



# ATRAYENDO INVERSIÓN PRIVADA PARA LA RESTAURACIÓN DEL PAISAJE: UNA HOJA DE RUTA

SOFIA FARUQI Y FLORENCE LANDSBERG

## RESUMEN EJECUTIVO

La restauración del paisaje genera valor económico y ambiental mediante el aumento de la productividad agrícola, la mitigación del cambio climático y la mejora de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos. A medida que la restauración va cobrando impulso en todo el mundo, los proyectos tendrán que atraer tanto capital privado como financiamiento público para alcanzar su pleno potencial.

Muchos proyectos de restauración intentan recaudar capital, pero sus líderes suelen carecer de conocimientos sobre el proceso de inversión. La mayoría de las empresas del ámbito de la restauración del paisaje se encuentran en una fase temprana de crecimiento en la que no se conocen bien los modelos de negocios y los flujos de caja son impredecibles. La Nueva Economía de la Restauración, un programa de la Iniciativa Mundial de Restauración en el Instituto de Recursos Mundiales (WRI), está intentado cambiar el statu quo y aumentar la inversión en restauración. El presente documento se basa en nuestra experiencia mundial sobre restauración y nuestra perspectiva informada sobre el proceso de inversión. **Se ha diseñado para ayudar a los líderes de la restauración en su intento de atraer capital privado de manera eficaz.**

Hemos descubierto que el éxito de los esfuerzos por atraer capital privado conlleva cuatro pasos. **En la hoja de ruta se describen sucesivamente cada uno de estos cuatro pasos.**

- Detectar y entablar una relación con los inversionistas privados que mejor se adapten a su empresa.
- Desarrollar una propuesta comercial atractiva con una gestión de alta calidad y un modelo de negocios sólido.
- Establecer una entidad de inversión para canalizar el financiamiento.
- Hacer un seguimiento del desempeño financiero y operativo.

## ÍNDICE

Resumen Ejecutivo .....	1
Introducción .....	2
Paso 1: Conocer a los inversionistas .....	3
Paso 2: Desarrollar un plan de negocios .....	6
Paso 3: Establecer una entidad de inversión .....	9
Paso 4: Seguir su desempeño .....	9
Conclusión.....	10
Notas.....	11
Agradecimientos .....	12
Acerca de los autores .....	12

*Los documentos de trabajo contienen una investigación preliminar, análisis, conclusiones y recomendaciones. Se distribuyen para estimular discusiones oportunas y comentarios críticos y para influir en el debate en curso sobre las cuestiones que vayan surgiendo. Eventualmente, los documentos de trabajo se pueden publicar en otro formato y se puede revisar su contenido.*

**Cita sugerida:** Faruqi, S. y F. Landsberg 2017. "Atrayendo inversión privada para la restauración del paisaje: Una hoja de ruta". Washington, DC: Instituto de Recursos Mundiales, febrero de 2017. Disponible en línea en <http://www.wri.org/publication/attracting-private-investment-to-landscape-restoration>.



**Esta hoja de ruta está dirigida a las partes interesadas en restauración que tienen una experiencia limitada en inversiones y desean atraer entre USD 500,000 y USD 10 millones en capital privado.**

Esperamos que esta guía ayude a superar la brecha entre la comunidad de restauración y el mundo de la inversión, resultando en mayor inversión en la restauración del paisaje.

## INTRODUCCIÓN

Investigaciones demuestran que una extensión de dos veces el tamaño de China sería idónea para la restauración de bosques y paisajes,<sup>1</sup> pero que para alcanzar este potencial se requieren conceptos que puedan expandirse y generar rendimiento financiero. La restauración del paisaje ha dependido tradicionalmente de las finanzas públicas. El financiamiento de los gobiernos y los bancos de desarrollo ha sido esencial para generar impulso y hacer funcionar las variables económicas en las primeras etapas de la restauración.

**Esta dependencia de los fondos públicos está comenzando a cambiar por dos razones.** En primer lugar, el financiamiento privado se está convirtiendo en una opción viable con el surgimiento de modelos de negocios en restauración. Segundo, el capital privado ofrece ciertas ventajas, como la mayor rapidez en la toma de decisiones y la capacidad de ampliar el financiamiento conforme aumenta el trabajo.

Muchos interesados en la restauración (empresarios, gerentes de proyectos, gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro) no tienen un conocimiento sólido de lo que buscan los inversionistas privados a la hora de tomar decisiones sobre inversión. Dicho conocimiento es esen-

cial para atraer capital que contribuya al crecimiento de los proyectos de restauración.

Esta hoja de ruta está dirigida a las partes interesadas que están poco familiarizadas con el proceso de inversión y quieren captar entre USD 500,000 y USD 10 millones en capital privado. Si el monto deseado es menor, puede haber formas más sencillas de captar fondos que atraer inversionistas (por ejemplo, instituciones microfinancieras). Y las iniciativas que quieren recaudar más de USD 10 millones probablemente han sido ya exitosas atrayendo capital. Esta hoja de ruta se centra en el capital privado y no se ocupa de las finanzas públicas.

