

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

**NUEVOS MODELOS DE FINANCIAMIENTO
PARA AGROEMPRESAS EN ETAPAS INICIALES**

(RG-T3282 – RG-G1019)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Alejandro Escobar (MIF/GRU), jefe de equipo, William Ernest Mondol (MIF/CCR), Dieter Wittkowski (MIF/LEU), Irani Arraiz (DSP/DVF) y Anna Copplind (GCL/GCL).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

I.	EL PROBLEMA	1
A.	Descripción del problema	1
II.	LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN	5
A.	Descripción del proyecto	5
B.	Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto.....	8
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS .	9
A.	Alineación con el Grupo BID	9
B.	Posibilidad de ampliación de escala.....	9
C.	Riesgos del proyecto e institucionales.....	9
IV.	PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO	11
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN	11
A.	Descripción del organismo ejecutor.....	11
B.	Estructura y mecanismo de implementación	12
VI.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	12
VII.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN.....	12

RESUMEN DEL PROYECTO

NUEVOS MODELOS DE FINANCIAMIENTO PARA AGROEMPRESAS EN ETAPAS INICIALES (RG-T3282 – RG-G1019)

El principal problema abordado por este proyecto es el déficit de financiamiento que enfrentan las PYME agropecuarias de mayor impacto y más desatendidas. Los mercados comerciales no atienden —ni atenderán— a las PYME agropecuarias en etapas iniciales debido a los riesgos inherentes y la rentabilidad poco atractiva. Estas empresas operan con márgenes bajos y no pueden afrontar el pago de las tasas de interés que cubrirían los costos operativos y riesgos para que las instituciones financieras les proporcionen el tipo de préstamos de capital de trabajo estacional que necesitan. Por ende, los prestamistas comerciales se centran en un financiamiento con exigencias de garantías elevadas por valores superiores a US\$500.000, mientras que las instituciones microfinancieras encuentran que sus protocolos de suscripción y gestión de riesgos son inadecuados para otorgar préstamos a las PYME. Incluso las entidades de financiamiento social que operan en los mercados agropecuarios rara vez prestan montos inferiores a US\$500.000. En consecuencia, las PYME del sector no alcanzan a concretar su impacto potencial sobre los agricultores, ya que les compran volúmenes menores, procesan menos alimentos para los mercados locales y generan menos empleo y demanda de servicios que, de otro modo, podrían impulsar las economías regionales.

Mediante este proyecto, Root Capital, una entidad de larga trayectoria y experiencia dedicada al financiamiento social orientado al sector agropecuario, implementará una estructura innovadora de incentivos de impacto social (SIINC) que crea un pago de corrección del mercado para compensar los riesgos y costos vinculados al financiamiento de PYME en etapas iniciales. Este modelo permitirá que Root Capital, y otras instituciones financieras en el futuro, otorguen préstamos a PYME a las que puede no ser rentable prestar actualmente, pero que demuestran posibilidades sustanciales de crecimiento e impacto. A medida que esas empresas crezcan con acceso a financiamiento, podrán ser atendidas en forma sostenible. El modelo se podrá repetir no solo en el sector agropecuario, sino también en el financiamiento de PYME de diversos sectores. Un agente clave del modelo, y organismo ejecutor del proyecto, es Root Capital, una entidad de financiamiento social con presencia en la región y una capacidad demostrada para identificar y atender a organizaciones de pequeños agricultores y agroempresas innovadoras en América Latina, como se señaló. Root Capital es una entidad pionera en el ámbito del financiamiento agropecuario y el trabajo que realizó con cooperativas de productores de café y cacao de la región a principios de la década del año 2000 abrió las puertas a un abanico más amplio de prestamistas locales que nunca habían otorgado financiamiento a ese tipo de organizaciones.

Los otros dos socios del proyecto son la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), que se desempeñará como “pagador por resultados” junto con el BID/FOMIN, y Roots of Impact (RoI), una empresa asesora y desarrolladora de mercados especializada en inversiones de impacto y financiamiento para el desarrollo, que se desempeñará como verificador independiente para asegurar que se cumplan los criterios de impacto y supervisar la evaluación de la prueba piloto del modelo SIINC.

Se prevé que el proyecto movilizará un monto de US\$12 millones de financiamiento de Root Capital a un mínimo de 40 empresas agropecuarias en etapas iniciales durante un período de tres años. Estas PYME, a su vez, producirán un impacto en casi

10.000 explotaciones agrícolas a las que prestan servicios financieros y de comercialización. Los países previstos para la prueba piloto son Costa Rica, México, Perú y Nicaragua.

ANEXOS

Anexo I	Matriz de resultados
Anexo II	Presupuesto detallado

APÉNDICES

Proyecto de resolución

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS DEL FOMIN

ANEXO III	Diagnóstico de las necesidades
ANEXO IV	Informes de avance del proyecto (PSR), cumplimiento de hitos, acuerdos fiduciarios y análisis de debida diligencia en materia de integridad
ANEXO V	Plan de adquisiciones y contrataciones
ANEXO VI	Medición del impacto y plan de seguimiento
ANEXO VII	iDelta

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID Invest o CII	Corporación Interamericana de Inversiones
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
IFC	Corporación Financiera Internacional
PES	Programa de Empresariado Social
PYME	Pequeñas y medianas empresas
RC	Root Capital
RoI	Roots of Impact
SIINC	Incentivos de impacto social

INFORMACIÓN DEL PROYECTO
REGIONAL
NUEVOS MODELOS DE FINANCIAMIENTO
PARA AGROEMPRESAS EN ETAPAS INICIALES
(RG-T3282 – RG-G1019)

