

Documento: EB 2017/122/R.37  
Tema: 11  
Fecha: 17 de noviembre de 2017  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

**S**



Invertir en la población rural

## **Estrategia para el Establecimiento del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores**

### **Nota para los representantes en la Junta Ejecutiva**

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

##### **Adolfo Brizzi**

Director  
División de Asesoramiento Técnico y Políticas  
Tel.: (+39) 06 5459 2450  
Correo electrónico: a.brizzi@ifad.org

##### **Michael Hamp**

Especialista Técnico Principal en Servicios Financieros Rurales Inclusivos  
Tel.: (+39) 06 5459 2807  
Correo electrónico: m.hamp@ifad.org

##### **Enrique Hennings**

Especialista Técnico Principal en Mercados y Empresas Rurales  
Tel.: (+39) 06 5459 2176  
Correo electrónico: e.hennings@ifad.org

#### Envío de documentación:

##### **William Skinner**

Jefe  
Unidad de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2974  
Correo electrónico: gb@ifad.org

Junta Ejecutiva – 122.º período de sesiones  
Roma, 11 y 12 de diciembre de 2017

---

**Para aprobación**

# Índice

<b>Acrónimos y siglas</b>	<b>ii</b>
<b>Resumen</b>	<b>iii</b>
<b>Recomendación de aprobación</b>	<b>1</b>
<b>I. Contexto y oportunidad única del FIDA</b>	<b>1</b>
<b>II. Descripción del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores</b>	<b>2</b>
A. Posicionamiento competitivo del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores	2
B. Teoría del cambio	3
C. Entorno operacional	4
D. Estrategia de inversión	6
E. Proceso de inversión	7
F. Gobernanza y dotación de personal	8
G. Estructura financiera	10
H. Proceso de seguimiento y evaluación y medición del impacto	12
I. Desarrollo de la cartera	13
J. Modelo financiero	14
K. Gestión de riesgos	14
L. Actividades de diseño y calendario	14
<b>Anexos</b>	
<b>I. Panorama de la financiación agrícola</b>	<b>15</b>
<b>II. Mecanismo de Asistencia Técnica del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores</b>	<b>20</b>

## **Acrónimos y siglas**

ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
ONG	organizaciones no gubernamentales
MTCP	Programa de Cooperación a Medio Plazo con Organizaciones Campesinas de la Región de Asia y el Pacífico
SFOAP	Programa de Apoyo a las Organizaciones Campesinas en África
SIF	Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores
SyE	seguimiento y evaluación

## Resumen

1. A nivel mundial, los pequeños agricultores y las empresas agrícolas rurales afrontan dificultades para mejorar su productividad, sus medios de vida y su participación en las cadenas de valor. Una cuestión fundamental para la agricultura en pequeña escala es la atracción de capital a fin de impulsar el crecimiento y reforzar los medios de vida, contando cada vez más con la participación directa de proveedores de servicios financieros y el sector privado. Un desafío igualmente apremiante es el problema creciente y potencialmente desestabilizador del desempleo de la población joven en zonas rurales y la urgencia de ofrecer alternativas a la migración. Mantener los puestos de trabajo existentes y generar nuevas oportunidades para los jóvenes dependerá de la capacidad de las pequeñas y medianas empresas (en lo sucesivo, "pymes") para crecer de forma sostenible y crear puestos de trabajo en países en desarrollo y economías emergentes.
2. A pesar de que los donantes muestran cada vez más interés en apoyar la agricultura en pequeña escala y a la población joven de las zonas rurales, sigue habiendo grandes diferencias entre la oferta y la demanda de inversión. El FIDA tiene la capacidad de subsanar estas diferencias gracias a su presencia sobre el terreno, sus conocimientos sectoriales específicos en cadenas de valor y financiación rurales y su experiencia con inversiones y el establecimiento de asociaciones de múltiples partes interesadas.
3. En este contexto, el FIDA pretende establecer un fondo de inversiones para las pymes y los pequeños agricultores (SIF) como uno de los tres pilares que impulsan la financiación inclusiva de los pequeños agricultores y pymes rurales, así como el empleo juvenil. Se trata de una actividad auxiliar del FIDA para perseguir su objetivo de movilizar financiación adicional en condiciones favorables para el desarrollo agrícola en los Estados Miembros en desarrollo.
4. El pilar 1 corresponde a la actual cartera de proyectos del FIDA que se aprovechará como principal fuente del SIF al contribuir a determinar las insuficiencias más graves en las necesidades de financiación para organizaciones de productores y pymes rurales en una cadena de suministro determinada, y crear nuevas oportunidades de empleo juvenil. A través de su labor programática actual, la cartera del FIDA servirá de mecanismo de reducción de riesgos para las inversiones privadas.
5. El pilar 2 será el propio SIF, que estará dirigido a las organizaciones de agricultores y pymes mediante una combinación de financiación directa e intermediación financiera. El SIF se pondrá inicialmente en marcha con financiación en condiciones favorables en forma de donaciones a fin de realizar una prueba de concepto. Se espera que la cartera alcance entre USD 50 millones y USD 100 millones en un plazo de tres a cinco años, realizando inversiones en deuda y créditos subordinados de entre USD 25 000 a USD 1 millón. Durante la segunda fase, el SIF ampliará sus fuentes de financiación e incluirá inversores comerciales para alcanzar una meta de entre USD 150 millones y USD 300 millones, ampliar su cobertura geográfica y añadir inversiones en acciones a su oferta de productos.
6. El pilar 3 será un mecanismo de asistencia técnica que complementará al SIF, prestará asistencia técnica antes y después de la inversión a las entidades participadas por el SIF y promoverá a empresarios jóvenes y sus empresas emergentes. Este mecanismo también ayudará al SIF en las actividades de seguimiento y evaluación (SyE) a fin de mejorar el impacto.
7. Desde una perspectiva de gobernanza, el SIF será una entidad independiente con autonomía respecto del FIDA, lo que evitará toda transmisión de riesgos financieros y garantizará a su vez la alineación con los objetivos estratégicos y la cartera actual del FIDA.

8. El SIF incluirá un sólido proceso de SyE en el que se supervisarán los datos financieros, operacionales y de creación de impacto en consonancia con los indicadores básicos y las normas de medición del FIDA, así como el cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible específicos.
9. Se prevé que el SIF se ponga en marcha durante el primer semestre de 2018.

## **Recomendación de aprobación**

Se invita a la Junta Ejecutiva a que apruebe la siguiente decisión:

La Junta Ejecutiva del FIDA aprueba la Estrategia para el Establecimiento del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores como una actividad auxiliar para la consecución de su objetivo, de conformidad con lo dispuesto en la sección 3 del artículo 7 del Convenio Constitutivo del FIDA.

## **Estrategia para el Establecimiento del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores**

### **I. Contexto y oportunidad única del FIDA**

1. Para alcanzar las ambiciosas metas fijadas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los sectores rural y agropecuario será necesario replantear el programa relativo a la "financiación para la alimentación" e, inevitablemente, tratar de conseguir una mayor participación del sector privado. A través de su labor en el ámbito de la agricultura en pequeña escala, el FIDA ha apoyado el desarrollo de un mercado al que el sector privado apunta cada vez más en busca de oportunidades de negocio. Además, las empresas privadas consideran al FIDA un posible aliado en sus tentativas de trabajar en un segmento de mercado en el que tradicionalmente ha sido demasiado arriesgado participar. A través de su cartera, el FIDA ha desarrollado varios instrumentos financieros para reconciliar objetivos de desarrollo con planes empresariales viables en un esfuerzo por reducir los riesgos y los costos de transacción.
2. La creación de puestos de trabajo decentes para mujeres y hombres jóvenes en la economía rural constituye un requisito previo urgente en vista de la inestabilidad política y una migración desestabilizadora como resultado de los bajos índices de empleo juvenil. El FIDA se ha comprometido a abordar este asunto por medio de su cartera, que servirá de principal mecanismo para transformar el "gran aumento de la población joven" del mundo en desarrollo en "un dividendo demográfico". La inversión en los jóvenes genera beneficios sociales y económicos significativos, convirtiéndose así en una meta eficaz y relevante para la asistencia al desarrollo financiero.
3. El FIDA se ha percatado de que su capacidad de promover actividades del sector privado y el acceso de las pequeñas y medianas empresas (en lo sucesivo, "pymes") a los mercados y finanzas se ve limitada si solo se invierte a través de la concesión de préstamos soberanos a los gobiernos. El FIDA está estudiando soluciones financieras innovadoras para cumplir su mandato, incluida la obtención de capital procedente de fuentes públicas y privadas externas como una oportunidad estratégica de mejorar la colaboración con el sector privado. En la evaluación a nivel institucional de la estrategia relativa al sector privado, que la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA llevó a cabo en 2011, se había recomendado ya el establecimiento de una ventanilla para el sector privado en el FIDA.
4. A pesar del aumento de la inversión en acciones privada en mercados emergentes, por lo general los inversores siguen mostrándose recelosos respecto del sector agrícola debido a los elevados costos y riesgos que entraña, especialmente en la concesión de préstamos de menos de USD 1 millón en el caso de los agronegocios y organizaciones de agricultores de menor tamaño. Como resultado, numerosos inversores, incluidos inversores sociales, tienden a preferir agroempresas más grandes o más consolidadas. Paralelamente, las instituciones financieras locales que se dirigen al extremo inferior del mercado, como por ejemplo las instituciones de microfinanciación, suelen ser demasiado renuentes a asumir los riesgos que

entraña abordar de forma significativa las necesidades de financiación a plazo en agricultura de los pequeños agricultores y pymes rurales, restringiendo a menudo el tamaño y duración de sus inversiones. Al mismo tiempo, los bancos comerciales se centran en acuerdos a mayor escala y más seguros, dejando así una brecha considerable en la inversión.

5. En este contexto, el FIDA tiene una ventaja comparativa por varias razones. En primer lugar, el FIDA cuenta con una capacidad única de desarrollo de carteras derivada de su cartera de proyectos mundial, su presencia en la "última milla" y sus conocimientos especializados sobre países y sectores. A través de sus oficinas sobre el terreno y las unidades de ejecución de los proyectos que financia, el FIDA trabaja con diversas pymes que operan en distintas cadenas de valor, lo que sitúa a la organización en una posición única para obtener de forma eficaz una posible cartera. Las pymes incluidas en esta cartera operan en cadenas de valor que ya reciben apoyo del FIDA como parte de la cartera de proyectos, lo que reduce eficazmente los riesgos de estas pymes mediante la labor programática complementaria del FIDA.
6. En segundo lugar, el FIDA tiene probada capacidad para recabar capital en condiciones favorables, en particular procedente de fuentes soberanas alineadas con el compromiso de dar prioridad al impacto frente al rendimiento financiero y aplicar a su vez un enfoque en función de los costos para lograr resultados. En tercer lugar, el FIDA también tiene experiencia en la estructuración de fondos. Por ejemplo, el FIDA ayudó a crear el Fondo de Inversión (en capital social) de Yield Uganda que se inició con fondos de la Unión Europea como un fondo de un solo país que ofrecía financiación de capital y cuasi capital a pequeñas y medianas agroempresas. El FIDA también gestiona el mecanismo de asistencia técnica del Fondo Africano para la Agricultura, con el objetivo de mejorar los resultados y el crecimiento de las empresas relacionadas con la agricultura y la alimentación en todo el continente africano y, al mismo tiempo, reducir los riesgos operacionales, crediticios y de mercado relacionados con las inversiones en acciones del fondo.

## **II. Descripción del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores**

7. El FIDA tiene previsto aprovechar su notable experiencia y su cartera única para movilizar inversiones y financiar a las pymes de forma directa. Con este fin, creará un fondo de inversiones para las pymes y los pequeños agricultores para invertir en organizaciones de pequeños productores y negocios agrícolas rurales a fin de generar oportunidades de empleo y crecimiento en el medio rural.

