



Negociando por los Servicios de la Naturaleza:

Un Documento Introductorio para Vendedores de Servicios Ambientales para la Identificación y Acercamiento a Compradores Potenciales del Sector Privado

Por Jackie Prince Roberts y Sissel Waage



the
katoomba
group

THE KATOOMBA GROUP'S

Ecosystem Marketplace 2007

Negociando por los Servicios de la Naturaleza

Un Documento Introductorio para Vendedores de Servicios Ambientales para la Identificación y Acercamiento a Compradores Potenciales del Sector Privado

Autoras Jackie Prince y Sissel Waage

Version español traducida por Maria Cecilia Salazar Vásquez y editado por Carina Bracer

Forest Trends (www.forest-trends.org) es un líder pionero en mercados y pagos por servicios de los ecosistemas.

Forest Trends es una organización internacional sin fines de lucro que trabaja con la finalidad de:

- Incrementar el valor de los bosques para la sociedad
- Promover el manejo sostenible de bosques y la conservación mediante la creación y la captura de valores mercadeables para los servicios de los ecosistemas
- Apoyar proyectos innovativos y compañías que están desarrollando nuevos mercados ambientales y
- Mejorar la calidad de vida de comunidades locales que viven en y cerca de los bosques

Analizamos mercados estratégicos y asuntos de política, catalizamos conexiones entre productores, comunidades e inversionistas y desarrollamos nuevas herramientas financieras que ayuden a trabajar para la conservación y las personas.

Forest Trends ha demostrado la eficiencia de pagos por servicios de los ecosistemas a través de su oficina de Desarrollo de Negocios (www.forest-trends.org/programs/bdf.htm) y la asociación Forest-Trends/Conservation Internacional Business and Biodiversity Offset Program (www.forest-trends.org/biodiversityoffsetprogram/). Ambos programas están demostrando como compañías pueden integrar los servicios de los ecosistemas en el proceso de toma de decisiones de la empresa.

A través de todo nuestro trabajo, Forest Trends busca hacer posible una nueva era de conservación que es financieramente rentable.

Índice

Prologo

Introducción

Paso 1: Conozca su producto y su valor

Conozca lo que esta vendiendo

Piense como un comprador cuando ponga precio a su producto

Paso 2: Establezca Relaciones y Entendimientos

Identifique compradores potenciales y contactos claves

Tome su tiempo para construir entendimientos

Paso 3: Conozca un Comprador Potencial

Escuche las necesidades de tu comprador

Construya confianza a través de múltiples reuniones

Paso 4: Elabore un borrador de propuesta de venta

Cree una propuesta

Presente su propuesta

Paso 5 Estructure un acuerdo y cierre un trato

Negocie los términos

Cierre un contrato

Mantenga una buena relación de negocios

Conclusiones

El valor de un broker honesto

Referencias y Recursos

Apéndice A: Ejemplos de pagos por servicios ambientales

Apéndice B: Consejos para investigar sobre industrias y compañías

Prologo

Los ecosistemas proveen servicios que sostienen la vida. Bosques y humedales, por ejemplo, contribuyen a la regulación del clima, purificando y proveyendo agua, axial como también creando habitats para la biodiversidad. Si la naturaleza no proveyera estos servicios, necesitaríamos gastar billones de dólares en desarrollar la infraestructura para lograr lo que los ecosistemas hacen gratis, si de alguna manera somos capaces de hacer lo mismo que los ecosistemas hacen.

En estos días, cerca del 60% de las funciones de los ecosistemas están siendo degradadas de manera más rápida que la que pueden recuperarse. Para que los servicios de los ecosistemas se mantengan, el manejo tiene que volverse más rentable que los usos alternativos de la tierra.

La preocupación esta conduciendo a la innovación. Emergentes mercados financieros y arreglos de negocios están dando valor a servicios ambientales tales como el almacenamiento de carbono, protección contra inundaciones y la conservación de la biodiversidad. El resultado es que un mercado medioambiental de varios billones de dólares existe y “pagos por servicios ambientales” auto organizados están emergiendo de manera creciente.

Observadores de mercados estiman que el mercado de carbono negocia cerca de 22.5 billones (miles de millones) en valores por créditos de carbono en 2006, con el Mecanismo de Desarrollo Limpio (MDL) teniendo una parte de 3.9 billones de las acciones⁷. Se espera que el crecimiento de los mercados de carbono sea fuerte. Y con el apoyo de políticas, existe un gran potencial para proyectos de carbono basados en uso del suelo de atraer considerables inversiones del sector privado.

Los analistas de mercado esperan que los mercados regionales relacionados al agua emerjan a medida que la disponibilidad y calidad del agua están cada vez mas amenazadas alrededor del mundo. Mercados regulados para comercializar créditos de biodiversidad (por ejemplo: banca de conservación y litigación) e inversiones voluntarias en bonos de biodiversidad están también en aumento. ABN Ambro, Goldman Sachs y Rio Tinto son solo alguna de las compañías que han expresado interés en bonos de biodiversidad⁸.

Este iniciador esta escrito para ayudar a las comunidades rurales a obtener beneficios de los emergentes mercados de servicios de los ecosistemas con la finalidad de financiar la conservación y el desarrollo sostenible a nivel local. Al publicar este iniciador, Forest Trends espera que el número de conversaciones entre potenciales vendedores y compradores de servicios ambientales se incremente. Este iniciador esta orientado a ser una herramienta de referencia para mapear una forma de aproximarse a identificar, negociar y cerrar negocios de servicios de los ecosistemas con compradores del sector privado.

⁷ El MDL es el principal medio para que el Protocolo de Kyoto involucre a los países en desarrollo en los intentos de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero

⁸ Para mas información vea el Business and Biodiversity Offset Programs en: www.forest-trends.org/biodiversityoffsetprogram

Introducción

El reto de atraer inversiones del sector privado.

Desarrollar acuerdos relacionados a servicios de los ecosistemas con el sector privado requiere de equidad. Literalmente, los vendedores de servicios de los ecosistemas deben sudar a través de transitar en medio de bosques y praderas para medir los flujos de servicios de los ecosistemas en un pedazo de tierra. Luego, ellos deben sudar los detalles en la oficina mientras investigan las necesidades específicas de las compañías. Al final pero de igual importancia los que serán vendedores deben invertir tiempo y esfuerzo en construir relaciones con compradores prospectivos y tallando una mutua base de beneficios basados en raciocinios prácticos de negocios.

Aun con un monto de sudor, los pagos por servicios de los ecosistemas no siempre salen como se hubiera deseado. En gran parte esto es por que PSA están todavía en estados tempranos de adopción por el sector privado

Existen, por supuesto, excepciones notables en la forma de negocios de mercados regulados de créditos de carbono, mercados de humedales y créditos para la conservación de habitats de especies en peligro en Europa, los Estados Unidos y Australia. Por fuera de estos mercados, sin embargo, la mayoría de las compañías han adoptado una actitud de “vamos a ver” con respecto a inversiones voluntarias en servicios de los ecosistemas. A medida que los mercados de servicios de ecosistemas y pagos emergen, los costos de transacciones de los negocios que suceden pueden ser relativamente altos, y la prueba de rentabilidad o el “caso de negocios” de invertir en servicios ambientales puede ser difícil de comprobar a nivel de compañía, o de caso específico.

Los vendedores de servicios de ecosistemas deben afrontar retos que no son comunes en la mayoría de las relaciones de negocios de venta. Por ejemplo, los que toman decisiones de negocios puede preguntar: ¿Cómo podemos saber a ciencia cierta que plantar árboles resultara en flujos limpios y confiables de agua/ o que secuestrara determinada cantidad de carbono? O, ¿Cómo sabes que una acción particular contribuirá a mantener la biodiversidad o mejorar la calidad de agua en una cuenca?, ¿Por qué nosotros una compañía individual debe pagar? Por que no otros, tales como el gobierno, particularmente debido a que estos servicios ambientales están siendo proveídos gratis hasta ahora, y muchas compañías y personas se benefician de ellos.

A pesar de que el proceso es retador, y de intenso trabajo, nosotros creemos que existe un futuro real para inversiones del sector privado en el manejo de los servicios ambientales que impactan a ambos la cadena de aprovisionamiento y la reputación de las compañías.

Basándonos en reconocer que las transacciones de PSA son prometedoras y retadoras para las comunidades, Forest Trends ha creado este introductorio para que los posibles vendedores de servicios ambientales identifiquen y concreten acuerdos con compañías del sector privado. Desarrollemos los temas paso a paso.

Una mirada a los cinco pasos para un negocio exitoso

El proceso de acercarse a potenciales compradores y negociar los acuerdos de negocios esta bien estudiado. En el mundo de los negocios, los arreglos comúnmente siguen cinco pasos

(Vea el Recuadro 1 y la Tabla 1). Usando estos pasos como una guía puede ayudarle a acercarse a potenciales compradores, de servicios ambientales, del sector privado.

Recuadro 1:

Cinco Pasos del Proceso de Ventas

Paso 1: Conozca su producto y su valor para posibles compradores

- ¿Qué producto o servicio estoy vendiendo?
- ¿Cuál es valor para un potencial cliente?
- ¿Cómo articulo de manera efectiva esta “posición de valor”

Paso 2: Estableciendo relaciones y credibilidad, también conocido como “prospeccionando”

- ¿Cómo identifico posibles compradores?
- ¿Cómo inicio los contactos?
- ¿Cuáles son los caminos que aseguran que si llamo me responderán?

Paso 3: Conociendo a un comprador potencial, estableciendo sus necesidades y ganando legitimidad

- ¿Cuáles son las necesidades de los compradores?, ¿temas?, ¿retos?, ¿metas?
- ¿Cuál es el valor de nuestro producto o servicio para el comprador?

Paso 4: Haga un borrador de una propuesta de venta

- ¿Cómo puedo probar mi propuesta?
- ¿Cómo puedo preparar varias opciones para sugerir al potencial comprador? (tal como, ¿Qué pasa si hacemos esto o lo otro, será de mayor interés para usted?
- ¿Cómo asegurar que seré invitado a presentar una propuesta final

Paso 5: Estructure el acuerdo y cierre el trato

- Si los primeros pasos han sido exitosos, la venta tiene oportunidades de éxito

Mientras que los singulares elementos relacionados a los pagos por servicios ambientales son explorados paso a paso, es muy adecuado iniciar una básica relación de negociante a negociante y un proceso de venta con la finalidad de entender mejor lo que una persona de negocios comúnmente experimenta y espera cuando se acerca a un potencial arreglo de negocios. Tome por ejemplo el proceso de venta de madera.

Ejemplo de un Proceso de venta de Madera

Paso 1: Conozca su producto y el valor que tiene para un posible comprador

Preparándose para una reunión con un comprador potencial, el dueño de un área de bosque puede no conocer la cantidad exacta de pies tablares de madera que tiene para vender. Sin embargo, puede proveer el número de hectáreas y posiblemente una idea aproximada de número de árboles por hectárea, o también el área basal y especies, la edad aproximada de los árboles, el diámetro promedio a la altura del pecho. El vendedor a menudo también conoce lo que otros aserraderos están pagando por la madera y potencialmente el precio por varias calidades y tamaños de madera.

En otras palabras, el vendedor tiene una clara idea de:

- ¿Qué es lo que esta vendiendo?
- ¿Cuánto de eso tiene para vender? Y
- Su valor a precios de mercado

Antes de acercarse a un comprador un vendedor debe tratar de investigar otras cosas tales como:

- ¿Qué tipos de árboles están siendo muy demandados y tienen precios altos?
- ¿Qué precios se han pagado por productos similares en transacciones recientes en el área?

Paso 2: Establezca relaciones y confianza con los potenciales compradores

El paso siguiente para una persona que vende madera es solicitar a amigos por contactos en aserraderos y negocios que puedan desear comprar madera. Esta manera de trabajar en base a contactos personales permite que la conversación comience con una amigable presentación – lo que es un buen comienzo para construir relaciones. Si no existe un contacto mediado entre amigos o familiares, entonces un posible vendedor puede realizar su investigación para encontrar quien esta vendiendo madera.

Una vez que la lista esta desarrollada el vendedor puede acercarse a potenciales compradores a través de una llamada telefónica, carta, correo electrónico, o una reunión.

Paso 3: Conozca al comprador potencial

Indiferentemente de la manera como se hicieron los contactos iniciales, el contenido de las discusiones iniciales de manera general sigue la misma estructura. El vendedor se presenta a si mismo y al producto que esta pensando vender. Antes de decirle al vendedor cuanto exactamente esta disponible para la venta y cuales son los precios y términos de entrega, el vendedor debe hacer unas cuantas preguntas más sobre el potencial comprador. Por ejemplo:

- ¿Qué tipos de madera están en alta demanda? (para confirmar su investigación)
- ¿Si es que el comprador potencial ha tenido su aprovisionamiento de madera alterado (tales como demoras en la entrega, lo que podría significar que un aserradero esta dispuesto a pagar un mejor precio por entrega inmediata)

Basado en esta investigación, el vendedor tendrá buena información para poder elaborar una buena propuesta para el comprador potencial.

Desarrollar una relación puede tomar varias reuniones, y encuentros sociales, una recomendación por terceras partes o simplemente tiempo. La cantidad de confianza lograda hasta este momento será un factor significativo para lograr un arreglo mas adelante, axial que es de gran valor conocer de verdad al potencial comprador.

Paso 4: Elabore un borrador de propuesta de venta para el potencial comprador

Una vez que la evaluación previa esta completa, el vendedor puede documentar:

- Que tiene para vender
- De que manera la calidad de la madera y el precio es diferente/mejor que el de los competidores y
- Por que el comprador (desde un punto de vista de negocios) estaría interesado en el producto.

Esta propuesta de venta de manera escrita debe ser entregada al posible comprador, de tal manera que tome en consideración los términos del negocio. Alternativamente los términos de la propuesta pueden ser desarrollados de manera conjunta con el comprador. De ambas maneras, es importante tener la información en escrito de manera que los detalles no se pierdan en la discusión con múltiples partes.

Paso 5: Estructure el acuerdo y cierre el negocio

A menudo, si los pasos previos son seguidos de manera diligente, luego la propuesta del vendedor esta alineada de manera muy cercana con los intereses del comprador y a la vez del vendedor. Si el comprador tiene los fondos y encuentra la propuesta atractiva y tiene confianza en el vendedor, entonces el proceso puede conducir a cerrar favorablemente el negocio. Usualmente toma un poco mas de conversación y trabajar un poco mas los detalles y completar los papeles necesarios para que los fondos sean transferidos. Luego el trato es cerrado y el dinero y los bienes cambian de mano.

* * * *

Este caso de venta de madera provee una muestra de los que las personas de firmas en los sectores privados experimentan - y a menudo espera – cuando trabaja en relaciones de negocio. Mientras que los pasos son mas efectivos cuando son tomados de manera secuencial, no son “escritos en piedra”. Las relaciones son personales, y las relaciones de negocios no son la excepción. El arte del negocio es hacer sentir, al comprador, que el proceso es personal y genuino. Con suerte, habrá una coincidencia de intereses entre el comprador e el vendedor, haciendo que el proceso de venta se siente natural.

Por supuesto, la venta de servicios ambientales es mas complicado que la venta de madera debido a que el producto que se desea vender es a menudo no muy claro para los potenciales compradores particularmente dentro del sector privado. En consecuencia, es de suma importancia que el vendedor de servicios ambientales entienda como hacer que el proceso se vea familiar a actores del sector privado. La familiaridad, como todos los sabemos, puede hacer que se construya una relación de manera más confortable y exitosa. Ahora, consideremos como el proceso paso a paso se dará en la venta de servicios ambientales.

Tabla 1:

Cinco pasos para construir relaciones de negocios.