La Nueva Economía de la Restauración, un programa de la Iniciativa Mundial de Restauración en WRI, está trabajando en pro de aumentar la inversión en la restauración. Los miembros de nuestro equipo tienen experiencia directa con varios fondos de inversión mundiales y han combinado esta perspectiva informada sobre el funcionamiento del proceso de inversión con el trabajo sobre restauración en 30 países. La Iniciativa Mundial de Restauración acumula una importante experiencia en África, Asia y América Latina.

Una amplia gama de partes interesadas, como empresarios, inversionistas y miembros de la sociedad civil, han revisado esta guía. Un empresario de restauración dijo: “Es realmente útil para mí. Ojalá lo hubiera leído hace un año”. Mientras que un inversor de capital de riesgo, comentó: “Han reflejado bien [el trabajo que conlleva proponer una inversión]”. Una organización no gubernamental que participa en la restauración señaló: “Estos conceptos fundamentales son un punto de partida necesario para un aspirante a empresario”.

El Paso 1 de la hoja de ruta consiste en entender a los inversionistas privados. Describimos el rango de inversionistas e incluimos la restauración dentro del contexto general de la cartera de inversiones. En el Paso 2 se analiza la manera de desarrollar un plan de negocios y se enumeran las principales preguntas que formulan los inversionistas al analizar oportunidades. En el Paso 3 se explica por qué es esencial establecer una entidad de inversión para canalizar el financiamiento. En el Paso 4 se habla sobre el seguimiento del desempeño financiero y operativo del proyecto que permite a los inversionistas evaluar sus posibilidades comerciales.

## PASO 1: CONOCER A LOS INVERSORES

**Hay abundante capital de inversión a nivel mundial.** A pesar de que el total de activos financieros de inversionistas institucionales y minoristas ascendió a USD 175 billones en 2014,<sup>2</sup> muchos de los que buscan capital creen que existe una escasez de dinero. Esta percepción errónea se debe probablemente a los numerosos obstáculos que frenan la asignación de fondos a las regiones en desarrollo y a las oportunidades en fases iniciales. Incluso cuando fluye el capital, no es posible asignar fondos a ideas prometedoras que aún no estén “listas” o sean “financiables”.

En esta sección se describen el panorama general de las inversiones y la gama de instrumentos disponibles.

### 1.1 La gama de inversionistas

**Los inversionistas suelen estar muy especializados en su campo.** Por ejemplo, las empresas de capital de riesgo invierten en empresas en la fase inicial, mientras que los fondos de pensiones pueden centrarse en las empresas “con alta capitalización” por encima de USD

10,000 millones. El nivel de riesgo de la inversión varía según la etapa de crecimiento: en la etapa temprana, las ideas son más inciertas y plantean una posibilidad significativa de pérdidas. En el cuadro 1 se resumen las principales características de las empresas en diferentes etapas de crecimiento (pueden variar por país o sector).

La mayoría de las empresas del ámbito de la restauración del paisaje se encuentran en una fase temprana de crecimiento en la que todavía se están poniendo a prueba los modelos de negocios y los flujos de caja son inciertos. Teniendo en cuenta el alto nivel de incertidumbre, la restauración del paisaje es normalmente más adecuada para los inversionistas privados con mucha tolerancia al riesgo.

En el gráfico 2 se muestra la gama de inversionistas privados y sus diferentes preferencias con respecto al crecimiento y al riesgo. Se trata de una generalización y puede haber algunas anomalías, como un fondo mutuo que se enfoca en las primeras etapas de crecimiento.

**Los inversionistas que están dispuestos a asumir mayores riesgos esperan ser compensados con una mayor rentabilidad.** Por el contrario, algunos inversionistas pueden centrarse en instrumentos de bajo riesgo, como los bonos del Gobierno de Estados Unidos, y estarán satisfechos con el menor rendimiento que ofrecen.

Es importante distinguir entre la incertidumbre y la probabilidad de pérdidas. El hecho de que los proyectos de restauración sean novedosos o inciertos no significa que tengan más probabilidades de generar pérdidas. Sin embargo, la incertidumbre aumenta la “prima de riesgo”, el rendimiento adicional que los inversionistas esperan por asignar su capital a activos más arriesgados.

Cuadro 1 | Características principales de las empresas en las distintas etapas de crecimiento

PARÁMETRO	EMPRESAS EN LA PRIMERA ETAPA...	EMPRESAS EN LA ETAPA DE CRECIMIENTO...	EMPRESAS EN LA ETAPA AVANZADA...
Personas	tienen pocos empleados, todos con múltiples funciones	la nómina crece rápidamente en la medida en que surgen nuevas necesidades	tienen personal especializado en cada función
Modelo de negocios	están averiguando su modelo de negocios y productos/servicios	están ejecutando un modelo de negocios con segmentos específicos de clientes	han definido y comprobado los procesos comerciales existentes
Crecimiento	tienen un crecimiento inestable	están creciendo rápidamente	experimentan una desaceleración del crecimiento
Riesgo	tienen un alto riesgo de fracasar	tienen distintos niveles de riesgo	tienen menor riesgo de fracasar
Inversionistas	no tienen experiencia con inversionistas	interactúan con inversionistas de acuerdo a las necesidades de financiamiento	tienen un equipo dedicado a las relaciones con inversionistas

Gráfico 2 | **Inversionistas, crecimiento y riesgo**



La excepción son los inversionistas de impacto, quienes podrían estar dispuestos a aceptar un alto riesgo incluso cuando el rendimiento financiero es bajo, a cambio de que la inversión genere beneficios ambientales y sociales. Los inversionistas utilizan una “triple cuenta de resultados” centrada en las personas, el planeta y los beneficios, y su objetivo es movilizar su capital para abordar desafíos ambientales y sociales apremiantes, a la vez que obtienen algún rendimiento financiero. Si bien vale la pena intentar la opción de la inversión de impacto, esta fuente de capital puede ser bastante limitada.