País y ubicación geográfica:	Costa Rica, México, Nicaragua, Perú		
Organismo ejecutor:	ROOT Capital (RC)		
Área de enfoque	Agricultura climáticamente inteligente		
Coordinación con otros donantes/ operaciones del Banco:	Este proyecto forma parte del grupo de proyectos financiados en colaboración con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) a través del Mecanismo de Financiamiento de Impacto Catalizador en Favor del Empresariado Social del Banco (RG-X1261).		
Beneficiarios del proyecto:	40 agroempresas en etapa inicial (PYME) y 10.000 agricultores de forma indirecta.		
Financiamiento:	Cooperación técnica del FOMIN:	US\$550.000	29%
	Financiamiento no reembolsable para inversión del FOMIN:	US\$500.000	26%
	Préstamo:	US\$000.000	
	Otros (explicar):	US\$000.000	
	Financiamiento total del FOMIN:	US\$1.050.000	
	Cooperación técnica de contrapartida:	US\$330.000	18%
	Cofinanciamiento: Incentivos RG-G1018: Financiamiento no reembolsable para inversión/PES:	US\$500.000	27%
	Presupuesto total del proyecto:	US\$1.880.000	100%
Períodos de ejecución y desembolso:	Período de ejecución: 36 meses. Período de desembolso: 42 meses.		
Condiciones contractuales especiales:	Las condiciones especiales previas al primer desembolso serán las siguientes: (i) aprobación por el BID/FOMIN del plan operativo anual para el primer año; (ii) designación del coordinador del proyecto; y (iii) aprobación del proyecto de financiamiento no reembolsable para inversión/PES del BID (RG-G1018).		
Revisión del impacto ambiental y social:	Esta operación fue objeto de una revisión y clasificación de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Habida cuenta de los impactos y riesgos limitados, se propone clasificar el proyecto en la categoría C.		
Unidad responsable de los desembolsos:	Representación en Costa Rica.		

I. EL PROBLEMA

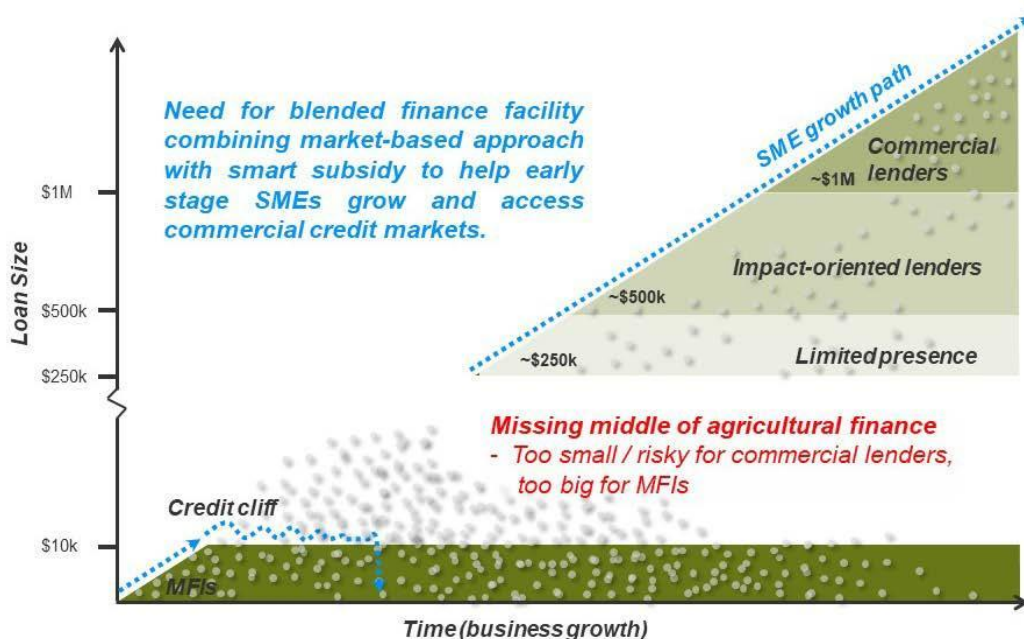
A. Descripción del problema

- 1.1 **Acceso a financiamiento para PYME agropecuarias.** Los pequeños agricultores agropecuarios de los países en desarrollo carecen de un acceso seguro a los insumos, créditos, mercados, tecnología y conocimiento de las prácticas óptimas agronómicas para mejorar la productividad, desarrollar resiliencia frente al cambio climático e incrementar sus ingresos. La mayoría de ellos viven en o por debajo de la línea de pobreza, padecen inseguridad alimentaria y son vulnerables a las conmociones producidas por la volatilidad del clima y los mercados. Las pequeñas y medianas empresas (PYME) agropecuarias son canales cruciales que pueden transformar las condiciones de vida de los agricultores, desarrollar resiliencia frente al cambio climático y contribuir a la seguridad alimentaria y la nutrición. Esas PYME, que a menudo operan en regiones remotas con infraestructura deficiente, desempeñan un papel esencial en la distribución de los insumos a los pequeños agricultores, su vinculación a los mercados y la creación de empleo (por ejemplo, el procesamiento y el transporte) para el crecimiento de las economías rurales.
- 1.2 Pese a ello, las PYME agropecuarias generalmente no alcanzan a desarrollar su potencial debido, en gran parte, a que caen en el segmento intermedio desatendido (véase el Diagrama 1), que es la brecha existente en los mercados financieros entre el microfinanciamiento para particulares y el financiamiento comercial para empresas y proyectos de infraestructura más grandes. La Corporación Financiera Internacional (IFC) estima que el déficit de financiamiento para PYME en los mercados emergentes asciende a US\$1 billón, mientras que, a nivel mundial, las PYME señalan que el financiamiento insuficiente es el principal obstáculo para su crecimiento¹. El segmento intermedio desatendido es particularmente evidente en el sector agropecuario. El riesgo procedente de las fuerzas del mercado (por ejemplo, la fluctuación de los precios y la demanda), los patrones climáticos y las pérdidas de cultivos agravan los desafíos que enfrentan las PYME en otros sectores de los mercados emergentes. Además, los países en desarrollo aún deben establecer programas financiados con fondos públicos para seguros, asistencia en caso de desastres y otros tipos de apoyo que constituyen la base del mercado agropecuario en América del Norte y Europa.
- 1.3 El principal problema abordado por este proyecto es el déficit de financiamiento que enfrentan las PYME agropecuarias de mayor impacto y más desatendidas. Los mercados comerciales no atienden —ni atenderán— a las PYME agropecuarias en etapas iniciales debido a los riesgos inherentes y la rentabilidad poco atractiva. Estas empresas operan con márgenes bajos y no pueden afrontar el pago de las tasas de interés que cubrirían los costos operativos y riesgos para que las instituciones financieras les proporcionen el tipo de préstamos de capital de trabajo estacional que necesitan. Por ende, los prestamistas comerciales se centran en un financiamiento con exigencias de garantías elevadas por valores superiores a US\$500.000, mientras que las instituciones microfinancieras encuentran que sus protocolos de suscripción y gestión de riesgos son inadecuados para otorgar préstamos a las PYME. Incluso las entidades de financiamiento social que operan en los mercados agropecuarios rara vez prestan