Paso 1: Conozca su producto y su valor	
Preguntas	Sugestiones sobre como hacer
<p>Que preguntar incluyendo</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué servicios ambientales desea que el comprador pague? ¿Dónde? ¿Cómo? - ¿De que manera están las preguntas científicamente soportadas, de manera que el comprador tenga prueba de lo que esta comprando? 	<ul style="list-style-type: none"> - Use métodos establecidos para medir científica y cuantitativamente los servicios ambientales - Comience a pensar de que manera los pagos por servicios ambientales pueden estructurarse, monitorearse y reportarse a través del tiempo - Encuentre compañeros que le apoyen para ensamblar las partes del negocio que necesiten asistencia técnica. - Entienda el contexto de mercado (tal como, las regulaciones del gobierno han creado un mercado). Existe interés voluntario en acciones de negocios.
<p>- ¿Qué tipos de compañías de negocios en la región puede estar interesada en comprar nuestros servicios ambientales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evalúe industrias y compañías claves en el área - Elabore una lista de posibles compradores/compañías - Familiarícese con ejemplos de otras compañías que estén pagando por servicios ambientales para mencionarlo a los compradores a los cuales este interesando (www.ecosystemmarketplace.com)
<p>- ¿Por qué un pago por servicios ambientales puede ser de interés para una compañía? (¿O cual es el valor de la propuesta?)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Investigue a compañías individuales, particularmente examine recursos claves y como estos dependen de los servicios ambientales. - Considere escenarios de: <ul style="list-style-type: none"> - potenciales oportunidades de negocios asociados con pagos por servicios ambientales - Potenciales riesgos para el negocio, si ciertos servicios ambientales están degradados o menos disponible de manera inmediata
Paso 2: Estableciendo relaciones y confianza	
Preguntas	Sugestiones sobre como hacer
<p>- ¿Cómo puedo iniciar contactos con personas en una compañía en relación a un potencial interés en pago por servicios ambientales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Converse con amigo. Colegas y otros que tengan contactos con el sector privado. - Solicite una presentación personal - Asista a conferencias y reuniones que los negociantes estén asistiendo con la finalidad de crear oportunidades naturales de conocer personas, seguido – si hubieran enfocado en intereses – de reuniones uno a uno.
<p>¿Estoy construyendo confianza con los personas de la compañía</p>	<p>Logre una conversación telefónica, correo electrónico, o una carta para solicitar una reunión.</p> <p>Si usted logra una cita, prepare mediante lecturas cuanto mas pueda sobre la compañía, por adelantado y sepa como hablar claro acerca de las ventajas de los servicios ambientales que esta vendiendo</p> <p>Pregúntese a si mismo si esta haciendo progresos considerando: ¿si llamo, me devolverán la llamada?</p>

Paso 3: Conociendo a un comprador potencial	
Preguntas	Sugerencias sobre como hacer
- ¿Cuáles son los retos, necesidades, puntos calientes, y metas de la compañía	- Prepare una reunión escribiendo preguntas que hacer - Escuche con atención en la reunión, especialmente a respuestas no esperadas - Continuamente diseñe sus ideas acerca de la propuesta de negocios de pago por servicios ambientales basándose en lo que esta aprendiendo sobre las necesidades específicas de una compañía de igual manera que sus propias necesidades e intereses
- ¿He sido claro con el comprador sobre mis necesidades y metas?	- Escriba sus metas de manera breve en oraciones cortas que puedan ser fácilmente comunicadas
- ¿Los pagos que estoy sugiriendo por servicios ambientales satisfacen los asuntos de negocios y/o retos que están siendo discutidos? - Si es así, de que manera - Si no es así, cuanto tengo que modificar mis preguntas (y proponga “proposiciones de valor” para el negocio) basándose en lo que estamos aprendiendo - ¿Cómo puedo evaluar alternativas potenciales en el meeting	- Pregunte de manera directa acerca de la compañía: - Reacciones a potenciales beneficios que se han identificado y - nivel de interés para invertir en servicios ambientales - Piense algunas opciones para estructurar tratos por pagos por servicios ambientales que puedan satisfacer los requerimientos de vendedores y compradores.
- ¿Necesito el apoyo de un experto? - ¿Estoy conversando con personas que toman las decisiones y las personas correctas? - ¿Está esta conversación avanzando hacia un potencial trato?	- Entienda quien tomara la decisión final acerca de si o no se cerrara el trato, y asegúrese de que tiene algún contacto con esas personas. - Asegúrese de que los próximos pasos son claros (por ejemplo, “luego de esta reunión, le enviare una propuesta escrita. ¿Luego que pasara por su parte?, ¿En cuanto tiempo?

Paso 4: Escriba un borrador de propuesta de venta	
Preguntas	Sugerencias sobre como hacer
- ¿Cómo estructuro un acuerdo sobre pago por servicios ambientales para asegurar que lograre mis resultados esperados?	- Discuta con sus amigos, consejeros, y socios (idealmente con algunos de ellos que han trabajado en el sector privado en compañías de tamaño similar a la que se esta acercando) como estructurar el acuerdo - Contrate un consejero que haya estructurado negocios similares de PSA
- ¿Tengo el tipo de documentación de soporte, planes financieros, y otros detalles que mi comprador desea	- Vea la tabla 6 por recursos técnicos
- ¿A quien de la compañía deseo que trabaje en la iniciativa?, ¿Por qué? - ¿Cómo puedo justificar que esas personas sean contactos a la compañía a la que estoy aproximando?	- Sea específico acerca de los recursos que necesita, incluyendo conocimiento específico dentro de la compañía que este encargado de hacer el seguimiento, y evaluar el progreso del trato (por ejemplo tienen conocimientos sobre ecología o uso de recursos).
- ¿Qué tareas son necesarias para lograr los resultados deseados? - ¿Cuál es el esquema de tiempos?	- Desarrolle una lista de tareas con esquemas de tiempo y recursos necesarios para cada tarea

Paso 5: Estructure el acuerdo y cierre el trato	
Pregunta	Sugerencias sobre como hacer
- ¿Qué tipo de contrato o acuerdo debemos usar?	Discuta con sus amigos, consejeros y socios (sobre todo con aquellos que hayan trabajado en compañías de igual tamaño) sobre como estructurar el acuerdo
- ¿Cómo protejo la integridad del proceso o del trato?	- Discuta las verificaciones, unidades y comunicaciones publicas con el posible comprador
- ¿Existe una oportunidad para otro acuerdo sobre PSA relacionado con otro servicios ambiental o sobre diferente parte del negocio	- Considere los pasos siguientes y formas de construir una relación sobre la ya existente que sea mutuamente benéfica

Paso 1: Conozca su producto y su valor

“Es importante comenzar con una inmersión profunda en los intereses – los de ellos y los suyos. Los más exitosos preparan conversaciones para la mesa, aprendiendo lo mas que pueden acerca de las necesidades y preocupaciones de sus socios. Es muy importante conocer tus propios intereses también. Luego, en comunicación abierta, las opciones pueden ser exploradas, intereses mutuos descubiertos y diseñados acuerdos que proporcionen iguales beneficios a todas las partes. Un plan bien meditado y el entendimiento del proceso de la negociación conduce a mejores negocios mientras que se construye para futuros negocios.”

Miller Herman, Compañía de Performance de Ventas

El primer paso para prepararse para un acercamiento a un potencial comprador, del sector privado, de servicios ambientales, es identificar que servicios ambientales existen en tierras sobre las cuales tiene claros derechos y/o propiedad. El segundo paso es identificar que compañías se benefician de esos servicios ambientales y/o están experimentando problemas de negocios debido a la reducción de la disponibilidad de esos servicios. Ensamblando esto puede comenzar a desarrollar una ‘Oferta’ clara para ser usada para acercarse a compañías de sector privado. A la misma vez que desarrolla sus preguntas, varias preguntas claves pueden ayudar a definir como el acuerdo sobre servicios ambientales será.

Pregunta 1: ¿Qué ofrezco? ¿Qué servicios ambientales son los que usted quiere que alguien pague? ¿Dónde? ¿Cómo?

Pregunta 2: ¿Cómo es la oferta científicamente soportada, de manera que el negocio tenga “prueba” (evidencia científica) de lo que están comprando? ¿Cómo será restaurado y mantenido?

Pregunta 3: ¿Qué tipos de compañías en la región pueden estar interesados en comprar servicios ambientales?

Pregunta 4: ¿Por qué esta acción – comprar servicios ambientales – esta en el interés de la compañía? O ¿Cuál es la posición del valor?

Pregunta 1: ¿Qué ofrezco? ¿Qué servicios ambientales quiere que el comprador pague? ¿Dónde? ¿Cómo?

Cualquier persona que vende servicios ambientales debe ser capaz de responder a un potencial comprador que pregunte: “¿Qué servicios ambientales desea usted que yo pague? El proceso de contestar esta pregunta toca temas técnicos (Vea el Recuadro 2).

Recuadro 2:

Preparándose para acercarse a Compañías: Preguntas técnicas claves para los vendedores de Servicios Ambientales.

Antes de iniciar conversaciones con potenciales compradores del sector privado, los vendedores de servicios ambientales deben ser capaces de contestar claramente preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es estado actual del servicio ambiental que puede estar en el foco de un trato PSA?
- ¿Cómo usted conoce ese estado? ¿Estudios ecológicos? ¿Reportes comunales? ¿Otras fuente?
- ¿Cuál es el potencial de que el servicio ambiental sea recuperado y mantenido?
- ¿Con que practicas? ¿En que periodo de tiempo? ¿Qué datos apoyan las aseveraciones?
- ¿Cuál es el precio? ¿Por qué? ¿Existen comparables tratos de PSA que usted pueda hacer referencia?

Por ejemplo, si los granjeros mejicanos están interesados en ganar acceso al mercado de carbono, ellos necesitan desarrollar planes para proyectos que reduzcan las emisiones de gases de efecto de invernadero. Los granjeros pueden tomar en cuenta la reforestación de partes de sus tierras y hacer cambios en la práctica de la agricultura. En ambos casos, los vendedores de servicios de los ecosistemas necesitan tener documentación que practicas de manejo de los recursos pueden secuestrar una cierta cantidad de carbón por hectárea.

La naturaleza técnica de esta pregunta, y el nivel de apoyo científico que se espera por los compradores, significa que los científicos son a menudo necesarios para apoyar en estos pasos. Las empresas pueden colaborar diseñando iniciativas, preparando documentación, y aun registrando créditos de carbono de diferentes proyectos, pero se debe notar que contratar a esas empresas puede ser caro. (Vea el Recuadro 3 para más información).

Una venta exitosa comienza definiendo “¿Qué se le esta solicitando al comprador?” En el ejemplo de arriba, los granjeros Mejicanos pueden estar solicitando a los compradores que compren créditos de carbono – de alguna manera, una venta muy clara. Y los posibles compradores pueden incluir compañías que emiten grandes cantidades de carbono y necesitan balancear sus emisiones ya sea para cumplir con regulaciones o por que la compañía tiene esta en un programa voluntario de compensación por reducción de carbono.

Recuadro 3:

Identificando Recursos Potenciales y/o Socios Para Cuantificar los Servicios Ambientales
Para demostrar que un vendedor puede entregar un servicio ambiental que el comprador puede cuantificar, algunas organizaciones pueden ser de ayuda para identificar los recursos y/o socios, estas organizaciones son:

Información General:

- El Grupo Katoomba (www.katoombagroup.org)
- El Sitio de Ecosystem Marketplace (Mercados Ambientales) (www.ecosystemmarketplace.com)

Carbón:

- El Centro para Construcción de Capacidades (www.ccb.ucar.edu)
- El Centro Edimburgo para Manejo de Carbono – Plan Vivo (www.eccm.uk.com/expertise_services/developing_projects/plan_vivo.html)

Agua:

- El Instituto de Recursos Mundiales – Red de Nutrientes (www.nutrient.org)
- El Proyecto Capital Natural – Un consorcio de la Universidad de Stanford, WWF y TNC (www.naturalcapitalproject.org)

Biodiversidad:

- Programa de negocios y compensaciones por Biodiversidad – Un programa conjunto de Forest Trends y Conservación Internacional (www.forest-trends.org/biodiversityoffsetprogram)

El secuestro de carbono es solo uno de los servicios ambientales por los cuales se hacen pagos. De hecho, el agrupar varios servicios en un solo proyecto para maximizar los ingresos esta cada vez mas captando el interés de muchos vendedores. Los tipos mayores de servicios ambientales que se han vendido a la fecha incluyen:

- Servicios ambientales relacionados al agua
- Servicios ambientales relacionados al clima y los bosques
- Protección de suelos
- Protección de la Biodiversidad, incluyendo Conservación de Especies

Alguno de esos servicios puede ser el foco de un negocio (también conocido como pago por servicios ambientales, compensación por servicios ambientales y/o inversiones en servicios ambientales). Nosotros discutimos como desarrollar un “Ask” o una “oferta” para cada uno de esos tipos de servicios ambientales, en detalle más abajo. (El Recuadro 4 también provee un ejemplo de una “Oferta”). En esta sección, discutimos el caso de negocios por el cual una empresa podría invertir en servicios ambientales.

Servicios Ambientales Relacionados al Agua

¿Qué?

Para proveer alta calidad y cantidades seguras de agua en una cuenca, los vendedores pueden ofrece implementar, sin costo, practicas especificas de manejo de recursos.

¿Cómo?

- Restaurando, creando o mejorando humedales con el propósito de compensar el daño a otra área de humedales.

- Conservando la cubierta forestal
- Reforestando, posiblemente enfocado en una especie (a menudo nativa) de árbol, o
- Adoptando formas de uso de la tierra “sostenibles”/”mejoradas” tales como agricultura sostenible, o bosques sostenibles (incluyendo practicas tales como: restringiendo actividades a lo largo de áreas riverinas para reducir la erosión, eliminando la aradura para reducir perdidas de suelos, etc.)

¿Por qué?

Las actividades serán seleccionadas para proveer algunos o todos de los siguientes beneficios:

- Creando o manteniendo filtros naturales en los humedales para reducir polución – tal como nitratos o pesticidas – en las fuentes de agua local,
- Conservando la vegetación con la finalidad de ayudar en la regulación de los flujos de agua a través del año
- Control de inundaciones, y
- Minimizar la perdida de suelos y sedimentación

Recuadro 4:

Vendiendo el Valor de las Colinas Boscosas a Minoristas Usando el Canal de Panamá

A medida que la deforestación en las zonas colinosas del Canal de Panamá se incrementa, ha sido causa de erosión y sedimentación del canal – a la misma vez que incrementa la inseguridad para la provisión de agua fresca. El resultado es un costo anual de cerca de US \$ 60 millones en pagos por dragado, además de escasez estacional de agua. ForestRe, una compañía de seguros forestales, encontró una oportunidad de proteger la cuenca pagando a los granjeros y comunidades locales para reforestar la cuenca y cambiar practicas para evitar deforestaciones futuras. ForestRe también sabia que las compañías de seguros estaban cambiando a costos mas altos para proteger en contra de los riesgos de interrupciones del paso de barcos si el canal dejaba de funcionar.

ForestRe propuso que los usuarios del canal apoyen un bono, usando las ganancias de los bonos para pagar a los granjeros locales para que cambien las prácticas. Para encontrar compradores para los bonos, ForestRe propuso a las compañías de seguros que reduzca los costos de seguros a cualquiera que comprara los bonos. Aquí, compradores minoristas como Wal Mart pueden ser potenciales compradores de los bonos. El plan de bonos puede asegurar el acceso al canal y mejorar la provisión de agua fresca.

(Fuente: www.ecosystemmarketplace.com)

Servicios Ambientales Relacionados al Clima y Bosques

¿Qué?

Para acercarse a actores claves del cambio climático, los vendedores pueden ofrecer proveer, por un costo, servicios que pueden ayudar a reducir o secuestrar carbono.

¿Cómo?

- Previniendo deforestación
- Tierras para reforestación, particularmente en las regiones tropicales
- Reduciendo las emisiones de metano de las áreas agrícolas, tal como en las practicas de manejo de abonos animales, o cambiando el tipo de forraje de los animales.
- Implementando la labranza conservacionista en la agricultura para minimizar la emisión de carbono del suelo y/o
- Acciones para evitar el incremento de acidez de los océanos y la emisión de carbono

¿Por qué?

- Manteniendo el dióxido de carbono en los árboles, océanos y suelos en lugar de emitir estos a la atmósfera,
- Incrementando la absorción de carbono por los árboles y en los bosques y
- Previniendo:
 - o La liberación de metano a la atmósfera
 - o Incremento de la temperatura ambiental, y
 - o Acidificación y calentamiento de los océanos

Protección de Suelos

¿Qué?

Para tener suelos saludables e intactos, los vendedores pueden ofrecer de encargarse, por un costo, de actividades de manejo para un lugar y suelos específicos.

¿Cómo?

- Usando la cobertura boscosa para minimizar erosión de suelos y pérdida de nutrientes.
- Implementado agricultura sostenible o agricultura de precisión para prevenir la aplicación excesiva de fertilizantes y otros nutrientes, y/o
- Cambiando a agricultura alternativa tales como labranza de conservación o protección de drenajes naturales de agua para prevenir la erosión y mantener la salud del suelo así como también la fertilidad en general.

¿Cómo?

- Evitando la pérdida de suelos por escorrentía, y
- Manteniendo suelos saludables y minimizando la necesidad de aplicar fertilizantes y pesticidas.

Protección de la Biodiversidad

¿Qué?

Para proteger la biodiversidad, los vendedores pueden ofrecer proveer compensaciones de biodiversidad, los cuales son acciones de conservación diseñados para compensar por un impacto inevitable sobre la biodiversidad, causado por la infraestructura de proyectos, asegurando “ninguna pérdida neta” y preferentemente, una ganancia neta de biodiversidad. (Ver Recuadro 5 en contextos para el uso apropiado de compensaciones de biodiversidad.)

¿Cómo?

Luego de seguir procesos de planeo aceptados y tratando de evitar o mitigar la pérdida de Biodiversidad,⁹ proyectos de infraestructura pueden proteger la biodiversidad, invirtiendo en actividades tales como:

- Estableciendo corredores biológicos entre áreas protegidas,¹⁰

⁹ Ver una descripción sobre manejo básico versus mejor manejo practico de biodiversidad en Grigg, A and ten Kate, K. 2004. Protecting shareholder and natural value. Biodiversity risk management; towards best practice for extractive and utility companies. Insight Investment, London.

- Creando nuevas áreas protegidas o fortaleciendo áreas protegidas que no son efectivas,
- Volviendo a plantar áreas degradadas con especies nativas y/o removiendo especies alienígenas invasoras,
- Manteniendo suelos saludables y minimizando la necesidad de fertilizantes y pesticidas,
- Manejando la biodiversidad para mantener la calidad de los productos de agricultura, asegurar el control de las plagas, polinización, recursos genéticos o de hábitats claves,
- Evitando daños a áreas con valor cultural, espiritual o estético, y/o
- Lanzando proyectos de conservación fuera de las áreas protegidas.

¿Por qué?

Manteniendo la biodiversidad a una escala de paisaje.