### **A. Posicionamiento competitivo del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores**

8. Valiéndose de las características exclusivas del FIDA, el Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores (SIF) se encuentra en situación de abordar el mercado de las pymes rurales y organizaciones de pequeños productores de menor tamaño al que otros fondos tienen dificultades para llegar. Cabe destacar que, al aprovechar la alineación con la labor programática y los amplios conocimientos técnicos locales en agricultura del FIDA, el SIF será capaz de identificar y reforzar posibles empresas participadas de la cartera de una forma que un fondo independiente no podría. Otros tipos de fondos se centran por lo general en empresas consolidadas, están diversificados en varios sectores y no se benefician de las mismas redes en el país y el apoyo programático que el FIDA puede desplegar, ni tienen acceso a capital en condiciones favorables que les permitiría facilitar préstamos de menor cuantía y mayor riesgo a pymes rurales. Dado que normalmente estos fondos están dirigidos a inversiones de mayor cuantía, es poco probable que compitan directamente con el SIF (véase el gráfico 1). Sin embargo, varios de ellos podrían ser candidatos a la inversión en el

propio SIF, o a inversiones conjuntas con este para aprovechar la relativa solidez del FIDA en la creación de carteras entre pequeños productores y pymes y capacidad minorista.

Gráfico 1

**Posicionamiento competitivo del SIF**

		<i>Fondos agrícolas "Frontier plus"</i>	<i>Fondos de capital de riesgo en etapa inicial</i>	<i>Fondos locales o fondos regionales pequeños</i>	<i>Fondos de impacto en nicho</i>	<i>Fondos multisectoriales o agrícolas mayoristas</i>
Ejemplos	SIF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Root Capital</li> <li>• ResponsAbility</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor(E)</li> <li>• Fondo de Incentivos Empresariales para África</li> <li>• Acumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fondo Africano para la Agricultura</li> <li>• Lending for Africa Farming</li> <li>• Annona Sustainable Investment Fund</li> <li>• Tropical Landscapes Finance Facility Indonesia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Althelia Ecosphere</li> <li>• Clarmondial</li> <li>• Fondo para las cadenas de valor del Grupo ABN-AMRO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Department for International Development Impact Fund</li> <li>• Arise</li> <li>• Africa Agriculture and Trade Investment Fund (Banco de Desarrollo KfW)</li> </ul>
Misión centrada en pequeños productores	Sí	Sí	No	No es objetivo principal	En algunos casos	Limitada
Conocimientos técnicos especializados en agricultura	Sí, aprovecha los conocimientos técnicos del FIDA	Sí	No, normalmente diversificados	En algunos casos	En algunos casos	En algunos casos
Conocimientos locales profundos	Sí, aprovecha la huella del FIDA	No: enfoque mundial	No, enfoque mundial o regional	Sí	No	No
Fuente suplementaria de la cartera	Sí, acceso rápido a través del pilar 1	No	No	No	En algunos casos, clientes de la cadena de valor	No
Financiación para asistencia técnica armonizada	Sí, a través del pilar 3	Rara vez	En algunos casos	En algunos casos	En algunos casos	En algunos casos
Apoyo a programas armonizado	Sí, a través del pilar 1	No	En algunos casos	No	En algunos casos	No
Acceso a capital en condiciones favorables	Sí	Sí	Sí	En algunos casos	Normalmente no	Sí
Capaz de ofrecer préstamos de pequeña cuantía (menos de USD 500 000)	Sí	Rara vez	En algunos casos	No	No	No

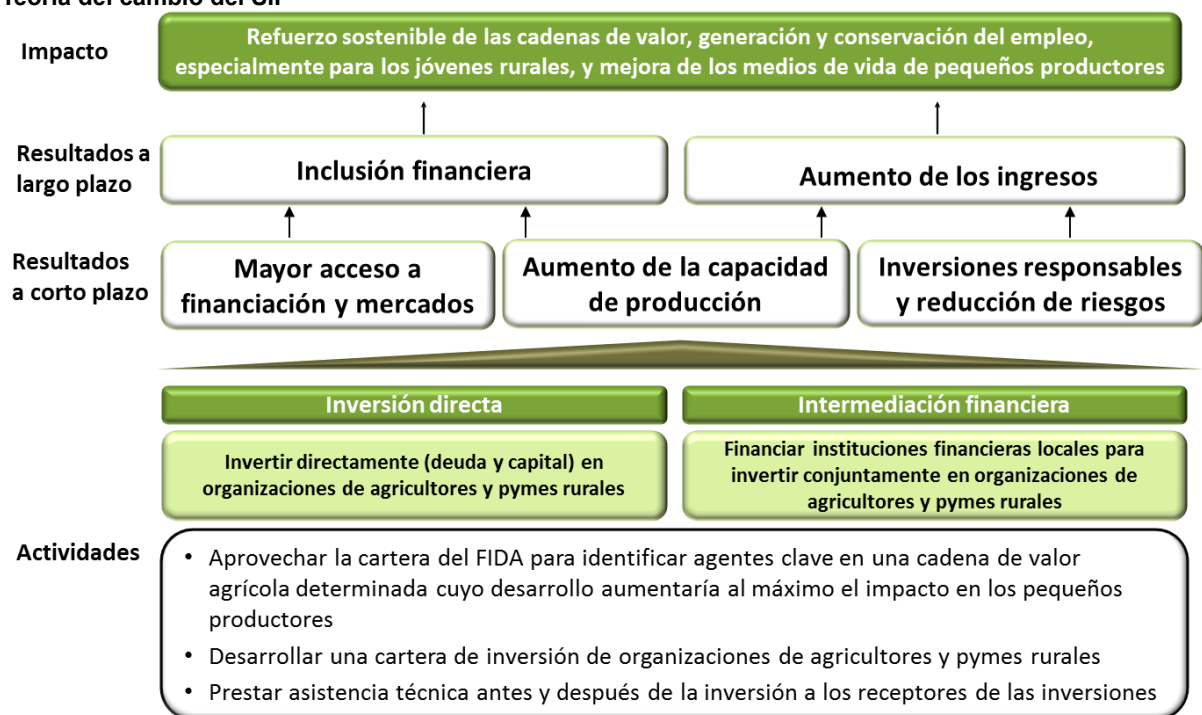
**B. Teoría del cambio**

- El SIF pretende generar un impacto positivo y social medible para los agentes de las cadenas de valor agrícolas junto con rendimientos económicos para los inversores. A corto y medio plazo, se prevé que la combinación de inversiones directas e intermediación financiera ofrezca a las empresas participadas seleccionadas fuentes de financiación a las que actualmente no pueden acceder. Esto les permitirá desarrollar sus operaciones en las cadenas de valor para impulsar el crecimiento y reducir el riesgo de inversión.



10. A más largo plazo, las empresas participadas de inversión desarrollarán una trayectoria de éxitos en el reembolso de préstamos que les brindará la oportunidad de acceder a los servicios financieros de prestamistas tradicionales. Entretanto, el aumento de las actividades como consecuencia de su crecimiento elevará los volúmenes de las transacciones tanto dirigidas a pequeños productores como procedentes de estos. En última instancia, estas inversiones ayudarán a generar cadenas de valor más firmes y sostenibles que mejorarán el desempeño de las pymes y los medios de vida de las familias de pequeños agricultores y crearán empleo juvenil en el medio rural como alternativa a la migración (véase el gráfico 2).

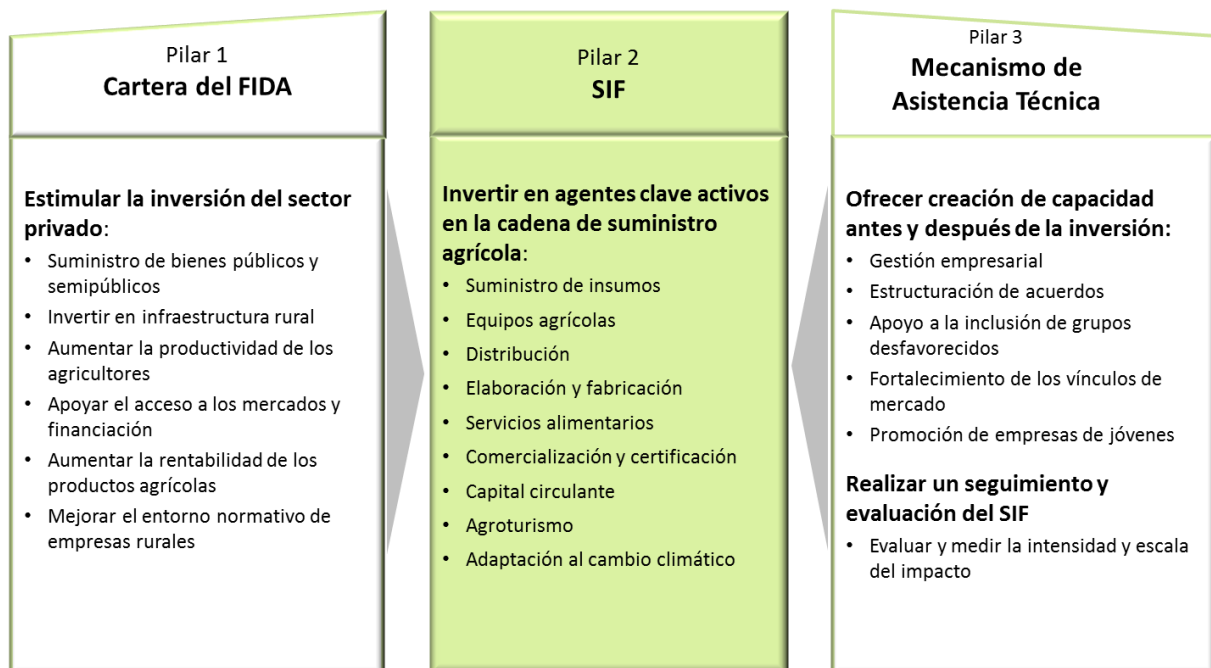
Gráfico 2  
Teoría del cambio del SIF



### C. Entorno operacional

11. El SIF se creará en el contexto de un entorno operacional formado por tres pilares que trabajarán conjuntamente para sustentar las cadenas de valor agrícolas, aplicar mecanismos de reducción de riesgos e incentivar la participación del sector privado (véase el gráfico 3).