¹ *The Elephant in the Room: Financial Inclusion for the Missing Middle*, 2015.

montos inferiores a US\$500.000. En consecuencia, las PYME del sector no alcanzan a concretar su impacto potencial sobre los agricultores, ya que les compran volúmenes menores, procesan menos alimentos para los mercados locales y generan menos empleo y demanda de servicios que, de otro modo, podrían impulsar las economías regionales.

Diagrama 1. Trayectoria de crecimiento de las PYME y el segmento intermedio desatendido



- 1.4 **Experiencia de Root Capital.** Root Capital (RC) es una entidad pionera en el financiamiento de impacto para empresas agropecuarias en los países en desarrollo, con 18 años de experiencia en innovación en mercados fronterizos. Su objetivo es mejorar los medios de subsistencia de los agricultores mediante créditos y creación de capacidad a fin de activar el potencial de crecimiento e impacto de las PYME del sector, que de otra manera caerían en el segmento intermedio desatendido. Desde su fundación en 1999, RC ha prestado US\$1.200 millones a más de 670 empresas agropecuarias, que totalizan más de un millón de hogares dedicados a la actividad, y ha proporcionado capacitación crucial para la creación de capacidad a más de 1.180 empresas del sector.
- 1.5 **Lecciones aprendidas en el financiamiento agropecuario.** Gran parte del financiamiento de RC a lo largo de su historia estuvo dirigido a PYME en etapas iniciales, que requieren montos de entre US\$100.000 y US\$500.000, pero que carecen de historial crediticio o de una garantía formal. Atender a estos clientes de alto riesgo e impacto resulta costoso. Un aprendizaje importante adquirido en el transcurso del tiempo se refiere al papel catalizador de los servicios de asesoramiento empresarial específicos. La creación de capacidad de gestión en las

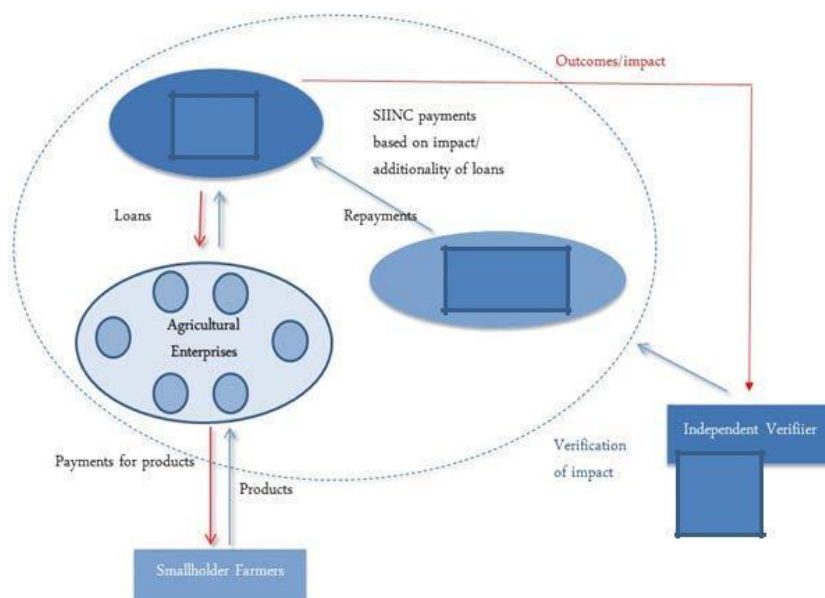
PYME por medio de un conjunto de servicios adaptados a las necesidades y prioridades de la empresa puede acelerar su trayectoria para estar en condiciones de recibir créditos y acceder a financiamiento; para las PYME que tal vez ya reúnan las condiciones para recibir financiamiento básico, los servicios de asesoramiento empresarial pueden producir beneficios profundos, al impulsar un crecimiento sostenible y duradero en formas que una inyección de crédito por sí sola muchas veces no puede lograr. RC genera su mayor impacto como prestamista cuando sus clientes crecen y llegan a más pequeños agricultores —y cuando no podrían hacerlo sin acceso al financiamiento de Root Capital—. Este aprendizaje llevó a la organización a concentrarse en la adicionalidad, es decir, la medida en que sus préstamos se sumarían a los recursos que el cliente habría recibido de otro modo de otros prestamistas, como medida clave del impacto como prestamista.

