



## Nature Pays

Fortalecimiento de empresas comunitarias a través de la inversión por impacto

**La articulación entre actores locales es fundamental** para llevar a cabo intervenciones sociales y ambientales sostenibles. En México, el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) ha ejercido esa función en Oaxaca de la mano de la Fundación Gonzalo Río Arronte (FGRA) para la conservación del agua. Con la implementación del programa Nature Pays, ha buscado promover la preservación natural mediante empresas comunitarias locales (ECC), priorizando el apoyo no financiero en la fase inicial de las empresa, para pasar al apoyo financiero por medio de capital mixto (*blended finance*).

## Nature Pays: Fortalecimiento de empresas comunitarias a través de la inversión por impacto



### UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

México



AÑO DE  
FUNDACIÓN:  
**1990**

### ODS ABORDADOS



### TIPO DE INVERSOR/SILO:

Cooperación internacional.



### SECTORES:

Medio ambiente y producción agrícola.



### CONTINUO DE CAPITAL:

Inversión por impacto.



### BENEFICIARIOS FINALES:

Comunidades locales de Oaxaca.



### MOTIVACIÓN O PROBLEMA POR RESOLVER:

Fomentar la producción local con prácticas ambientales, sociales y de mercado sostenibles.



### APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Fortalecimiento estratégico y operativo.
- Sostenibilidad financiera.
- Gobierno corporativo.
- Acceso a redes.



### ALIADOS PRINCIPALES:

Ikea Social Entrepreneurship.



### TIPO DE FINANCIACIÓN:

Donación con aliados principales.

### RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS

# USD 1 M

donado por Ikea Social Entrepreneurship y **USD 235 000** por la Fundación Gonzalo Río Arronte<sup>1</sup>.



### IMPACTO:

- **11 Empresas Comunitarias de Conservación (ECC)** están usando prácticas sustentables.
- **12 ECC** se han fortalecido y siguen en proceso de mejorar sus capacidades para acceder a mercados.
- **114 miembros** de las ECC han incrementado sus capacidades en manejo integrado de cuencas.
- **133 personas han mejorado** sus medios de vida gracias a que incrementan la productividad de los cultivos y sus posibilidades de venta fuera del autoconsumo.
- **10 hectáreas están bajo prácticas amigables** con la biodiversidad o bajo algún tipo de agricultura regenerativa y esta cifra aumentará año tras año.

1. Equivalente a MXN 41.8 M (según la tasa de 1 MXN = 0,05 USD).



## DESCRIPCIÓN GENERAL

Actualmente, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU marcan la agenda nacional e internacional de todos los sectores. Partiendo de ellos, la priorización del medio ambiente en muchas iniciativas ha permitido integrar la dimensión social de la protección de los ecosistemas y de los recursos naturales.

Lo anterior ha demostrado la necesidad de invertir capital financiero en iniciativas que aborden la conservación del medio ambiente, sobre todo en regiones como América Latina, que alberga la mayor cantidad de países megadiversos<sup>2</sup> en el planeta y que, a la vez, se ha convertido en una región de alta productividad agrícola.

WWF, la principal organización de conservación de la naturaleza en el mundo, llegó a México en 1990 con la misión de “proteger la biodiversidad generando soluciones locales de impacto global y la movilización de recursos nacionales e internacionales para promover un futuro próspero en el país”<sup>3</sup>.

Esta organización identificó que México se enfrentará en la próxima década a diversas amenazas relacionadas con el agua dulce, el cambio climático, la energía y la preservación de los ecosistemas terrestres y los océanos.

