

# Formas en que las conexiones de empresas pequeñas consiguen mejorar la condición de las poblaciones que dependen de los bosques

*D.J. Macqueen*

*Recomendaciones acerca de las formas que pueden adoptar las conexiones de empresas forestales, no solo entre ellas mismas por conducto de las asociaciones, sino, en sentido más amplio, con las instancias decisorias, los proveedores de servicios y los mercados.*

La empresa forestal ha sido examinada profusamente porque se la estima un medio gracias al cual es posible aliviar la muy difundida pobreza que existe entre las poblaciones que dependen de los bosques. Si la mitigación de la pobreza se considera tan solo desde el punto de vista de la generación de ingresos, al comparar las empresas forestales pequeñas con las empresas más grandes, las primeras pueden o no aventajar a las segundas. En cambio, si se ponderan las dimensiones más amplias del bienestar humano, se constatará que las empresas forestales pequeñas desempeñan una función indispensable en la mejora de la calidad de la vida de las personas que dependen de los bosques y en la superación de la pobreza. Además de las necesidades básicas de salud y de subsistencia, cabe mencionar entre las dimensiones más amplias de los valores humanos la seguridad y la ausencia de opresión; un trabajo digno, creativo y satisfactorio; las relaciones sociales y la vida asociativa; la capacidad de apreciar y de manejar un entorno placentero; y el sentido de la identificación, las creencias y la cultura. Estos valores están respaldados por un gran número de instrumentos jurídicos internacionales que les confieren calidad de derechos legales (Macqueen, 2007); por ejemplo el derecho a la vida, a la libertad y a la integridad física de la persona; el derecho a la alimentación, a la justicia y a un entorno salubre [n.d.r.: véase el texto conexo en la pág. 31].

Las circunstancias bajo las cuales las empresas forestales pequeñas prosperan y contribuyen a la reducción de la pobreza son claramente conocidas (Arnold, 2006), por ejemplo:

- la elevación de las condiciones macroeconómicas generales y de los ingresos a un nivel tal que los consumidores dejan de ser recolectores de

productos para convertirse en compradores de productos;

- la adaptación de los productos a mercados específicos de unas formas que serían difícilmente posibles en el caso de los productos que son producidos masivamente;
- la pequeña escala en que se realizan los procesos productivos y que no crea desventajas económicas significativas;
- la mayor eficiencia económica que es posible alcanzar en los procesos productivos a medida que la competencia aumenta;
- la más eficiente realización por contrata por las empresas forestales pequeñas de algunas de las partes del proceso productivo general.

Sin embargo, pese a que disponen del potencial de mejorar la calidad de la vida y reducir la pobreza, las empresas forestales pequeñas deben aún hacer frente a algunas dificultades que podrían imposibilitar la consecución de tales objetivos. Las carencias de la empresa se exageran a menudo cuando ésta se encuentra aislada respecto a la información sobre los mercados y los servicios de desarrollo financieros y empresariales, y cuando las políticas están sesgadas en contra de los operadores pequeños. Un estudio llevado a cabo en 27 países puso de manifiesto que estas dificultades están interrelacionadas y que cuatro son sus causas subyacentes (Macqueen, Barrance y Holt, 2001):

- la carencia de representación de las personas pobres y de sus empresas en el diseño de la política y en la toma de decisiones;
- las leyes, políticas y prácticas inapropiadas que resultan de la mencionada carencia;
- unas instituciones locales débiles que

**Duncan John Macqueen** es Investigador principal, Programa sobre empresas forestales, actividades forestales y uso de la tierra responsable, Grupo de Recursos Naturales, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (IIMAD), Edimburgo (Escocia).



D. MACQUEEN

**En Ghana, una empresa pequeña produce colmenas para el mercado local. Las empresas forestales pequeñas pueden encontrarse aisladas respecto a la infraestructura de apoyo y los servicios**

carecen de fuerza para influenciar dichas leyes, políticas y prácticas;

- el aislamiento en que se encuentran las personas pobres respecto a las infraestructuras y los servicios de apoyo.