**Es importante centrarse en inversionistas que puedan ser compatibles con su proyecto.** Por ejemplo, es probable que los gerentes de activos que invierten principalmente en bonos del gobierno o las grandes empresas cotizadas en bolsa no estén interesados en la restauración. Pero una empresa de capital de riesgo con un enfoque en las pequeñas empresas de su región (por ejemplo, América Central o Asia Meridional) podría estar interesada. O podría encajar bien un inversor de impacto con un énfasis en el desarrollo rural.

En general, los inversionistas a largo plazo (que invierten durante al menos 5 a 10 años) son más adecuados para la larga duración de la mayoría de los proyectos de restauración. Y los inversionistas nacionales puede ser mejores para una empresa específica de un país porque comprenden el contexto local.

## 1.2 La manera en que los inversionistas privados consideran su idea

**Los inversionistas consideran una amplia gama de información antes de decidir si comprometen el capital.** Quieren entender cuál es el rendimiento previsto, qué riesgos están tomando y qué ventajas tiene esta oportunidad con respecto a otras (es decir, el costo de oportunidad). Los inversionistas suelen empezar por evaluar el modelo de negocios, la calidad de la gestión, los flujos de caja previstos y la valoración. En el Paso 2 de esta hoja de ruta se destacan las preguntas a las que probablemente tendrá que responder acerca de su idea.

**La inversión es un ejercicio relativo en el que las ideas compiten entre ellas.** En última instancia, incluso si todos los criterios sobre una empresa son sólidos, los inversionistas pueden rechazarla si existe una oportunidad aún más atractiva. A menudo, los miembros de la comunidad de restauración piensan que los inversionistas están eligiendo entre proyectos de restauración (por ejemplo, entre reforestación y agrosilvicultura), pero la mayoría de los inversionistas analizan múltiples industrias y seleccionan las mejores ideas dentro de todo el espectro. Además, los inversionistas suelen considerar elementos externos sobre los cuales el proyecto no tiene ninguna influencia, como el crecimiento económico y otros factores nacionales (véase el recuadro 1).

## Recuadro 1 | Contextualizar su idea

Además de examinar los detalles de su propuesta, los inversionistas también tienen en cuenta muchos elementos externos que no tienen nada que ver con usted. Es necesario que las necesidades de inversión tengan sentido dentro de la cosmovisión del inversor. Estos son algunos de los temas que tendrá en cuenta el inversionista:

- **Cartera:** ¿Su proyecto tiene sentido para la cartera? Por ejemplo, para un fondo de USD 500 millones no suele valer la pena hacer una inversión de USD 2 millones. Dado el tamaño del fondo, es muy poco dinero para su inversión y no compensa los costos de transacción.
- **Análisis del sector:** ¿Su idea es la más atractiva dentro del ámbito de la restauración?
- **Gestión de gobierno:** ¿Qué nivel de fortaleza tienen el marco normativo y las instituciones judiciales en su país? Los países con una mejor gestión de gobierno tienden a atraer mayores flujos de inversión.
- **Economía:** ¿Cuál es el panorama económico del inversor? Por ejemplo, una inversión en tierras puede ser más atractiva cuando la inflación es alta, ya que los valores inmobiliarios aumentan en consonancia con la inflación.

### 1.3 La mentalidad correcta

Los inversionistas seleccionarán las inversiones que les permitan generar el rendimiento que esperan sus clientes. Salvo en el caso de los inversionistas de impacto, no elegirán una inversión porque sea buena para las personas o el medio ambiente.

Algunas partes interesadas en la restauración caen en la trampa de esperar que los inversionistas cambien su proceso por la siguiente razón: dado que la restauración es necesaria para el medio ambiente y beneficia a la comunidad, los inversionistas deben reconocer que es esencial financiarla. **No es que no les guste el medio ambiente, sino que el mandato de los inversionistas no se basa normalmente en consideraciones medioambientales y sociales.**

Los inversionistas compararán la empresa de restauración con otras posibilidades de inversión (probablemente de diferentes industrias) y seleccionarán a las más prometedoras. En lugar de esperar que los inversionistas cambien de mentalidad, los líderes de la restauración deben tratar de entenderla y ofrecerles una oportunidad financiera atractiva.

Varios empresarios nos han dicho que hablaron con alrededor de un centenar de inversionistas antes de recibir la primera respuesta afirmativa. **Los rechazos no son personales:** los inversionistas reciben muchas más propuestas de las que son capaces de analizar y seleccionar. Esto significa que a veces rechazan ideas que terminan funcionando increíblemente bien.