Recuadro 5:

Contexto de Uso de Compensaciones de Biodiversidad

Las compensaciones solo deben ser empleadas en un contexto de desarrollo los cuales deben ser legales y apropiados, y cuando un desarrollador ha utilizado por primera vez la mejor practica para evitar y minimizar daños a la biodiversidad (siguiendo una jerarquía para evitar daños, minimizando daños, mitigar y luego compensar). A través de actividades que sean beneficiarias para la conservación de la biodiversidad, las compensaciones pretenden compensar por el residuo, daños inevitables a la biodiversidad causados por el desarrollo de un proyecto, para asegurar “ninguna pérdida de red,” y, preferentemente, una ganancia de red de biodiversidad.

Fuente: Business and Biodiversity Offset Program (www.forest-trends.org)

**Pregunta #2: ¿Cómo es esta “Oferta” científicamente
apoyada, para que el negocio tenga “prueba”
de lo que se esta comprando?**

Un vendedor necesitara entregar una documentación sobre la línea base / estado actual de los servicios ambientales alrededor del cual se esta elaborando un trato, así como el estado con el tiempo, para así mostrar que el servicio por el cual se paga, continua (y mejora) por un periodo de tiempo específico. Adicionalmente, los vendedores necesitaran entregar verificación (y frecuentemente regular y/o independiente) suficiente sobre sus acciones y como estas acciones proveen servicios específicos. En otras palabras, estos pagos por servicios ambientales requerirán que los vendedores:

- (a) Establecer una “línea base” sobre el estado actual de los servicios ambientales,
- (b) Proveer documentación de que los vendedores están manteniendo el ecosistema específico,
- (c) Estructuras y funciones, y
- (d) Permanecer responsable, a los compradores, para asegurar la entrega del servicio.

¹⁰ Trabajo extenso, están siendo conducidos por el Programa de Negocios y Compensaciones de Biodiversidad, acompañado por el Forest Trends y Conservación Internacional, sobre aplicación de negocios de compensaciones de biodiversidad para diferentes sectores y tipos de proyectos.

Ver www.forest-trends.org/biodiversityoffsetprogram/index.php.

También ver ten Kate, Bishop, and Bayon, “Biodiversity offsets: Views, experiences, and the business case,” Noviembre 2004, en conjunto con IUCN & Insight Investment Report encontrado en

www.ecosystemmarketplace.com/documents/cms_documents/cs-inc-IUCN-II-report-en.pdf.

Estos parámetros, son esenciales para tratos PSA. Como para cualquier relación de negocio, el pago es contingente en la entrega fiable del servicio que se esta comprando.

Recuadro 6:

Apoyo Científico Ilustrativo, y Prueba de Negocio, para Tratos de Pagos por Servicios Ambientales

- Un cierto numero de especies especificas de árboles, lleva a una cantidad particular de extracción de carbono
- Un especifico conjunto de practicas en zonas ribereñas, llevara a ciertos resultados, en términos de calidad y cantidad de agua, o reducción de sedimentación en las vías locales de agua
- Un conjunto de formas de vida de la biodiversidad y actividades de conservación, conocerán las necesidad de las comunidades locales y ayudara a una autoridad del gobierno a encontrar sus objetivos políticos

Para proveer los documentos requeridos sobre el estado actual de servicios ambientales y como acciones especificas afectan estos servicios, vendedores potenciales de servicios ambientales – y sus compañeros – pueden trabajar con organizaciones basadas en ciencia para:

- Mapeo de eco tipos y los servicios que proveen,
- Mapeo del uso de tierras,
- Identificar y cuantificar, lo mas posible que se puede el servicio ambiental que se esta dando,
- Cuantificar y/o poner precio al servicio ambiental, y
- Analizar como diferentes actividades de uso de tierras afectan la provisión de servicios ambientales

Hay varios métodos para cuantificar los servicios ambientales, relacionados con la extracción de carbono, atributos relacionados con el agua, y la biodiversidad. En algunos casos, puede ser interesante para todas las partes, la participación de científicos y otros expertos, solo si es en una base de contrato a corto plazo, para poder tomar mediciones.

Un rango de instituciones – dentro de las organizaciones del sector publico, privado y no gubernamental – pueden proveer servicios de apoyo. Por ejemplo, en la verificación y la documentación son áreas donde ahora ya existen organizaciones. Donde expertos altamente especializados son necesitados por un periodo límite de tiempo – compañías especializadas, agencias públicas u ONGs experimentadas pueden proveer servicios de negocios y técnicos. (Para más información, por favor ver los apéndices y la página de “herramientas PSA” del sitio Web del Grupo Katoomba en: www.katoombagroup.org/)

Los compradores de servicios ambientales pueden ser:

- Una sola compañía,
- Un grupo de compañías (tales como operadores de ecoturismo)

- Un participante dentro de un sistema de grande de compras de cumbre e intercambio, que requiere la compra de cierta cantidad de servicios para compensar daños (y por lo tanto racionalizar el proceso de construcción de relación).

Pregunta #3: ¿Qué tipos de compañías en la región puedan estar interesados en comprar nuestros servicios ambientales?

En las primeras etapas de identificación de un comprador potencial, la formación de ideas puede ser de mucha ayuda. Por ejemplo, usted puede preguntar:

- ¿Quiénes son los empresarios más grandes?
- ¿Quién es dueño de significantes bienes raíces en el área donde estamos trabajando?

Si no esta seguro, entonces puede voltear a organizaciones locales sin fines de lucro o a agencias del gobierno. Ambas entidades frecuentemente pueden proveer información sobre empresarios, propietarios de tierras, y más.

Para desarrollar una lista de compradores potenciales del sector privado, algunas otras preguntas incluyen:

- ¿Alguna industria ha estado últimamente recibiendo mala prensa sobre sus actividades ambientales? (Si es así, puede que sean mas receptivos a un proyecto que ofrece beneficios ambientales y/o sociales.)
- ¿Alguna compañía ha estado perdiendo suelo de competición – ya sean en temas sociales o ambientales o mas general, en el sitio de mercado? (Si es así, esto puede ser un beneficio para que nuevas iniciativas impulsen su posición en el mercado.)
- ¿Alguna compañía o industria ha sido líder sobre otros temas ambientales? ¿El manejo es innovador?
- ¿Alguna compañía esta creciendo rápido? (Si es así, esta compañía de repente no sea la mejor para acercarse, ya que las nuevas iniciativas pueden ser muy difíciles de implementar en ese contexto.)

Vendedores potenciales de servicios ambientales pueden considerar acercarse a compañías de manera individual o como parte de un grupo (ver Recuadro 7).

Compradores potenciales pueden existir en los siguientes sectores industriales:

- Petróleo & Gas
- Utilidades: Compañías de energía, tales como aquellas que operan en presas
- Utilidades: Tratamiento de agua servidas / Facilidades de Agua
- Minería
- Agricultura
- Comida & Bebida
- Transporte
- Forestales / Pulpa & Papel
- Minoristas
- Municipalidades y Gobiernos

Recuadro 7:

Vendedores Individuales de Servicios Ambientales y Comercialización de Grupo

Comercializando un grupo de vendedores potenciales de servicios ambientales, tiene el potencial de incrementar el poder de regateo de vendedores individuales, mientras que también disminuye los costos de transacciones para los compradores. Por ejemplo, en Uganda, Tetra Pak UK, la gran sucursal multinacional de la compañía de empaquetamiento de comida de UK, compra alrededor de 8,000 toneladas de créditos de carbono para compensar sus emisiones. Compran de una ONG en Uganda que trabaja con un grupo de individuos quienes están reforestando sus tierras. Así que, por ejemplo, Beatrice Ahimbisibwe, una profesora de escuela del oeste de Uganda, es pagada para plantar árboles en su tierra y crear 57 toneladas de compensaciones de carbono. La compañía se relaciona con agentes, en vez que con los individuos. Este acercamiento lo hace simple para el comprador y el vendedor.

Fuente: www.ecosystemmarketplace.com

Pregunta #4: ¿Por qué esta acción – comprar servicios ambientales – puede ser de interés para una compañía? O ¿Cuál es la “proposición de valor”?

A lo largo del Paso 1, un vendedor invierte tiempo y esfuerzo en identificar:

- Que pueden vender,
- Como medirlo, y
- Como beneficiaría a una compañía.

A lo largo de este proceso, el vendedor debe tener en mente que cada compañía es única. Lo que atrae a una compañía como un beneficio de negocio puede que no sea atractivo para otra, aun en la misma industria o región. Por lo tanto, los beneficios reales de negocio de hacer una inversión solo pueden ser determinados por los que toman las decisiones y por los estrategias dentro de la misma firma. El papel del vendedor es pensar en beneficios potenciales de negocio (ver Recuadro 8).

Recuadro 8:

Pensar en Beneficios Potenciales de Negocio: Preguntas Claves

- ¿Qué materiales crudos son utilizados por negocios específicos??
- ¿Qué compañías cuentan con que infraestructura? ¿Es vulnerable esta infraestructura a daños causados por tormentas u otras amenazas ambientales?
- ¿Hay otras maneras en las que estos negocios cuenten con servicios ambientales?
- ¿Qué pueden hacer los negocios para eliminar/minimizar las amenazas a los ecosistemas con los que cuentan?

Mientras que el Paso 3 abajo explica el proceso de atraer compañías en el caso de negocios, en esta etapa, en el Paso 1, el enfoque es en pensar en beneficios potenciales de negocios para poder comenzar una discusión con una compañía. Piense de esto como aumentando “molienda para el molino”, o ideas para que la compañía piense cuando evalúen un servicio ambiental por el cual estén considerando pagar.

Este paso es clave, ya que una compañía, que identifica beneficios de negocio fuertes, sea mas probable de llevar un pago por servicio ambiental y/o recomendar tratos similares a otras compañías. Si los beneficios no pueden ser definidos, es improbable que las compañías actúen, excepto a través de su filantropía, el cuales es una fuente de inversión relativamente pequeña o típica a corto plazo, comparado con su centro de negocio.

Mientras los vendedores piensan en beneficios potenciales de negocio, la primera pregunta debería ser si es que los pagos por servicios ambientales puede ayudar o no a una compañía a enfrentarse a sus requerimientos. Las regulaciones llevan a las compañías a que actúen. Un pequeño, pero en crecimiento, numero de regulaciones existen que se relacionan con pagos por servicios ambientales como esta resumido en la Recuadro siguiente.

<p>Recuadro 9: Ejemplos de Incentivos de Regulación para Pagos Corporativos por Servicios Ambientales</p> <p>Provisiones legales pueden proveer incentivos efectivos para invertir en pagos por servicios ambientales. Algunos ejemplos de requerimientos legales actuales incluyen:</p> <p>Biodiversidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Wetland Banking (U.S. Acta de Agua Limpia)• Conservation Banking (U.S. Acta de Especies en Peligro)• Habitats and Birds Directive (EU)• Compensaciones para Regulación de Bosques y Sistema Nacional de Unidades de Conservación (Brasil)• Ley Federal para la Protección de la Naturaleza y el Paisaje (Suiza)• Tratos de Compensaciones Verdes de New South Wales y otras iniciativas (Australia)• Programas de Compensación de Biodiversidad (Holanda)• Fondo Nacional de Comisión Forestal para financiar servicios ambientales del bosque (Méjico) <p>Cuenca</p> <ul style="list-style-type: none">• Ley Forestal 7575–programa de Pagos por Servicios Ambientales (Costa Rica)• Programa de Conservación de Tierras Inclinadas (China)• Fondo de Compensación de Ecosistemas del Bosque (China)• Acta de Safe Drinking Water, Acta de Agua Limpia (US) <p>Carbono</p> <ul style="list-style-type: none">• Iniciativa Regional de Gases Invernaderos (U.S. 9 Estados del Noreste y Mid-Atlantic)• Acta del Clima de California del 2006 (U.S., Estado de California)• Protocolo de Kyoto a la Convencion de Marco de Trabajo sobre Cambio Climatico de las Naciones Unidas• Trato de Disminución de Gases Invernadero de New South Wales (NSW) (Australia)• Oregon CO2 Standard (U.S., Estado de Oregon) <p>Servicios Ambientales Múltiples</p> <ul style="list-style-type: none">• Ley Forestal 7575–programa de Pagos por Servicios Ambientales (Costa Rica)• EU Environmental Liability Directive (EU)• Analisis ambiental sobre el impacto/riesgo requerido en varios procesos de planeo y/o requerimientos de permiso (U.S. y otros países)
--

Donde no existen regulaciones, una variedad de beneficios de negocios pueden motivar a un negocio a invertir en servicios ambientales voluntarios. En algunos casos, los servicios ambientales son temas estratégicos que pueden afectar operaciones centrales y/o crecimiento futuro. Por ejemplo, la disponibilidad del agua y la calidad del agua proveen buenos ejemplos de cómo pueden los servicios ambientales impactar en una operación. Un vendedor potencial

puede preguntar: ¿De donde vendrá, en el futuro, el agua que una compañía necesita? ¿La fuente proveerá rangos confiables de flujo? ¿La fuente proveerá una calidad alta de agua?

En otros casos, la pérdida de servicios ambientales puede crear riesgos para los negocios. Para las utilidades, la deforestación puede aumentar la salinidad en el río, causando problemas operacionales para sus presas.

Los servicios ambientales también están emergiendo como un tema de responsabilidad social corporativa (CSR). Un cuerpo creciente de investigaciones científicas y un número de organizaciones no gubernamentales interesadas, resultan como nuevas expectativas para los negocios relacionados con ecosistemas (ver Tabla 2). Para varios negocios, invertir en servicios ambientales ofrece nuevas herramientas de manejo para tratar estas expectativas emergentes, así como medios para un liderazgo innovativo en los CSR.

Tabla 2:

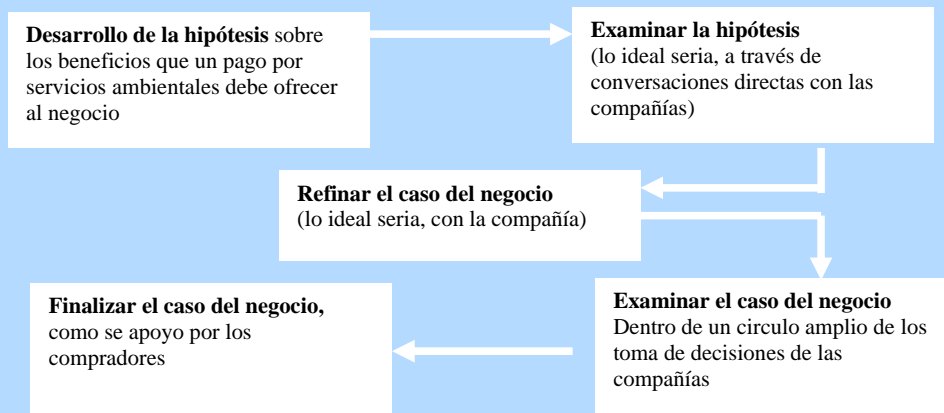
Expectativas Evolutivas de Responsabilidad Social Corporativa (CSR)

Paradigma de CSR del Siglo XX	Paradigmas Emergentes/Nuevas Expectativas de CSR del Siglo XXI
Regulaciones ambientales tendrán impacto sobre la línea base	La disminución o degradación de recursos de las operaciones tendrán impacto sobre la línea base, a través de costos adicionales a corto plazo y la disminución de habilidades para ganar nuevos proyectos a largo plazo
Sostenibilidad enfocada en el aire limpio, agua limpia, eficiencia de energía y protección de la biodiversidad	La sostenibilidad incluye la protección de una formación de “servicios ambientales”, tales como la regulación climática, filtración de agua, regulación de inundaciones, polinización de sembríos y la provisión de agua, fibra, combustible y comida. El caso de acción esta ganando mayor fuerza especialmente cuando esta inmerso en términos de cambio climático.
El enfoque del mercado en interiorizar exterioridades negativas	El enfoque del mercado en interiorizar exterioridades positivas, tales como la provisión de agua limpia
Descripción cuantitativa de servicios ambientales	Cada vez mas descripción cuantitativa de servicios ambientales
Expectativas no específicas de carbono	Requerimientos regulatorios emergentes para el manejo de carbono y expectativas para una estrategia de carbono, la cual pueda incluir compras voluntarias de créditos de carbono
Ventajas competitivas a través del ahorro de costos	Ventajas competitivas de destreza desarrolladas en el manejo de riesgos (ej. Como evitar daños al ecosistema) y maximizando el uso eficiente de servicios ambientales – habilidad para ganar la clave de nuevos proyectos
Prestamistas, aseguradores, e inversionistas enfocados solo en materialidad (ej. Pleitos y accidentes)	Prestamistas, aseguradores e inversionistas adoptando pantallas ambientales, “Principios de Ecuador” y otros estándares ambientales y sociales
Requerimientos de bancos de mitigacion de tierras húmedas, relativamente estrechos	Bancos de mitigacion de tierras húmedas necesitan incorporar consideraciones de todos los servicios ambientales que ellas proveen, tales como filtración de agua, protección de erosión, y control de inundaciones – y considerar quien recibe esos beneficios. Las compensaciones de biodiversidad también están emergiendo
Responsabilidades ambientales contingentes para daños a recursos naturales	Responsabilidades ambientales contingentes en el futuro, pueden ser enfocados en daños a los servicios ambientales

Recuadro 10:

Construyendo el Caso del Negocio para Pagos por Servicios Ambientales

El valor de la proposición para negocio que inviertan en servicios ambientales será específico para compañías e industrias. Piense en acercarse al caso del negocio como un proceso iterativo (e interactivo).