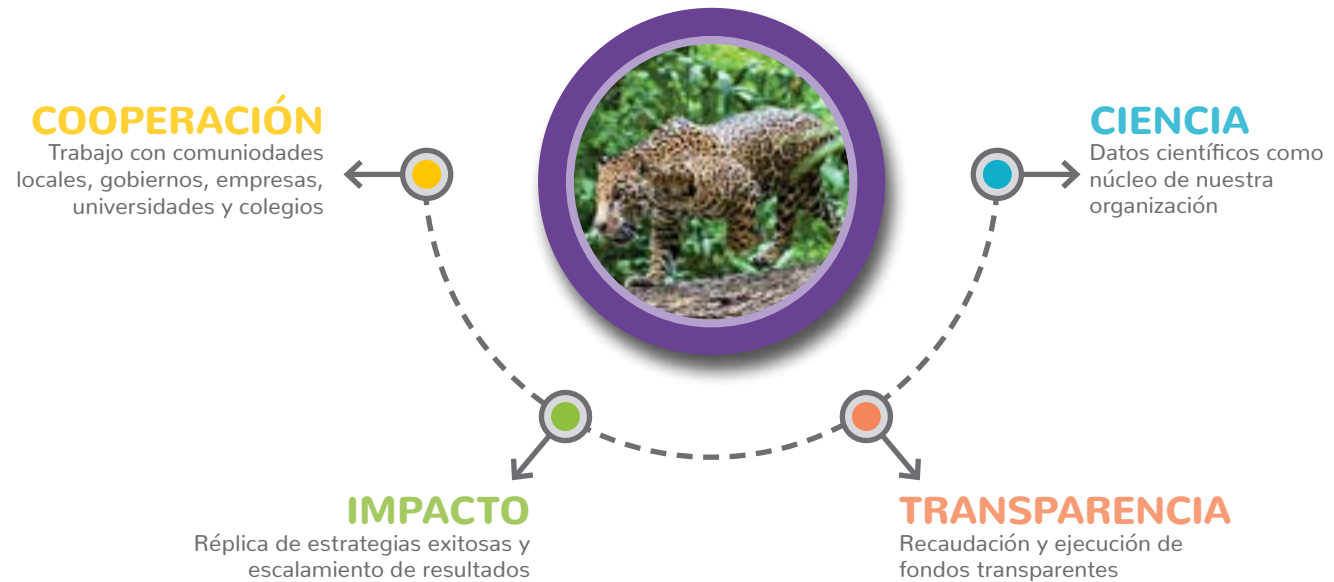
Teniendo esos riesgos identificados, decidió enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de iniciativas en varios paisajes, uno de ellos el de Oaxaca, el estado con mayor biodiversidad del país, donde trabaja con socios y líderes locales para la protección de bosques. Para desarrollar sus acciones, WWF México se basa en cuatro ejes, descritos en su teoría de cambio.

WWF identificó que México se enfrentará en la próxima década a diversas amenazas relacionadas con el agua dulce, el cambio climático, la energía y la preservación de los ecosistemas.

2. Brasil, Colombia, Ecuador, México y Perú.
3. WWF (2018). WWF México. Consultado en: [https://www.wwf.org.mx/quienes\\_somos/wwf\\_mexico\\_2018/](https://www.wwf.org.mx/quienes_somos/wwf_mexico_2018/).



Figura 1. Ejes de la teoría del cambio de WWF México.



Fuente: WWF México

Para fortalecer las iniciativas de WWF México, en 2019 se inició la implementación de Nature Pays<sup>4</sup>, un programa global orientado a fortalecer empresas comunitarias que favorecen la conservación natural. Lo hacen atendiendo cinco ejes:

**a Organización comunitaria:** Construir las bases para la formalización legal y la consolidación de estructuras de gobernanza para la toma de decisiones.

**4.** Nature Pays ayuda a más de 200 empresas comunitarias en más de 50 países que trabajan desde el cultivo de cacao en Bolivia hasta la conservación de gorilas en Uganda y la cosecha de bambú en el Delta del Mekong. Estas empresas se dedican principalmente a seis tipos de productos clave: madera, productos forestales no maderables, cultivos alimentarios locales, pescado y carne, artesanías y ecoturismo.

- b** **Diseño de productos:** Apoyar a las comunidades para desarrollar productos sostenibles que generen ingresos de largo plazo con los cuales proveer el sustento de vida.
- c** **Capacidades operativas:** Brindar apoyo para desarrollar las capacidades necesarias para la planeación del negocio, ventas, mercadeo y manejo financiero.
- d** **Monitoreo medioambiental:** Asegurar que los modelos de negocio contribuyan a la conservación al definir herramientas de monitoreo y establecer estándares ambientales.
- e** **Inversión:** Financiar las empresas comunitarias de forma directa o conectándolas con potenciales financiadores.
- f** **Acceso a mercados:** Apoyar a las comunidades para garantizar que los productos lleguen a los clientes en el mercado.

Para desarrollar este programa de tres años en Oaxaca, específicamente en la cuenca de Copalita-Zimatán-Huatulco, WWF México se alió con Ikea Social Entrepreneurship<sup>5</sup>, con el fin de capacitar a 13 empresas comunitarias, de las cuales 6 son cooperativas de mujeres integradas por 285 personas (152 mujeres y 133 hombres).

Estas empresas se dedican principalmente a la agricultura y al cultivo de plantas para la reforestación, y también apoyan el uso de sistemas agroecológicos que restauran la tierra e implementan prácticas de producción agrícola sostenibles.

