



**Aliados de Impacto**  
Impulsamos economías de impacto

# EXPLORANDO EL ECOSISTEMA DE INVERSIÓN DE IMPACTO: ACTORES, BRECHAS Y OPORTUNIDADES EN PERÚ

CON ÉNFASIS EN AGROINDUSTRIA  
Y CADENAS DE VALOR





Financiado por



Con el apoyo de



En colaboración con

60\_\_decibels



#### Elaborado por:

Aliados de Impacto – National Advisory Board (NAB) Perú, basado en los estudios encargados a 60 Decibels (2024) – “Análisis de la demanda de Inversión de Impacto en Perú y desarrollo de una herramienta de medición de impacto” -, y al Grupo de Análisis para el Desarrollo GRADE (2024) – “Mapeo de actores clave y análisis de la oferta de financiamiento; Benchmarking en el sector agroindustrial para el desarrollo de instrumentos financieros innovadores”.

#### Editado por:

Aliados de Impacto – National Advisory Board (NAB) Perú  
Av. Nicolás Arriola Nro. 314 Int. 1101 urb. Santa Catalina Lima, Lima, La Victoria Perú

Primera edición, abril de 2024

#### Agradecimientos:

Este estudio fue posible gracias al apoyo del Global Steering Group for Impact Investment (GSG) y el financiamiento proporcionado por el International Development Research Centre (IDRC), Canadá, a través del proyecto “Tapping into Local Research Expertise to Deepen Evidence-Based Impact Investing”.

Agradecemos además a los diferentes actores del ecosistema que participaron en las entrevistas y espacios de retroalimentación por su compromiso y colaboración en este estudio, como insumo para impulsar la inversión de impacto en Perú.





## ➔ INTRODUCCIÓN

Aliados de impacto es una organización que busca la transición hacia una economía de impacto en Perú, generando cambios sostenibles a partir de la promoción de inversiones con impacto social y ambiental neto positivo, para movilizar recursos hacia el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Fue creada gracias al impulso de COFIDE y el Gobierno de Canadá, con el respaldo de la Cooperación Suiza y recursos iniciales para operar de la Fundación Anglo American.

Aliados de Impacto es parte de la red del Global Steering Group for Impact Investment (GSG), una organización global con sede en Londres fundada en 2015 como sucesora del *task force* establecido durante la presidencia británica del G8. El GSG reúne a líderes financieros, empresariales, filantrópicos y gubernamentales de más de 40 países, con el objetivo de impulsar la transición hacia economías de impacto social y ambiental en todo el mundo.

En 2023, Aliados de Impacto y el GSG firmaron un convenio de subvención para la ejecución del proyecto denominado "Estudio Nacional del Ecosistema de Inversión de Impacto en Perú" cuyo objetivo fue generar conocimiento basado en evidencia sobre el ecosistema de inversión de impacto, así como desarrollar mecanismos de relacionamiento y articulación del ecosistema. Para lograr este objetivo, Aliados de Impacto trabajó con dos socios de investigación:

- I. 60Decibels, una empresa de ámbito mundial especializada en la medición de impacto que ejecutó el análisis de la demanda de financiamiento (empresas), así como el diseño de una herramienta de medición de impacto. Su trabajo constituyó la base del estudio presentado en el capítulo 1.
- II. Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE), un centro de investigación privado dedicado al estudio de temas económicos, educativos, ambientales y sociales relevantes para el desarrollo de Perú y otros países latinoamericanos. GRADE realizó el mapeo de los actores del ecosistema, el análisis de la oferta de financiamiento y un benchmarking en el sector agroindustrial para el desarrollo de instrumentos financieros innovadores. Los resultados de su investigación se presentan en los capítulos 2 y 3.

# UNA PRIMERA VISION AL ESTUDIO

## ➔ RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe ofrece una síntesis de los resultados y hallazgos obtenidos en el Estudio Nacional del Ecosistema de Inversión de Impacto en Perú, implementado desde octubre 2023 hasta abril de 2024, con el objetivo de recopilar información basada en evidencia de la demanda, oferta y mejores prácticas en la región, con el fin de desarrollar un instrumento de financiamiento mixto enfocado en el sector agroindustrial.