Los vendedores también pueden considerar beneficios potenciales de negocios derivados del valor económico de un ecosistema sostenible (ver Tabla 3) y como cada beneficio del negocio puede relacionarse a un comprador potencial. Para eso, un vendedor necesita saber sobre una compañía en particular, así como también en la industria donde opera. (El Apéndice B provee un resumen de consejos para este tipo de investigaciones, incluyendo recursos que pueden ayudar a los vendedores a identificar temas emergentes para una industria o compañía.) En particular, para compañías multinacionales, la búsqueda en internet provee un buen punto de inicio. Varias compañías tiene su propia página Web. El internet también provee un acceso fácil a reportajes sobre industrias y compañías.

La cantidad de tiempo que se gasta en investigar sobre una compañía o industria en esta etapa es un llamado de juicio. Si hay varios compradores potenciales, entonces una rápida accesibilidad a información – del internet u otras fuentes – puede que sea lo único que se necesite para evaluar si es que hay o no beneficios potenciales del negocio. Si la lista de compradores potenciales de negocios es larga, los vendedores pueden estrecharlo, mirando donde aparecen beneficios fuertes del negocio y hacer una investigación más profunda de una lista pequeña de compradores potenciales.

Es importante reconocer que cualquier valor de proposición es solo una hipótesis, o un conjunto de suposiciones—ya que solo los que toman las decisiones en los negocios son los que pueden decir, definitivamente, que valor puede ofrecer un trato PSA. Mientras que un vendedor potencial de servicios ambientales llega a conocer una compañía (ver Paso 3, “Llegar a conocer a un comprador potencial”), es importante continuar explorando y refinando este valor de proposición del negocio. ¿Cómo describiría usted, a las personas de la compañía, el porque deberían invertir en tratos PSA? ¿Qué valor obtendrán la compañía? Estas preguntas son esenciales para obtener respuestas básicas.

Si un negocio disputa los beneficios que un vendedor propone, entonces de repente es momento de encontrar otro comprador, o trabajar con el negocio para encontrar diferentes

riesgos y beneficios que malla con percepciones corporativas internas de sus propios riesgos y oportunidades.

En tratos PSA exitosos, los compradores potenciales reconocen el valor de invertir en servicios ambientales.

Pensar en los beneficios del negocio, o en el “proposición de valor”, para que compañías del sector privado inviertan en tratos PSA, pueden ser organizados alrededor de un área de temas claves, así como se muestra en la tabla de abajo.

Tabla 3:
Evaluar los Beneficios del Negocio

Beneficios del Negocio	Evaluando el Valor Corporativo
<p>1) Acceso seguro a nuevos recursos <i>(el factor de crecimiento a largo plazo)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar donde coinciden nuevos recursos esenciales para el crecimiento corporativo con ecosistemas altamente sensitivos – en la tierra y en lugares marinos, tal como se dibuja en: <ul style="list-style-type: none"> – La información del Instituto de Recursos Mundiales que muestra que ¾ de la mina activa y sitios de exploración coinciden con áreas de conservación de alto valor. • Considere como los record de sendos corporativos para reconocer y minimizar los impactos, incrementan la habilidad para ganar concesiones y nuevos proyectos, tal como se dibuja en: <ul style="list-style-type: none"> - El Índice GSEES mostrando que “Las (petróleo y gas) compañías con los mejores records sociales y ambientales, medidas por el Índice GSEES (Viene de Goldman Sachs para el Banco Mundial) domina la próxima generación de legados de herencia (Goldman Sachs Investment Bank, 2004)
<p>2) Acceso seguro a material clave, crudo y procesado <i>(el factor de crecimiento a largo plazo)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la conexión entre consistente suplemente y alta calidad de de agua – u otro material clave crudo o procesado – y un ecosistema sano • Considere si el crecimiento del negocio pueda ser limitado por la disponibilidad del material crudo • Investigue casos corporativos estudiados, tales como: <ul style="list-style-type: none"> – El esfuerzo de Perrier Vittel para proteger agua fresca.
<p>3) Incrementar la confianza del inversionista</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementando el interés del inversionista en limitar riesgos a través de pantallas ambientales, particularmente relacionados a estrategia corporativa de cambio climático (los ejemplos incluyen): <ul style="list-style-type: none"> – El Banco Mundial y las políticas ambientales IFC. – Bancos, tales como Goldman Sachs, Citigroup, HSBC, Banco de America and ABNAMRO, tienen nuevas políticas ambientales (ej. Ver el sitio Web de cada banco) • Expandir el tamaño de fondos de inversión socialmente responsables (SRIs), los cuales pueden ofrecer, con el tiempo, acceso a capital clave. • Explore ejemplos de respuestas corporativas fuertes a temas

	<p>emergentes siendo recompensadas por inversionistas (ver “The Economic Value of Corporate Eco-Efficiency” www.sristudies.org/GuensterPaper.pdf).</p>
4) Asegurar el acceso a aseguramientos	<ul style="list-style-type: none"> • Considere ejemplos de compañías aseguradoras incrementando el escrutinio de riesgos ambientales, lo cual puede resultar en incremento del costo de cobertura o en la perdida de cobertura. (ver, por ejemplo, http://www.allianz.com/en/allianz_group/sustainability/insight/studies_and_reports/page1.html).
5) Realzar o proteger equidad de marca y reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Considere casos en los cuales daños ecológicos han dañado el nombre de una compañía y hasta comparte precios, o donde el liderazgo en un tema ha creado varios reportajes positivos: <ul style="list-style-type: none"> – Estrategias corporativas ambientales inteligentes construyen equidad en la marca, como se presencio en las inversiones por compañías, tales como: Wal-Mart, GE (Eco-imagination), Toyota (hybrids), and Starbucks (sustainable supply chain initiatives).
6) Mejorar las relaciones con las ONGs (el factor para licencia para operar)	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar diálogos incrementados y consultas que las corporaciones hacen con las ONGs cuando ejercen proyectos ambientalmente impactantes. • Evaluar consensos científicos sobre la importancia de restaurar y mantener ecosistemas, con llamadas por ONGs para un acercamiento significativo del sector privados, tales como: <ul style="list-style-type: none"> – The Millennium Ecosystem Assessment–por ~1,360 científicos naturales y sociales de 95 países destaco que el “el incremento de la presión de servicios ambientales, cambiara las expectativas de constituyentes importantes.” – El número de ONGs – varios de los cuales están enfocados en el ecosistema – ha incrementado en casi 51,500 organizaciones, comparado con las 12,000 que había en 1980.
7) Mejorar las relaciones con gobiernos y comunidades locales (el factor para licencia para operar)	<ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones con gobiernos y comunidades locales, pueden, significativamente, afectar en las líneas corporativas de tiempo y costos, <ul style="list-style-type: none"> – En contraste, pagos innovativos por servicios ambientales, pueden crear una significativa buena voluntad y dirigir inversiones sociales para una compañía, con el potencial de resultar en ciclos de licencia y permiso mas cortos y menos controversiales.
8) Incrementar la satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Considere como los clientes están utilizando “manejo de cadenas de suministros” para exigir operaciones corporativas que se alinean con las metas ambientales de una compañía (McDonald’s, Wal-Mart, son solo unas cuantas de las compañías que están activamente enganchadas con el manejo de cadenas de suministros “alrededor de temas ambientales”).
9) Incrementar la satisfacción del empleado	<ul style="list-style-type: none"> • Revise ejemplos de alta retención de empleados en compañías con record ambientales fuertes
10) Manejar responsabilidades ambientales contingentes	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar ejemplos de compañías que detienen operaciones dado a la falla en el manejo contingente de responsabilidades ambientales, tales como: <ul style="list-style-type: none"> – Con Shell (in Sakhalin, Russia) donde la agencia de protección

	<p>ambiental suspendió aprobaciones ambientales y la solución de temas no resueltos de cumplimiento ambiental, incluyendo las declaraciones de las agencias, ostensiblemente para \$10 billones en daños a la tierra de Sakhalin y cargo marino ambiental contra el proyecto de manejo de Shell.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revise investigación de que el cumplimiento y garantía se están haciendo mas complejos, tales como el trabajo de SustainAbility's con afirmaciones: "...cumplimiento técnico puede que ya no sea una defensa adecuada contra actividades ambientales y sociales en la corte de opinión publica e incluyo en la corte de ley. Inocencia técnica o escapando de responsabilidades a través de expertos legales y argumentos sutiles en puntos de interpretación legal y precedente se están convirtiendo altamente no aceptables en una sociedad que espera interpretaciones de mundo real y estándares de comportamiento." (Geoff Lye and Francesca Müller, SustainAbility Report "The Changing Landscape of Legal Liability").
<p>11) Menores costos de cumplimiento y mejor relaciones con los reguladores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revise el numero creciente de compañías que actúan proactivamente en temas sobre servicios ambientales, particularmente en cambio climático / carbono. • Evaluar como las compañías que tienen un record de sendo de ser enfocados ambientalmente, pueden realizar costos bajos para cumplir con regulaciones, tales como en: <ul style="list-style-type: none"> – Europa, los Estados Unidos, Australia, Brasil y otros países con legislación para proteger tierras húmedas y/o especies en peligro de extinción. – La directiva de protección de vegetación nativa de Brasil. – Protección de peces en Canadá. – Legislación de clima a nivel estatal de la UE y de los Estados Unidos. – El Acta de Agua Limpia de Estados Unidos, el cual permite el intercambio para poder tener lineamientos guia en la calidad del agua.
<p>12) R&D realizado (investigación y desarrollo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explore ejemplos de cómo los servicios ambientales han permitido posibilidades estratégicas innovativas y/o amplias, tales como: <ul style="list-style-type: none"> – Nuevo conocimiento de cómo utilizar servicios ambientales para la filtración de agua, lo cual ahorro a la ciudad de Nueva York mas de \$6 billones. – La investigación hecha por World Wildlife Fund, de que la polinización de las abejas valen alrededor de \$62,000, o el 7% del ingreso anual de una plantación de café.
<p>13) Borde competitivo, o identificación temprana de temas emergentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar "señales" de incremento de que los servicios ambientales son un tema emergente, como se evidencia en: <ul style="list-style-type: none"> – La cobertura periodística esta aumentando, particularmente dentro de los negocios principales de prensa, incluyendo, <i>The Economist</i>, <i>Fortune</i>, <i>Newsweek</i>, <i>Wall Street Journal</i>, and <i>Business Week</i> – El interés en el tema de las organizaciones no gubernamentales esta creciendo, particularmente se ve un numero mayor de iniciativas en el tema, tales como: <ol style="list-style-type: none"> 1. El Consejo Mundial de Negocios en Desarrollo Sostenible. 2. Negocios para Responsabilidad Social. 3. Colaboración entre Stanford, el World Wildlife Fund y el Nature Conservancy enfocados en lanzar un red internacional

	<p>de proyectos que construyan servicios ambientales activos naturales, en el análisis del costo de beneficio, asociado con el uso de tierras y decisiones de recursos.</p> <p>4. Financiamiento por el sector privado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los beneficios del negocio desde “la ventaja del primer movimiento” – iniciando y publicando esfuerzos que beneficien a los ecosistemas antes que cualquiera en la industria. • Considere las acciones de los competidores claves, que pueda alzar la expectativa, manejando exitosamente los temas ambientales que afectan a todos en la industria, para lo cual se necesita que todas las compañías en la industria mejoren su rendimiento, frecuentemente de acuerdo con los parámetros puestos por el líder del mercado.
<p>14) Identificar nuevas corrientes de ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos de mitigación de tierras húmedas, bancos de conservación, intercambio de agua, compensaciones de carbono, y hasta compensaciones de biodiversidad, proveen nuevos recursos potenciales de ingreso para los negocios.

Mientras que varios negocios van a ser motivados por los riesgos, los individuos dentro de la compañía, también podrán identificar nuevas oportunidades. También recuerde obtener una “licencia para operar” o, construir nuevo valor de mercado dentro de una marca, puede ser extremadamente importante para un negocio, dependiendo de la historia de una compañía o industria, de su plan de crecimiento, y su posicionamiento actual. Y sepa que mientras que los beneficios potenciales son difíciles de cuantificar, mientras mas tangibles sean los beneficios, mas fácil será atraer a un comprador. Los ejemplos y los estudios de esos casos pueden proveer evidencia concreta.

En general, identificando compradores potenciales, y explorando como los servicios ambientales son de valor para la compañía, es un proceso iterativo que considera beneficios de negocios potenciales y conocimiento de la compañía, así como también de la industria (ver Apéndice B para consejos para investigar industrias y compañías).

Por ultimo, el hacer el caso del negocio, requerirá un análisis detallado del negocio, que normalmente es desarrollado con individuos del sector privado. Sin embargo, una hipótesis temprana sobre el “proposición de valor” puede ayudar a refinar ideas, determinar quien puede ser receptivo, y evaluar si es que son posibles las acciones voluntarias.

Recuadro 11:

**Nuevas Oportunidades de Negocios en Bienes Raices:
Negocios como Vendedores de Servicios Ambientales**

En el 2006, Chevron creó créditos de tierras húmedas que valen \$150 millones, poniendo sus tierras húmedas, Paradis, en Louisiana (ya no productiva para petróleo) en un bando de mitigación de tierras húmedas. La compañía consideró una variedad de opciones para su tierra la cual no era productiva, desde construir casas y negocios, hasta vender la tierra. Pero la elevación de la propiedad está en un promedio de seis pies más abajo del nivel del mar, y exámenes de filtración revelaron, de que era demasiado débil para soportar infraestructuras. En vez, Chevron se dio cuenta que podía funcionar como un banco de mitigación para tierras húmedas.

Presiones de desarrollo en la región a lo largo de la autopista 90, la principal avenida a Nueva Orleans, son agudos. Con el suplemento de créditos de mitigación en esta escasa cuenca y la demanda para que sean altos, la corporación piensa vender créditos por \$20,000 hasta \$25,000 por acre. La administración local de desagües todavía es responsable por el manejo de la tierra, a un precio de \$20/acre. El proyecto creó 7,100 acres, dando a Chevron el potencial bruto de más de \$150 millones.

Fuente: Ecosystem Marketplace (www.ecosystemmarketplace.com)

Paso 2: Establecer Relaciones y Entendimiento

“Practique cambiar su enfoque mental para pensar, ‘Cuando hago esta llamada, armare una conversación para que así un nivel de confianza pueda emerger permitiéndonos intercambiar información para permitir que ambos podamos intercambiar información o no...’ Debe ser capaz de atraer personas en una conversación natural. Piensa como si estuvieras llamando a un amigo. Deje que su voz sea natural, calmada, relajada...fácil de llevar.”

- Ari Galper, Experto en Ventas

Iniciar un conversación sobre pagos por servicios ambientales, con una compañía, puede ser un paso muy desafiante. Algunas compañías o asociaciones industriales perciben que el riesgo de nuevas conversaciones sobre temas que no están actualmente en su “radar”, pesa más que los beneficios de traer nuevas ideas y perspectivas diferentes hacia la compañía. Por otro lado, intercambios entre el sector privado y el sector no gubernamental han incrementado significativamente durante la última década. Las reacciones varían de compañía en compañía, por eso, los vendedores deben estar preparados para un amplio rango de respuestas.

Esta sección provee de ideas para comenzar. Es esencial recordar que para asegurar una devolución de llamada, solo toma simple determinación, seguimiento y varios intentos para hacer contacto. El persistir es la clave.

A la vez que inicia proceso de construcción de la relación, un vendedor potencial de servicios ambientales puede preguntarse a si mismo las siguientes preguntas:

Pregunta #1: ¿Cómo puedo iniciar contacto con las personas dentro de la compañía o sector industrial, del cual estoy interesado?

Pregunta #2: ¿Estoy construyendo una relación con los individuos en la compañía?

Pregunta #1: ¿Cómo puedo iniciar contacto con las personas dentro de la compañía o sector industrial, del cual estoy interesado?

El objetivo de este paso es hacer una introducción y ser invitado, nuevamente, para más discusiones telefónicas, más intercambio de correos electrónicos, y por ultimo una reunión personal. Anticipe que establecer una relación puede tomar varios meses o incluso un año hasta llegar a un punto donde se haya construido la confianza, se haya establecido una relación y reuniones personales con las personas correctas comiencen. Pero, la construcción de una relación es un primer paso crítico.

Acá hay unos cuantos consejos que utilizar para entrar por la puerta:

Sea Presentado:

- Las cosas van más suaves si es que usted es primero presentado por una persona que ya conoce a alguien dentro de la compañía o industria. Por lo tanto, contacte a través de reuniones personales, llamadas telefónicas, cartas o correos electrónicos cuanta gente usted conozca en su red de amigos y familiares. Pregunte si es que alguien tiene contactos en una compañía o su sector industrial. Pregunte a sus amigos. Usted se sorprenderá de saber que su primo tiene un amigo que trabaja en una compañía a la que usted pueda acercarse. Use cualquier manera de ser presentado que pueda conseguir.
- Una vez que ya haya sido presentado, la línea de apertura a la persona del negocio puede ser algo así, “Estoy trabajando en un proyecto y me preguntaba si es que usted estuviera interesado en reunirse conmigo, para que así yo pueda aprender más sobre su compañía.”

Contacte a los Miembros del Directorio:

- Los miembros del Directorio son excelentes contactos, así que revise la lista de los miembros del Directorio de la compañía. Si usted trabaja en una organización que tiene un Directorio o un grupo de asesores, circule la lista de miembros corporativos del Directorio con su asesor, para ver si hay contactos.