- 1.6 **Impacto y adicionalidad de Root Capital.** En los últimos años, RC elaboró un enfoque basado en datos para integrar las consideraciones financieras y de impacto en las decisiones de inversión, que se conoce como marco de la frontera de impacto eficiente², que se puso en funcionamiento en la totalidad de su cartera de préstamos durante 2017. Por medio de este enfoque, RC procura llegar a los clientes de mayor impacto, en vista de las limitaciones de su modelo económico. Para ello, hace una evaluación y un seguimiento sistemáticos de la adicionalidad de cada préstamo y clasifica los préstamos en las categorías de adicionalidad “baja”, “mediana” y “alta”: la adicionalidad es alta si el receptor del préstamo no habría recibido un préstamo por el mismo monto y con las mismas condiciones de ningún otro prestamista, es mediana si el receptor no habría recibido un préstamo semejante de un prestamista comercial y es baja si el mismo préstamo habría sido otorgado por un prestamista comercial. La puesta en funcionamiento de este enfoque le ha permitido a RC hacer un seguimiento sistemático del desempeño relativo y los costos de atender plenamente el servicio de los préstamos en cada categoría (el costo total de suscripción de los préstamos). Sin embargo, lo que no ha cambiado es la realidad de que para RC sigue siendo poco rentable financiar a muchas de las PYME receptoras de préstamos de mediana y alta adicionalidad, empresas que demuestran posibilidades sustanciales de crecimiento e impacto. Sin un cambio en las limitaciones del modelo económico —y el modelo económico de toda entidad de financiamiento social— el máximo impacto seguirá estando fuera de alcance.
- 1.7 **El proyecto.** El objetivo del proyecto es cambiar estas limitaciones proponiendo una estructura innovadora de incentivos de impacto social (SIINC) que crea un pago de corrección del mercado para compensar los riesgos y costos asociados al financiamiento de PYME en etapas iniciales (véase el Diagrama 2 más adelante). Este modelo permitirá que RC, y otras instituciones financieras en el futuro, otorguen préstamos de mediana y alta adicionalidad a PYME en etapas iniciales a las que puede no ser rentable financiar. A medida que estas empresas crezcan con acceso a financiamiento, podrán ser atendidas en forma sostenible. El modelo se podrá repetir no solo en el sector agropecuario, sino también en el financiamiento de PYME de diversos sectores. Para llevar a cabo este plan, RC ha trabajado en colaboración con el FOMIN a fin de diseñar el proyecto propuesto. El FOMIN ha acordado financiar el 25% del proyecto mediante una operación de cooperación técnica no reembolsable, complementada por financiamiento no

² Véase el artículo de noviembre de 2016 titulado *Towards the Efficient Impact Frontier* en Stanford Social Innovation Review (SSIR).

reembolsable para inversión de COSUDE, administrado por el Banco a través del mecanismo establecido en la operación RG-X1261. Estos fondos, a su vez, contarán con el respaldo de recursos del PES para el componente de financiamiento, aprobados mediante un procedimiento separado. En el caso del PES, el financiamiento se basará en los impactos logrados mediante un mecanismo de pago por impacto ejecutado bajo la Facilidad de Impacto en América Latina y el Caribe del PES.

- 1.8 COSUDE ha elaborado con el FOMIN el modelo de financiamiento SIINC, con el objeto de estructurar un financiamiento adecuado de proyectos innovadores que tengan un alto impacto social. El presente proyecto formará parte del programa global de Impacto en América Latina y el Caribe financiado por COSUDE, que fue creado para cofinanciar proyectos SIINC en la región. Hasta la fecha, el programa ha financiado tres proyectos SIINC (VIA-Honduras, Clínicas del Azúcar-México e Inka Moss-Perú) y se encuentra en preparación otro proyecto con Algramo-Chile. Los fondos de COSUDE se utilizarán para financiar los pagos SIINC no reembolsables, y este sería el primer proyecto de financiamiento a PYME agropecuarias en etapas iniciales con este modelo.



- 1.9 **Beneficiarios:** El proyecto tiene por objeto mejorar los medios de subsistencia de los pequeños agricultores proveedores de PYME agropecuarias en etapas iniciales en América Latina y se centrará en Costa Rica, Perú, Nicaragua y México. En estos países, las PYME en etapas iniciales que RC busca atender a menudo son cooperativas dirigidas por agricultores que compran cultivos, generalmente de maíz, azúcar, café o cacao, a pequeños agricultores proveedores. Si crecen, estas PYME se transforman en motores de impacto: ayudan a conectar a los agricultores con los mercados mundiales; distribuyen insumos que mejoran la productividad, como semillas y fertilizantes; proporcionan a los agricultores capacitación agronómica que les posibilita la adaptación y les asegura ingresos estables, a pesar del clima

extremo causado por el cambio climático; crean oportunidades de liderazgo para las mujeres y los jóvenes; y generan otras actividades económicas en etapas posteriores del proceso de producción (es decir, transporte, comercialización y servicios) que impulsan las economías rurales. Se prevé que al menos 40 agroempresas en etapas iniciales recibirán capacitación y financiamiento.

- 1.10 Por lo tanto, venderle a una PYME agropecuaria que crece y prospera ofrece a los agricultores y sus familias una forma de mejorar su calidad de vida. Las cooperativas agropecuarias a las que RC provee financiamiento y servicios de asesoramiento tienden a pagar entre un 80% y un 90% de sus ingresos a los agricultores, una proporción que hemos constatado que se mantiene constante a medida que las empresas crecen. En América Latina, los agricultores ganan, en promedio, entre 10% y 15% más vendiendo a estas cooperativas que si vendieran en los mercados locales. Estos cientos de dólares adicionales por hogar permiten que las familias cubran una mayor parte de sus necesidades básicas, como el pago de la educación de sus hijos y la atención de la salud. Dado que cada PYME en etapa inicial llega, en promedio, a unos 200 a 300 pequeños agricultores, se estima que los 40 préstamos basados en el modelo SIINC y la capacitación adaptada a las PYME que este proyecto apoya fortalecerían los medios de subsistencia de entre 8.000 a 12.000 pequeños agricultores y sus hogares en los países beneficiarios, lo que, en última instancia, mejorará la calidad de vida de alrededor de 50.000 residentes rurales.

II. LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

A. Descripción del proyecto

- 2.1 El impacto previsto del proyecto es mejorar los medios de subsistencia de los pequeños agricultores en América Latina, con énfasis en Perú, Nicaragua, Costa Rica y México, cubriendo el déficit de financiamiento para PYME agropecuarias de alto riesgo e impacto que se encuentran en etapa inicial. Con acceso al crédito y una capacitación dirigida a la creación de capacidades específicas, estas PYME estarán en mejores condiciones para crecer, prosperar y apoyar a agricultores proveedores y sus comunidades.
- 2.2 **Innovación:** Además de Root Capital, el prestamista principal de las PYME, otros dos agentes participarán en el proyecto: Roots of Impact (RoI), una empresa de asesoramiento especializada en el financiamiento de impacto, que se desempeñará como principal agente verificador para medir y verificar los resultados y el impacto, y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, la cual, en conjunto con recursos del PES, se desempeñará como pagador por resultados para Root Capital, si se cumplen las metas de impacto social.
- 2.3 El resultado previsto del proyecto es demostrar que el modelo SIINC puede aplicarse para crear un mecanismo sostenible y eficaz en función del costo, que permita cubrir el déficit de financiamiento para PYME en etapas iniciales, lo que estimulará el crecimiento y aumentará los ingresos de los pequeños agricultores y, con el tiempo, generará un rendimiento de la inversión de impacto superior a 2:1 en términos de costo del proyecto en relación con el aumento de los ingresos incrementales. Concretamente, con un costo de US\$2 millones, RC estima que este proyecto movilizará un monto de US\$12 millones en préstamos de

adicionalidad alta y mediana para 40 empresas en etapa inicial. Se estima que estas PYME generarán ingresos por US\$24 millones para pequeños agricultores, cifra que incluye US\$3,6 millones en ingresos incrementales. Asimismo, al incluir un sistema de precios diferenciados para diversos niveles de impacto (con cuatro categorías determinadas según el monto del préstamo y el nivel de adicionalidad; véanse los detalles en las secciones siguientes), este proyecto generará un aprendizaje importante para el BID/FOMIN y Rol, que se aplicará en los proyectos SIINC futuros.

- 2.4 **Componente I: Pagos de incentivos de impacto social (SIINC) (FOMIN: US\$500.000; (PES): US\$500.000).** El componente principal será el mecanismo de pagos SIINC, por medio del cual se compensará al organismo ejecutor del proyecto (RC) con un monto de hasta US\$1.000.000 por otorgar 40 préstamos de adicionalidad mediana o alta de hasta US\$500.000 cada uno a PYME en etapas iniciales en los países del proyecto, de los cuales el monto del préstamo y la adicionalidad serán verificados en forma independiente por Rol. En el cuadro siguiente se resumen los pagos por préstamo diferenciados por la categoría de impacto:

Criterios de impacto	Pago por préstamo
Préstamos de adicionalidad mediana entre US\$300.000 y US\$500.000	US\$22.000
Préstamos de adicionalidad mediana <US\$300.000	US\$24.000
Préstamos de adicionalidad alta entre US\$300.000 y US\$500.000	US\$26.000
Préstamos de adicionalidad alta <US\$300.000	US\$28.000
Inclusión de la perspectiva de género (*)	+US\$1.000

(*) Por cada préstamo adicional que incluya la perspectiva de género, según lo definido en los criterios del esquema de incentivos, se agregará un monto extra de US\$1.000.

- 2.5 **Componente II: Servicios de asesoramiento empresarial (FOMIN: US\$550.000; Contrapartida: US\$0)**

- 2.6 Dado que muchas PYME en etapa inicial carecen de las competencias y experiencia de gestión financiera necesarias para lograr acceder al crédito y administrarlo con éxito, los préstamos del Componente 1 se complementarán con servicios de asesoramiento empresarial específicos prestados por RC a 30 PYME en etapa inicial en los países del proyecto (Perú, Nicaragua, Costa Rica y México). Al respecto, RC elaboró su programa de capacitación en tecnología financiera y móvil durante el último decenio con el apoyo clave del BID-FOMIN y sus servicios de creación de capacidad se consideran óptimos para las PYME agropecuarias de América Latina. La mayoría de los clientes receptores de capacitación también recibirán préstamos de adicionalidad mediana y alta, pero una parte de ellos pueden incluso ser clientes en proyectos en etapas más iniciales, que necesitan capacitación catalizadora en gestión financiera para acelerar su trayectoria hacia una capacidad básica para recibir créditos. Algunos clientes recibirán servicios de

asesoramiento agronómico o en tecnología móvil y probablemente serán clientes en etapas iniciales más avanzadas que se encuentran en la antesala de su evolución hacia categorías de financiamiento más elevadas y financieramente sostenibles y para los cuales esos servicios extra podrían acelerar su trayectoria de crecimiento. El conjunto exacto de servicios provistos dependerá de las necesidades y capacidades de cada empresa. La capacitación que se proporcione a través de este proyecto se impartirá en las mismas empresas y tendrá una duración promedio de 10 días; en algunos casos, el período será de entre 10 y 20 días según el plan individual de capacitación.