Si bien las empresas comunitarias se encuentran en diferentes niveles de desarrollo, se definieron objetivos amplios en torno a la gobernanza, estructuras operativas, planes de negocio, capacidades de mercadeo y monitoreo y evaluación. Adicionalmente, una parte central del proyecto se enfoca en promover la inclusión de mujeres y jóvenes como tomadores de decisiones, con capacidades para movilizar a sus comunidades y generar cambios positivos.

Una parte central del proyecto se enfoca en promover la inclusión de mujeres y jóvenes como tomadores de decisiones.

5. Ikea Social Entrepreneurship proporciona ayuda financiera a los intermediarios que apoyan a los emprendedores sociales, así como apoya directamente a estos últimos. Para más información: <https://www.ikeasocialentrepreneurship.org/en/about-us>



## ASPECTOS INNOVADORES

El programa de Nature Pays en México se destaca por un modelo de intervención ambiental y social con enfoque local, que parte del impacto generado por un programa realizado previamente, el cual consolidó las bases habilitadoras para otorgar financiamiento a las empresas comunitarias<sup>6</sup>. En dicha intervención previa, WWF México fungió como articulador entre la Fundación Gonzalo Río Arronte, FGRA, y la comunidad local. Además, actuó como aliado en la asistencia técnica prestada a las comunidades locales para que desarrollaran prácticas ambientales sostenibles con las cuales conservar y mantener la cantidad y calidad del agua. Así, WWF México tuvo un papel activo en la promoción de la conservación del agua con un enfoque en la dimensión social del problema y de la mano de la comunidad.

Mediante esta intervención se consiguió que la producción sostenible de las comunidades condujera no sólo al autoconsumo sino también a la posibilidad de comercializar productos de manera rentable. Además, se logró que las comunidades locales empezaran a organizarse para la toma de decisiones, lo que facilitó la gobernanza de las empresas comunitarias e incorporó de forma mucho más activa a mujeres y jóvenes. Este escenario fue visto como una oportunidad por WWF México, pues consideró que la intervención previa presentaba las condiciones contextuales habilitadoras para implementar Nature Pays, sumando el componente no solo de la asistencia técnica y la investigación sino también el de la financiación a esas comunidades.

Mediante esta intervención se consiguió que la producción sostenible de las comunidades condujera no sólo al autoconsumo sino también a la posibilidad de comercializar productos de manera rentable.

*“WWF ha sido vista de manera completamente filantrópica. Actualmente estamos fungiendo como facilitadores de financiación para así romper con ese ciclo de solo filantropía y entonces potenciar innovaciones escalables que tengan retorno positivo de la inversión e impacto en lo social y lo ambiental”. Lucía Ruíz Bustos, coordinadora de Biodiversidad y Financiamiento de WWF México.*

6. WWF eligió un territorio y una población objetivo que habían hecho parte de un programa desarrollado por la Fundación Gonzalo Río Arronte, FGRA, desde 2004 en Oaxaca, para la conservación y el uso sostenible del agua. Para conocer más sobre la FGRA ver: <https://fundaciongonzalorioarronte.org/>.

Considerando los retos de financiación identificados por Nature Pays (la falta de mecanismos para acceder a servicios financieros formales, de capacidades para atraer financiación, una posibilidad de atraer inversión a muy largo plazo y la necesidad fundamental de capital)<sup>7</sup>, se visualizó la oportunidad de facilitar la financiación a las empresas comunitarias que habían participado de la intervención con la FGRA. De esta manera, ejerciendo un papel de articulación entre actores del territorio, WWF México incluyó en la alianza dos nuevos aliados: Ikea Social Entrepreneurship y AXA Seguros, para proporcionar financiamiento a las 13 empresas de conservación comunitarias que desde 2004 había iniciado un fortalecimiento por medio de apoyo no financiero.

La FGRA donó USD 235 000<sup>8</sup> para las tres cuencas del programa de agua, de los cuales USD 83 000<sup>9</sup> son para consultorías en Oaxaca, USD 195 000<sup>10</sup> para impulsar la REMEXCU y la REDMORA (redes y grupos generadores de conocimiento local), y aproximadamente US 265 000<sup>11</sup> se destinaron para salarios, viáticos, insumos, costos operativos, gastos de campo, formación de personal, etc. Ikea Social Entrepreneurship aportó USD 1 M, AXA Francia USD 50 000 y Fundación AXA USD 75 000. El total de estas donaciones se destinó para asistencia técnica.