Asistir a Conferencias:

- Asista a conferencias en los primeros años de atraer a los sectores privados. Todo lo que necesita para comenzar es una tarjeta de negocios y estar dispuesto a presentarse, no necesariamente una larga conversación. La llamada después va algo así: “Hola Carolina, soy tal y tal, asistí a la conferencia en Noviembre.” (Carolina hasta ese momento no tiene ni la menor idea de quien eres, pero estuvo en la conferencia). “Estoy trabajando en un proyecto y me preguntaba si usted estaría dispuesta a reunirse conmigo para que así pueda aprender más sobre su compañía, industria, etc.”

Participar en Reuniones Relevantes:

- Participe en las reuniones donde conocerá los negocios a los cuales esta apuntando, y donde los negociantes ya puedan estar interesados en servicios ambientales. Este acercamiento ofrece un grupo pre-seleccionado. El Grupo Katoomba (www.katoombagroup.org) ofrece una sesión de reuniones para asistir, así como muchos otros grupos convocan eventos enfocados en pagos por servicios ambientales.
- Investigue que reuniones se están llevando a cabo, cuando y donde. El Mercado de Ecosistemas (www.ecosystemmarketplace.com) tiene un pagina Web, con listas de conferencias y reuniones pertinentes. Después de haber decidido lo que esta más cercanamente relacionado, luego haga arreglos para su participación.

Considere la Elección del Tiempo Oportuno:

- Llame a primera hora de la mañana, justo cuando el día del negocio esta comenzando. Frecuentemente puede encontrar a alguien justo antes de que comiencen las reuniones. También puedan estar más dispuestos a darle cinco minutos, si es que su día no se ha puesto muy ocupado.

Intente la Llamada al Azar:

- Si todo el resto falló, intente la llamada al azar. Evite empezar con los representantes de relaciones públicas. Uno debe ser capaz de por lo menos encontrar el nombre de una persona de marketing, manufactura o ambiental, dentro de la compañía.

Explore el Ambiente Corporativo, los Departamentos Salud y Seguridad:

- Mientras que todas las compañías utilizan sus departamentos ambientales de manera diferente, este departamento puede proveer un punto de inicio muy fuerte. Aunque, esté atento, a los departamentos ambientales que estén principalmente enfocados en relaciones publicas. Es improbable que usted llegará al equipo operacional de manera muy efectiva si comienza con ese tipo de contextos orientados a las relaciones públicas. Sin embargo, otros departamentos ambientales, son más técnicos en naturaleza. Usted tendrá que preguntar y hacer un poco de investigación para evaluar como una unidad ambiental se utiliza dentro de un negocio particular.

En estas discusiones tempranas, si es que usted es preguntado sobre la naturaleza de su llamada, usted puede describirlo como: “Estamos tratando de llegar a más personas en la comunidad de los negocios, para aprender más sobre sus temas de interés, e incrementar el entendimiento de nuestra organización.” Nunca utilice jerga, términos técnicos o entrar en detalles del proyecto en este estadio temprano.

Cuando usted haya contacto, termine el intercambio con un plan para el próximo paso-trate el asunto como algo que usted inicio, de manera que no esta en la posición de esperar para que ellos lo llamen.

Una introducción hecha entre la cabeza de la organización y alguien en el equipo de gerencia puede asegurar una iniciativa. Si bien no es necesario, vale la pena explorar si es que hay manera de alcanzar un miembro central del equipo de gerencia. El acceso a individuos dentro

de la gerencia central, depende en el tamaño de la compañía, con compañías más pequeñas, puede ser posible reunirse con personas del equipo de manejo central, pero es menos probable con grandes multinacionales donde la escala de los negocios y presupuesto anual puede rivalizar con los presupuestos de algunos países. Tales multinacionales están frecuentemente conformados por diferentes unidades de trabajo, organizados por regiones geográficas o por funciones, y cada una teniendo su equipo líder. Las unidades de negocios pueden estar más organizadas en diferentes divisiones.

Por ejemplo, compañías de petróleo y gas pueden estar organizados en segmentos de negocios, tales como: (1) exploración y producción (activo y actividades operacionales relacionados al descubrimiento y producción de hidrocarburos); (2) gas, poder y renovables (activo y actividades operacionales relacionados al marketing de gas y productos basados en gas y al desarrollo de un negocio de energía renovable); y (3) refinamiento y marketing. Dentro de estos segmentos de negocios, diferentes unidades de negocios representan varias regiones geográficas en el mundo.

Para los vendedores de servicios ambientales, unidades o divisiones de negocios pequeños generalmente proveen un mejor punto de acceso. Y, por su puesto, una división de exploración y producción tendrá preocupaciones diferentes sobre la biodiversidad que una unidad de refinería, o una unidad de negocios en China puede tener diferentes preocupaciones ambientales, que uno en India.

La Primera Reunión...

La primera reunión es esencial para construir una relación. Debe involucrar mucho más entendimiento que charla. Si emergen buenas oportunidades, o si salen ideas, puede ser útil apuntarlas para discutirlos en una futura reunión. (Ver el Cuadro 12 para ideas sobre la primera reunión.)

Al final, una reunión de seguimiento puede ser iniciada diciendo, “Basándose en nuestra primera reunión, pienso que hay algunas áreas de interés colectivo que debemos discutir con mayor atención.” La meta de entrar por la puerta, por su puesto, es crear relaciones que puedan llevar a trabajar juntos y un trato de negocios enfocado en pagos por servicios ambientales.

Cuadro 12:

Planeando la Primera reunión

Después de las presentaciones individuales, la reunión debe cubrir:

Información para presentar:

- Quien eres.
- Nuevos o recientes valores científicos relacionados al servicio ambiental que es el enfoque del potencial negocio de PSA.
- Proyectos PSA pertinentes, idealmente con un comprador del sector privado de la misma industria. (diga 1 o 2 historias de éxito).

Información que debe traer a la reunión:

- Artículos de prensa claves (sobre su grupo, temas de servicios ambientales, su proyecto, las experiencias de otras compañías. Los diarios principales son particularmente efectivos.)
- (si trabaja con una ONG) Cualquier reporte anual o documentos de revisión anual de su grupo, y muchas tarjetas de negocios.

Preguntas para hacer:

- ¿Cuáles son temas emergentes para la industria/compañía? (Investigue este tema por adelantado, pero en la reunión debe enfocarse en escuchar a los representantes de la compañía.)
- ¿Cuáles son iniciativas ambientales/de ecosistemas claves hasta la fecha para la industria/compañía?
- ¿Qué esta haciendo la competencia de la compañía alrededor de temas ambientales/de ecosistemas?
- ¿Están los consumidores o proveedores hablando sobre temas ambientales/de ecosistemas?
- ¿Por qué fueron (productos x o productos y) exitosos? ¿Qué, si cualquier de las dimensiones ambientales fueran importantes en fuentes, producción, u otros aspectos en llevar el producto al mercado? (Un vendedor debe saber los productos/proyecto ganadores de la compañía por adelantado, así como también los puntos comunes con los servicios ambientales claves en áreas donde ocurren las fuentes de material crudo y producción.)
- ¿Puede decirme un poco sobre su jefe oficial ejecutivo (CEO)? ¿Vinieron de la industria o de algún otro sitio? ¿Cuales son sus prioridades claves en los años siguientes? (Pregunte lo mismo para cualquier otra persona mencionada. Lo que se pretende es entender si hay maneras en el cual un trato PSA pueda contribuir con las metas centrales de la corporación.)

Como terminar con un próximo paso:

- Nos gustaría volver y reunirnos con su grupo. ¿Podiera llamar la próxima semana para acordar en algo?
- ¿Pudieramos volver y enfocarnos en (temas específicos particulares) en otra reunión?
- Quisiéramos traer de vuelta (nombre una persona) para que escuche su punto de vista. (Es frecuentemente bueno traer un científico en este punto.)
- ¿Estarían dispuestos algunos de sus clientes y proveedores en hablar con nosotros sobre sus temas emergentes?
- ¿Puedo llamarlo la próxima semana para ver si es que una reunión de seguimiento tiene sentido? (Si es que la reunión parece un poco descargada, esta es una ultima estrategia para asegurar algún seguimiento.)

Pregunta #2: ¿Estoy construyendo una relación con los individuos en la compañía? Si es que llamo, ¿recibiré la devolución de mi llamada pronto?

Un examen común del estatus de que estas construyendo exitosamente un relación o no, es que si usted llama al comprador potencial, recibirá una devolución de la llamada dentro de uno o dos días. Adicionalmente, mientras se construye la relación, es productivo reunirse con diferentes individuos dentro de una organización para que así tengas contactos múltiples.

Durante esta etapa, es critico comenzar a construir confianza que será necesaria en discusiones mientras usted se mueve hacia, idealmente, un acuerdo y un contrato por el pago de un servicios ambiental. Recuerde que el proceso puede ser largo e intensivo en tiempo, como es evidente en el caso del pago de Perrier Vittel de servicios de cuencas ilustrado (ver Cuadro 13). El paso 13 continua esta construcción de confianza.

Cuadro 13:

El Largo Camino para Construir PSA Apoyados por el Sector Publico:
El Caso de los Pagos de Perrier Vittel en Servicios de Cuencas

Comenzando en 1989, Perrier Vittel (ahora Nestle Waters) buscaba maneras para reducir la contaminación de nitrato causado por la intensificación de la agricultura en la cuenca. Su solución fue financiar a los granjeros a que cambien sus prácticas de agricultura y tecnologías.

El primer paso fue un programa de investigación colectiva de 4 años entre Vittel y el Instituto de Agronomía Nacional de Francia para poder entender la relación entre las prácticas de agricultura actual y los rangos de nitrato en el acuífero, así como también identificar y examinar las prácticas necesarias para reducir el rango de nitrato. Temprano en el programa de investigación, el grupo trabajo para establecer un dialogo exitoso con los granjeros locales, con la idea de ganar consensos de que pueda ser posible desarrollar un compañerismo de beneficio mutuo entre Vittel y los granjeros. La contribución de los granjeros era clave en el desarrollo de nuevas prácticas y entender el incentivo necesario para catalizar el cambio.

En 1992, Vittel también creó Agrivair, un intermediario responsable de la negociación e implementación de programas PSA, con un director conocido y de confianza para las dos partes. Agrivair gastó los siguientes 12 años en la implementación del programa (ver fuente abajo para mas detalles). Por el año 2004, el programa fue estimado como un éxito con todas las 26 granjas en las áreas claves que adoptaron un nuevo sistema de agricultura; 1,700 hectáreas de maíz habían sido eliminadas; y el 92% de las sub-cuencas en la vertiente fueron protegidas.

En una evaluación de esta transacción PAS, el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo concluyó que:

“La habilidad de mantener el nivel de los ingresos de los granjeros y financiar todos los cambios técnicos, fue un elemento importante para el éxito, pero las razones primordiales para el éxito del programa no fueron financieras. La construcción de confianza a través de la creación de una institución intermediaria (basada en la localidad y dirigida por un “campeón”, simpático para los granjeros) y un arreglo mutuamente aceptado de incentivos; la habilidad de conectar incentivos a la posesión de tierras y temas de deudas y sustituir las viejas técnicas y redes sociales de apoyo, con nuevas, fueron condiciones fundamentales para el éxito.”

Fuente: Daniele Perrot-Maitre, “The Vittel payments for ecosystem services: a “perfect” PES case?,” Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo, Setiembre 2006. (<http://www.iied.org/NR/forestry/documents/TheVittelpaymentsforecosystemservices.pdf>)

Paso 3: Conociendo a un Comprador Potencial

En este punto, el vendedor necesita continuar construyendo confianza, mientras que también estrechando en como un servicio ambiental específico – o un conjunto de servicios – puede dar valor a una compañía individual o a una industria local. Suposiciones e hipótesis sobre el valor del servicios ambientales para un negocia puede ser examinado.

Un número de preguntas pueden ayudar a determinar si es que los pagos por servicios ambientales están ganando interés dentro de una compañía o no, tales como:

Pregunta #1: ¿Cuáles son los desafíos, necesidades, botones calientes y metas de la compañía o industria?

- ¿Cuáles son algunos de los desafíos a los cuales se enfrenta en su departamento y con su negocio central?
- ¿Qué temas se interponen en su camino mientras trabaja para lograr sus objetivos?
- ¿Qué temas tienen el potencial de mantenerlo despierto en la noche?

Pregunta #2: ¿Los pagos por servicios ambientales que yo sugiero, están dirigidos a satisfacer estos desafíos?

- Si es así, ¿Cómo?
- Si no, ¿Cómo modifico mi “oferta” (y propuesta “proposición de valor” para la empresa) basado en lo que he aprendido?
- ¿Cómo puedo explorar alternativas potenciales durante reuniones?

Pregunta #3: ¿He sido claro con el comprador sobre mis metas y necesidades?

Pregunta #4: ¿Estoy hablando con las personas indicadas y con los que toman las decisiones financieras? ¿Están interesados en hacer un trato?

Consejos:

- No hagas toda la conversación. Escucha.
- Con cada contacto, márchese con un plan para el próximo paso.
- Proponga hacer trabajos de exploración juntos; tales como una visita a un proveedor o a una facilidad o a un área de conservación.

Pregunta #1: ¿Cuáles son los desafíos, necesidades, botones calientes y metas de la compañía o industria?

Después de desarrollar contacto con uno o más individuos, este paso ofrece una oportunidad para que el vendedor desarrolle un conocimiento de primera mano de la compañía y sus temas a través de interacción directa con compradores potenciales. El vendedor debe buscar reuniones personales para aprender más sobre la industria o compañía así como también construir confianza entre los diferentes actores.

Las personas generalmente disfrutan hablando sobre sus trabajos, sus negocios y sus industrias, así que utiliza la oportunidad para hacer preguntas específicas y bien consideradas.

Mientras que el vendedor quiere evitar gastar el tiempo de un individuo en una reunión, es importante construir su entendimiento sobre la compañía con mejor información que viene desde adentro de la compañía. Pregunte sobre el camino que ha seguido la carrera de un individuo. Haga algunas preguntas abiertas-cerradas sobre las metas y desafíos de la compañía. Eventos sociales – salir a cenar, tragos después del trabajo, escalar juntos, o cualquier actividad fuera de la oficina – ofrece vías importantes para construir una relación. Llegar a conocerse como individuos. Más que todo, escuchar bien.

Será de mucha ayuda revisar las hipótesis desarrolladas. Invirtiendo en servicios ambientales puede reducir o eliminar riesgos y, en algunas circunstancias, crear valor agregado. Resaltando temas específicos para personas dentro de divisiones particulares o partes de una compañía, tales como operación y mantenimiento, puede ser efectivo en esta etapa.

Para poder ayudar en pensar a través de “puntos de interfase” potenciales entre departamentos específicos de negocios, la tabla siguiente describe departamentos típicos dentro de negocios y riesgos potenciales a los que se enfrentan. Por ejemplo, la pérdida de cobertura de los bosques y el incremento del flujo de suelo a áreas de represa afectaran la operación y mantenimiento (O&M) de la represa. Las personas encargadas de “O&M” estarán mucho mas interesadas en los riesgos a largo y corto plazo de la sedimentación – el proceso de una presa que se llena con sedimento – que otros en la compañía.

Tabla 4:

Temas Potenciales de Preocupación para Diferentes Departamentos dentro de un Negocio

Departamento del Negocio	Riesgos Potenciales	Descripción
Desarrollo del Proyecto	Permitir retrasos, proyectos cancelados	Para Petróleos Shell, sobre costos y daños ambientales afectaron significativamente su proyecto Sakhalin-2 en Rusia. El tema ecológico fue una de las áreas donde información inadecuada llevo a un deficiente presupuesto y retrasos costosos del proyecto.
Operación y Mantenimiento (“O&M”)	Incremento de costos de mantenimiento o hasta impactos en la calidad del producto	Perdida de bosques u otras coberturas vegetales claves, puede llevar a la erosión del suelo, pérdida de capacidad de filtración, y reducción de la regulación del flujo de agua. Todos contribuyen a temas O&M tales como: <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la necesidad de dragar para represas y canales, • Disminución de vida de facilidades tales como represas o plantas de tratamiento de agua, • Reducir el control de plagas y protección de enfermedades, y • (posiblemente) problemas de mantenimiento de equipos o temas de calidad de productos para procesos intensivos de manufacturación de agua.
Marketing / Manejo de Marca	Perdida de equidad de marca	A pesar que el derrame de Exxon Valdez en 1989 fue moderado en tamaño (hubo por lo menos 10 derrames más grandes en los 10 años después del incidente), tomo lugar en un ecosistema altamente sensitivo y productivo. Adicionalmente para dirigir la limpieza y costos de los daños de varios billones de dólares, un análisis del Grupo de Investigación de Interés Público sugiere que una marca debilitada cuesta a Exxon Mobile un exceso de \$1 billón por año.