- 2.7 Además de los servicios de asesoramiento, RC probará un proyecto piloto con trazabilidad financiera y un análisis de identidad mediante la aplicación de tecnología de cadena de bloques. Utilizando los sistemas de información que tiene disponibles, RC seleccionará entre los prestatarios a aquellas PYME que tengan la capacidad de rastrear los datos de producción hasta el agricultor o productor, a fin de probar un análisis de identidad mediante la aplicación de tecnología de cadena de bloques con el objeto de observar de qué forma los datos en la cadena de valor financiera pueden regresar al agricultor para su propio uso. Para esta labor se ha reservado un presupuesto de US\$25.000 y los términos de referencia del análisis constituirán un hito del proyecto.
- 2.8 **Componente III: Evaluación de impacto y aprendizaje (FOMIN US\$0; Contrapartida US\$330.000)**
- 2.9 El tercer componente del proyecto consistirá en una agenda de impacto y aprendizaje mediante la cual RC estudiará la eficacia y el impacto del proyecto y difundirá las conclusiones por medio de artículos, presentaciones en eventos de la industria y otros foros. En este proyecto se probarán dos innovaciones centrales: la ampliación del innovador modelo SIINC a la cartera de inversiones de impacto de RC y la implementación de precios diferenciados en un mecanismo SIINC de pago por impacto. Desarrollado por Rol y actualmente en la etapa piloto con otras tres empresas sociales en un proyecto que también está respaldado por el BID-FOMIN, el modelo SIINC crea un mecanismo para enfoques basados en el mercado que movilizan capital privado y cubren la mayoría de sus costos, pero no todos, para captar inversiones. Este proyecto representaría la primera vez en que el mecanismo se aplica a una cartera de inversiones, así como la primera vez que Rol y el BID-FOMIN probarían el sistema de precios diferenciados según el impacto. El enfoque SIINC crea un flujo de ingresos que permitirá que RC atienda de manera sostenible a PYME en etapas iniciales; mientras que RC puede sufragar sus costos por préstamos de mayor cuantía para PYME afianzadas, los préstamos de menor cuantía para PYME en etapas iniciales no son rentables. El financiamiento filantrópico le ha permitido a RC atender a estas empresas en una escala modesta hasta la fecha, pero ese financiamiento no es fiable ni ampliable. Mediante el mecanismo SIINC, RC y otras instituciones financieras podrán, con el tiempo, cubrir el déficit de financiamiento para el segmento intermedio desatendido, de manera tal que las PYME puedan desarrollar su potencial de crecimiento e impacto. Las empresas que al principio requieren subsidios para operar necesitarán menos y luego ningún apoyo en el futuro a medida que crezcan y soliciten préstamos de mayor cuantía.

B. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto

- 2.10 Al final del período de ejecución, se prevé que el proyecto contribuirá al Marco de Resultados Corporativos (CRF) del FOMIN y del Banco de la siguiente manera: (i) 40 nuevas PYME agroindustriales en etapas iniciales reciben financiamiento (CRF-230400); (ii) 30 nuevas PYME agroindustriales reciben asesoramiento técnico en gestión financiera (CRF-130100); (iii) al menos 10 nuevas empresas (intermediarios financieros) se han agregado a las opciones de financiamiento de las empresas en etapas iniciales (no es un indicador CRF); (iv) 40 agroempresas en etapas iniciales siguen operando tres años después de su inclusión en el proyecto (CRF-330201); y (v) el monto total de crédito del proyecto para empresas en etapas iniciales alcanza los US\$12 millones (CRF-230700).
- 2.11 El objetivo principal de este proyecto es medir los resultados y pagar al organismo ejecutor por la consecución de esos resultados y el impacto previsto logrado. Por consiguiente, el proyecto ha incorporado en su estructura operativa un mecanismo para el seguimiento y verificación del impacto y los resultados. Los detalles del proceso se describen en el Anexo VI y forman parte integrante del acuerdo de ejecución con Root Capital. En el plan, se definieron y establecieron indicadores clave de desempeño acordados por todas las partes, incluidos COSUDE, RoI, Root Capital y el FOMIN. Estos indicadores incluyen (i) el número de préstamos adicionales (con adicionalidad mediana o alta) de US\$500.000 o menos cerrados en los países beneficiarios; (ii) el número de préstamos adicionales de US\$500.000 o menos cerrados con empresas que incluyen la perspectiva de género en los países beneficiarios; y (iii) el número de empresas en los países beneficiarios que reciben capacitación financiera. El mismo plan establece los siguientes procesos clave para la implementación: (a) la verificación de la capacitación y conocimiento del oficial de préstamo sobre el marco de impacto; (b) una revisión de los préstamos que cumplen los requisitos; y (c) controles al azar. Por último, el plan detalla las herramientas de seguimiento que se han de utilizar durante el ciclo de vida del proyecto, que incluyen el informe sobre la estructura de capital y las cifras de ingresos de los prestatarios, el informe que describe la determinación de la adicionalidad, los parámetros de medición organizacionales y guías para las entrevistas con las principales partes interesadas y con los prestatarios.
- 2.12 **Evaluación:** El proyecto incorporará una evaluación final, cuyo alcance puede incluir la revisión de los siguientes aspectos fundamentales: (i) en qué medida el modelo SIINC funcionó o no; (ii) la rentabilidad del organismo ejecutor durante la implementación del programa; (iii) la capacidad del organismo ejecutor para acceder a nuevo financiamiento para el modelo o sufragar sus costos; (iv) la adopción del modelo por otros intermediarios financieros o agentes; y (v) la capacidad de las entidades en etapas iniciales para acceder a otras fuentes de financiamiento como resultado del proyecto.