Gráfico 3  
Entorno operacional del SIF: enfoque de tres pilares



12. **Pilar 1. La cartera del FIDA.** La cartera de proyectos financiados por préstamos soberanos del FIDA ofrece un mercado organizado de productores que ayudará a reducir el costo de las transacciones y facilitará la creación de una cartera de inversiones en organizaciones de agricultores y pymes rurales en cadenas de valor específicas. Pueden presentarse oportunidades adicionales de inversión a partir de otras actividades, tales como la labor del FIDA dirigida a fomentar las inversiones y remesas productivas de la diáspora, que ayudan a crear nuevos negocios y fortalecen los ya existentes, así como a través de remisiones del Mecanismo de Asistencia Técnica (pilar 3) y prospecciones independientes de los administradores de inversiones del SIF.
13. La cartera del FIDA también contribuirá a crear un entorno de menor riesgo para las inversiones del SIF mediante la aplicación de instrumentos para una financiación rural inclusiva y mecanismos de participación del sector privado en el marco del enfoque centrado en las asociaciones entre el sector público, el sector privado y los productores, haciendo especial hincapié en los pequeños productores en las cadenas de valor agrícolas objeto del SIF. Con ello se dará solución a las deficiencias de los mercados en las que la percepción de riesgos elevados y los costos de transacción que implica trabajar con productores en pequeña escala impiden a las empresas privadas forjar relaciones empresariales basadas en los mercados.
14. **Pilar 2. El Fondo SIF.** El SIF tendrá una ejecución escalonada. Inicialmente se pondrá en marcha como un fondo de impacto con una estructura empresarial, que fijará como objetivo una primera cantidad total de entre USD 50 millones y USD 100 millones de financiación en condiciones favorables en forma de donaciones y operará en modo de conservación del capital a fin de realizar una prueba de concepto y crear una cartera sólida durante un período de tres a cuatro años. Durante esta primera fase, el SIF procura proporcionar financiación mediante deuda y créditos subordinados por un monto de entre USD 100 000 y USD 1 millón directamente a las pymes y organizaciones de productores rurales de mayor tamaño y más estructuradas para capital circulante, préstamos a plazo, renovación de las explotaciones agrícolas, agroturismo, adaptación al cambio climático, suministro de insumos, plantaciones, sistemas de riego, comercialización,

certificación, distribución, servicios alimentarios, nuevas tecnologías y equipos de elaboración o transformación. También se concederán préstamos mediante intermediación financiera a fin de alcanzar el intervalo inferior de necesidades de inversión, esto es, de USD 25 000 a USD 250 000. La estructura de capital del fondo podría combinarse con un mecanismo de garantía de crédito de primera pérdida.

15. Sobre la base del éxito de la primera fase, el SIF pasará a una segunda fase, de mayor alcance y más amplia en cuanto a diversificación de productos para incluir productos de capital y deuda convertible. Esta segunda fase comprenderá fuentes de financiación en condiciones favorables y se movilizará a inversores comerciales, fijándose como objetivo un monto total de capital mixto de USD 150 millones a USD 300 millones. El SIF seguirá aumentando al máximo la repercusión en los pequeños agricultores y la creación de empleo para los jóvenes, al tiempo que limita los riesgos y sigue resultando atractivo para los inversores de los sectores público y privado.
16. **Pilar 3. Mecanismo de Asistencia Técnica.** El FIDA establecerá un mecanismo de asistencia técnica para prestar servicios de asesoramiento a las organizaciones de agricultores y pymes, que les permitirá crear capacidad para el desarrollo de negocios y al mismo tiempo contribuir a reducir el riesgo de las inversiones del SIF. Una parte de las actividades de ese mecanismo podría dedicarse a atender las oportunidades de empleo juvenil y la creación de capacidad para crear empresas de jóvenes que finalmente pudiesen acceder a fondos del SIF.
17. Se espera que la oferta del mencionado mecanismo cubra la asistencia técnica antes de la inversión en paralelo a las inversiones del SIF, así como la supervisión después de la inversión por la que el SIF y ese mecanismo harán un seguimiento de los resultados, prestarán servicios de asistencia técnica cuando sea necesario y medirán el impacto. Entre las necesidades de asistencia técnica previstas figuran el fortalecimiento institucional para la preparación de acuerdos empresariales, servicios de intermediación para asociaciones comerciales entre el sector privado y organizaciones de agricultores, el desarrollo de productos, etc.
18. Por conducto del mencionado mecanismo se tratará de recaudar financiación mediante donaciones y establecer asociaciones con instituciones tales como organismos de las Naciones Unidas, empresas de consultoría y organismos técnicos especializados, con el fin de brindar apoyo para las operaciones del SIF. El FIDA desarrollará la estructura de gobernanza del Mecanismo de Asistencia Técnica en colaboración con proveedores de servicios externos, o podrá subcontratarse.

#### **D. Estrategia de inversión**

19. El SIF se estructurará a fin de lograr la máxima eficacia e impacto financieros. La estrategia de inversión aprovechará los conocimientos y la experiencia del FIDA en los países con las cadenas de valor agrícolas locales a fin de determinar lagunas importantes en la financiación necesaria para impulsar la productividad. Para mantener la eficacia en función de los costos y generar a su vez el impacto deseado, el SIF realizará tanto inversiones directas como intermediación financiera, y se centrará en el rango inferior de inversión que en gran manera no es atendido por los proveedores de inversión existentes.
20. El SIF pretende intervenir en un segmento de mercado (el intervalo entre USD 25 000 y USD 1 millón) que conlleva relativamente más riesgos (parte inferior de la pirámide de pequeños productores) y entraña más costos (acuerdos menores con clientes de menor capacidad). Así pues, el SIF dará prioridad al impacto y no los rendimientos del inversor. En el caso de los acuerdos de menor cuantía (entre USD 25 000 y USD 250 000), el FIDA reducirá al mínimo los riesgos al trabajar mediante acuerdos de cofinanciación con proveedores de servicios financieros locales. El SIF financiará a estos proveedores mediante inversiones al por mayor de entre USD 2 millones y USD 5 millones en forma de instrumentos de deuda y

créditos subordinados. Los proveedores de servicios financieros reпреstarán los fondos a través de una cartera de inversiones de menor cuantía en pymes rurales y organizaciones de agricultores. Paralelamente, se prevé que estas inversiones tengan un efecto catalizador en los proveedores de servicios financieros para aumentar su exposición al mercado rural.

21. Las inversiones directas, principalmente financiación mediante deuda y créditos subordinados por un monto de entre USD 100 000 y USD 1 millón, se concederán directamente a organizaciones de agricultores y pymes para capital de explotación y préstamos a plazo. El SIF tendrá cierta libertad respecto del tamaño y duración de la inversión fuera del intervalo establecido, a fin de mantener flexibilidad para aprovechar las oportunidades estratégicas de inversión, evitando al mismo tiempo que la misión se desvíe hacia el mercado en gran escala. Además, el SIF considerará también la posibilidad de realizar inversiones conjuntas en proyectos específicos con otros fondos locales o internacionales existentes, siempre que estén en consonancia con su misión.
22. Aparte del crecimiento orgánico previsto en las oportunidades de empleo para jóvenes a lo largo de las cadenas de valor agrícolas seleccionadas como resultado de las inversiones, el SIF considerará la posibilidad de dedicar una parte de su cartera a intervenciones directas que fomenten el empleo juvenil, incluida financiación para negocios y empresas emergentes propiedad de jóvenes.
23. Con el tiempo, el SIF examinará la posibilidad de incluir opciones de deuda convertible, así como de realizar inversiones estratégicas en capital y cuasi capital para contrapartes con una trayectoria probada a través de financiación mediante deuda. Tanto la deuda como el capital servirán de canales monetarios asequibles para las organizaciones de productores y las pymes comprometidas con un entorno sostenible, la adaptación al cambio climático y prácticas sociales acordes con los Procedimientos del FIDA para la Evaluación Social, Ambiental y Climática.
24. Selección de los países. En la primera fase, el SIF dará prioridad a los países de África Subsahariana, aunque permanecerá dispuesto a operar en otras regiones geográficas. A medida que el fondo avance hacia la segunda fase, ampliará progresivamente el número de países siguiendo una estrategia de diversificación, que será desarrollada por el gestor del fondo y en la que se tomarán en cuenta los riesgos regionales, políticos y específicos de cada sector, así como los cambiarios.

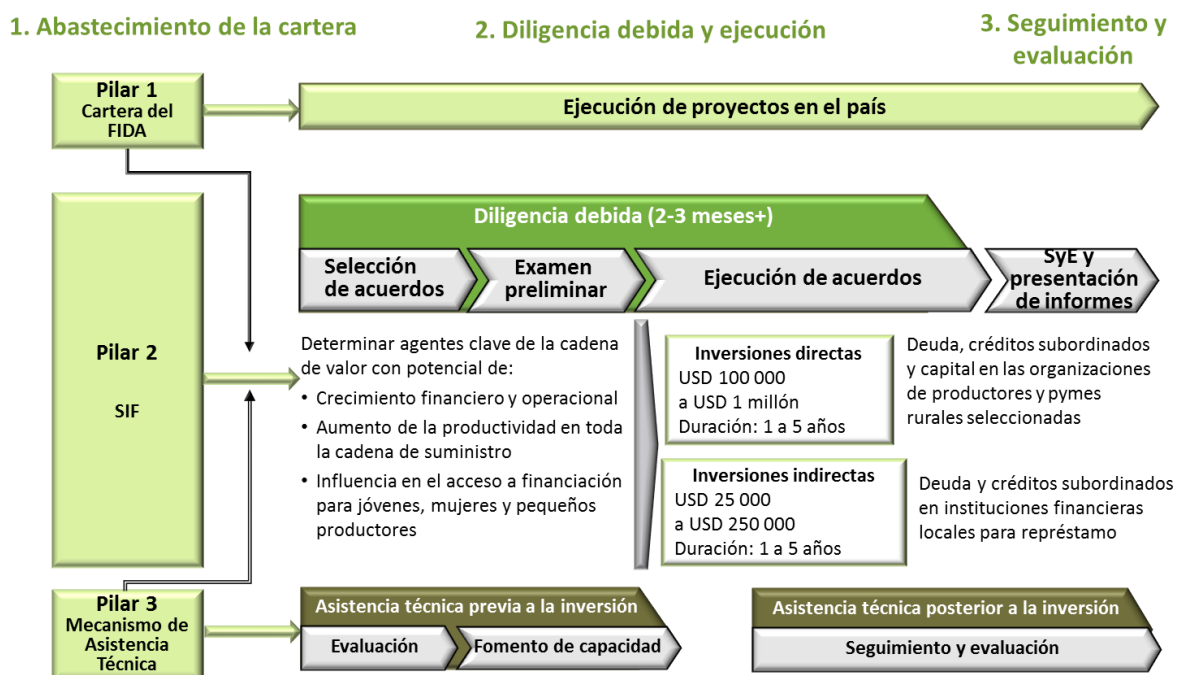
## **E. Proceso de inversión**

25. El proceso de inversión (véase el gráfico 4) comenzará con el abastecimiento de la cartera, que comprenderá la identificación de actores clave en una determinada cadena de valor y una evaluación preliminar del posible impacto de la cadena de valor y la necesidad de asistencia técnica. Los acuerdos se obtendrán por cuatro vías fundamentales: la labor programática del FIDA (pilar 1); las remisiones del Mecanismo de Asistencia Técnica (pilar 3); las actividades de prospección independientes de los administradores de inversiones del SIF, y la colaboración con organizaciones y federaciones de agricultores regionales con los que el FIDA ha establecido ya sólidas asociaciones a través del Foro Campesino, y por conducto de las iniciativas del Programa de Apoyo a las Organizaciones Campesinas en África (SFOAP) y el Programa de Cooperación a Medio Plazo con Organizaciones Campesinas de la Región de Asia y el Pacífico (MTCP)<sup>1</sup>. Este paso irá seguido de una selección de acuerdos, en la que se recopilará y examinará información y documentación básicas para elaborar una lista de empresas participadas con la mayor probabilidad de impacto. Esto incluye una evaluación de la disposición de estas empresas para la inversión y su cumplimiento de las normas ambientales y sociales del FIDA.

<sup>1</sup> El SFOAP, financiado por la Unión Europea, la Agence Française de Développement y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, y el MTCP, financiado por la Unión Europea y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.

26. El paso siguiente consiste en un examen preliminar de las finanzas y planes empresariales, acompañado de un análisis inicial con el personal directivo superior de la entidad. Este examen determinará si el acuerdo debe considerarse para la inversión directa o a través de intermediación financiera. Los candidatos seleccionados alcanzarán luego la etapa final de diligencia debida: la ejecución del acuerdo. En esta etapa se lleva a cabo un análisis en mayor profundidad y más exhaustivo de la entidad y los administradores de inversiones realizan visitas in situ. Se llevará a cabo la presentación de una recomendación de inversión y asistencia técnica ante el comité de inversiones, en la que estarán presentes el director ejecutivo del SIF y el administrador del Mecanismo de Asistencia Técnica como observadores. El comité de inversiones tomará la decisión final de inversión y determinará el uso de la asistencia técnica antes de la inversión.
27. Una vez que se hayan realizado las inversiones, el equipo de inversiones del SIF se centrará en el control de la cartera, o el seguimiento y presentación de informes de los indicadores financieros, sociales y ambientales y logros de metas, que se comunicarán trimestralmente a la junta directiva.