		<p>Cuando Perrier tuvo que recolectar varios millones de botellas de su agua por contaminación con benceno, el costo fue de \$263 millones, pero su mercado en el Reino Unido cayo del 49% a 30%.</p>
Ventas	Perdida o ganancia de clientes	<p>El interés de los clientes en servicios ambientales puede preceder al de las compañías o industrias. Las ganancias ambientales han ganado mas clientes para las compañías.</p> <p>Por ejemplo, la Compañía Stone Container gano nuevos negocios de la Corporación McDonald's en 1990 cuando fue posible incorporar contenidos reciclables dentro de sus recipientes corrugados antes que otros fabricantes de recipientes corrugados.¹¹</p>
Bienes Raíces	Perdida de valor de tierras o multas para la violación de regulaciones	<p>En 1991, los productores granjeros perdieron mas de \$2 millones de apoyo a los ingresos debido a violaciones del programa de reserva de humedales. En el 2000, esa cifra había bajado a \$500,000 ya que los granjeros encontraron formas para evitar o mitigar los daños a los humedales.</p> <p>Y por supuesto, el valor de la tierra puede elevarse siendo manejado en función del valor de los humedales y la biodiversidad. Chevron transformo un viejo sitio de perforaciones en humedales productivos, creando \$150 millones de créditos de mitigación de humedales que pueden ser vendidos a otros dentro del área.</p>
Asesoría Legal	Responsabilidades ambientales contingentes	<p>Daños por servicios ambientales pueden emerger como responsabilidades para compañías basadas en leyes sobre agravios – igualitarios, si las regulaciones actuales permiten esas acciones.</p> <p>Por ejemplo, el Directivo en Responsabilidad Ambiental de la UE asigna responsabilidad a compañías para la reparación de daños ambientales (específicamente incluyendo daño a la biodiversidad y daño al agua).</p>
Contabilidad	Nuevos impuestos para el uso de materiales no procesados.	<p>Existente creciente interés en cuantificar e internalizar los beneficios de los ecosistemas – incluyendo el hacer que el sector privado pague “impuestos de uso” para externalidades positivas proveídas por los servicios ambientales (tales como, suplemento de abundante agua limpia, control de inundaciones – a través de humedales y/u otra biodiversidad – así como la regulación del clima).</p>
Planeo Estratégico	Limites en crecimiento – dado a la inhabilidad de expandir, o falta de acceso a materiales no procesados.	<p>El esfuerzo de Coca Cola en expandirse hacia India fue detenido después de que el gobierno de la provincia de Kerala forzó a Coca Cola a terminar sus operaciones debido a acusaciones, del pueblo, de que su planta de embotellamiento estaba secando el acuífero local.</p>
Recursos Humanos	La moral de los empleados adversamente afectado por las acciones ambientales y/o reputación de la compañía o industria.	<p>Los empleados han sido enseñados a utilizar “desaceleradores” y otras tácticas para expresar preocupación sobre problemas ambientales. Reclutamiento y retención de personal también puede convertirse en un problema para las compañías con pobre reputación.</p>
Manejo de Riesgos	La compañía no esta preparada para nuevos	<p>Grupos de manejo de riesgos son responsables para evaluar riesgos futuros para la compañía. Temas emergentes que puedan</p>

¹¹ Defensa Ambiental – Fuerza de Tarea de Reducción de Desperdicios de McDonald's, Abril 1991.

	temas de interés.	ser de interés público, organismos reguladores o hasta de abogados, incluyen notablemente cambio climático y temas sobre el agua.
--	-------------------	---

Fuentes para ejemplos: Ecosystem Marketplace www.ecosystemmarketplace.com;
www.mercadoambientales.com

Esta etapa puede consumir mucho tiempo, pero también es crítico en términos de construir apoyo para saber como un negocio o industria pueda contribuir a la protección del ecosistema. Mas investigación sobre la compañía específica puede ser de mucha ayuda. (Para mas información en como conducir esta investigación, por favor ver el Apéndice B, el cual resume consejos de investigación.)

Pregunta #2: ¿Los pagos por servicios ambientales que yo sugiero, atienden desafíos específicos de la empresa/ o negocio? Si no, ¿Cómo modifico mi “manera de preguntar” (y mi propuesta “propuesta de valor” para los negocios) basado en lo que he aprendido? ¿Cómo puedo explorar alternativas potenciales durante reuniones?

Cada compañía es única. Lo que atrae a una compañía como beneficio de los negocio, quizás no atraiga a otra compañía, aun en la misma industria o región.

El trabajo de definir los beneficios del negocio es vital para examinar el potencial para cerrar tratos relacionados con servicios ambientales. Sin embargo, dado que este “caso de negocio” es desarrollado fuera de cualquier compañía, es en el mejor de los casos solo indicador.

En ejemplos de pagos exitosos por servicios ambientales, la compañía posee y tiene los beneficios del negocio. Donde y cuando ocurre esto es difícil predecir y puede tomar varios intentos con diferentes compradores potenciales (o inversionistas) para encontrar el mejor ensamblaje.

Este paso provee la oportunidad de descubrir cual de los beneficios del negocio identificados en el Paso 1 (ver Tabla 3) son mas poderosos para un negocio en particular. Preguntas directas y abiertas-cerradas le ayudaran a entender el punto de vista del comprador potencial. Por ejemplo:

- ¿Por qué la compañía no se ha involucrado en pagos por servicios ambientales antes?
- ¿Cómo vendería servicios ambientales internamente, dentro de la firma?
- Nosotros creemos que los beneficios son a, b y c. ¿Esta usted de acuerdo?
- ¿Cuál fue la reacción de su compañía al (inserte un ejemplo del esfuerzo de otra compañía)?

Diga cuantas historias pueda sobre inversiones exitosas en servicios ambientales y las experiencias de otros compradores. El Ecosystem Marketplace (Mercados Ambientales) (www.ecosystemmarketplace.com) es un lugar donde aprender sobre las experiencias de otros, si es que no tiene conocimientos de primera mano sobre casos específicos.

Pregunta #3: ¿He sido claro con el comprador sobre mis metas y necesidades?

Compradores potenciales esperan que el vendedor tenga su “propia agenda o intereses” y quieren saber cual es. Se directo sobre tus metas ambientales y sociales. Los compradores no siempre estarán de acuerdo, pero valoran claridad y certeza.

Por ejemplo, si quieres asegurar que cualquier acuerdo hecho este dirigido a temas de equidad social, incluya desde temprano, estas preocupaciones en la conversación. Si cree que necesita lograr ciertas metas, así como tener un comprador con un nombre reconocido que lleve a otros a la mesa, se directo en decir que su meta es asegurar un comprador “ancla” y comience ese proceso.

Algunos negocios tienen poca o no tienen experiencia con organizaciones y fundaciones no gubernamentales. Si tiene apoyo financiero del gobierno o fundaciones privadas, explique aquellas relaciones financieras. Sea directo sobre necesidades tales como “la demostración de los resultados a los financiadores.”

Siendo directo y claro puede ayudar a construir la confianza con un comprador potencial. Si es que va a haber conflictos embarazosos – tales como, críticas públicas sobre acciones de la compañía en otras áreas por usted u otra persona de su organización – asegúrese que el comprador potencial lo escuche de usted primero.

Durante el desarrollo del proceso, el enfoque debe ser en crear un buen encaje entre los intereses del vendedor y los de comprados. Luego de una cierta inversión de tiempo y energía, debe hacer signos emergentes durante esta parte de la conversación sobre si es posible un trato.

Pregunta #4: ¿Estoy hablando con personas que toman las
decisiones finales y con la gente indicada?
¿Estoy haciendo progreso hacia un trato?

Evaluando el progreso en esta etapa puede proveer buena retroalimentación en que si el vendedor de servicios ambientales debería continuar apuntando a este comprador o explorar otros compradores. No tenga miedo en presionar a que las personas indicadas estén en las reuniones. Pregunte quien tomara una decisión en invertir en servicios ambientales y asegúrese que estas personas asistan a algunas reuniones. Al mismo tiempo, asegúrese de que su propio equipo es tan fuerte como se pueda.

Como se discutió antes, los científicos juegan un papel importante en comunicar por que ciertas acciones beneficiarían a la compañía y mejorarían ecosistemas. Los científicos pueden reforzar el peso de los mensajes siendo entregados.

Este paso también puede ser el punto en el cual abandone una venta. Este preparado para preguntarse:

- ¿Estoy haciendo progreso con esta conversación?
- ¿Están mas personas de la compañía involucrándose?
- ¿Se ha movido la discusión fuera del Grupo de Salud y Seguridad Ambiental o del Grupo de Relaciones Ambientales (o hasta del Departamento de Relaciones Publicas) a una unidad de negocios?
- ¿Se esta acelerando el paso de discusión?
- ¿Las personas en las reuniones parecen interesadas?

Las industrias pueden ser un buen encaje, pero una compañía puede estar enfrentadote a otros temas que hace que programas innovativos, así como invertir en servicios ambientales, sea innecesario en este momento. Pueda ser momento de mirar como acercarse a otras compañías dentro del mismo sector. Se honesto en esta evaluación.

Paso 4:

Haga un Documento en Borrador de una Propuesta de Venta

Asumiendo que las conversaciones con un comprador potencial están progresando y que están mostrando mayor interés, entonces es tiempo de poner todas las piezas en su lugar. Los Pasos 1-3 intentan proveer una oportunidad para juntar toda la información necesaria para desarrollar una propuesta ganadora.

En este punto, algunas de las preguntas que debería considerar incluyen:

Pregunta #1: ¿Cómo estructuro acuerdos sobre pagos por servicios ambientales para asegurar la obtención de mis resultados deseados? ¿El tipo de pago esta en línea con lo que el comprador quiere ver en el acuerdo final?

Pregunta #2: ¿Quién quisiera que trabaje en la iniciativa dentro de una compañía en particular? ¿Por qué? Y ¿Cómo propondré y justificare a estas personas como “contactos” a la compañía a la cual me estoy acercando?

Pregunta #3: ¿Cuál es mi esquema de tiempo y cuales son las tareas necesarias para obtener un acuerdo?

Pregunta #4: ¿Tengo involucradas a las partes apropiadas, para que así el comprador sienta comodidad y confianza en la estructura del trato?

Pregunta #5: ¿El financiamiento esta en línea con lo que el comprador desea ver en el acuerdo final?

Pregunta #6: ¿Están los servicios ambientales cuantificados con la satisfacción del comprador?

Pregunta #7: ¿El tema de costos de transacciones han sido considerados y reducidos a lo más posible?

Pregunta #8: ¿Cuál es el precio que debo dar?

La clave ahora, es asegurar que el comprador nos informe sobre cualquier preocupación mayor que podría ser un obstáculo para un acuerdo.

Por ejemplo, proponiendo que una agencia puede invertir en la protección de la tierra en una cuenca local, la agencia puede preguntar, “¿Cómo puedo estar seguro que lo invertido va a valer la pena?” Si esta preocupación se incrementa, entonces tiene que traer mas evidencias científicas en la propuesta final. Si no, el comprador potencial puede acoger el concepto de protección de cuencas, pero no quisiera invertir solo-como una sola compañía. Si es que esta preocupación existe, entonces el vendedor deberá explorar con quien la compañía estaría cómoda para hacer el trato. Juntos trabajar en un plan para traer a otros a la mesa-con su actual prospecto como “ancla”-para que así la propuesta final dirija esta preocupación.

Algunas otras preguntas pueden ayudar a dar forma a una propuesta, incluyendo:

Pregunta #1: ¿Cómo estructuro mi venta para asegurar la obtención de mis resultados deseados? ¿El tipo de pago esta en línea con lo que el comprador quiere ver en el acuerdo final?

Considere y discuta con los compradores potenciales, una variedad de mecanismos de pago y diferentes tipos de contratos. Por ejemplo, los compradores podrían invertir proveyendo pagos financieros directos al vendedor a cambio de ciertas acciones, como plantar árboles. Pero, también podrían invertir en proyectos comunales-tales como la construcción de escuelas y postas medicas- para compensar por servicios ambientales. Explore lo que preferirían ambos, el comprador y el vendedor, y busque territorios comunes.

Recuerde que los tratos por servicios ambientales tienen un rango de tipos potenciales de pago, de los cuales escoger, incluyendo:

- Pagos financieros directos, normalmente en el caso de compensación de perdida de forma de vida, provocado por la protección de servicios ambientales, tales como la conversión de granjas manejas a bosques naturales,
- Cobertura de los costos por los compradores, tales como por la conversión de tierra degradada a bosque, agroforestales o cultivo de árboles,
- Apoyo financiero para metas comunales especificas, tales como la construcción de escuelas o postas, para remunerar por servicios ambientales, y
- Pagos no monetarios, tales como incremento de reconocimiento de los derechos de tierras e incremento de participación en el proceso de toma de decisiones.

La siguiente tabla ofrece una lista de niveles alternativos de compensación de pagos por carbono.

Cuadro 15:

**Formas de Compensación
Pago por árboles**

Premiando a sembradores individuales de árboles por secuestro de carbono y capacidad para secuestro futuro de carbono en un pago por árbol.

**Pago por establecimiento de
bosques o bosques protegidos**

Compensando a las organizaciones de manejo de bosques de las comunidades para proteger o regenerar áreas de bosque, o plantaciones establecidas. Las organizaciones comunales luego reciben beneficios financieros para ser distribuido entre los miembros.

**Permitir mas manejo rentable
y sostenible de tierras**

Financiando servicios de extensión, vivero de árboles, mercadeando infraestructura, empresas forestales basadas en la comunidad, y otros servicios de apoyo para productores individuales (o protectores de bosques) quienes luego obtendrán financiamiento, participando en nuevas actividades de uso de tierras o compartiendo ingresos de la protección de bosques.

**Pago a las comunidades con
servicios mejorados**

Proveyendo servicios, tales como postas médicas, educación, realzar derechos a recursos (tierra, bosque, pasto y agua) que mejoran el hogar o el bienestar de la comunidad.

Pregunta #2: ¿Quién quisiera que trabaje en el acuerdo PSA dentro de una compañía en particular? ¿Por qué?
Y ¿Cómo propondré y justificare a estas personas como “contactos” en la compañía?

Piense bien y discuta quien necesitaría ser involucrado en llegar a un acuerdo, y luego quien necesitaría ser involucrado en desarrollar tareas de implementación. El elemento importante es que hay una base creciente de confianza entre el comprador y el vendedor representativo y que todos los individuos involucrados están verdaderamente interesados en el acuerdo. Asegurando la relación y el interés, será la clave a una buena comunicación durante la implementación.

Pregunta #3: ¿Cuál es mi esquema de tiempo y cuales son las tareas necesarias para obtener un acuerdo?

Vendedores potenciales de servicios ambientales necesitaran pensar sobre lo que es necesario hacer para poder dirigir la preocupación de un comprador y llegar a un acuerdo. En esta etapa, los vendedores también deben pensar en la implementación del acuerdo para que así haya discusiones tempranas sobre el proceso de los siguientes pasos y quienes estarán involucrados-principalmente si es que costos de transacciones necesitan ser cubiertos por el comprador o por el vendedor.

Un plan de trabajo para llegar a un acuerdo, así como un plan separado para la implementación, podrían ser muy útiles. Ninguno de estos documentos necesita ser complicado. Una lista de tareas escritas a mano, con un aproximado de cuanto tiempo durara cada tarea, podría aclarar lo que se necesita en las diferentes etapas del proyecto y como el comprador y el vendedor trabajaran juntos. Por ejemplo, las tareas pueden surgir alrededor de verificaciones científicas y documentación del servicio ambiental, creando nuevas instituciones (tales como un fondo sin fines de lucro o un director de manejo de fondos), detalles de transacciones financieras, y mas.

Pregunta #4: ¿Tengo involucradas a las partes apropiadas, de manera que así el comprador sienta comodidad y confianza en la estructura del trato?

Al involucrar a terceros, estos podrían ayudar con documentación de apoyo y los planes financieros, o simplemente proveer un vehículo institucional para las transacciones y una manera de documentar servicios ambientales.

Por ejemplo, un acercamiento de múltiple-partes fue tomado por Cervecería, una fabrica de cerveza en Costa Rica, que esta pagando los fondos nacionales de bosques de Costa Rica, FONAFIFO, por todas las actividades para proteger la cuenca sobre el acuífero de Barva. El acuífero alimenta a un manantial, el cual es la fuente de agua de la compañía para su cerveza. Mientras que Costa Rica puede ser única en tener un mecanismo nacional para apoyar pagos por servicios ambientales, hay otros terceros que pueden facilitar tratos.

Los Programas de certificación ofrecen otro ejemplo del rol potencial de las terceras partes. Por ejemplo, el Forest Stewardship Council provee certificaciones independientes a terceros que la madera fue cosechada de manera que se mantiene la “biodiversidad del bosque, procesos ecológicos y productivos.” Los compradores normalmente pagan precios altos para la certificación FSC de madera, los pagos en efecto van al mantenimiento de los servicios ambientales en tierras privadas. Los beneficios de los negocio se pueden lograr en base a certificaciones. Por ejemplo, Glenalmond Timber Company Ltd. Se certifico en el 2001 y vio que sus ventas aumentaron en un 26%.¹²

Tabla 16 “Brokers” para Reducción de Emisiones de CO2

Las ventas de créditos de CO2 frecuentemente requieren brokers, como terceras partes, para proveer garantía a los compradores, y algunas veces hasta certificación bajo el protocolo de Kioto.

Por ejemplo, en el oeste de Uganda, los residentes locales pueden firmar contratos en los cuales están de acuerdo con vender créditos de extracción de carbono con ECOTRUST, una ONG de Uganda. Los créditos vienen de la plantación de especies nativas de árboles. ECOTRUST trabaja con una variedad de organizaciones internacionales (incluyendo el Centro de Manejo de Carbono de Edimburgo, o la ECCM), para facilitar la venta de carbono. Un gran comprador de la ECCM es Tetra Pak UK, una compañía multinacional de envolturas para comida. Todos los años compran alrededor de 8,000 toneladas del proyecto de Uganda para compensar sus emisiones.