Aunque el proceso de inversión suele lograr asignar capital a las mejores ideas, está lejos de ser perfecto. Por esta razón, es importante mantener el contacto incluso con los inversionistas que rechacen su propuesta porque podrían tomar una decisión diferente en el futuro. La persistencia es un factor crítico para la captación de capital y es la diferencia entre ganadores y perdedores a largo plazo.

### 1.4 Cuando los inversionistas están interesados

Una vez que existe un claro interés de un inversor, pasarán a negociar las condiciones.

Los inversionistas requerirán probablemente algunos derechos contractuales, como asignar a alguien de su equipo a la junta directiva de la empresa o solicitar información financiera actualizada cada trimestre. Estos requisitos son generalmente adecuados en el mercado.

Sin embargo, es importante no aceptar condiciones irrazonables. Por ejemplo, una petición del control de los derechos de decisión (el inversor quiere tomar decisiones muy importantes sobre las operaciones y la estrategia de la empresa) sería una señal de alarma. Las cláusulas financieras que exigen acelerar los pagos de intereses serían otro indicio de alerta.

La recaudación de fondos puede ser un proceso largo y difícil, por lo tanto, ¿vale la pena? Absolutamente. Es muy difícil expandir una empresa sin acceder a capital externo en algún momento de su trayectoria de crecimiento. Además de aportar capital, los inversionistas pueden contribuir a la empresa con otras ventajas, como las siguientes:

- Credibilidad, porque los inversionistas están arriesgando su dinero en su empresa
- Contactos con otros inversionistas y consumidores
- Orientación sobre la estrategia y el crecimiento
- Posible colaboración con otras empresas de las carteras de los inversionistas

## PASO 2: DESARROLLAR UN PLAN DE NEGOCIOS

**Si bien no hay una manera garantizada de atraer capital, un plan de negocios sólido aumenta la probabilidad de que los inversionistas consideren seriamente su propuesta.**

Un plan de negocios es un documento breve (generalmente de 10 a 30 páginas) en el que se explica la oportunidad de inversión. Lo desarrollan normalmente el gerente o el empresario que va a dirigir el proyecto de restauración. Básicamente, el plan es una forma de poner por escrito la visión, para que la puedan entender personas ajenas. Es mejor desarrollarlo al comienzo de la fase de planificación, antes de que se haya comprometido mucho tiempo o dinero a la idea.

Pocos inversionistas basan sus decisiones en el plan de negocios. Su utilidad radica, en cambio, en que fomenta que los empresarios o gerentes expliquen claramente su propuesta a los inversionistas. Algunos inversores reciben cientos de propuestas cada mes y la suya debe sobresalir. En el gráfico 3 se muestran los cuatro aspectos principales en los que se centran los inversionistas al evaluar una empresa.

A continuación, explicamos cómo plantear cada una de estas dimensiones y enumeramos una serie de preguntas que probablemente formularán los inversionistas. Debe tener claras la mayoría de respuestas antes de solicitar financiamiento a inversionistas. Los inversionistas de impacto agregan una quinta dimensión (el impacto) que resumimos al final de esta sección.

Gráfico 3 | **Áreas de enfoque de los inversionistas**

### MODELO DE NEGOCIOS



¿Cuál es la gran idea?

### GERENCIA



¿Quién va a hacer que suceda?

### FINANZAS



¿Cuáles son los flujos de efectivo?

### ESTRUCTURA DEL ACUERDO



¿Cuál es el precio?

## 2.1 Modelo comercial

**Los inversionistas necesitan entender la manera en que la empresa va a generar, captar y proteger valor financiero.** Esto es así tanto en el caso de las empresas como de las asociaciones comunitarias, las cooperativas u otras entidades.

Estas preguntas ilustran la manera en que los inversionistas evalúan el modelo comercial:

- ¿Cuál es el producto o servicio que va a generar ingresos?
- ¿Cuál es el mercado de destino y cómo la empresa va a llegar a él?
- ¿Cuáles son las vías futuras de crecimiento (por ejemplo, agregar nuevas especies arbóreas)?
- ¿Cuál es la cadena de suministro (a quién le compra y a quién le vende)?
- ¿Cómo va la empresa a captar y proteger el valor que genera?
- ¿En qué medida es escalable el modelo? Algunos modelos son inherentemente más escalables que otros.

Los proyectos que no tienen respuestas sólidas a la mayoría de estas preguntas se consideran más arriesgados.

En el recuadro 2 se proporcionan ejemplos reales de empresas de restauración de todo el mundo. Esta información proviene de conversaciones con los fundadores de las empresas, así como sitios web y materiales de presentaciones.