Gráfico 4  
Proceso de inversión

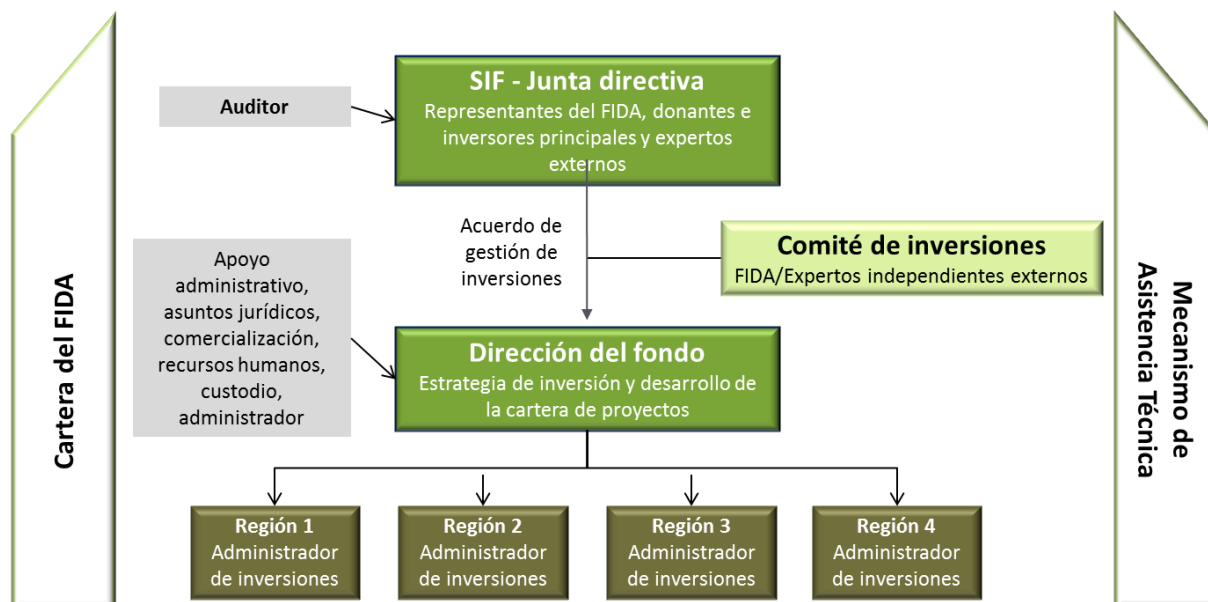


## F. Gobernanza y dotación de personal

28. Está previsto que el SIF funcione como una entidad independiente registrada como fondo de inversión conforme a las leyes de un Estado Miembro del FIDA, con autonomía plena respecto de este último —esto es, ejecutará sus propios procesos, estados contables y estructura de gobernanza— pero en consonancia con los objetivos estratégicos y la cartera vigente del FIDA (véase el gráfico 5). Ya que no se invertirán recursos básicos del FIDA en el capital del SIF, no habrá transmisión de riesgos financieros al FIDA.
29. El SIF tendrá un órgano rector en forma de junta directiva formada por representantes de las principales partes interesadas, tales como el FIDA e inversores y donantes principales, así como miembros independientes que aporten conocimientos especializados externos en las esferas de gestión de fondos de inversión y agricultura en pequeña escala y pymes.

30. La junta directiva asumirá la responsabilidad general de la gestión de las actividades, proporcionará liderazgo y garantizará el buen funcionamiento del fondo. Entre sus funciones figurarán responsabilidades estándar de la junta en relación con la supervisión y vigilancia del fondo, en particular con respecto a los valores y estrategias de salvaguardia, la alineación con los objetivos del FIDA, el cumplimiento de las políticas y procedimientos, y la garantía de que la estructura organizativa y las capacidades son adecuadas. La junta designará al gestor del fondo y le corresponde la facultad de aprobar cualquier modificación de la gobernanza del SIF que se efectúe, así como a los proveedores de fondos nuevos.
31. Se ofrecerán conocimientos en materia de inversión financiera a través del comité de inversiones, que estará formado por una selección de personas independientes de la estructura de gestión del fondo a fin de mantener un proceso de toma de decisiones independiente y aportar competencias y conocimientos especializados, especialmente en las esferas pertinentes para las actividades y objetivos de inversión. El comité de inversiones estará constituido por un representante del FIDA y de dos a tres miembros independientes con experiencia en el ámbito de las inversiones en agricultura del sector privado que tomarán decisiones basadas en el voto mayoritario. El comité de inversiones se reunirá mensualmente, o según sea necesario, y contará con la participación sin derecho a voto del director gerente del equipo de gestión del SIF y el administrador del Mecanismo de Asistencia Técnica, además de los administradores de inversiones del SIF, que se encargarán de presentar oportunidades de inversión al comité. Las tareas principales del comité de inversiones serán el examen y aprobación de las inversiones, para lo cual se llevará a cabo un procedimiento que vele por la eficiencia en la toma de decisiones.
32. Los asuntos cotidianos del fondo serán administrados por un equipo de gestión del fondo de reducido tamaño, pero experimentado, que será establecido por el FIDA y sus asociados principales para la puesta en marcha del SIF. Una parte fundamental de este proceso consiste en la selección de un gestor del fondo (que puede ser una empresa de inversión independiente) que se encargará de la estrategia, las decisiones de inversión, la gestión de la cartera, las relaciones con los inversores y la gestión del riesgo. El equipo de gestión del fondo tendrá un mínimo de cuatro miembros, incluidos el director gerente que aplicará la estrategia de inversión, el oficial principal de operaciones y el oficial principal de finanzas que se encargarán de todas las actividades operacionales y financieras, y un gestor de inversiones encargado del desarrollo y seguimiento de la cartera.
33. El proceso de inversión lo realizarán, en los países, oficiales de inversión con experiencia en el sector de la agricultura y, de forma específica, con inversiones de deuda y capital en organizaciones de pequeños productores y pymes rurales. Los oficiales de inversión del SIF estarán destacados en oficinas sobre el terreno del FIDA a fin de aprovechar mejor la labor de proyectos del FIDA y los conocimientos especializados de su personal así como el trabajo con proveedores de servicios financieros locales en relación con la intermediación financiera. Para mantener un número reducido de miembros en el equipo, puede que los primeros administradores y oficiales de inversión tengan que cubrir varios países.

Gráfico 5  
Estructura de gobernanza

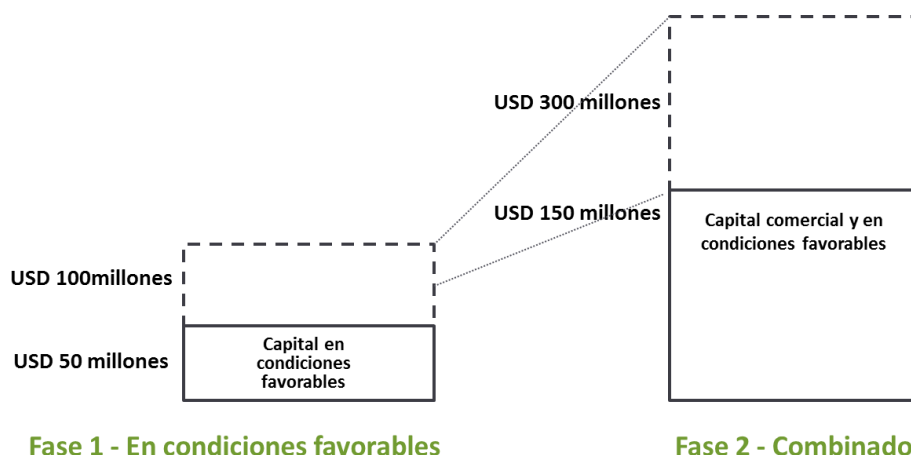


*Los administradores de inversiones del SIF compartirán ubicación con el personal de proyectos del FIDA para prestar apoyo en el desarrollo de la cartera de proyectos*

## G. Estructura financiera

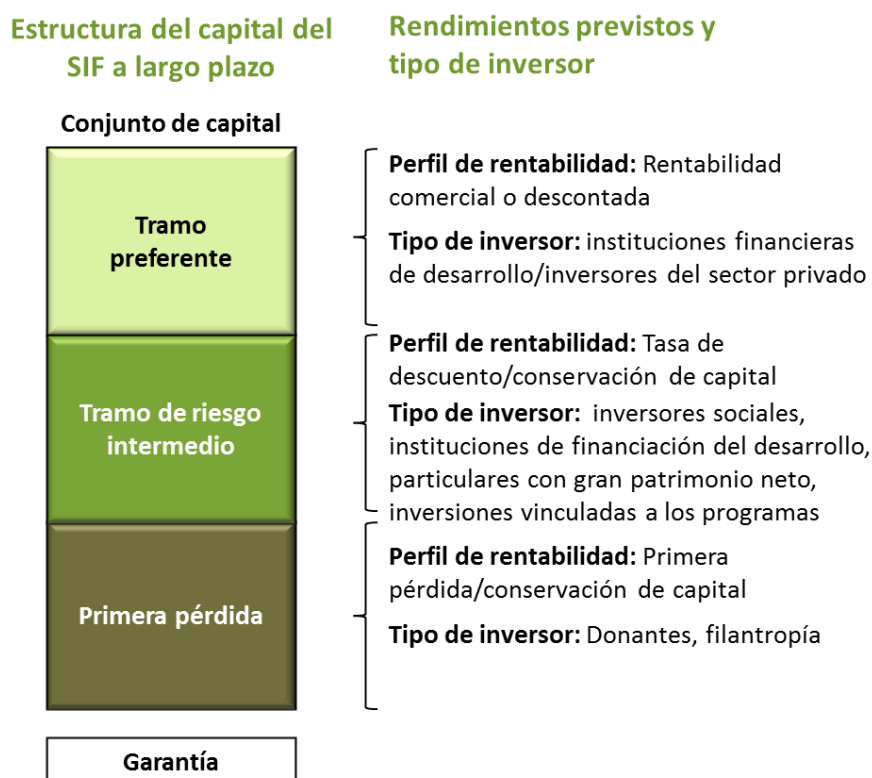
34. El SIF se pondrá en marcha como una empresa de inversión. En su primera fase se orientará hacia una financiación en condiciones favorables de entre USD 50 millones y USD 100 millones y operará en modo de conservación del capital con una duración de hasta cinco años. Inicialmente, se realizarán inversiones en deuda y créditos subordinados de forma directa o a través de intermediarios financieros. Se está considerando asimismo la posibilidad de establecer un mecanismo de garantía, que podría estar financiado por un organismo asociado, con objeto de reducir aún más el riesgo por medio de la absorción de las pérdidas o bien actuando como garantía. Los proveedores de fondos en condiciones favorables pueden elegir transferir el dinero a través del FIDA o aportarlo directamente al fondo.
35. El SIF hará la transición a un mecanismo de financiación combinada e incluirá inversores comerciales, ampliando el alcance y tipo de productos financieros a fin de incluir capital además de deuda y créditos subordinados, tanto de forma directa como a través de la intermediación. Al acceder a nuevas fuentes de capital más allá de la financiación en condiciones favorables, el fondo tendrá la posibilidad de alcanzar un volumen del orden de USD 150 millones a USD 300 millones en los próximos 10 años (véase el gráfico 6).