Otros agentes de emisiones GEI (GHG) incluyen:

- NatSource
- Chicago Climate Exchange
- Climate Care
- EcoSecurities
- Evolution Markets LLC
- CO2e

¹² Ver www.fsc.org/en/about/case_studies/success_stories/12

Cuadro 16:

Brokers para Reducción de Emisiones de CO2

Las ventas créditos de CO2 frecuentemente requieren Brokers, como terceras partes, para proveer garantía a los compradores, y algunas veces hasta certificación bajo el protocolo de Kyoto.

Por ejemplo, en el oeste de Uganda, los residentes locales pueden firmar contratos en los cuales están de acuerdo con vender créditos de extracción de carbono con ECOTRUST, una ONG de Uganda. Los créditos vienen de la plantación de especies nativas de árboles. ECOTRUST trabaja con una variedad de organizaciones internacionales (incluyendo el Centro de Manejo de Carbono de Edimburgo, o la ECCM), para facilitar la venta de carbono. Un gran comprador de la ECCM es Tetra Pak UK, una compañía multinacional de envolturas para comida. Todos los años compran alrededor de 8,000 toneladas del proyecto de Uganda para compensar sus emisiones.

Otros agentes de emisiones GEI (GHG) incluyen:

- NatSource
- Chicago Climate Exchange
- Climate Care
- EcoSecurities
- Evolution Markets LLC
- CO2e

Pregunta #5: ¿El financiamiento esta en línea con lo que el comprador desea ver en el acuerdo final?

Mecanismos creativos de financiamiento pueden ayudar a cerrar un trato. Para varias firmas del sector privado, los presupuestos son asignados anualmente a través de un proceso complejo de propuestas y justificaciones. Por lo tanto, si usted se esta acercando a una compañía antes de que el ciclo anual se haya asignado o si no hay asignaciones claras para pagos por servicios ambientales, entonces el financiamiento creativo pudiera ser esencial para cerrar un acuerdo.

Acercamientos innovativos para financiamiento, son comunes. Por ejemplo, en las Bahamas, la Escuela Island descubrió una manera de crear créditos de carbono, utilizando desperdicios de aceite vegetal de los cruceros para la producción del biodiesel. La escuela pudo lograr un trato con el Climate Care de Londres por pagos para el derecho de comprar las primeras 30,000 toneladas de reducción de CO2 del proyecto en una tarifa de \$5.00 por tonelada. Mientras que esta tarifa es menos del precio promedio pagado por tonelada por Climate Care para reducción de emisiones, la escuela obtuvo el beneficio de dinero como un adelanto de capital libre de interés, lo que fue utilizado para comprar el equipo de conversión de biodiesel. Adicionalmente, el Climate Care tomo la tarea de hacer el papel de Broker de créditos para los compradores.

Otro acercamiento de financiamiento creativo fue utilizado por la compañía de comida y bebida de México, Modelo (filial de Corona), la cual inicio un “fondo de apoyo” para pagar la reforestación a los propietarios de las tierras, en bosques degradados de pino, en las montañas que rodean la Ciudad de Méjico. Bimbo, otra compañía de comida y bebida, esta utilizando el mismo acercamiento.

Finalmente, el financiamiento innovativo es posible que atraiga flujos de ingresos, tales como si parte de la inversión hecha puede ser usada para crear áreas de conservación, los cuales se

pueden utilizar para ecoturismo, que por lo tanto podría traer ingresos adicionales. En estos casos, es importante explorar como, y por quien, estas oportunidades serán manejadas para que no haya desacuerdos.

Pregunta #6: ¿Están los servicios ambientales cuantificados y están de acuerdo con la satisfacción del comprador?

La certeza científica no siempre es necesaria para la creación de un trato por servicios ambientales. Todo depende del nivel de incertidumbre que los compradores están dispuestos a aceptar. Unos cuantos de los temas claves de medición para cada tipo de servicio ambiental esta detallado abajo.

Secuestro de Carbono

Cuantificando el secuestro y almacenamiento de carbono requiere una serie de inventarios y modelos de carbono. El método utilizado más común para el desarrollo de estos modelos es a través de sensores remotos¹³ combinado con la recolección de información de campo y medidas en sitio. Después de una encuesta inicial y ejercicio de “crecimiento de confianza”, medidas futuras de almacenamiento de carbono, podrían depender mas de la información de los sensores remotos que de la recolección de campo. Un número de organizaciones proveen el servicio de medir y monitorear las reservas de carbono en la tierra, e incluyen:

- Winrock International: www.winrock.org
- Environmental Resources Trust: www.ert.net/ecolands
- Centro de Manejo de Carbono de Edimburgo: www.eccm.uk.com

Servicios de Protección de Cuencas

Análisis detallados sobre cuencas-tales como las relaciones entre la cobertura del suelo y deforestación con los servicios hidrológicos-son esenciales para medir los efectos de protección de cuencas en servicios de agua. La calidad y flujo del agua son, quizás, los componentes más fáciles de medir, mientras que otras funciones hidrológicas, tales como los efectos de zonas buffer ribereñas, son más difíciles de medir. Mientras que la mayoría de las cuencas no tienen información suficiente sobre estas funciones, es posible extrapolar las medidas y relaciones, de cuencas similares donde esta información es accesible.

¹³ Técnicas de sentido remoto recolectan información del espacio o imágenes basadas en aviones, las cuales ofrecen medidas “píxel-por-píxel” de la energía reflejada hacia la superficie terrestre y clasifica el spectra de reflejo de diferentes sustancias para distinguir el cobertor de la tierra. Los satélites más comunes utilizados para recolectar información de sentido remoto son los AVHRR, Landsat y el SPOT.

Protocolos detallados para realizar evaluaciones detalladas de cuencas están siendo desarrollados por la CSIRO Australiano, entre otros, el cual claramente enfatiza el nivel de

Cuadro 17:

Desarrollando Herramientas de Medidas de Cuencas: El Trabajo de CSIRO de Australia

La Organización Australiana de Bien Social de Investigación científica e Industrial (CSIRO), una organización nacional de investigación científica, ha estado ejerciendo investigaciones sobre tratos en servicios ambientales en Australia desde 1990 con el Proyecto de Servicios Ambientales (www.ecosystemservicesproject.org).

Los proyectos CSIRO consideran el lado biofísico de los servicios ambientales en términos de captación y cuencas.

Regiones focales incluyen:

- El oeste de Australia, donde hay problemas de salinidad y explotación forestal en agua, los cuales afectan carreteras y caminos, y
- New South Wales (Nueva Gales del Sur), la cual es una región plana ribereña de agricultura irrigada, donde el nivel de la napa freática se está alzando y hay un aumento de problemas de salinidad.

El trabajo ha resultado en herramientas para evaluar y aplicar instrumentos basados en mercados para lograr metas de agua y cuencas. Para más información ver: www.clw.csiro.au o www.ecosystemservicesproject.org

experiencia técnica para avanzar¹⁴.

El World Resources Institute (Inst. de Recursos Mundiales) (WRI) ha desarrollado un sitio para facilitar el intercambio de nutrientes. Específicamente, su NutrientNet (www.nutrientnet.org) está diseñado para:

- Proveer a participantes de mercado potenciales y otros actores importantes con información de soporte en intercambio de nutrientes,
- Ofrecer herramientas a los granjeros, trabajos de tratamiento municipal, y plantas industriales para estimar la liberación de nutrientes de sus operaciones a la superficie del agua, mientras también se explora opciones de reducción, y estimar los costos de lograr reducciones,
- Ayudar a los participantes de mercados a identificar compañeros potenciales de intercambio,
- Llevar un registro del volumen y tipo de intercambios dentro de la cuenca,
- Compartir lecciones aprendidas sobre intercambio a través de las cuencas donde se está tratando o considerando, y
- Proveer información sobre problemas de calidad de agua e intercambio como maneras posibles de dirigirlos.

Recuadro 17

Desarrollando Herramientas de Medida de cuencas: El trabajo de CSIRO de Australia

La Organización Australiana de Bien Social de Investigación científica e Industrial (CSIRO), una organización nacional de investigación científica, ha estado ejerciendo investigaciones

¹⁴ Por ejemplo ver:

www.clw.csiro.au/publications/consultancy/2003/MFAT_Technical_Description.pdf#search=%22CSIRO%20watershed%20assessment%20tool%22

sobre tratos en servicios ambientales en Australia desde 1990 con el Proyecto de Servicios Ambientales (www.ecosystemsproject.org).

Los proyectos CSIRO consideran el lado biofísico de los servicios ambientales en términos de captación y cuencas.

Regiones focales incluyen:

- El oeste de Australia, donde hay problemas de salinidad y explotación forestal en agua, los cuales afectan carreteras y caminos, y
- New South Wales (Nueva Gales del Sur), la cual es una región plana ribereña de agricultura irrigada, donde el nivel de la capa freática se está alzando y hay un aumento de problemas de salinidad.

El trabajo ha resultado en herramientas para evaluar y aplicar instrumentos basados en mercados para lograr metas de agua y cuencas. Para más información ver: www.clw.csiro.au o www.ecosystemsproject.org

Biodiversidad

Las funciones y servicios de los ecosistemas proveídos por la biodiversidad son los más difíciles de cuantificar debido a su alcance y complejidad. La biodiversidad se define como la variedad de vidas sobre la tierra, comprendiendo por diversidad dentro y entre bancos genéticos, especies, y ecosistemas. También incluye los procesos que vinculan estos niveles y los permiten funcionar.

La biodiversidad es la base de vastas formas de servicios ambientales, tales como: provisión de alimento, agua fresca, y combustible; apoyando el ciclo de los nutrientes y la formación del suelo, y regulando enfermedades, entre otros. (Para más información, por favor vea la Convención de las Naciones Unidas sobre Diversidad Biológica en: www.biodiv.org)

Dado la extensión y complejidad de la biodiversidad, no hay ni un solo acuerdo sobre sistemas de medidas. Sin embargo, los biólogos utilizan varias metodologías para la evaluación a través de la biodiversidad estructural (tipo y cantidad de especies) y niveles (servicios ambientales) de funcionamiento. Mas información se puede encontrar en:

- Business and Biodiversity Offset Partnership (www.forest-trends.org/biodiversityoffsetprogram/)
- Foundations of Success and the Conservation Measures Partnership (www.fosonline.org)

Pregunta #7: ¿El tema de costos de transacciones ha sido tomado en cuenta y atendido de la manera más extensa posible?

Los costos de transacción pueden ser altos para todas las partes involucradas en cualquier acuerdo de servicios ambientales. En la etapa de propuesta, es muy útil considerar como reducir los costos de transacción de manera que sea mutuamente satisfactoria tanto para el

vendedor como para el comprador potencial. Unas cuantas maneras de considerar la reducción de costos de transacción se explican en la siguiente tabla.

Tabla 5:
Innovaciones Institucionales para Reducir los Costos de Transacción

Innovación Institucional	Actividades	Ejemplos
Aprovechar de la existencia de servicios especializados a través de organizaciones intermediarias	Firmas especializadas o agencias para proyectos basados en la comunidad pueden: <ul style="list-style-type: none"> • Proveer expertos técnicos en el diseño del proyecto, • Negociaciones de apoyo, • Establecer mecanismos para transferencias financieras, y • Verificar acciones de los servicios ambientales. 	El papel del Nature Conservancy en agenciar los proyectos de carbono del bosque en Belice, Bolivia y Brasil
Establecer instituciones intermediarias de manejo	<ul style="list-style-type: none"> • Redactar y registrar los planes de los granjeros relacionados a pagos por servicios ambientales • Evaluar los planes para contribuciones de servicios ambientales • Desarrollar acuerdos de servicios ambientales entre compradores y vendedores • Proveer asistencia técnica • Monitorear los proyectos 	El South African Wattle Grovers Unión contrata para 600 miembros productores a pequeña escala para proveer a compañías internacionales de pulpa y papel
Construir sobre programas existentes de desarrollo comunal	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenar para diagnosticar necesidades locales, prioridades y pagos por oportunidades de servicios ambientales 	Relación entre el granjero y el investigador del proyecto de Scolel-Te en Chiapas, Méjico
“Agrupar, Enlazar” pagos por servicios ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar pagos múltiples por diferentes actividades en el mismo pedazo de tierra 	El gobierno del estado Australiano de New South Wales busca “agrupar” servicios de carbono, biodiversidad y agua para reforestar áreas de agricultura, en terrenos de altura, que están pasando por salinización
Establecer proyectos a gran escala en áreas amplias	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar proyectos sobre jurisdicciones enteras, comprometiéndose a definir incrementos en la cobertura del bosque o protección de área • Juntarse con otros pequeños proveedores para compartir costos de transacciones del desarrollo del proyecto 	El proyecto Forestal en Madya Pradesh, India, esta trabajando con 1.2 millones de hogares.
Crear mecanismos para compartir costos	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuciones por agencias nacionales o estatales; apoyo de desarrollo extranjero, ONGs de desarrollo o ambientales, compañías del sector privado, utilidades municipales, comunidades locales, etc. 	Planes de conservación del bosque Australiano Granjeros de arroz para vender arroz “verde” a precio “Premium”
Reducir costos de información	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar información y métodos para el planeo del proyecto, desarrollo y monitoreo de la línea de base 	métodos de participación de monitoreo de carbono a bajos precios, tales como aquellos utilizados en el proyecto de conservación natural Noel Kempff en Bolivia

Fuente: Smith y Scherr, 2002, citado en The Katoomba Group and Forest Trends. 2007 “Getting Started with Payments for Ecosystem Services.” Washington D.C.

Pregunta #8: ¿Cuál es el precio que debo fijar?

El valor financiero de los servicios ambientales puede ser basado en un número de factores. Los más poderosos son los costos para reemplazar un servicio ambiental, también conocido como estimación de daños.

Por ejemplo, estudios han determinado los valores de la protección de cuencas, examinando el costo de la erosión de suelos, sedimentación, pérdida de nutrientes, y daños por inundaciones en infraestructuras locales. A través de este tipo de estimaciones, los negocios y compradores potenciales de un servicio pueden calcular el costo de no tener un servicio proveído o el mejoramiento de la calidad del servicio proveído.

Obviamente, los compradores potenciales tienen poco incentivo en hacer accesible al público la información sobre valor financiero, particularmente en relación a costos de reemplazo. Sin embargo intermediarios – tales como ONGs o instituciones académicas o de investigación – pueden proveer aproximaciones de estos costos. Otros métodos involucran cuestionarios que preguntan a los beneficiarios sobre si están dispuestos a pagar por la entrega continua de un servicio específico. Las evaluaciones pueden dejar en claro que la disposición para pagar los costos no se generaría en el sector privado. Y la realidad es que el precio será lo que el comprador está dispuesto a pagar.

En general, es esencial considerar que el precio para un servicio ambiental es obtenido de una mezcla de:

- Valor económico o un completo esquema de beneficios económicos directos e indirectos de los servicios desde el punto de vista social,
- Valor de financiamiento, el cual es el actual beneficio financiero privado para diferentes actores, y
- Mercado o precio de transacciones o el resultado de la negociación – ya sea a un nivel potencial para pagos públicos o arreglo para pagos privados – los cuales son en parte una reflexión de riesgos percibidos e incertidumbre así como acuerdos de poder y la existencia de beneficios colaterales.

Últimamente, la demanda del mercado dirige el precio de los servicios ambientales. Y por lo tanto el mensaje que se lleva a casa es que teóricamente la valoración económica no es igual al precio del mercado (ver Recuadro 18).

En general, evaluar el lado de financiamiento de un trato por servicios ambientales requiere que el proveedor o vendedor entienda el costo de oportunidad de entrar en un acuerdo. Adicionalmente, los costos para cumplir con las prácticas de manejo de tierras deberán ser comparados con los ingresos y los costos de administración. Este conjunto de temas se relacionan a la sostenibilidad a largo plazo de los tratos por servicios ambientales, los cuales deben ser tomados en cuenta para asegurar la longevidad de los proyectos y por lo tanto, también los acuerdos al que todas las partes se han adherido. Si el precio del mercado que es ofrecido, no cubre los costos del manejo de la tierra proveída, el trato no es muy aconsejable.

Recuadro 18

Demanda de Mercado = Precios de Servicio Ambiental

Para saber lo que valen los servicios ambientales en términos de precios dentro de los tratos PSA, es mejor referirse a acuerdos actuales de mercado, idealmente los mas posible similar al trato que queremos establecer. Muchos factores determinan el precio que los compradores están dispuestos a pagar por un servicio ambiental (así como también el precio al que un vendedor está dispuesto a vender el servicio). El grado de competencia en el suministro y demanda, por ejemplo, es uno de los factores que ayudara a determinar el precio pagado por estos servicios. Los compradores trataran de buscar el suministro de precios más bajo por el servicio. En la mayoría de los mercados actuales de servicios ambientales, el suministro potencial tiene la ventaja sobre la demanda del mercado, sugiriendo que los precios sean típicamente bajos.

Al final, sin embargo, es el “valor del mercado”, la relación compleja entre oferta y demanda, no el estimado valor financiero, el cual determinara el precio que los productores podrían conseguir por un servicio ambiental. En algunos casos (y estos pueden ser raros), estudios de valoración pueden ayudar a generar la demanda de servicios, pero en ningún caso estos estudios deberían ser confundidos con el precio actual de cualquier servicio ambiental.