## Recuadro 2 | Modelos de negocios en restauración

El número de modelos comerciales viables que pueden existir en una industria no tiene límites. Hay muchos modelos comerciales prometedores en el sector de la restauración y están surgiendo nuevos modelos a medida que los innovadores aprovechan la oportunidad de generar valor financiero y ambiental. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

**PRODUCTOS DE CONSUMO:** Guayaki trabaja con comunidades campesinas en América del Sur. Los agricultores cultivan yerba mate orgánica. Guayaki compra la cosecha y produce una bebida que tiene “la fuerza del café, los beneficios para la salud del té y la euforia del chocolate”. La yerba mate crece bien bajo las copas de los árboles de los bosques tropicales y Guayaki trabaja con los agricultores para reforestar el área con diversas especies nativas. La compañía espera restaurar 80,000 hectáreas y crear 1000 empleos para el 2020. ([www.guayaki.com](http://www.guayaki.com))

**MADERA:** GreenPot Enterprises, que empezó sus operaciones en 2015, arrienda tierras aptas para el cultivo de especies de bambú de alto rendimiento y establece las comunidades forestales cerradas. Estas grandes extensiones de tierra están subdivididas en parcelas de 5 hectáreas para el cultivo de bambú. Cada parcela se subarrienda a inversionistas minoristas, quienes pagan un precio inicial para que GreenPot les gestione el bambú. Los arrendamientos duran 30 años y la cosecha comienza a los 4 años. GreenPot está restaurando 5,650 hectáreas y espera obtener USD 4 millones en ventas para el 2017. ([www.greenpotenterprises.com](http://www.greenpotenterprises.com))

**TECNOLOGÍA:** BioCarbon Engineering ha construido drones automatizados que vuelan de dos a tres metros por encima del suelo y plantan contenedores de semilla biodegradables. Su tecnología de precisión para el trazado de mapas forestales asigna las especies a la mejor ubicación para su plantación y distribución. Permite la ejecución de proyectos en lugares remotos y peligrosos y opera 10 veces más rápido que la plantación manual tradicional y con el 15%-30% del costo. BioCarbon comenzó en 2013 y espera tener capacidad para plantar 1000 millones de árboles para el 2023. ([www.biocarbonengineering.com](http://www.biocarbonengineering.com))

### Un buen plan de negocios solo debe enfocarse en áreas importantes para el éxito comercial.

Recuerde que el exceso de detalles distraerá al lector. Por ejemplo, si el éxito de su empresa depende de encontrar mercados finales en otra parte del país o continente, explique en detalle cómo va a llegar a ese mercado. Si está contando con que cierta legumbre se convierta en un alimento básico, explique qué va a impulsar esa demanda y con qué otros productos se pueden comparar.

## 2.2 Gerencia

**La gerencia es responsable de asignar sabiamente el capital de los inversionistas.** Hay pocas cosas más importantes y la gerencia puede ser el factor que incline la decisión de invertir a un lado u otro. Es probable que los inversionistas hagan las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el/la líder y cuál es su trayectoria? Cuanto menos pertinente sea la experiencia de esta persona, más arriesgada resultará la idea desde la perspectiva de los inversionistas.
- ¿Este líder es capaz de construir y motivar un equipo fuerte conforme vaya aumentando el trabajo? Los equipos, no las personas individuales, hacen crecer los proyectos de inversión.
- ¿Cuál es la estrategia y la visión de largo plazo de la gerencia?

- ¿Cuánto capital propio han invertido los gerentes en la empresa? Esto indica el compromiso personal de los gerentes.

## 2.3 Finanzas

### El objetivo de los inversionistas es cuantificar el posible rendimiento financiero de la inversión.

Las preguntas siguientes describen la manera en que los inversionistas evaluarán el panorama financiero:

- ¿Cuáles son las características del flujo de caja? ¿Cuánto dinero genera el negocio? Por ejemplo, si los flujos de caja provendrán de una cosecha, es importante entender la frecuencia y el número de cosechas, así como el volumen previsto y el precio de mercado.
- ¿Cuál es el balance actual? En otras palabras, ¿cuáles son los activos y los pasivos? Si la empresa tiene mucha deuda en relación con el flujo de caja esperado, resulta bastante arriesgado para los inversionistas.
- ¿Cuánto tiempo hace falta para que la empresa pueda autofinanciarse sin apoyo externo? Si bien muchas empresas necesitan financiamiento externo para ponerse en marcha, en algún momento tienen que alcanzar el umbral de rentabilidad y empezar a generar beneficios que puedan utilizarse para pagar a los inversionistas.

- (Si lleva operando tres años o más) ¿Cuál ha sido el desempeño financiero? Es esencial entender el crecimiento de las ventas, la rentabilidad y el gasto de efectivo.

## 2.4 Estructura del acuerdo

Una vez que los inversionistas han entendido los aspectos fundamentales, llega el momento de considerar el precio o la valoración. **Los inversionistas intentan pagar un precio que maximice la probabilidad de obtener un rendimiento atractivo.** Esto es comparable a las compras en el mercado: si estima que una prenda de vestir debería valer USD 10, no va a pagar USD 20. Pero si está a la venta por USD 5, se apresurará a comprarla.