Gráfico 6  
Evolución del SIF



36. Durante la segunda fase de desarrollo, se prevé que la estructura de capital a largo plazo del SIF incluya capital mixto obtenido de otros inversores orientados al impacto en busca de diferentes tasas de rentabilidad que abarquen desde financiación comercial hasta financiación en condiciones muy favorables. Las inversiones se recogerán en tres grupos de tramos de capital que corresponderán a diferentes perfiles de rentabilidad, incluidos un tramo preferente (rentabilidad comercial o descontada), un tramo de riesgo intermedio (conservación del capital) y un tramo de primera pérdida (véase el gráfico 7).
37. Durante la primera fase, el FIDA prevé ofrecer financiación procedente de sus recursos del presupuesto administrativo para sufragar los costos de los estudios de diseño, el desarrollo inicial de la cartera, los costos iniciales de establecimiento y funcionamiento, tanto para el SIF como para el Mecanismo de Asistencia Técnica.

Gráfico 7  
Estructura del capital





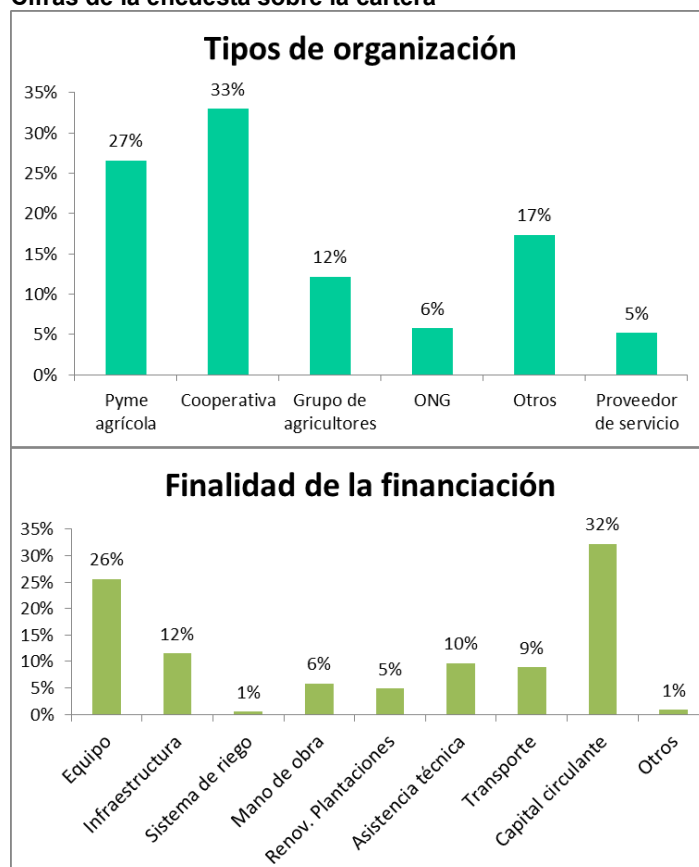
## H. Proceso de seguimiento y evaluación y medición del impacto

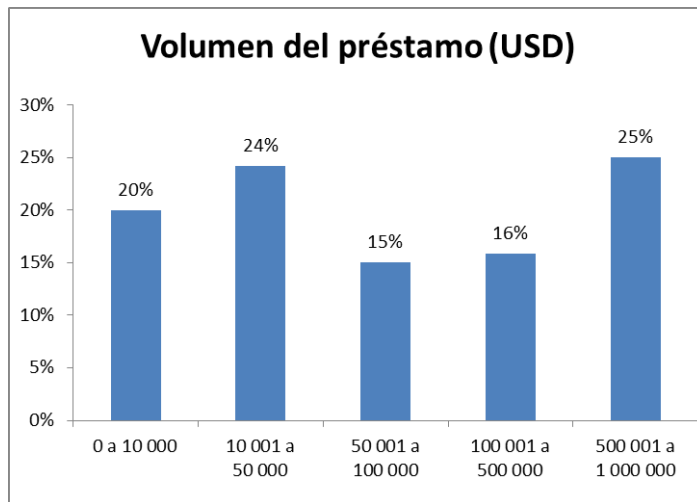
38. El SIF tratará de lograr un impacto significativo y hacer un seguimiento de los resultados, haciendo especial énfasis en la creación y conservación del empleo juvenil en zonas rurales y el fomento de la capacidad de las pymes rurales para que crezcan de manera sostenible.
39. El SIF aspira a alcanzar importantes ODS, como son poner fin a la pobreza (ODS 1), eliminar el hambre (ODS 2), ofrecer oportunidades de trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8) y reducir las desigualdades (ODS 10).
40. El proceso de seguimiento y evaluación (SyE) estará alineado con los objetivos estratégicos y las metodologías de medición del FIDA y se llevará a cabo en tres niveles separados:
  - a) Medición de los resultados del fondo: indicadores relativos a los resultados del SIF.
  - b) Desempeño de las entidades participadas: basado en los datos recopilados durante el proceso de diligencia debida (datos financieros, operacionales y relativos al impacto sobre las entidades participadas por el SIF).  
 El primer paso conllevará la recopilación de indicadores básicos sobre el aumento de la capacidad productiva de la población pobre de las zonas rurales y los beneficios obtenidos de su participación en el mercado. Entre los indicadores a nivel de producto figurarán los siguientes:
    - i) el número de pymes y organizaciones de agricultores a las que se llega;
    - ii) el número de beneficiarios atendidos por pymes y organizaciones de agricultores;
    - iii) el número de jóvenes y mujeres de las zonas rurales que obtienen empleo;
    - iv) el número de pymes y organizaciones de agricultores que utilizan servicios financieros convencionales;
    - v) el número de pymes y organizaciones de agricultores que se benefician de servicios de asistencia técnica, y
    - vi) el volumen de productos comercializados.
  - c) Pequeños agricultores: los proyectos seleccionados llevarán a cabo evaluaciones del impacto más amplias para evaluar los elementos siguientes:
    - i) el uso de soluciones de financiación mixta;
    - ii) la sostenibilidad financiera a largo plazo de las inversiones;
    - iii) la capacidad de las zonas rurales para retener a los jóvenes;
    - iv) el rendimiento económico de los intermediarios financieros, y
    - v) la repercusión en los ingresos de los pequeños productores y jóvenes.
41. El sistema de SyE requerirá el diseño de un conjunto completo de instrumentos de evaluación y presentación de informes sobre las entidades beneficiarias para supervisar el desarrollo financiero y operacional, así como la alineación con los objetivos de la cartera. La metodología SyE puede desarrollarse y aplicarse en colaboración con asociados. Los datos recopilados atravesarán un proceso de desglose por género, cabeza de familia, propietarios de pymes o líderes de grupos, y franja de edad de los beneficiarios. La ejecución efectiva del proceso de SyE y de las actividades de medición del impacto tendrá el apoyo del equipo del Mecanismo de Asistencia Técnica.

## I. Desarrollo de la cartera

42. La cartera de posibles oportunidades de inversión del SIF se obtendrá de cuatro fuentes fundamentales: i) la cartera del FIDA (pilar 1); ii) la ubicación conjunta de administradores y oficiales de inversión del SIF con personal del FIDA en oficinas sobre el terreno, prestando especial atención a la identificación de posibles entidades participadas en las cadenas de valor en las que se centra la labor programática del FIDA; iii) las remisiones del Mecanismo de Asistencia Técnica (pilar 3), y iv) la colaboración con organizaciones de agricultores regionales.
43. Una encuesta realizada en septiembre de 2017 por el FIDA en 12 países puso de manifiesto 260 solicitudes de inversión formuladas por distintos tipos de entidades —pymes agrícolas, cooperativas y grupos de agricultores— en consonancia con los objetivos de inversión del SIF. Las respuestas a la encuesta pusieron de relieve una gran variedad de volúmenes de inversión solicitados por una mayoría de encuestados que se encontraban en los extremos inferior y superior del espectro de volúmenes de inversión. Aproximadamente el 60 % de los encuestados solicitaron cantidades de hasta USD 100 000, que tienen mayores probabilidades de alcanzarse a través de proveedores de servicios financieros, mientras que el resto estaría accesible a través de financiación directa del SIF (de USD 100 000 a USD 1 millón o más). Estos resultados demuestran un gran potencial para generar una cartera aprovechando la cartera del FIDA en los países (véase el gráfico 8).

Gráfico 8  
Cifras de la encuesta sobre la cartera





## J. Modelo financiero

44. El modelo financiero se elaborará y se perfeccionará en consonancia con la estrategia de inversión del SIF y se basará en la composición de la cartera. Durante la primera fase, estos parámetros determinarán la distribución de la cartera según el tipo de producto, el receptor de la inversión y el país. Esto determinará los recursos previstos y la estructura de costos asociada que son necesarios para demostrar de forma satisfactoria el concepto del SIF y la estructura del fondo antes de pasar a la segunda fase. En el primer año, se incurrirá en varios costos iniciales para sufragar el establecimiento y domiciliación iniciales, así como la contratación de personal y los servicios de asesoramiento necesarios. Bajo los supuestos actuales, se prevé que el fondo alcance el umbral de rentabilidad en el tercer año.

## K. Gestión de riesgos

45. A nivel del FIDA, existen salvaguardias a fin de evitar cualquier posible riesgo para la reputación o un aparente conflicto de intereses. El SIF desarrollará sus propias herramientas de creación de marca y comercialización, distintas de las del FIDA. No habrá transmisión de riesgos financieros de la cartera del SIF al FIDA y no se considerará al FIDA responsable de ningún déficit o pérdida en que el SIF pueda incurrir. La presentación de informes, la rendición de cuentas y los controles serán independientes.
46. El gestor del SIF determinará, calculará, supervisará y comunicará los riesgos de inversión, y velará por que se comprendan correctamente, al tiempo que evaluará de forma continuada los rendimientos de inversión para determinar si el fondo se compensa adecuadamente por el nivel de riesgos asumido. Los principales riesgos de inversión son macroeconómicos, de mercado, de la cartera y operacionales. El SIF también hará frente a los riesgos cambiarios con medidas de cobertura, así como a los conflictos de intereses y el blanqueo de dinero según se define en su política de inversiones.
47. El riesgo activo total del fondo será calculado por el equipo de gestión mediante sistemas apropiados de gestión del riesgo y se gestionará para un intervalo definido en la declaración sobre la política de inversiones que será redactada y aprobada por la junta directiva.

## L. Actividades de diseño y calendario

48. De cara al futuro, el FIDA se centrará en actividades clave como la domiciliación del fondo, la identificación de los miembros de la junta y el comité de inversiones, la contratación de un gestor del fondo y la ejecución del desarrollo de la cartera y actividades de obtención de fondos. El FIDA pondrá formalmente en marcha el SIF durante el primer semestre de 2018.