Si fuera menester resumir estos problemas en unas pocas palabras, cabría caracterizarlos como «una situación en que no hay conexiones». Esta dificultad se agudiza al máximo en los países menos desarrollados en los cuales los recursos del gobierno no proporcionan a las personas y a las empresas que dependen de los bosques la infraestructura, la tecnología de la información y las oportunidades de creación de redes que les permitirían prosperar. Para hacer frente a la pobreza que aqueja a las personas que dependen de los bosques es preciso establecer conexiones, pero hay que saber cómo y con quiénes.

#### **LAS CONEXIONES CON OTRAS EMPRESAS: EL PAPEL DESEMPEÑADO POR LAS ASOCIACIONES**

Los pequeños empresarios del sector forestal a menudo son conscientes de la necesidad de establecer conexiones con otros empresarios. El trabajo conjunto refuerza sus reivindicaciones políticas y su poder de negociación en el seno del mercado, porque resulta más difícil ignorar o maltratar a las entidades colectivas que a los individuos. Gracias a las asociaciones, las pequeñas empresas se adaptan mejor a las oportunidades del mercado y los costos de transacción se reducen (Macqueen *et al.*, 2006). Tan solo en Uganda se estima que el número de las asociaciones forestales va de las 2 000 a las 3 000 (Kazoora *et al.*, 2006).

#### **Cómo contribuyen las asociaciones de empresas pequeñas a mejorar la calidad de la vida: algunos ejemplos y posibles insidias**

##### ***Fomento del ambiente empresarial local.***

Las inversiones conjuntas por conducto de las asociaciones pueden proporcionar oportunidades de empleo, crear capacidad empresarial y proteger la mano de obra. En Brasil, por ejemplo, la Cooperativa de Produção Agropecuária e Extrativista dos Municípios de Epitaciolândia e Brasília creó una elaboradora de nueces que ha realizado inversiones en la elaboración de distintos productos, como los piensos animales a base de cáscara. La cooperativa tiene también planes para producir una nueva línea de productos de caucho y elaborar la pulpa de frutos de palma locales (Campos, Francis y Merry, 2005). En la India, la Asociación de Comerciantes de Madera de Gujarat ha luchado contra el cierre de los aserraderos pequeños, los cuales se han visto amenazados por la muy severa legislación relativa a la conservación (Bose *et al.*, 2006).

Sin embargo, los sueldos mínimos, la salud y la seguridad de los trabajadores en las empresas forestales pequeñas son peores que en las grandes (May, Da Vinha y Macqueen, 2003; OIT, 2001). A fin de invertir esta tendencia, las asociaciones deberán superar las presiones competitivas, las ineficiencias de escala, el acceso inadecuado al capital y los contextos de política perjudiciales.

***Proporcionar oportunidades de ingreso a escala local y desarrollar los servicios de la comunidad.*** Las asociaciones proporcionan a la comunidad ingreso y servicios, ya sea directamente, ya sea por acumula-

ción de una riqueza que es gastada en la localidad. Por ejemplo, en Sudáfrica, la Asociación Kwangwanasa de pequeños cultivadores de árboles alquila un camión en la época de la cosecha para reducir los costos de transporte y mejorar el ingreso de sus miembros (Bukula y Memani, 2006). Las asociaciones –más que las empresas individualmente consideradas– contribuyen a menudo a desarrollar los servicios sociales. En la India, la Asociación de Comerciantes de Madera del distrito de Harda recauda dinero y efectúa préstamos a los miembros necesitados que han sufrido pérdidas por motivos ajenos a su voluntad (Bose *et al.*, 2006).

Existe siempre el peligro de que los costos de las cuotas pagadas por los miembros terminen por pesar más que los beneficios percibidos, o que la falta de transparencia erosione la confianza en la dirección de la asociación, tal como ocurrió en la Asociación Amerindia de Artesanos de Guyana (Ousman, Macqueen y Robert, 2006).

##### ***Creación de sistemas locales de ordenación y de rendición de cuentas.***

En los estados meridionales de México, las asociaciones de poblaciones indígenas, encolerizadas por la degradación causada a sus bosques por concesionarios externos, llevaron a cabo exitosamente una campaña para sustraer el control del medio ambiente a los forasteros y devolverlo a la población local (SEMARNAP, 2000). Como consecuencia de esta actuación, hoy en día la propiedad del 80 por ciento de los bosques de México está bajo un régimen social de tenencia, y existen en el país 8 500 núcleos agrarios con una población estimada de 12 a 15 millones de personas y 43 grupos indígenas. Unos 2 500 núcleos tienen permisos de explotación forestal, y 46 operaciones bajo ordenación por la comunidad y certificadas por el Consejo de Manejo Forestal se realizan en la actualidad en una superficie de más de 800 000 ha. Estas operaciones no solo contribuyen a promover la certificación sino que sientan las bases de un modelo de ordenación comunitaria.