- ¿Cuál es la valoración de toda la empresa? Es decir, si alguien quisiera comprar todo, ¿cuánto costaría? Al considerar el valor del proyecto, es importante asegurarse de que la valoración no sea ni demasiado alta (porque disuadirá a posibles inversionistas) ni demasiado baja (porque estará dejando de ganar dinero). Elabore una estimación de la valoración, pero no trate el tema en el plan de negocios. Más bien, hable de ello con los inversionistas, que tendrán su propia valoración, una vez que la conversación haya progresado. La valoración es más importante si se está captando capital accionario con el que el inversor obtiene una participación en el negocio a cambio de aportar capital. La deuda u otras alternativas pueden ser una mejor opción, en función del modelo comercial y los planes de ampliación de la empresa, así como la situación de los tipos de interés.
- ¿Cuáles son los costos de transacción? Estos costos pueden ser monetarios o no monetarios (por ejemplo, tiempo, dificultad). Por ejemplo, tratar con pequeños agricultores tiene altos costos de transacción porque es caro, lleva mucho tiempo y es difícil de coordinar. Por el contrario, invertir en una empresa estadounidense que cotiza en bolsa tiene bajos costos de transacción: es fácil acceder a información pública y muchos intermediarios de bajo costo pueden manejar la transacción. Dado que las inversiones para la restauración se realizan en la fase inicial, los costos de transacción van a ser elevados.
- ¿Cuál es la entidad de inversión? Debe existir una estructura fundamental a la que el inversor pueda asignar capital.

- ¿Cuáles son las posibilidades de salida? Incluso antes de asignar cualquier dinero, los inversionistas consideran cómo van a “salir” o vender la inversión posteriormente. Es importante entender el plazo en estos casos ya que algunos inversionistas venden en un año, mientras que otros mantienen la inversión durante una década o más tiempo. Las inversiones sin liquidez (es decir, que no pueden venderse fácilmente) son más arriesgadas, al igual que las inversiones que requieren un plazo más largo. Los proyectos de restauración requieren normalmente capital a largo plazo y carecen de liquidez.

## 2.5 Impacto

Esta dimensión se refiere exclusivamente a los inversionistas de impacto. Los inversionistas que no consideran que los impactos ambientales y sociales forman parte de su mandato, no los incorporan al proceso de decisión.

- ¿Cuál es la triple cuenta de resultados de las personas, el planeta y los beneficios? Los inversionistas de impacto pueden centrarse principalmente en ciertas cuestiones ambientales o sociales y querrán asegurarse de que la inversión es compatible con su enfoque. Por ejemplo, algunos inversionistas de impacto se centran en el medio ambiente o la economía rural, mientras que otros se ocupan de la reducción de la pobreza, el acceso a la atención médica, etc.
- ¿Cómo puede un inversor medir el impacto social y ambiental? Cuando se dice que un proyecto de restauración tiene un impacto positivo, es importante cuantificarlo. Es decir, si el empleo comunitario es un resultado deseado, las posibles medidas para presentar informes serían el tamaño de la fuerza laboral y la proporción de empleados que son mujeres y jóvenes.

Si su plan de actividades aborda la mayoría o todas las preguntas anteriores, está en buena condición para entablar conversaciones con los inversionistas. Si no tiene claros algunos aspectos, sigue siendo buena idea comenzar a hablar con los inversionistas, porque las lecciones derivadas de esas conversaciones pueden ayudarle a consolidar el plan de negocios y prepararse para las futuras discusiones sobre el financiamiento. Pero si el concepto no está totalmente desarrollado, tómese tiempo para detallarlo más antes de buscar inversionistas.



## PASO 3: ESTABLECER UNA ENTIDAD DE INVERSIÓN

Con el fin de simplificar, en gran parte de este debate se supone que la entidad fundamental a la que afluye la inversión es una empresa. Aunque los inversionistas suelen preferir la estructura corporativa, otras entidades como las asociaciones comunitarias y las cooperativas también son opciones viables. Y algunas personas pueden tener una idea de restauración, pero todavía no han creado una entidad jurídica. Tenga en cuenta que cuanto más se aleje su estructura de un formato corporativo tradicional, más la cuestionaran los inversionistas.

La inversión en personas tiene altos costos de transacción y no ofrece protecciones legales para el inversor o el proyecto. Por lo tanto, para que los inversionistas comprometan capital, debe haber una entidad en la que puedan invertir. Además de crear un canal de financiación, establecer una organización tiene otras ventajas:

- Una organización tiene mucho más poder de negociación que cada uno de sus miembros y puede negociar mejores precios.
- Existen economías de escala. Los costos de transporte, tramitación y comercialización, que serían prohibitivos para individuos, pueden distribuirse entre el conjunto de los miembros.
- La entidad ofrece una plataforma para difundir información, intercambiar mejores prácticas y capacitar a los miembros.

### Recuadro 3 | Cooperativas agrícolas en Etiopía

El tamaño promedio de una explotación agrícola en África subsahariana es tan de solo 2 hectáreas, en comparación con 32 hectáreas en Europa y 178 hectáreas en Estados Unidos. Esto hace que sea casi imposible para los agricultores de África acceder por sí mismos a las cadenas de suministros industriales. TechnoServe, una organización no gubernamental dedicada a soluciones comerciales para combatir la pobreza, ha creado 90 cooperativas cafetaleras con pequeños agricultores en África, que abarcan a 100,000 agricultores. Una vez constituida, la cooperativa recibe un préstamo de USD 40,000 para comprar equipo industrial profesional que le permite producir café de un valor muy superior.