## Panorama de la financiación agrícola

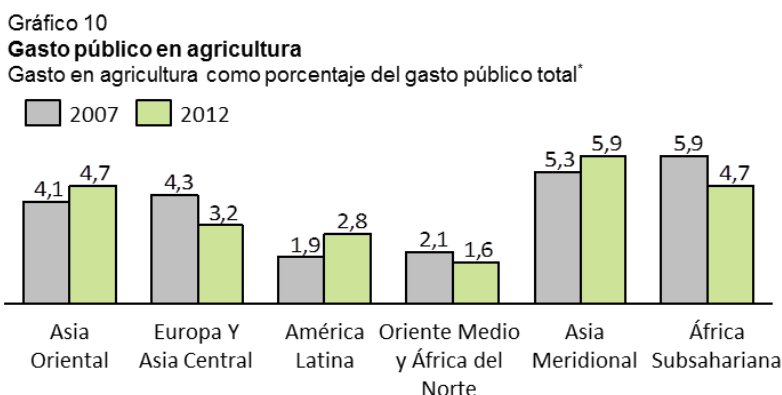
### Suministro de fondos para la agricultura

1. Aunque los 500 millones de pequeños agricultores que hay en el mundo constituyen una parte fundamental de la producción de alimentos en los países en desarrollo, sus rendimientos son bajos debido a las limitaciones de recursos y a las prácticas deficientes. Con el 70 % de los mil millones más pobres del mundo trabajando en la agricultura<sup>2</sup> en países de bajos ingresos, el crecimiento del producto interno bruto generado por el sector agrícola es cinco veces más eficaz para reducir la pobreza que el crecimiento en otros sectores. Al margen de la seguridad alimentaria, la nutrición y los medios de vida, la agricultura es una parte importante del programa relativo al clima y la conservación, ya que representa el 70 % de la extracción de agua a escala mundial<sup>3</sup> y el 50 % de las emisiones de gases de efecto invernadero<sup>4</sup>.



2. Por lo que respecta a la oferta, el panorama de la financiación agrícola ha cambiado en los últimos años. Aunque el interés general por el sector sigue creciendo, las fuentes de financiación tradicionales en forma de asistencia oficial para el desarrollo dirigidas a la agricultura han ido

ralentizándose, sobre todo si se las compara con el notable aumento registrado en respuesta a la crisis alimentaria de 2007/08 (véase el gráfico 9). Entretanto, las tendencias del gasto público destinado a la agricultura son menos claras, debido a la falta de datos actualizados y la variabilidad regional. No obstante, a partir de 2012 la proporción del gasto público asignada a la agricultura ha registrado un descenso en Europa y Asia Central, Oriente Medio y África del Norte, así como en África Subsahariana (véase el gráfico 10).



<sup>2</sup> Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola: *Informe sobre la pobreza rural 2011*.

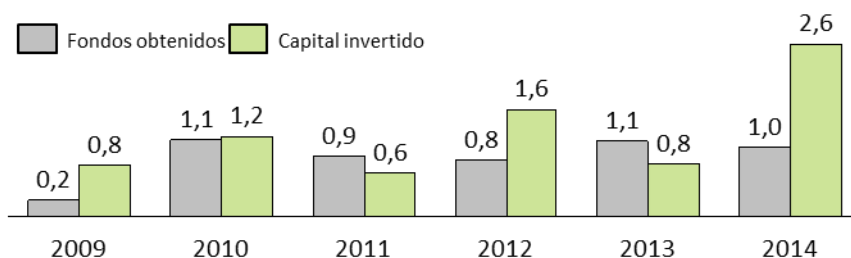
<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: AQUASTAT. Véase el enlace <http://www.fao.org/nr/water/aquastat/main/indexesp.stm>.

<sup>4</sup> Grain: *How much of world's greenhouse gas emissions come from agriculture?*, 20 de octubre de 2014.

Véase el enlace <http://www.grain.org/article/entries/5272-how-much-of-world-s-greenhouse-gas-emissions-come-from-agriculture>.

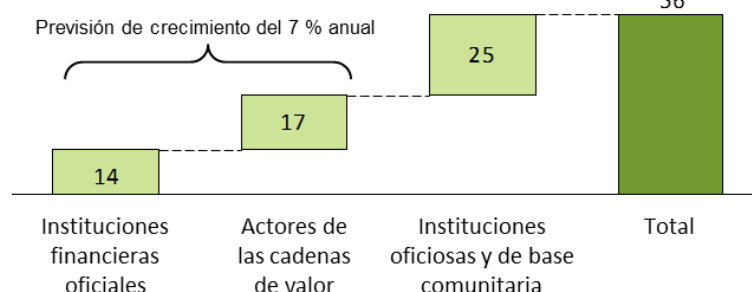
- Por lo que respecta al capital invertido mediante capital privado en agronegocios de mercados emergentes, los datos muestran un aumento sostenido, pero estas inversiones siguen representando una pequeña parte del sector (menos del 2 %), debido principalmente a que los inversores siguen desconfiando de la imprevisibilidad del mercado y la incertidumbre sobre los rendimientos (véase el gráfico 11).

**Gráfico 11**  
**Obtención de fondos e inversión de capital privado en agronegocios**  
 (en miles de millones de dólares de los Estados Unidos)



\* Aulisi, A. et al. (2015): "Private Equity and Emerging Markets: Building Value Through Sustainability".

**Gráfico 12**  
**Estimación de préstamos a pequeños agricultores**  
 (en miles de millones de USD)\*



\* Dalberg Global Development Advisors Initiative for Smallholder Finance, Rural and Agricultural Finance Learning Lab (2015): "Inflection Point: Unlocking growth in the era of farmer finance".

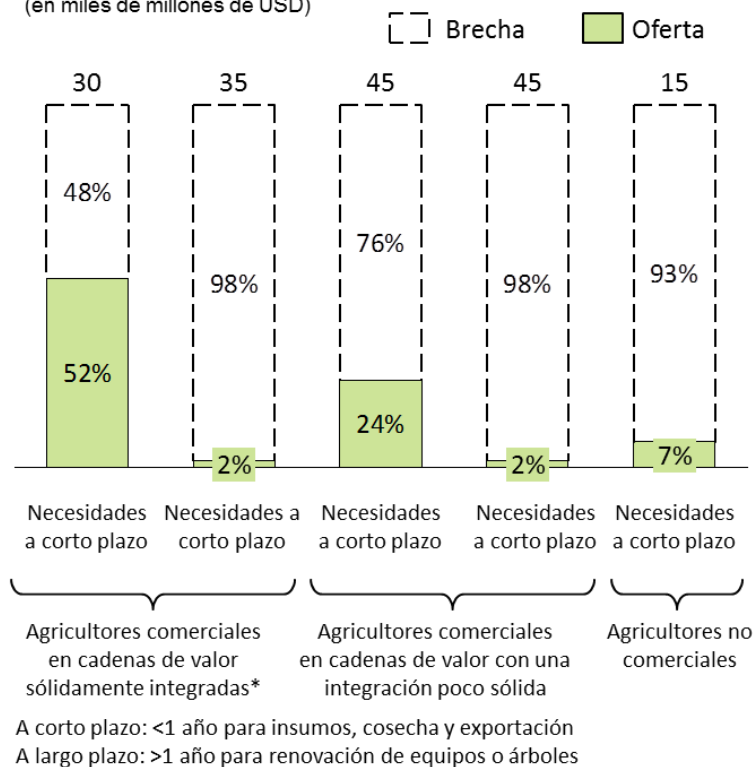
- A nivel de los pequeños agricultores, gran parte del sector ha venido dependiendo durante mucho tiempo de proveedores de servicios financieros officiosos y de base comunitaria, entre los que figuran asociaciones de ahorro y crédito rotatorio, así como prestamistas locales,

que siguen contribuyendo de manera importante a que los pequeños agricultores tengan acceso al crédito. Sin embargo, en los últimos años se ha registrado un número creciente de proveedores de servicios financieros de diversos tipos que se han incorporado a este ámbito y se orientan específicamente al sector de la financiación de los pequeños agricultores con equipos especializados en agricultura. Entre estos proveedores figuran instituciones financieras oficiales como, por ejemplo, instituciones de microfinanciación, bancos comerciales, inversores de impacto y organizaciones no gubernamentales (ONG), que ofrecen diversos servicios financieros que, en algunos casos, combinan otros servicios como la asistencia técnica. También se incluyen actores de las cadenas de valor, que ofrecen préstamos de capital de explotación agrícola a pequeños agricultores comerciales como forma de reforzar y aumentar la fiabilidad de la disponibilidad de productos (véase el gráfico 12).

## El déficit de recursos en el sector agrícola

Gráfico 13

**Brecha entre la oferta y las necesidades de financiación de los pequeños agricultores**  
(en miles de millones de USD)



\* La segmentación de pequeños agricultores está basada en Grupo Consultivo de Ayuda a la Población Pobre (2013): "Segmentación de hogares de pequeños agricultores: Cómo satisfacer el abanico de necesidades financieras de las familias agricultoras" *Enfoques*, núm. 85.

agricultores limita en la práctica su capacidad de mejorar su productividad, sus medios de vida y su participación en la cadena de valor.

- Las pymes agrícolas afrontan problemas similares y su desarrollo se ve obstaculizado por diversos factores, tales como la limitación del acceso al crédito, la falta de garantías financieras, el escaso nivel de habilidades tecnológicas y de gestión, el acceso limitado a los mercados, un entorno normativo que impide el desarrollo del sector y una escasa capacidad institucional. La creación de oportunidades de empleo para los jóvenes de zonas rurales y la oferta de alternativas a la migración dependerán de la capacidad de las pymes para crecer de manera sostenible. Esto no ocurrirá si no se adopta un enfoque más dinámico que facilite el acceso a la financiación y el desarrollo de mejores productos financieros que puedan combinar fuentes de financiación y hacer frente al riesgo.

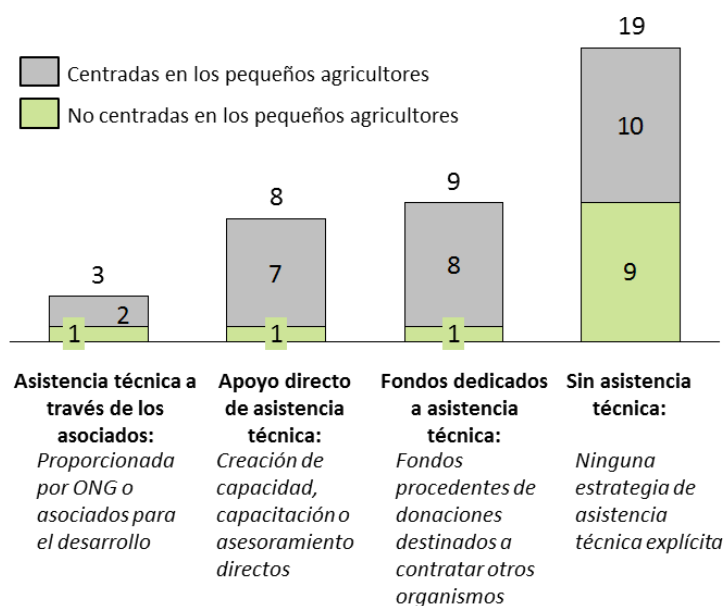
5. Las necesidades de financiación de los pequeños agricultores en América Latina, África Subsahariana y Asia Meridional y Sudoriental superan los USD 200 000 millones, de los que se dispone de menos de USD 60 000 (véase el gráfico 13)<sup>5</sup>. A pesar de la continua llegada de nuevos participantes, se prevé que el crecimiento combinado de instituciones financieras oficiales y actores de las cadenas de valor no supere el 7 % anual hasta 2020, lo que apenas contribuirá a salvar las grandes diferencias que existen entre la demanda y la oferta de financiación a pequeños agricultores. Esta amplia brecha en la prestación de servicios financieros para los pequeños

<sup>5</sup> Dalberg Global Development Advisors Initiative for Smallholder Finance, Rural and Agricultural Finance Learning Lab (2016): *Inflection Point: Unlocking growth in the era of farmer finance*.

**La subsanación de diferencias**

7. Han surgido cada vez más combinaciones de soluciones de capital para conformar un entorno variado de fondos de inversión con estrategias únicas, que se derivan de la formación de asociaciones e iniciativas multilaterales en las que se reúnen fondos de financiación para el desarrollo y fondos filantrópicos con el fin de movilizar flujos de capital privado hacia los mercados agrícolas en desarrollo y emergentes. Muchos de los fondos más especializados incluyen servicios de asistencia técnica adicionales, aunque esta práctica sigue siendo poco habitual (véase el gráfico 14). Las

Gráfico 14  
**Número de fondos de inversión agrícola con un componente de asistencia técnica (N = 39)\***



\*Fuente: Base de datos de Initiative for Smallholder Finance Fund, 2016 (no exhaustiva).