Paso 5: Estructure el Acuerdo y Cierre el Trato

El proceso de estructurar acuerdos consume mucho tiempo, y requiere pensar cuidadosamente muchos temas con las cuales ambas partes tendrán que vivir por muchos años. Decisiones claves y temas para tener en mente durante todo el proceso de estructuración del acuerdo incluyen:

- **Selección de un tipo de contrato:** Hay muchos tipos de contratos de los cuales escoger. Cualquiera de estos contratos se puede hacer flexible para permitir la adaptación del manejo en el cual algunos elementos del acuerdo, podrían ser modificados, mientras que los compradores y vendedores aprendan más con el tiempo y surjan nuevos temas.
- **Evaluar si los objetivos/resultados requeridos son realistas y pueden ser logrados:** Es extremadamente importante hacer promesas que se puedan cumplir. La frustración y desconfianza pueden ser letales para cualquier proyecto. Es bueno ser audaz, entusiasta y proactivo mientras que limitaciones potenciales sean bien entendidas. Los vendedores necesitan considerar lo que están acordando cuidadosamente ya que los acuerdos por servicios ambientales tiene marcos de tiempo de múltiples años o hasta décadas.
- **Considerar si es necesario el apoyo miembros en posiciones superiores en la corporación:** Finalmente, para completar el trato, es importante preguntar: ¿Tenemos apoyo e interés de las personas en posiciones superior? Si no, ¿lo necesitamos? ¿Y como podemos desarrollar apoyo de personas en posiciones superiores?

Si la iniciativa es lo suficientemente grande como para que personas en posiciones superiores se involucren, un vendedor potencial puede ofrecerse a informar brevemente a esa persona. Un evento anunciando el acuerdo también puede ser utilizado para atraer a mas personas en posiciones superiores al proceso si es que otras estrategias han fallado.

- **Preguntando por ayuda y consejo:** Durante el proceso, consultar con expertos y consejeros externos puede ser útil para asegurar que los acuerdos entran en conocimiento por todas las partes, particularmente dado a que los tratos por servicios ambientales casi siempre toman lugar por un largo periodo de tiempo (10-40 años), basado en el servicio y el contrato del acuerdo.
- **Planeando por el futuro del acuerdo:** El largo periodo de tiempo de los tratos por servicios ambientales significa que los planes de negocios deben incluir provisiones para las transferencias esperadas del manejo durante el tiempo. El manejo del proyecto, que es planeado desde el principio, es para adaptarse a los resultados de monitoreo y verificación periódica, será un factor clave para asegurar que el acuerdo será exitoso en el tiempo.

Después de que todos estos elementos son trabajados y puestos en el acuerdo, es cuando el acuerdo puede cerrarse y comenzar su implementación.

Una buena guía inicial – “Getting Started: Un Manual introductorio para Evaluar y Diseñar Pagos por Servicios Ambientales”- provee detalles en varios aspectos claves de los tratos por servicios ambientales. En particular, el proceso de iniciar el proyecto después de firmar el

acuerdo, verificando entrega de servicios y beneficios, y el monitoreo y la evaluación del proyecto son temas tocados por esta guía inicial. Para más información sobre el “Getting Started” y sobre pagos por servicios ambientales, por favor vea: el sitio Web de The Forest Trends (www.forest-trends.org) y la sección de “Herramientas PSA” del sitio Web del Grupo Katoomba (www.katoombagroup.org).

Conclusión

El Valor de un Broker Honesto

Construyendo relaciones de negocios alrededor de pagos por servicios ambientales requiere de una inversión significativa de tiempo y recursos, los cuales pueden estarse invirtiendo en un vendedor potencial que esta enfocado en asegurar que su familia tenga comida todos los días. Por lo tanto, el acercamiento más factible puede ser para organizaciones basadas en la comunidad y/o enfocadas en la comunidad sin fines de lucro para jugar un papel en varios de los pasos que a continuación mencionamos:

Paso 1: Ayudando a los vendedores a evaluar un “producto” de servicio ambiental y su valor para los compradores potenciales, identificando y documentando:

- Que servicios ambientales están disponibles para ser vendidos,
- Cuanto esta disponible,
- Cual es el contexto del mercado (tales como, regulado o voluntario),
- Que caso de negocios existe para que una compañía invierta, y
- Que valor tiene el servicio ambiental y que precio de mercado ha sido pagado (idealmente basado en precios comparativos de la misma área).

Paso 2: Ayudando a los vendedores con el establecimiento de relaciones con compradores potenciales, a través de:

- Desarrollar una lista de compradores potenciales,
- Arreglando reuniones entre vendedores y compradores potenciales, y
- Facilitando reuniones para asegurar que la expectativas de los compradores y vendedores se logre.

Paso 3: Permitiendo que los vendedores conozcan bien a los compradores potenciales, asegurando que las reuniones revelen detalles claves, tales como:

- Precios pagados por servicios ambientales comparables (y por que son estos los precios),
- La opinión del comprador sobre beneficios de negocios potenciales y riesgos de entrar en acuerdos y el hacer pagos por servicios ambientales y
- Desafíos que están siendo enfrentados por la compañía que podría servir para informar sobre su interés y sensibilidad al precio relacionado a una compra.

Paso 4: Ayudando con el desarrollo de una propuesta, por:

- Cuantificando los servicios ambientales para asegurar la atracción a los compradores,
- Precio de los servicios,
- Dirigiendo y disminuyendo en lo mas posible, los costos de transacción,
- Estructurando acuerdos,
- Seleccionando un tipo de pago que interese al comprador y vendedor,
- Evaluando varios acercamiento para financiamiento,
- Identificando y logrando acuerdos y aprobaciones de importantes personas de la corporación y
- Mantener las discusiones en movimiento.

Servicios claves de apoyo que pueden ser útiles en el desarrollo de un trato PSA están descritos en la Tabla 6.

Tabla 6: Negocios y Servicios de Soporte Técnico para la Implementación de Pagos por Servicios Ambientales

Servicio	Descripción	Proveedor	Ejemplo
Medición	Determinación del valor del servicio ambiental	ONGs, firmas de negocios	Ecolands www.ert.net
Financiamiento	Provisión del capital /fondos de operación necesarios para la implementación de actividades	Bancos, bancos multilaterales de inversión, firmas de negocios, fundaciones/fondos de confianza, ONGs	BioCarbon Fund www.carbonfinance.org/biocarbon
Desarrollo del Negocio	Desarrollo del plan de negocio	ONGs, firmas de negocios	Technoserve www.technoserve.org
Asistencia Técnica para Tierra Mejorada y Manejo de Recursos	Expertos en diseño e implementación de nuevos y mejorados regimenes de manejo del bosque	ONGs, firmas de negocios	Winrock International www.winrock.org Trexler and Associates, Inc. www.climateservices.com
Monitoreo	Recolección y análisis regular de la información de servicios ambientales para asegurar responsabilidad	ONGs, firmas de negocios	Centro de Manejo del Clima de Edimburgo www.eccm.uk.com
Seguro	Protección de riesgos y compensación de perdidas	Compañías aseguradoras, bancos, firmas de negocios	Swiss Re www.swissre.com
Servicios Legales	Consejo financiero y legal	ONGs, firmas de negocios	Baker & Makenzie www.bakernet.com
Asistente Técnico en Marketing	Experto en el estado del mercado y puntos de acceso	ONGs, firmas de negocios	Ecosecurities Ltd. www.ecosecurities.com
Verificación	Proceso de revisión para asegurar la precisión de la información	ONGs, firmas de negocios	Less Carbon www.less-carbon.com
Certificación	Reexaminación del servicio/producto de acuerdo con el conjunto de líneas de guía	ONGs, firmas de negocios	Scientific Certification Systems www.scs-certified.com Societe Generale de Surveillance www.sgs.nl/agro/pages/carbonoffset.asp
Registros	Colección y configuración de información dentro de una base de datos	ONGs, agencias publicas	Environmental Resources Trust (GHG Registry) www.ert.net

A lo largo del proceso de construcción de una relación PSA con el sector privado, los intermediarios actuando como agentes honestos tienen el potencial de jugar un enorme papel para hacer que las cosas sucedan. En este papel, las ONGs y organizaciones basadas en la comunidad pueden ayudar a desatar nuevas corrientes de posibles ingresos para la conservación de ecosistemas y los servicios que ello nos provee.

Referencias y Recursos

Apéndice A:

Ejemplos de Inversiones de Negocios en Servicios Ambientales

El sitio Web www.ecosystemmarketplace.com incluye ejemplos de negocios que compran servicios ambientales, tales como:

Australia:

En el sector minero, la mina de carbón Xstrata Plc's Mount Owen en New South Wales, Australia, esta utilizando una estrategia de compensación de biodiversidad y un programa de conservación para mitigar el impacto de su extensión minera. El Mount Owen obtuvo aprobación para su aplicación, para extender su área minera el cual molestará un adicional de 35 hectáreas del Ravensworth State Forest y 59 hectáreas de tierras abiertas fuera del bosque.

De acuerdo con el Gerente General de las Minas Mount Owen, Derek Walls, “la estrategia compensa por la molestia a comunidades de vegetación dentro del área del proyecto, a través de la conservación de 415 hectáreas en áreas de compensación juntas con el Bosque Estatal de Ravensworth y nuestra área de Nuevo Bosque y al final crearemos una tierra de madera que será cinco veces mas grande que la original.” La extensión también proveerá 21 años más de minería para la compañía.

Chile:

Individuos en Chile han invertido en Áreas de Protección Privada, principalmente con propósito de conservación y puntos vacacionales de alta biodiversidad. Los pagos han sido voluntarios y llevados por el deseo de completar conservación gubernamental de hábitat en estado crítico.

Costa Rica:

Uno de los mejores ejemplos de una iniciativa de pago “maduro” por servicios ambientales es en Costa Rica donde la Ley Forestal 7575 (aprobada en 1996) estableció el programa de Pago por Servicios Ambientales de Costa Rica (PSA) en un esfuerzo para proteger sus bosques tropicales. El Ministro del Medio Ambiente estableció el “FONAFIFO” (Fondo Nacional de Financiamiento Forestal) para implementar este programa PSA nacional. FONAFIFO reconoce cuatro tipos de servicios ambientales que son ofrecidos por el bosque tropical del país:

- Mitigación de Gases Invernaderos,
- Protección de Cuencas,
- Conservación de Biodiversidad, y
- Preservación de belleza escénica.

Estos cuatro servicios crean un fardo único el cual refleja el valor ecológico agregado de un área forestal dado.

El FONAFIFO recibe \$10 por hectárea por año en fondos privados de negocios interesados en la protección de servicios hidrológicos en el área. Compradores incluyen compañías Hidroeléctricas tales como Energía Global, Hidroeléctrica Plantonar y Compañía Nacional Fuerza y Luz, una compañía fabricante de cerveza, y Florida Ice & Farm. El Banco Mundial

también ha contribuido con el fondo. Estos fondos coinciden con los fondos del gobierno de un impuesto de combustibles fósiles.

El FONAFIFO utiliza este ingreso para establecer contratos por cinco años con dueños de tierras privadas para pagarles por el fardo de servicios ambientales (agua, carbono, biodiversidad, y belleza escénica) proveídos por esfuerzos de conservación forestal. Las transacciones entre el FONAFIFO y los proveedores de servicios permanecen relativamente derechos, mientras que los propietarios de las tierras siempre recibirán una compensación arreglada por todo el fardo de servicios ambientales. Los propietarios de tierras privadas reciben pagos dos veces al año. Estos pagos son por un aproximado de \$40/ha/año por la preservación del bosque y más de \$500/ha en un periodo de cinco años para nuevas plantaciones forestales. Más de 7,000 propietarios de tierras privadas han firmado contratos para conservar o reforestar sus tierras.

Acuerdos bilaterales también toman lugar en Costa Rica fuera de los esfuerzos de FONAFIFO. Por ejemplo, en la provincia de Heredia, una utilidad pública de agua ha instalado una tarifa en sus cuentas de agua, para así contribuir a la conservación de la cuenca.

Intermediarios de mercado juegan un papel importante en la facilitación de varios contratos. Varias organizaciones regionales (gubernamentales y no gubernamentales) también juegan un papel importante en el desarrollo del mercado. Los compradores usualmente pagan una cuota al intermediario en adición con el \$10/ha/año que va al vendedor. El SINAC (National System of Conservation Areas – Sistema Nacional de Áreas de Conservación) y el FUNDECOR (Central Volcanic Range Development Fund – Conservation NGO) son responsables de buscar vendedores y de monitorear la implementación de los esfuerzos de conservación/reforestación. (Para más información ver www.ecosystemmarketplace.com).

México:

El Gobierno Mexicano financia un programa para pagar por la protección de cuencas para proveer servicios hidrológicos. El programa se enfoca en pagar a los propietarios de los bosques para mantener y preservar los cobertores del bosque. Los propietarios de bosques en cualquier estado de la república pueden solicitar su participación en el programa proveído en el cual encuentren los criterios necesarios. La Comisión Nacional de Forestales firma con un propietario de tierra una Carta de Intento (contrato) que puede ser renovado cada año por un periodo de cinco años. El primer pago se hace dentro de los 16 días de trabajo, después de haber firmado el contrato y los pagos siguientes serán hechos al final del año, basados en una foto satelital e inspecciones del sitio al azar.

Se le pide al vendedor no deforestar la tierra, de cuidarse de fuentes externas de deforestación, de aconsejar al comprador de cualquier cambio imprevisto al cobertor de la tierra en el área y permitir que el Programa monitoree la tierra. El contrato estipula que si no toma lugar el esperado manejo y conservación de la tierra, el comprador (programa gubernamental) no es requerido de pagar al propietario del bosque, y la participación continua en el programa se termina para ese contrato. Además, el propietario del bosque no puede solicitar un nuevo contrato en fases siguientes del programa.

El precio que se le paga al propietario de la tierra ha sido determinado por el gobierno, basado en la oportunidad de costo de uso de la tierra, asumiendo que las ganancias de la producción de maíz serán las actividades alternativas en la tierra. El precio de \$30/ha o \$36/ha es un promedio de la productividad del maíz de las tierras en las áreas contratadas y las

diferentes cualidades de los beneficios hidrológicos derivados de la relación entre el tipo de bosque y los beneficios de la calidad del agua. Así, bosques mesófilos reciben pagos mayores (US\$36/ha) y bosques atemperados reciben (US\$30/ha).

El Programa Gubernamental de Pagos por Servicios Ambientales es el comprador actual, pero mientras se materializan los beneficios de las cuencas, el Programa trabajara para vender esos beneficios a compradores privados locales, mientras que se contrata a contratistas o consultores para llevar a cabo el trabajo de monitoreo y evaluación del bosque.

Apéndice B: Consejos para Investigar Industrias y Compañías

Investigaciones en el internet proveen un buen punto de inicio para investigar sobre compañías e industrias. Varias compañías tienen su propio sitio Web y varias industrias tienen una asociación, también con material en la Web. El internet provee un acceso fácil a cobertura en los medios de compañías e industrias.

Otros recursos accesibles incluyen:

I. Información generada por compañías e industrias

Reportes Anuales

Formato 10 K- para empresas en la bolsa de valores de EEUU

Asociaciones Industriales

FALTA POR TRADUCIR

II. Fuentes de información de partes externas

reporteros de Sección de negocios

Reportes analistas

Análisis detallados sobre una industria pueden ser comprados. Por ejemplo, RISI (<http://www.risiinfo.com/corporate/do/welcome>) provee reportes excelentes sobre la industria global productiva del bosque.

Ocasionalmente una librería puede tener copias.

etc

FALTA POR TRADUCIR

Forest Trends, The Katoomba Group, and
The Ecosystem Marketplace's work is made possible by:



Latin American and Caribbean
Network of Environmental Funds



Forest Trends es una organización internacional sin fines de lucro que trabaja para expandir el valor del bosque en la sociedad; para promover el manejo sostenible y la conservación del bosque, creando y capturando valores del mercado para servicios ambientales; para apoyar proyectos innovativos y a compañías que están desarrollando estos nuevos mercados; y para realzar la forma de vida de las comunidades locales, que viven dentro o alrededor de esos bosques. Nosotros analizamos temas de política y de mercado estratégico, catalizamos conexiones entre productores que miran hacia adelante, comunidades e inversionistas, y desarrollamos nuevas herramientas funcionales para ayudar a los mercados, para que trabajen por la conservación y las personas.

www.forest-trends.org

El Grupo Katoomba busca tratar desafíos claves para el desarrollo de mercados por servicios ambientales, desde facilitar legislación para establecer nuevas instituciones de mercado, hasta estrategias de precios y mercadeo para facilitar oferta de servicios al mercado, y monitoreo. Busca lograr la meta a través de asociaciones estratégicas para el análisis, la creación y difusión de información, inversión en creación de capacidades para trabajar en el area, servicios de mercado y abogacía política. El Grupo Katoomba incluye mas de 180 expertos y practicantes de alrededor del mundo, representando un rango único de expertos en el financiamiento de negocios, política, investigación y abogacía.

www.katoombagroup.org

El Ecosystem Marketplace (Mercados Ambientales) busca ser la fuente de información líder a nivel mundial, sobre mercados y tratos de pagos por servicios (servicios tales a calidad de agua, extracción de carbono y biodiversidad). Creemos que proporcionando información confiable sobre precios, regulaciones, ciencia y otros factores pertinentes al mercado, los mercados por servicios ambientales, algún día serán una parte fundamental de nuestro sistema económico, ayudando a dar valor a servicios ambientales que, por mucho tiempo, no se han apreciado lo suficiente. Entregando información útil sobre el mercado, esperamos, no solo facilitar transacciones (de ese modo, disminuyendo los costos de transacción), pero también catalizar nuevos pensamientos, incentivar el desarrollo de nuevos mercados, y alcanzar la conservación de la naturaleza de una manera efectiva y equitativa. El sitio Mercados Ambientales es un proyecto de Forest Trends.

www.ecosystemmarketplace.com