Asimismo, la cooperativa negocia acuerdos de compra con grandes compradores como Starbucks asegurando un mercado para el producto.

En el cuadro 3 se presenta un ejemplo real sobre cómo la creación de una entidad de inversión permitió el flujo de financiamiento a pequeños agricultores en Etiopía.<sup>3,4</sup>

## PASO 4: SEGUIR SU DESEMPEÑO

**Las cifras son importantes para los inversionistas.** La propuesta será siempre más sólida si tiene cifras para respaldarla.

### 4.1 Demostrar el concepto

**Un proyecto piloto lleva la idea a la práctica.**

Incluso si la empresa se encuentra en la fase conceptual y no está operando todavía, puede demostrar su rendimiento a través de un piloto. Esto proporciona pruebas de que el concepto funcionará en el mundo real. El piloto puede ser una demostración en una aldea o la prueba beta de una herramienta de tecnología de restauración. Incluso una operación muy pequeña es mucho mejor que nada y proporciona un magnífico aprendizaje en una etapa en la que se pueden hacer cambios fácilmente. En el recuadro 4 se presenta un ejemplo de un piloto real.<sup>5</sup>

**Un piloto puede ser absolutamente clave para captar capital con una valoración razonable, incluso en ausencia de una trayectoria sólida.** Aporta pruebas de que el concepto funciona. Si no tiene ni un piloto ni ninguna medición del rendimiento (que se explican más adelante), la valoración del proyecto será probablemente muy baja.

### Recuadro 4 | Piloto de restauración en Kenya

Komaza es una empresa de silvicultura keniana que trabaja con pequeños agricultores mediante un modelo de "distribución de la plantación". Los agricultores siembran eucaliptos y árboles nativos en sus tierras y Komaza paga por los árboles maduros que cosecha a través de un acuerdo exclusivo. La compañía apoya a los agricultores a lo largo de toda la cadena de valor, desde el suministro de plántulas a la administración de los aserraderos. Dada la complejidad operativa del trabajo con agricultores, Komaza pasó varios años desarrollando un piloto que ha atendido a 7,000 pequeños productores. Esto le permitió perfeccionar el modelo comercial y demostrar que el concepto funciona. La compañía ha captado financiamiento de varios inversionistas y está planeando otra ronda de recaudación de fondos para 2017.

Cuadro 2 | **Medir el rendimiento financiero**

PARÁMETRO	CÓMO MEDIRLO	QUÉ DEMUESTRA
Aumento de los ingresos	$(Ventas_{(Y2)} - Ventas_{(Y1)}) / Ventas_{(Y1)}$	¿Con qué velocidad están aumentando las ventas?
Margen de beneficio	Beneficio neto/ Ventas	Si resta los costos de la actividad empresarial, ¿cuánto dinero le queda?
Gasto de efectivo	Efectivo gastado cada mes	¿Cuánto dinero gasta su nueva empresa cada mes?

## 4.2 Medir los parámetros pertinentes

Ningún aspecto pertinente es demasiado pequeño o demasiado grande para poder medirlo. Esto incluye el número de clientes, el tamaño promedio de las transacciones, el costo de adquisición por cliente, los costos operativos, etc. Haga un seguimiento de las cifras al menos cada trimestre. Y conviértalas en proporciones tales como el aumento de los ingresos, el margen de beneficio y el capital de operaciones. [Investopedia](#) es un gran recurso para consultar definiciones y fórmulas para los cálculos financieros. En el cuadro 2 se proporcionan ejemplos de parámetros financieros especialmente importantes.

Si los cálculos anteriores le resultan extraños, puede merecer la pena tomar un curso introductorio de finanzas para familiarizarse con los términos y los conceptos básicos relacionados con la inversión.

Es crucial realizar un seguimiento del desempeño operativo además del rendimiento financiero. Estos parámetros varían según el modelo de negocios, pero deben ayudar a los inversionistas a comprender su desempeño como organización. En el cuadro 3 se incluyen algunos ejemplos de parámetros operativos.

Los inversionistas quieren conocer su desempeño pasado, presente y previsto. Por lo tanto, es mejor mostrar todas las mediciones a lo largo de distintos períodos de tiempo. Además, dado que lleva tiempo hacer seguimiento e informar sobre los parámetros, es importante concentrarse en aquellos que informen mejor a los inversionistas sobre el potencial de su empresa.

Cuadro 3 | **Medir el rendimiento financiero**

PARÁMETROS OPERATIVOS	
Basado en la tierra	Número de hectáreas restauradas o árboles plantados Aumento del rendimiento por hectárea de la madera/cultivo
Basado en el producto	Combinación de productos y las tendencias de sus precios comerciales
Basado en el costo	Desglose de los costos variables y fijos Costo de adquisición por cliente

## CONCLUSIÓN

Es importante tener en cuenta que la atracción de inversión no es el objetivo final, es un medio para un fin. El objetivo final es que su proyecto produzca rendimientos financieros, ambientales y sociales sólidos y esto se puede conseguir de forma más rápida y eficaz con capital que sin él.