Sin embargo la labor de las asociaciones de empresas forestales no siempre desemboca en una mayor conciencia y mejor rendición de cuentas en asuntos relativos al medio ambiente. Por ejemplo, la junta directiva de la Asociación de Trabajadores Rurales del asentamiento de Boa Esperança

Entre Rios se enredó en una venta ilegal de parcelas de terreno y madera (Figueiredo, Porro y Pereira, 2006).

**Una aseguración contra riesgos para reducir el aislamiento de las redes sociales.** La Federación de Artesanos de Rajastán, en la India, ha instituido premios para recompensar a los mejores artesanos. Todos los años organiza un simposio en el que se presentan diseños y seminarios sobre las tendencias en el amoblado de viviendas, mercadeo visual y promoción de exportaciones. Los miembros más destacados se seleccionan para participar en las ferias comerciales en Europa (Bose *et al.*, 2006).

No obstante, en ciertas circunstancias las asociaciones no fomentan las redes sociales, especialmente cuando aquéllas han sido establecidas con vistas a algún propósito ulterior. Por ejemplo, en Pará (Brasil), muchas asociaciones fueron creadas con el solo objeto de aprovecharse del programa de crédito del gobierno. Si bien consiguieron tal meta, poco hicieron para favorecer las redes sociales y reducir el aislamiento en que se encontraban sus miembros (Campos, Francis y Merry, 2005).

**Reducir las tensiones que brotan a causa de la interferencia externa en el uso de los recursos locales.** A menudo, las asociaciones ayudan a configurar un entorno favorable a la creación de oportunidades más equitativas para las empresas forestales pequeñas. Gracias a dicho entorno se reducen las tensiones y conflictos producidos por procedimientos injustos en el uso de los recursos forestales. Por ejemplo, la Asociación de Explotadores Madereros de Uganda fue creada *ex profeso* para enjuiciar a la Autoridad Ugandesa de Inversiones, que había creado un parque industrial en los terrenos donde los agricultores ordenaban los árboles que ellos mismos habían plantado. El juez de turno falló a favor de los agricultores y pidió un resarcimiento equivalente a tres rotaciones de árboles (Kazooru *et al.*, 2006). Los miembros de la Asociación de Fabricantes y de Servicios de Guyana están negociando una nueva estrategia de uso de la tierra con base en las empresas forestales pequeñas, ya que estas empresas podrían hacer aumentar los ingresos y el empleo en el sector forestal sin comprometer la sostenibilidad (Mendes y Macqueen, 2006).

Existen inevitablemente muchos casos en que la gestión en asociación es fuente de conflictos, incluso cuando las asociaciones funcionan adecuadamente. Por ejemplo, la Asociación de Talladores de Madera de Saharanpur, en Uttar Pradesh (India), lanzó con éxito una campaña para introducir cambios en los incentivos tributarios y en las políticas de exportación durante un período de 40 años, pero las disputas entre las personas en el poder en 2004 obligaron al presidente a renunciar a su cargo. Este último fundó entonces la Asociación de Fabricantes Talladores y Exportadores de Madera, que se ha convertido en un competidor directo de la primera asociación (Bose *et al.*, 2006). Si bien la competencia puede servir de estímulo, las escisiones no manejadas adecuadamente pueden conducir a tensiones sociales duraderas.

**Fomento de los valores locales y reconocimiento de las reivindicaciones de las minorías étnicas.** En Guyana, los makushi identifican su acervo cultural –en el que la interacción con los recursos forestales circundantes está supeditada a la sostenibilidad– como el bien fundamental de sus comunidades (Ousman, Macqueen y Robert, 2006). La Junta para el Desarrollo del Distrito de Rupununi Septentrional, una asociación que aglutina a varias comunidades makushi, se propone desarrollar las empresas turísticas y promover el idioma local, los bailes y los tejidos. La asociación apoya y guía asimismo a la Cooperativa Makushi Yemenkun, un grupo cooperativo forestal comunitario que opera en consonancia con las estructuras de toma de decisiones de los makushi.