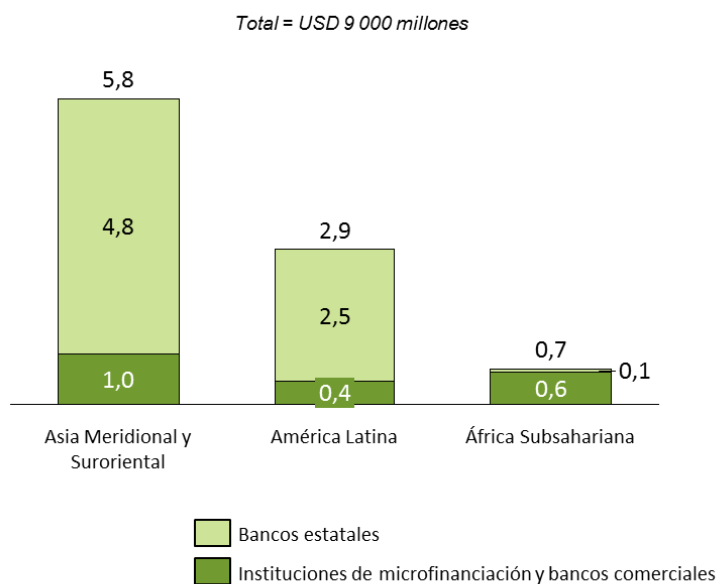
alineaciones más eficaces de asistencia técnica e inversión tienen estructuras de gobierno que vinculan la asistencia técnica y la inversión de manera estratégica, al tiempo que mantienen flexibilidad para adaptarse a nuevas oportunidades.

8. Aun así, la financiación de los pequeños productores, en particular pymes de menor tamaño y organizaciones de agricultores, sigue siendo un segmento muy difícil de abordar. Los principales problemas al financiar este segmento de la agricultura son los elevados costos y los escasos rendimientos, a lo que deben añadirse grandes riesgos como, por ejemplo, los riesgos relacionados con el clima, los precios y la producción. Los préstamos de menor cuantía (menos de USD 200 000) entrañan una especial dificultad, ya que los costos de operaciones y diligencia debida son relativamente fijos y, por tanto, corresponde una mayor proporción de los préstamos pequeños. Por estos motivos, las soluciones de financiación mixta son particularmente idóneas, ya que suelen utilizar capital a bajo costo unido a operaciones pequeñas, y puede que incluyan subsidios cruzados internos procedentes de préstamos mayores o subvenciones externas concedidas por proveedores de fondos filantrópicos, o ambos.

9. Un enfoque alternativo de la concesión de préstamos de menor cuantía directamente a las pymes y las organizaciones de agricultores en mercados emergentes consiste en actuar a través de la intermediación financiera, en la que los inversores se dirigen a instituciones financieras locales que ya prestan servicio a pequeños agricultores en un determinado mercado y les ofrecen soluciones para ampliar sus carteras actuales (véase el gráfico 15). Las estrategias de intermediación financiera suelen comprender:

- i) instrumentos financieros tales como las garantías o las reducciones del tipo de interés;
- ii) asistencia técnica armonizada para desarrollar productos y conocimientos agrícolas especializados;
- iii) asociaciones para promover la cartera de proyectos y aplicar financiación mediante relaciones de la cadena de valor, y
- iv) soluciones digitales para reducir los costos de transacción o utilizar formas alternativas de datos para la calificación crediticia, o ambas cosas.

Gráfico 15  
**Estimación de oferta de préstamos a pequeños agricultores de bancos locales\***  
 (en miles de millones de dólares de los Estados Unidos)



\* Initiative for Smallholder Finance (2013): "A roadmap for growth: Positioning local banks for success in smallholder finance".



# Mecanismo de Asistencia Técnica del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores

## Introducción

1. En esta nota se describe el pilar 3 del entorno operacional del Fondo de Inversiones para las Pymes y los Pequeños Agricultores (SIF), esto es, el Mecanismo de Asistencia Técnica. El SIF se establecerá en el contexto de un entorno operacional formado por tres pilares para sustentar las cadenas de valor agrícolas y reducir el riesgo de las inversiones a fin de incentivar la participación del sector privado (véase el gráfico 16).

Gráfico 16  
Entorno operacional del SIF



- a) El pilar 1 corresponde a la actual cartera del FIDA de proyectos relativos a la cadena de valor que se aprovechará para determinar lagunas críticas en la financiación necesaria para aumentar la productividad a lo largo de una cadena de suministro dada y reducir los costos de transacción que entraña la prestación de servicios a organizaciones de productores y pymes rurales a las que no se llega con la financiación existente.
- b) El pilar 2 será el propio SIF, que se dirigirá a las organizaciones de agricultores y pymes a través de una combinación de financiación directa e intermediación financiera. La financiación de deuda directa se centrará en las inversiones de entre USD 100 000 y USD 1 millón, mientras que la intermediación financiera se utilizará para atender un intervalo inferior de financiamientos que va de USD 25 000 a USD 250 000 mediante inversiones conjuntas con instituciones financieras.
- c) El pilar 3 corresponde a un mecanismo de asistencia técnica que el FIDA establecerá y gestionará para complementar el SIF y proporcionar apoyo técnico antes y después de la inversión a las entidades participadas del SIF. Ese mecanismo también brindará apoyo al SIF en su proceso de SyE para lograr un mejor impacto. Los tres pilares juntos reducirán significativamente los riesgos de las inversiones del SIF. Para simplificar la lectura, en esta nota el término "pymes" también englobará a las cooperativas y otros tipos formales de organizaciones y asociaciones de agricultores.

### Justificación

2. La experiencia del FIDA con fondos similares como el Fondo Africano para la Agricultura y el Fondo de Inversión (solo en capital social) de Yield Uganda indica que la asistencia técnica desempeña un papel fundamental en el apoyo a los servicios financieros e inversiones en las pymes. La asistencia técnica disminuirá el riesgo que entrañan las inversiones y mejorará los rendimientos y el impacto mediante: a) la preparación de las pymes para recibir y utilizar la financiación (asistencia técnica previa a la inversión); b) el apoyo a las pymes durante el período de inversión para superar obstáculos estratégicos, financieros, operacionales, de gestión, jurídicos o técnicos (asistencia técnica posterior a la inversión); c) el seguimiento del desempeño de las pymes y la medición del impacto del fondo y servicios asociados en el desarrollo.

3. Por tanto, el FIDA establecerá y gestionará un mecanismo de asistencia técnica que se centrará exclusivamente en las entidades participadas, o posibles entidades participadas, del SIF. Ese mecanismo prestará servicios de asesoramiento a pymes, lo que les permitirá aumentar y ampliar sus oportunidades de desarrollo empresarial y de asociaciones. El Mecanismo de Asistencia Técnica prestará especial atención a los empresarios jóvenes que puedan necesitar ayuda para crear empresas o mejorar los resultados de sus negocios. Está previsto que el mecanismo cubra los servicios de desarrollo empresarial previos a la inversión, que discurrirán en paralelo con el proceso de diligencia debida del SIF, y los servicios de desarrollo empresarial posteriores a la inversión donde el mencionado mecanismo hará especial hincapié en mejorar los resultados, el impacto y el seguimiento.

### Objetivo

4. El objetivo del Mecanismo de Asistencia Técnica es mejorar los resultados de las pymes en los países en desarrollo y reducir a su vez el riesgo operacional, crediticio y de mercado en torno a las inversiones del SIF. La duración del mecanismo será la misma que la del SIF.

### Actividades

5. Las actividades e intervenciones del mecanismo variarán según lo siguiente: a) la asistencia técnica previa o posterior a la inversión; b) si la inversión se realiza en forma de deuda o capital, y c) el tamaño y la capacidad de las pymes. También hay actividades transversales que prestarán servicio a toda la cartera. A continuación se presentan ejemplos de actividades del Mecanismo de Asistencia Técnica. La mayor parte de la asistencia técnica será en forma de servicios de desarrollo empresarial a corto plazo, que se prestarán durante un período de tres a cuatro meses, hasta un máximo de seis meses por cada proyecto de asistencia técnica.

Cuadro 1

#### Tipo de actividades de asistencia técnica llevadas a cabo por el Mecanismo de Asistencia Técnica

<i>Asistencia técnica previa a la inversión</i>	<i>Asistencia técnica posterior a la inversión</i>
<b>Deuda y créditos subordinados</b>	<b>Deuda y créditos subordinados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de una cartera de pymes preparadas para la inversión</li> <li>Preparación de una selección de pymes para posibles préstamos del SIF</li> <li>Servicios de desarrollo empresarial a corto plazo para: la elaboración de estrategias empresariales; estudios y estrategia de comercialización; gestión de la cartera; planificación y operaciones empresariales; fortalecimiento de vínculos de mercado; sistemas de gobernanza de empresas; gestión financiera, presentación de informes, rendición de cuentas y auditorías; gestión de recursos humanos y capacitación; modernización de sistemas de información; desarrollo de productos, fijación de precios; negociaciones comerciales; cumplimiento tributario; estrategia para mejorar la eficiencia o reducir costos; preparación y gestión de contratos; cuestiones jurídicas; normas de calidad, certificación y seguridad; gestión de riesgos; mejora de la inclusión de grupos desfavorecidos; etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios de desarrollo empresarial a corto plazo (similar a la asistencia técnica previa a la inversión) y aplicación de las recomendaciones previas a la inversión</li> </ul> <p>Nota: Podrían preverse actividades de capacitación colectiva para un grupo de pymes de menor tamaño (por ejemplo, microempresas)</p>
<b>Capital</b>	<b>Capital</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una cartera de pymes preparadas para la inversión (pymes de mayor tamaño) (el capital se dirigirá principalmente a pymes de mayor tamaño y nivel superior que no deberían necesitar asistencia técnica previa a la inversión)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mismos servicios de desarrollo empresarial que para deuda</li> </ul>

---

**Actividades transversales**

- Participación en la creación de la cartera del SIF mediante la identificación de pymes con gran potencial para la inversión, incluidos empresarios jóvenes que necesiten apoyo particular
  - Elaboración de instrumentos para examinar y determinar las necesidades de asistencia técnica de las pymes
  - Seguimiento y evaluación de los resultados de las pymes e impacto del Mecanismo de Asistencia Técnica
  - Enseñanzas extraídas y gestión de los conocimientos
  - Comunicación y presentación de informes a donantes e inversores
- 

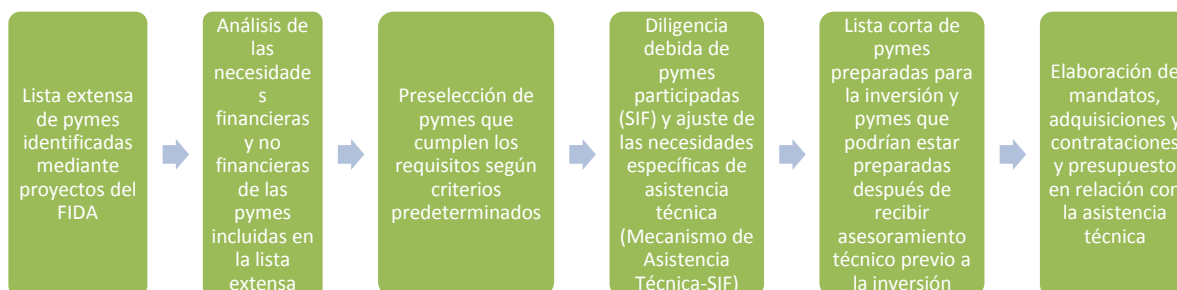
**Presupuesto**

6. El total de recursos del mecanismo será del 15 % al 20 % del SIF, que es el promedio en fondos similares. De este total, el 80 % se utilizará para financiar proyectos de asistencia técnica y realizar actividades transversales como el SyE, y el 20 % cubrirá los costos de gestión y administrativos de la asistencia técnica.