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO BID, POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS

A. Alineación con el Grupo BID

- 3.1 **Alineación con la estrategia de país.** El proyecto está en consonancia con la estrategia institucional del BID al apoyar la inserción de explotaciones agropecuarias de pequeña escala en las cadenas de valor y abordar temas transversales como el cambio climático y la sostenibilidad ambiental. También está en consonancia con la estrategia del Banco de mejorar la productividad y competitividad agropecuaria y ampliar el acceso a servicios financieros para los productores agropecuarios. El proyecto está alineado con los ámbitos prioritarios de intervención de la CII de aumento del acceso de las PYME a financiamiento y asistencia técnica, apoyo a la innovación y crecimiento respetuoso del medio ambiente. También se centra en mejorar los vínculos del mercado con las cadenas de valor agropecuarias, un sector de actividad clave de la CII.
- 3.2 El proyecto contribuirá a los objetivos de la estrategia institucional del Grupo BID de reducir la pobreza, aumentar el crecimiento sostenible y fomentar el desarrollo a través del sector privado (i) proporcionando servicios de financiamiento clave a PYME subatendidas; (ii) promoviendo la adopción y difusión de herramientas de gestión, capacitación y sistemas de control de calidad en el ámbito agropecuario; y (iii) creando nuevas oportunidades en las actividades agropecuarias, en especial para las mujeres y los jóvenes, que son más vulnerables frente al desempleo y la migración. Asimismo, el proyecto introducirá tecnologías que constituyen una innovación en el sector de financiamiento agropecuario de la región.

B. Posibilidad de ampliación de escala

- 3.3 La ampliación de escala del proyecto se logrará mediante su repetición y la incorporación de las PYME en etapas iniciales en la cartera de préstamos de otros proveedores de servicios financieros. Se prevé que los bancos locales, otros inversionistas de impacto social y empresas ancla se sumarán a medida que observen y evalúen la capacidad de Root Capital para otorgar financiamiento a este segmento del mercado. El compromiso inicial de RC brindar US\$12 millones en préstamos será duplicado con creces por otros agentes del sector.

C. Riesgos del proyecto e institucionales

- 3.4 El equipo de proyecto ha identificado los siguientes riesgos y las estrategias de mitigación correspondientes, que están incorporadas en el diseño del proyecto:
- 3.5 **Riesgo 1: Riesgo crediticio/de incumplimiento:** Aunque los pagos SIINC mitigarán el costo de atención a los clientes de alto riesgo e impacto alcanzados mediante este proyecto, no eliminarán el riesgo elevado de incumplimiento por parte de estas empresas en etapas iniciales. **Factor de mitigación:** Aunque los pagos SIINC incentivarán a RC a otorgar préstamos no rentables, no invalidarán su infraestructura de gestión de riesgos actual, que incluye un comité de finanzas y riesgo crediticio, el cual determina el apetito de riesgo y revisa el desempeño y la calidad de los créditos, y un comité de supervisión del riesgo, que hace un estricto seguimiento mensual de los detalles del desempeño del financiamiento y la toma de decisiones de RC. Estos comités solo permitirán que RC preste a las empresas que cumplen los parámetros básicos de solvencia crediticia y, si bien los pagos SIINC cambian el cálculo de riesgo

global, lo harán en forma limitada, permitiendo que RC siga tratando de mitigar el riesgo de incumplimiento en la medida de lo posible.

- 3.6 **Riesgo 2: Verificación de las determinaciones de adicionalidad del préstamo:** Los oficiales de préstamos de RC realizan determinaciones de adicionalidad del préstamo para cada cliente según su capacidad de acceso a financiamiento alternativo en las mismas condiciones que ofrece RC. Las condiciones de los préstamos pueden ser variadas y presentar diversos matices, como los requisitos de garantías, tasas de interés, plazo y uso del préstamo, etc. Los esfuerzos de debida diligencia de Rol exigirán una revisión profunda y dinámica de todos los factores de adicionalidad a fin de verificar la determinación hecha por RC. **Factor de mitigación:** Debido a la implementación del enfoque de frontera de impacto eficiente, RC posee un sistema interno robusto para regular y normalizar las atribuciones de adicionalidad y sus oficiales de préstamo han recibido una amplia capacitación en la definición de la adicionalidad del préstamo. Al momento de puesta en marcha de este proyecto se proporcionará capacitación adicional para asegurar la aplicación de definiciones y prácticas normalizadas entre los oficiales de préstamo y las oficinas regionales. Rol está preparado para implementar un proceso integral de debida diligencia y verificación que abarca a numerosos departamentos de RC y partes interesadas externas.
- 3.7 **Riesgo 3: Volatilidad del mercado:** Las políticas y procedimientos de gestión de riesgos de RC no pueden corregir en forma completa la volatilidad e imprevisibilidad inherentes de la actividad de los pequeños productores agropecuarios; los clientes y préstamos que parecen ser solventes en el momento de aprobación de la solicitud de préstamo pueden no ser capaces de recuperarse del todo ante variaciones bruscas de los precios de los cultivos debido a factores regionales o mundiales. **Factor de mitigación:** RC mitiga el riesgo de mercado otorgando préstamos contra contratos a plazo en lo posible, revisando las reglamentaciones crediticias y controles monetarios específicos del país respectivo y realizando evaluaciones de mercado para comprender la estabilidad o volatilidad relativa de los precios de los productos agropecuarios.
- 3.8 **Riesgo 4: Efectos del cambio climático y otras conmociones por fenómenos climáticos:** Muchas de las PYME en etapas iniciales que RC busca atender mediante este proyecto serán cooperativas de productores de café de pequeña escala de América Latina, donde los efectos del cambio climático en la producción y el calendario de cosecha del café se perciben en forma intensa. Tales efectos pueden perjudicar el impacto de la labor del FOMIN con estos clientes. **Factor de mitigación:** Los servicios que RC podrá prestar a estos clientes mediante el presente proyecto, a saber, financiamiento accesible, gestión especializada y creación de capacidades en materia de tecnología agronómica y móvil, aumentarán la resiliencia de estas PYME y permitirán que estén mejor posicionadas para sobrellevar los efectos del cambio climático. Con acceso al crédito y crecimiento, las PYME pueden implementar iniciativas cruciales como programas de diversificación de ingresos, renovación y rehabilitación de cultivos y capacitación agronómica para los agricultores.