Sin embargo, los enfoques consuetudinarios que se dan a valores culturales particulares pueden no ser del todo igualitarios. Las comunidades étnicas son por

lo general grupos altamente diferenciados, y las élites tradicionales (constituidas frecuentemente por varones) –que obedecen a sistemas reglamentarios ancestrales (tales como el sistema *adat* en Indonesia)– suelen acaparar los beneficios de las empresas comunitarias que operan con recursos forestales locales (Hobley, 2007).

#### DIFICULTADES INHERENTES A LAS CONEXIONES MÁS AMPLIAS

Pese a las ganancias considerables que puede producir la interconexión de empresas forestales asociadas, muchas empresas forestales pequeñas fracasan aun cuando disponen del apoyo de las asociaciones. Entre los problemas más comunes a que deben hacer frente están la excesiva burocratización del Estado, la escasa solidez de las políticas y reglamentaciones, la inseguridad de la tenencia de la tierra, la imposibilidad de acceder al crédito, la deficiente información sobre el mercado, la tecnología inadecuada, las deficiencias de la infraestructura, la falta de poder de negociación y la insuficiente pericia en el campo empresarial: estos son los aspectos que caracterizan, a un nivel más amplio, la carencia de conexiones. Las empresas forestales comunitarias muchas veces encuentran dificultades para conectarse con los mercados, con los procesos de tramitación burocrática que gobiernan las operaciones jurídicas (Molnar *et al.*, 2006), con los proveedores de servicios para el desarrollo de empresas potenciales y con los servicios financieros (Donovan *et al.*, 2006).

Entre las funciones esenciales que toda empresa forestal pequeña o mediana debe desarrollar (véase la figura) se han de mencionar las siguientes:

- producir o encontrar fuentes de abastecimiento de materias primas (madera,

**Madera almacenada, producida por una empresa pequeña y lista para ser enviada al mercado, en Mozambique: cuando se establecen conexiones a un nivel más amplio, mejora el acceso a la tenencia de la tierra, al crédito, a la información sobre el mercado, a la tecnología y a la infraestructura; y aumenta el poder de negociación y la pericia empresarial**





**Funciones clave de las empresas forestales y conexiones –con los responsables del diseño de política, los proveedores de servicios y los mercados– que mejoran las perspectivas comerciales de las empresas**

productos forestales no madereros y otros insumos) que respondan a las preocupaciones sociales o ambientales de la clientela;

- administrar y gestionar la ensambladura, elaboración y entrega de los productos en conformidad con las cantidades, normas de calidad, requisitos de embalaje y tiempos indicados por el cliente;
- comercializar productos para una clientela eventual;
- investigar el mercado para recabar información sobre futuros nuevos productos y perfeccionamientos.

Ninguna empresa puede desarrollar estas capacidades autónomamente. Las empresas forestales pequeñas y sus asociaciones deben estar mejor conectadas en los tres campos que se muestran en la figura:

- con las instancias decisorias que asignan los recursos destinados al sector forestal, controlan el registro y la tributación de las empresas, controlan las políticas de compras y de exportaciones, y compilan estadísticas sobre tendencias de las empresas y mercados;
- con los especialistas técnicos en ordenación forestal, proveedores generales de servicios empresariales y financieros, y diseñadores y proveedores de información sobre los mercados;
- con los mecanismos de mercado que premian los productos que provienen de empresas forestales pequeñas responsables; con los puntos de venta

donde los clientes potenciales podrán ver los productos o los materiales promocionales, y con los clientes que formulan sugerencias y comentarios regulares sobre innovaciones de productos.