**Modelo operacional y ejecución del Mecanismo de Asistencia Técnica**
**a) Desarrollo de la cartera del Mecanismo de Asistencia Técnica**

7. En cada país en el que opere el SIF, los oficiales de inversión del mismo, con información derivada de la cartera del FIDA, examinarán y determinarán una lista amplia de posibles pymes que podrían recibir inversiones del SIF. En un estudio preliminar de esta amplia lista se identificarán las necesidades de las pymes en lo que se refiere a fondos del SIF y necesidades del mencionado mecanismo. Basándose en los requisitos y criterios de selección elaborados por el gestor del SIF y el administrador del Mecanismo de Asistencia Técnica y plenamente integrados en el proceso de inversiones del SIF, las pymes que reúnan las condiciones podrán ser preseleccionadas en diferentes etapas del proceso para una mayor diligencia debida y un ajuste de las necesidades de asistencia técnica, en particular si la pyme necesitará asistencia técnica antes o después de la inversión, o ambas. El administrador del mecanismo también puede llevar a cabo de manera independiente su propio estudio para identificar a pymes que reúnan las condiciones para una diligencia debida y apoyo de asistencia técnica ulterior. El mecanismo prestará especial atención a ayudar a promover a empresarios jóvenes y sus empresas emergentes. En el gráfico 17 que figura a continuación se resumen los pasos que se seguirán en la selección de pymes y el desarrollo de servicios de asistencia técnica.

Gráfico 17

**Pasos en la selección de pymes para la prestación de servicios de asistencia técnica**


**b) Requisitos y criterios de selección del Mecanismo de Asistencia Técnica**

8. Los requisitos y criterios de selección del mecanismo para las pymes se alinearán con los del SIF, pero serán específicos para los fines de asistencia técnica. Se aplicarán los siguientes criterios:
- La pyme estará registrada oficialmente
  - La pyme estará vinculada, directa o indirectamente, a un proyecto de la cadena de valor del FIDA
  - El tamaño de la pyme corresponderá al definido por el SIF
  - La pyme es viable desde el punto de vista financiero y muestra grandes posibilidades de crecimiento e impacto, lo que probablemente conseguirá gracias a la inversión del SIF.
  - El número de personas pobres en zonas rurales que prestan o reciben servicios de la pyme
  - El número de mujeres que sirvan a la pyme o se beneficien de esta
  - El número de puestos de trabajo que la pyme pueda crear, en particular para jóvenes del medio rural

**c) Identificación de las necesidades de asistencia técnica**

9. En cada país, una vez que se haya acotado la lista de pymes que cumplan las condiciones establecidas, el Mecanismo de Asistencia Técnica ajustará las necesidades de asistencia técnica de cada posible sociedad participada, elaborará un plan de asistencia técnica para las empresas admisibles y preparará un acuerdo con la pyme participada sobre los servicios de asistencia técnica que se van a prestar. Sobre esta base, el mecanismo preparará un mandato, un procedimiento de contratación y adquisición para los proveedores de servicios de asistencia técnica y un presupuesto para las actividades de asistencia técnica que se llevarán a cabo, ya sean previas o posteriores a la inversión, o ambas. Para preparar el mandato y otros detalles, el administrador del mecanismo mantendrá consultas con el personal del SIF y las propias pymes participadas.

**d) Proveedores de servicios de desarrollo empresarial**

10. Al establecer el mecanismo, su administrador creará una base de datos de posibles proveedores de servicios de desarrollo empresarial y los clasificará según la región o país, la especialidad temática, las competencias específicas y el producto o sector al que se orientan. La base de datos se creará basándose en los conocimientos previos y una convocatoria de manifestación de interés dirigida a proveedores de servicios de desarrollo empresarial para colaborar con el mecanismo a nivel de los países. el mecanismo elaborará criterios de selección para proveedores de servicios de desarrollo empresarial a fin de incluir en la base de datos a los proveedores más cualificados.

**e) Adquisiciones y contrataciones**

11. La contratación de proveedores de servicios de desarrollo empresarial será como sigue: a) una contratación de proveedor único en el caso de contratos inferiores a USD 50 000 y b) una contratación de selección por concurso para contratos superiores a USD 50 000 basándose en una convocatoria de propuestas limitada. La contratación de un proveedor único para proveedores de servicios de desarrollo empresarial en el caso de contratos superiores a los USD 50 000 puede estar justificada en circunstancias concretas que se estipularán en el manual de operaciones y serán aprobadas por el comité de evaluación del mecanismo (véase más adelante). Los costos de los servicios de desarrollo empresarial corresponden en promedio al 10 % de la inversión individual del SIF.

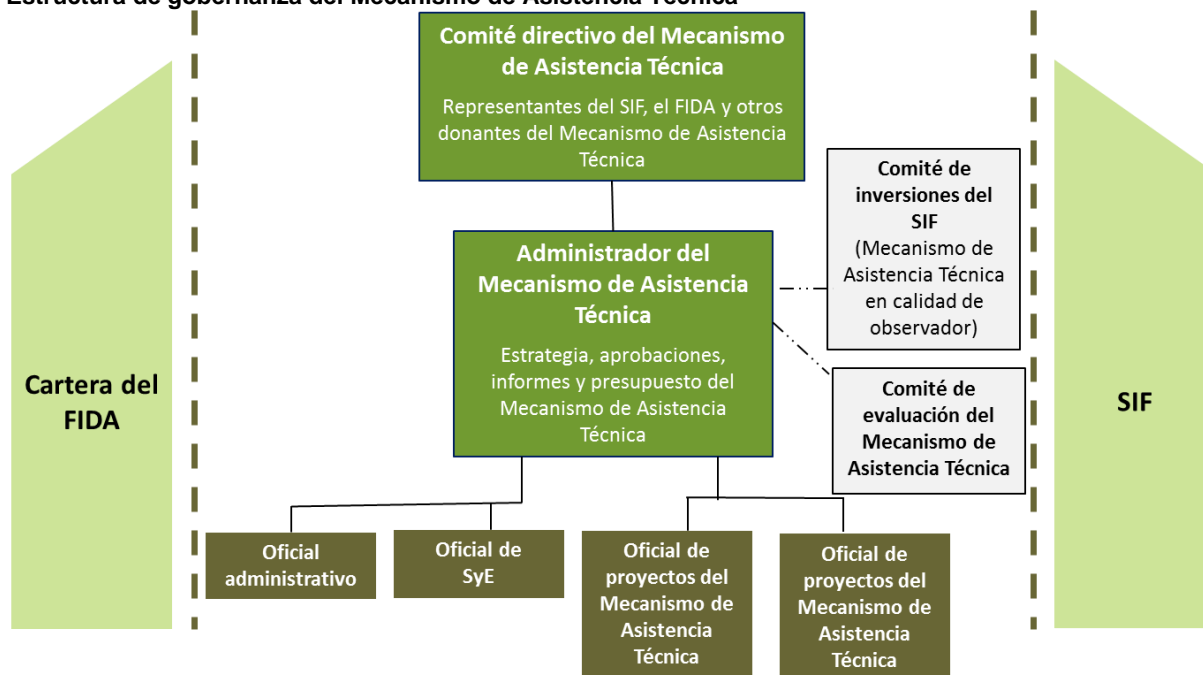
**f) Fondos de contrapartida**

12. Según la asistencia técnica que se preste, la pyme beneficiaria puede solicitar fondos de contrapartida. El monto, el tipo, los criterios y la modalidad de desembolso relativos a los fondos de contrapartida se especificarán en el manual de operaciones del Mecanismo de Asistencia Técnica tras mantener consultas con todas las partes interesadas. Para las entidades participadas con capital, se trata normalmente de un requisito.

**Gestión y gobernanza**

13. El mecanismo tendrá un administrador superior, dos oficiales de proyectos del mecanismo, un oficial de SyE y un oficial administrativo. El administrador se encargará de gestionar el personal, el presupuesto, la toma de decisiones principales, los resultados y la presentación de informes del mecanismo. Asimismo, presidirá el comité de evaluación del mecanismo y representará a este en reuniones de importancia con otras partes interesadas (el SIF, el FIDA, donantes, comité directivo del Mecanismo de Asistencia Técnica, etc.), y en particular con el comité de inversiones del SIF, al que asistirá en calidad de observador. Los dos oficiales de proyectos del mecanismo desarrollarán, diseñarán, harán un seguimiento y supervisarán los casos individuales del mecanismo y presentarán informes al respecto. Pueden contratarse otros oficiales de proyectos del mecanismo en función del volumen final del mismo. El oficial administrativo se encargará de la presentación de informes financieros del mecanismo, la adquisición y contratación de proveedores de servicios, y el desembolso de fondos para asistencia técnica. El oficial de SyE se encargará del SyE, la medición de impacto y la presentación de informes (véase más adelante la parte relativa a la presentación de informes y la medición de los resultados e impacto).
14. Se establecerá un comité directivo del mecanismo para proporcionarle orientación estratégica y aprobar su cartera de proyectos y su plan operacional anual. El comité directivo se reunirá dos o tres veces al año, y estará formado por representantes del FIDA, el SIF, el Mecanismo de Asistencia Técnica (que actuará de secretario del comité directivo) y representantes de los donantes del mecanismo.
15. En el caso de proyectos de asistencia técnica que superen los USD 50 000, estos deberán ser aprobados por un comité de evaluación del Mecanismo de Asistencia Técnica. Ese comité examinará las propuestas del mecanismo presentadas por los proveedores de servicios de desarrollo empresarial y aprobará o rechazará sus proyectos siguiendo los criterios de selección y las directrices del manual de operaciones de ese mecanismo. Estará formado por un representante del comité de inversiones del SIF, uno del mecanismo y uno de la pyme participada relacionada. También se pueden solicitar evaluadores independientes en casos especiales en los que se necesiten conocimientos especializados concretos. En el caso de proyectos de asistencia técnica inferiores a USD 50 000, el administrador del mecanismo será el encargado del proceso de aprobación.

Gráfico 18

**Estructura de gobernanza del Mecanismo de Asistencia Técnica**

El administrador y los oficiales del Mecanismo de Asistencia Técnica estarán ubicados en la misma oficina que el gestor del SIF. El número de oficiales de proyectos del Mecanismo de Asistencia Técnica dependerá del tamaño final del mecanismo, con un mínimo de dos oficiales para empezar.

**Presentación de informes y medición de los resultados y el impacto**

16. Una de las principales funciones del Mecanismo de Asistencia Técnica será realizar un seguimiento de los resultados y el impacto del SIF y el mecanismo y presentar informes al respecto. El SIF comprenderá un proceso firme de SyE en el que se supervisarán los datos financieros, operacionales y de desarrollo de impacto en consonancia con los indicadores básicos y las normas de medición del FIDA, así como el cumplimiento de varios ODS. El mecanismo elaborará indicadores clave de los productos y del impacto y un plan de resultados de SyE al principio del establecimiento del mecanismo en colaboración con el SIF. Los indicadores abarcarán los resultados de las pymes antes y después de las inversiones del SIF y el Mecanismo de Asistencia Técnica, a saber, márgenes, rendimientos, beneficios, número de puestos de trabajo generados por la pyme (particularmente para los jóvenes rurales), número de personas pobres de las zonas rurales que prestan o reciben servicios de las pymes y número de mujeres que son atendidas por las pymes o se benefician de estas.