En este momento WWF México busca consolidar un instrumento de *blended finance*, consiguiendo inversionistas que proporcionen el capital semilla a cerca de cuatro de las ECC en proceso actual de acompañamiento.



**WWF México**  
**busca consolidar**  
un instrumento de  
blended finance,  
consiguiendo  
inversionistas que  
proporcionen el  
capital semilla a  
cerca de cuatro de  
las ECC.

*“WWF permite que un inversionista colabore con líderes locales y que estos a su vez jueguen un papel de acuerdo con sus intereses y capacidades. Nos volvemos articuladores de las intervenciones en el territorio”. Lucía Ruíz Bustos.*

7. Walker, Noah (s.f) Guide for practitioners: Accelerating community enterprises to promote livelihoods and land/seascape and river basin conservation. Nature Pays, WWF. (p. 12). Consultado en: [https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/nature\\_pays\\_\\_\\_wwf\\_community\\_enterprise\\_practitioners\\_guide.pdf](https://wwfint.awsassets.panda.org/downloads/nature_pays___wwf_community_enterprise_practitioners_guide.pdf)
8. Equivalente a MXN 5,3 M (según la tasa 1 MXN = 0,05 USD).
9. Ibid.
10. Ibid.
11. Ibid.



## APRENDIZAJES

Considerando el impacto en la región, los productores de San Miguel Suchixtepec ahora usan 64 % menos agua para la irrigación y hacen un uso más eficiente de fertilizantes, lo que ha permitido que reduzcan los costos en 33 % e incrementen su producción<sup>12</sup>. Además, 133 personas han elevado sus medios de vida gracias a la implementación de prácticas sustentables, ya que mejoran sus cultivos y sus posibilidades de venta fuera del autoconsumo.

Además, cuatro de las ECC han entrado a nuevos mercados. Por ejemplo, Unión San Pedro ha logrado posicionarse y exportar el café de San Pedro el Alto. Los Macuiles venden su planta a empresas de generación de energía eólica para proyectos de responsabilidad social. Mbis Bin ha expandido sus servicios de consultoría más allá de Suchixtepec, hacia otras regiones de Oaxaca, e incluso ahora presta servicios en el estado de Puebla y a otras ONG como Conservación Internacional y empresas como Starbucks. Otro ejemplo es Nayé, una ECC enfocada en productos cosméticos, que gracias a un inversionista ángel ha logrado mejorar sus procesos de producción, acceder a nuevos mercados incluyendo el *e-commerce* e incluso tener página web y redes sociales. El resto de las ECC están en un proceso de fortalecimiento de capacidades para asegurar el acceso al mercado de forma justa y equitativa. Esto muestra cómo Nature Pays e Ikea, con los esfuerzos realizados de la mano de la Fundación Gonzalo Río Arronte, han generado un impacto sostenible al fortalecer las empresas comunitarias locales con prácticas ambientales positivas y un mejor rendimiento.

Ese impacto alcanzado en la primera fase de ejecución del programa se enfrenta al reto de conseguir capital semilla para las empresas comunitarias como parte del componente de financiación que tiene Nature Pays. Y de superar la barrera de la bancarización de estas comunidades, dado que, a pesar de ciertos intentos acompañados por WWF México, ha sido difícil que la banca tradicional apruebe la

**133 personas**  
han elevado  
sus medios de  
vida gracias a la  
implementación  
de prácticas  
sustentables.

12. WWF (s.f) Caso de estudio: México. Consultado en: [https://wwf.panda.org/projects/nature\\_pays/nature\\_pays/nature\\_pays\\_mexico/](https://wwf.panda.org/projects/nature_pays/nature_pays/nature_pays_mexico/)



creación de cuentas para los colectivos locales, varios de ellos conformados por mujeres. Se han identificado barreras y prejuicios para los beneficiarios finales del programa en el momento de acceder a financiación por medios tradicionales.

Por último, para poder llevar a cabo de manera exitosa el componente de conexión con el mercado formal, WWF México identifica el reto de combatir la informalidad en las empresas comunitarias e incluir aseguradoras en el proceso para mitigar los riesgos externos que presentan las cosechas y actividades desarrolladas por los productores, en su mayoría derivadas de las condiciones climáticas. Este es un aspecto innovador que abre la posibilidad de incluir a las compañías de seguros en el ecosistema de impacto, especialmente cuando se trata de proyectos relacionados con actividades de agricultura en zonas vulnerables a los efectos del cambio climático.