#### ALGUNAS RECOMENDACIONES

En síntesis, las empresas forestales pequeñas y sus asociaciones pueden ayudar a fomentar la calidad de la vida. Sin embargo, para conseguir este objetivo deben estar mejor conectadas unas con otras, con las instancias decisorias, con los proveedores de servicios y con los mercados. Tres son a este respecto las necesidades esenciales:

- **Una mejor representación de las empresas forestales pequeñas en la toma de decisiones.** Las reglamentaciones y políticas que favorecen a las grandes empresas por lo general no tienen en cuenta el hecho de que en la mayoría de los países las empresas forestales pequeñas predominan en número. Si los gobiernos pretenden llevar a cabo una política coherente de reducción de la pobreza, es preciso que den a las empresas forestales pequeñas la posibilidad de existir jurídicamente; les otorguen una tenencia de la tierra segura y les permitan el acceso a los recursos forestales, y las graven con impuestos justos (White, Kozak y Liddle, 2007). Los gobiernos deben reglamentar las asociaciones mediante disposiciones fáciles de aplicar. Deben

también cotejar informaciones mejores sobre las empresas forestales pequeñas en las que basar sus intervenciones futuras.

- **Unas redes más robustas para vincular las empresas forestales pequeñas con los servicios financieros y de desarrollo de empresas.** Las redes que conectan las empresas forestales pequeñas y sus asociaciones con los servicios financieros y de desarrollo de empresas revisten una importancia decisiva. Hay ejemplos como los Proveedores de Servicios del Camerún (Spik, 2006) y el Servicio Forestal Amazónico de Ecuador (Romero, 2006) que ilustran de forma óptima tales redes de apoyo. Las nuevas formas de funcionamiento sostenible de estas redes son un asunto que merece ser estudiado ulteriormente, y que ya es objeto del proyecto conjunto FAO/IIMAD “Forest Connect” (véase [www.iied.org/NR/forestry/projects/forestconnect.html](http://www.iied.org/NR/forestry/projects/forestconnect.html)).
- **Procedimientos para diferenciar en el seno del mercado a las empresas forestales pequeñas responsables y para incrementar los rendimientos que producen.** Es preciso forjar nuevas iniciativas para permitir a las empresas forestales pequeñas acceder al mercado. Las investigaciones en curso indican que existe una demanda abundante por parte de la industria para crear un mecanismo diferenciador que permita distinguir en el mercado los productos



D. MACQUEEN

**Venta en una tienda de bricolaje en São Paulo (Brasil) de madera certificada por el Consejo de Manejo Forestal y producida por una comunidad amazónica: una manera en que las empresas forestales pequeñas pueden distinguirse en el mercado y aumentar sus ingresos**

forestales comunitarios. Se necesitaría que un etiquetado para productos específicos, destinado al comercio justo de la madera, o que un etiquetado de productos comunitarios, otorgado por algún programa de certificación importante, distinguiese las procedencias de estos productos en el seno del mercado (Macqueen, Dufey y Patel, 2006). ♦