Esta hoja de ruta se ha desarrollado como parte de nuestro esfuerzo de reducir la brecha entre la comunidad de restauración y el mundo de la inversión. Una mejor comprensión de la perspectiva de los inversionistas ayudará a canalizar más financiamiento a la restauración del paisaje.

## NOTAS FINALES

1. WRI, "Atlas of Forest and Landscape Restoration Opportunities", mayo de 2014, <http://www.wri.org/resources/maps/atlas-forest-and-landscape-restoration-opportunities>.
2. Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación y Mirova, inversión responsable, *Unlocking the Market for Land Degradation Neutrality*, 2016.
3. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, *Informe sobre el Desarrollo Rural*, 2016.
4. Reunión con Mefthe Tadesse, director de TechnoServe en Etiopía, 14 de octubre de 2016.
5. <http://www.komaza.com/>, presentaciones y reuniones con Tevis Howard (fundador de Komaza), mayo y octubre de 2016.

---

## AGRADECIMIENTOS

Los autores desean agradecer las contribuciones de las siguientes personas a esta guía: Lauren Fletcher e Irina Fedorenko (BioCarbon Engineering), Jessica Mukiri y Kuki Njeru (GreenPot Enterprises), Chris Mann (Guayaki), Tevis Howard (Komaza) y Mefthe Tadesse (TechnoServe).

Agradecemos también los comentarios de las siguientes personas: Mohit Kansal (Clairvest Group), Kimberly Trautmann (DRW), Paul Baribeau (Corporación Financiera Internacional), Valence Mushimwe (Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales), Eriks Brolis (The Nature Conservancy) y Duncan Gromko (UNIQUE).

Agradecemos la asesoría de varios colegas del WRI, como María Franco Chuaire, Chris Delgado, Sean DeWitt, Luciana Gallardo Lomeli, Walter Vergara, Robert Winterbottom y Andrew Wu.

Los autores también desean reconocer la contribución de los colegas del WRI que participaron en el diseño gráfico, la edición y la maquetación, así como con las actividades de comunicación y divulgación: James Anderson, Daryl Ditz, Natasha Ferrari, Carni Klirs, Emily Matthews y Julie Moretti.

El WRI está agradecido a la Doris Duke Charitable Foundation por su generoso apoyo financiero a la Nueva Economía de la Restauración.

## ACERCA DE LOS AUTORES

**Sofia Faruqi** es la gerente del proyecto de la Nueva Economía de la Restauración de la Iniciativa Mundial de Restauración del WRI.

Contacto: [sofia.faruqi@wri.org](mailto:sofia.faruqi@wri.org)

**Florence Landsberg** es una investigadora asociada de la Iniciativa Mundial de Restauración del WRI.

Contacto: [flandsberg@wri.org](mailto:flandsberg@wri.org).

## ACERCA DEL WRI

El WRI es una organización técnica global que convierte las grandes ideas en acciones estableciendo vínculos entre la conservación del medio ambiente, las oportunidades económicas y el bienestar humano.

### Nuestro desafío

Los recursos naturales son la base de las oportunidades económicas y el bienestar humano. Sin embargo, estamos agotando actualmente los recursos de la tierra a velocidades que no son sostenibles y que ponen en peligro la economía y las vidas de las personas. Las personas dependen de la limpieza del agua, la fertilidad de la tierra, la salud de los bosques y la estabilidad del clima. Las ciudades habitables y las energías limpias son esenciales para un planeta sostenible. Debemos abordar estos urgentes desafíos globales en esta década.

### Nuestra visión

Nuestra visión es un planeta equitativo y próspero gracias a la gestión racional de los recursos naturales. Aspiramos a crear un mundo en el que las medidas del gobierno, las empresas y las comunidades se combinen para eliminar la pobreza y sostener el medio ambiente natural para todos.

### Nuestra estrategia

#### MEDIR

Empezamos por los datos. Llevamos a cabo investigaciones independientes y aprovechamos la última tecnología para desarrollar nuevas ideas y recomendaciones. Nuestro riguroso análisis identifica riesgos y oportunidades y sirve de base para estrategias inteligentes. Centramos nuestros esfuerzos en las economías emergentes e influyentes en las que se determinará el futuro de la sostenibilidad.

#### TRANSFORMAR

Utilizamos nuestra investigación para influir en las políticas gubernamentales, las estrategias empresariales y las acciones de la sociedad civil. Ponemos a prueba proyectos con comunidades, empresas y organismos gubernamentales para desarrollar una sólida base de evidencias. Después, colaboramos con socios para aplicar cambios sobre el terreno que alivien la pobreza y fortalezcan a la sociedad. Nos hacemos responsables de nuestros resultados para asegurar su audacia y perdurabilidad.

#### ESCALAR

No pensamos a pequeña escala. Una vez comprobadas, trabajamos con socios para adoptar y ampliar nuestras iniciativas a nivel local y mundial. Colaboramos con los decisores para llevar a cabo nuestras ideas e incrementar nuestro impacto. Medimos el éxito en función de las medidas gubernamentales y empresariales que mejoran la vida de las personas y sostienen un ambiente saludable.



Copyright 2017 World Resources Institute. Esta obra tiene una Licencia Internacional de Atribución Creative Commons 4.0. Para ver una copia de la licencia, puede visitar <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>