IV. PROPUESTA DE INSTRUMENTO Y PRESUPUESTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$1.880.000, de los cuales US\$1.050.000 (44%) serán proporcionados por el FOMIN y US\$830.000 (56%) por la contraparte. Los recursos de contrapartida proporcionados por el organismo ejecutor incluyen US\$500.000 para los pagos SIINC y US\$330.000 para servicios de asesoramiento y el costo de la evaluación de impacto y el seguimiento. El período de ejecución será de 36 meses y el de desembolso, 42 meses.
- 4.2 El FOMIN utilizará un instrumento de financiamiento no reembolsable. El presupuesto del proyecto se resume en el cuadro siguiente:

	FOMIN	Contrapartida	Total
Componentes del proyecto			
Componente 1: Incentivos SIINC	500.000	500.000	1.000.000
Componente 2: Servicios de asesoramiento empresarial	550.000	0	550.000
Componente 3: Evaluación de impacto y aprendizaje		330.000	330.000
Total general	1.050.000	830.000	1.880.000
% de financiamiento	56%	44%	100%

V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN

A. Descripción del organismo ejecutor

- 5.1 Root Capital (RC) es una entidad pionera como proveedora de financiamiento y asistencia técnica a agroempresas en el mundo en desarrollo, con 18 años de experiencia en innovación en mercados fronterizos. Fundada en 1999 e incubada inicialmente en el rubro de financiamiento ecológico, RC se constituyó como una organización 501(c)(3) en 2006. Su objetivo es mejorar los medios de subsistencia de los agricultores mediante créditos y creación de capacidad a fin de activar el potencial de crecimiento e impacto de las PYME agropecuarias del sector. Desde su fundación, ha prestado US\$1.200 millones a más de 670 agroempresas, que totalizan 1,3 millones de hogares dedicados a la actividad (con impacto en 5,8 millones de personas). Gran parte de su financiamiento ha estado dirigido a PYME en etapas más iniciales, que requieren montos de entre US\$100.000 y US\$500.000, pero que carecen de historial crediticio o de una garantía formal.
- 5.2 En 2017, Root Capital desembolsó US\$120 millones a 244 pequeñas agroempresas, con un saldo promedio de la cartera de préstamos de US\$65 millones. La organización posee activos por un valor de US\$105 millones y sus pasivos ascienden a US\$89 millones. Terminó el año con una utilidad neta de US\$100.000, gracias a una suscripción disciplinada y una administración de gastos focalizada. Si bien RC anuló en libros un monto cercano a US\$7,2 millones de préstamos incobrables, recuperó más de US\$2 millones, por lo que el coeficiente de cancelaciones contables netas se situó en un sólido 6,5%. Por medio de sus operaciones de financiamiento, en 2017 RC llegó a 571.000

productores agropecuarios, que adquirieron cultivos por un valor de US\$887 millones.

- 5.3 Root Capital tiene su sede mundial en Cambridge, MA, y varias oficinas regionales en América Latina, el África subsahariana e Indonesia. De sus 110 empleados, la mayoría están basados en las oficinas regionales, donde están contratados localmente y facilitan una relación cercana con los clientes y les brindan atención según la evolución de sus necesidades. Por otro lado, los equipos de la alta y mediana gerencia tienen un compromiso demostrado con una evaluación rigurosa de potenciales clientes, pólizas para cultivos e impactos ambientales y sociales.

B. Estructura y mecanismo de implementación

- 5.4 Root Capital ejecutará el proyecto desde su oficina regional en Costa Rica durante un período de 36 meses. Se establecerá una unidad ejecutora central en San José, integrada por cinco funcionarios profesionales y técnicos. Este equipo recibirá apoyo administrativo y técnico y dirección desde la sede de RC.
- 5.5 El proyecto se implementará en estrecha colaboración con Roots of Impact (RoI), una empresa asesora y desarrolladora de mercados con sede en Alemania, especializada en las inversiones de impacto y el financiamiento para el desarrollo. RoI crea soluciones innovadoras de financiamiento para la ampliación de escala de empresas sociales y asesora sobre su implementación a inversionistas de impacto, financiadores públicos y filántropos. RoI fue pionera en el concepto SIINC (descrito más arriba) y actualmente está llevando a cabo su aplicación experimental en América Latina junto con el BID-FOMIN y COSUDE. RoI se desempeñará como agente externo para velar por el cumplimiento del impacto y los resultados previstos por el proyecto. Los costos relacionados con su participación serán sufragados por COSUDE.

VI. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 **Desembolso por resultados, acuerdos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a los acuerdos estándar del FOMIN sobre desembolso por resultados y a las políticas de adquisiciones y contrataciones³ y de gestión financiera⁴ del Banco, según lo indicado en el Anexo V.

VII. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN

- 7.1 **Acceso a información:** La información del proyecto no se considera confidencial en virtud de la Política de Acceso a Información del BID. Por lo tanto, este documento es público.

³ Enlace a la [Política para la Adquisición de Bienes y Obras](#).

⁴ Enlace a [Operational Guidelines for Management of Milestones and Financial Supervision for MIF and SEP Technical Cooperation Project](#).