## Bibliografía

- Arnold, M.** 2006. Factors that shape opportunities and constraints for small forest enterprise activities. Ponencia presentada al UK Tropical Forest Forum on Small Enterprise Development of Forests, 26 de septiembre, Kew, Londres, Reino Unido. Versión resumida en *Report of a meeting of participants of the UK Tropical Forest Forum on Small enterprise development and forests*. Londres, Reino Unido, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (IIMAD). Disponible en: [www.iied.org/NR/forestry/documents/IIEDUKTFFmeeting.pdf](http://www.iied.org/NR/forestry/documents/IIEDUKTFFmeeting.pdf)
- Bose, S., Lal, P., Pareek, P.S., Verma, M. y Saigal, S.** 2006. *Forest-based associations in India – an overview*. Londres, Reino Unido, Winrock International India (WII) e IIMAD.
- Bukula, S. y Memani, M.** 2006. *Speaking with one voice: the role of associations of small and medium enterprise driving change in the South African forest sector*. Londres, Reino Unido, Upstart Business Strategies e IIMAD.
- Campos, M., Francis, M. y Merry, F.** 2005. *Stronger by association: improving the understanding of how forest-resource based SME associations can benefit the poor*. Londres, Reino Unido, Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia e IIMAD.
- Donovan, J., Stoian, D., Macqueen, D.J. y Grouwels, S.** 2006. *The business side of sustainable forest management: small and medium forest enterprise development for poverty reduction*. ODI Natural Resource Perspectives No. 104. Londres, Reino Unido, Instituto de Desarrollo de Ultramar.
- Figueiredo, L.D., Porro, N. y Pereira, L.S.** 2006. *Associations in Emergent Communities at the Amazon Forest Frontier, Mato Grosso*. Londres, Reino Unido, Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia e IIMAD.
- Hobley, M.** 2007. *Where in the world is there pro-poor forest policy and reform?* Washington, DC, EE.UU., Rights and Resources Initiative.
- Kazoora, C., Acworth, J., Tondo, C. y Kazungu, B.** 2006. *Forest based associations as drivers for sustainable development in Uganda*. Londres, Reino Unido, Sustainable Development Centre (SDC) e IIMAD.
- Macqueen, D.J.** 2007. *Governance towards responsible forest business – guidance on different types of forest business and the ethics to which they gravitate*. Edinburgh, Reino Unido, IIMAD. Disponible en: [www.iied.org/NR/forestry/documents/Responsible\\_forest\\_business\\_001.pdf](http://www.iied.org/NR/forestry/documents/Responsible_forest_business_001.pdf)
- Macqueen, D.J., Barrance, A. y Holt, G.** 2001. Common problems and priority R&D themes for the forest dependent poor. *International Forestry Review*, 3(2): 105-120.
- Macqueen, D.J., Bose, S., Bukula, S., Kazoora, C., Ousman, S., Porro, N. y Weyerhaeuser, H.** 2006. *Working together: forest-linked small and medium enterprise associations and collective action*. Gatekeeper Series No. 125. Londres, Reino Unido, IIMAD.
- Macqueen, D.J., Dufey, A. y Patel, B.** 2006. *Exploring fair trade timber*. Londres, Reino Unido, IIMAD. Disponible en: [www.iied.org/pubs/pdf/full/13530IIED.pdf](http://www.iied.org/pubs/pdf/full/13530IIED.pdf)
- May, P.H., Da Vinha, V.G. y Macqueen, D.J.** 2003. *Small and medium forest enterprise in Brazil*. Londres, Reino Unido, Grupo Economía do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável e IIMAD.
- Mendes, A. y Macqueen, D.J.** 2006. *Raising forest revenues and employment – unlocking the potential of small and medium forest enterprises in Guyana*. Londres, Reino Unido, IIMAD.
- Molnar, A., Liddle, M., Bracer, C., Khare, A., White, A. y Bull, J.** 2006. *Community based forest enterprises in tropical forest countries: status and potential*. Report to ITTO. Washington, DC, EE.UU., Forest Trends. Disponible en: [www.ccms.org.mx/documentos/itto\\_11106\\_final.doc](http://www.ccms.org.mx/documentos/itto_11106_final.doc)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT).** 2001. *Social and labour dimensions of the forest and wood industries on the move*. Ginebra, Suiza.
- Ousman, S., Macqueen, D.J. y Robert, G.** 2006. *Development from diversity: Guyana's forest based associations*. Londres, Reino Unido, Guyana National Initiative for Forest Certification e IIMAD.
- Romero, M.** 2006. From project to independent business: the offer of forest services to smallholders in the Ecuadorian Amazon. Ponencia presentada en la conferencia "Small and Medium Forest Enterprise Development for Poverty Reduction: Opportunities and Challenges in Globalizing Markets", Turrialba, Costa Rica, 23-25 de mayo.
- Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), México.** 2000. *Informe y avance 1998-2000. Misión de evaluación de medio término*. Proyecto de conservación y manejo sustentable de recursos forestales en México (PROCYMAF). México, D.F., México.
- Spik, L.** 2006. Business development support in the community forest timber market chain in Cameroon. Ponencia presentada en la conferencia "Small and Medium Forest Enterprise Development for Poverty Reduction: Opportunities and Challenges in Globalizing Markets", Turrialba, Costa Rica, 23-25 de mayo.
- White, A., Kozak, R. y Liddle, M.** 2007. The large and growing role of SMFES. Ponencia presentada en un acto collateral del séptimo período de sesiones del Foro de las Naciones Unidas sobre los Bosques (FNUB), "Small Forest Enterprises: Drivers of Sustainable Development?", Nueva York, EE.UU., 23 de abril. Disponible en: [www.iied.org/events/files/UNFF\\_sideevent.pdf](http://www.iied.org/events/files/UNFF_sideevent.pdf) ♦