Este análisis se divide en tres capítulos que abordan distintos aspectos del ecosistema. En el capítulo 1 "Análisis de la demanda" se ha realizado una investigación de las empresas que demandan inversiones de impacto. Entre los principales hallazgos destacan que el 75% de las organizaciones son microempresas y 40%, operan en el sector agroindustrial. Respecto a la experiencia con financiamiento externo, el 73% de los empresarios señala que ha recibido algún tipo de financiamiento, principalmente destinado al capital del trabajo (52%). El 15% menciona haber recibido financiamiento de inversionistas privados o de impacto, destacando beneficios como apoyo para el crecimiento y expansión del negocio, mejores tasas de interés, *networking* constante, y formación y acompañamiento para recibir financiamiento. Por otro lado, se identificó que el 59% está midiendo el impacto de su organización, aunque el 71% menciona enfrentar desafíos al medir el impacto social y ambiental, incluyendo desafíos logísticos de recolección y comunicación, falta de recursos especializados y altos costos asociados con las certificaciones.

En el capítulo 2 "Mapeo de actores clave y análisis de la oferta de financiamiento" se identificaron 219 actores del ecosistema de inversión de impacto que desempeñan diferentes roles, como proveedores de capital, intermediarios financieros, organizaciones de soporte, entorno habilitante y empresas. Asimismo, se desarrolló una base de datos de 135 actores vinculados al sector agroindustrial y cadenas de valor. Se analizaron tres rutas de flujos de inversión de impacto en el sector priorizado: financiamiento a empresas en fase avanzada, financiamiento a empresas en fase temprana vía Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs) y financiamiento a empresas en fases temprana e intermedia con asistencia técnica intensiva. A partir del análisis se identificaron cuellos de botella en las dimensiones de pipeline, provisión de capital, intermediación financiera y ecosistema de impacto que dificultan el acceso efectivo al financiamiento de impacto en el sector.

Finalmente, en el capítulo 3 "Benchmarking en el sector agroindustria para el desarrollo de instrumentos financieros innovadores" se analizaron casos exitosos de financiamiento mixto (*blended finance*) en agroindustria en América Latina, identificando las mejores prácticas implementadas y extrayendo lecciones relevantes para el contexto peruano.

En resumen, este informe ofrece una visión integral del ecosistema de inversión de impacto en Perú, destacando las oportunidades y desafíos, con énfasis en el sector agroindustrial. Los hallazgos y recomendaciones presentados tienen el potencial de guiar estrategias futuras para Aliados de Impacto y otros actores del ecosistema, promoviendo un crecimiento económico sostenible e inclusivo en el país.





## ➔ OBJETIVOS DEL ESTUDIO

### Objetivo general

Generar conocimiento basado en evidencia sobre el ecosistema de inversiones de impacto en el Perú a fin de optimizar la asignación de capital, acortar las brechas entre demanda y oferta y recomendar herramientas innovadoras de financiamiento de impacto. Asimismo, se busca desarrollar mecanismos de relacionamiento y articulación del ecosistema.

### Objetivos específicos

- **Comprender y analizar el impacto de las inversiones de impacto** desde la perspectiva de los empresarios peruanos a través de sus experiencias y desarrollar una herramienta de medición de impacto.
- **Mapear a los actores del ecosistema de inversión de impacto en el Perú** con un enfoque en la oferta y otros actores relevantes relacionados con el sector agroindustrial. Este análisis permitirá identificar los roles y cuellos de botella dentro del sector.
- **Identificar y analizar oportunidades en el sector agroindustrial para desarrollar instrumentos financieros innovadores.** Se busca analizar casos exitosos de *blended finance* en América Latina, identificar las mejores prácticas implementadas y generar recomendaciones para el desarrollo de este tipo de instrumentos en el Perú.

## ➔ DEFINICIONES CLAVE

**¿Qué es inversión de impacto?** Es el flujo de recursos financieros que se dirige a organizaciones que producen bienes y/o servicios con el propósito de generar un impacto social y/o ambiental, con la expectativa de obtener un retorno financiero ( $\geq 0$ ) y con el compromiso de medir su impacto social y/o ambiental.

**¿Cuáles son las características de la inversión de impacto?** La inversión de impacto involucra tres características:

1. **Intencionalidad**, de lograr un impacto social o ambiental positivo mediante la inversión, con un objetivo claro y especificando quiénes se beneficiarán de estos resultados.
2. **Medición**, compromiso de medir, evaluar y monitorear el impacto de la inversión; Se debe contar con un sistema de medición para vincular la intención a las mejoras en los resultados sociales y ambientales "entregadas" por el actor que realizó la inversión.
3. **Retorno**, expectativa de retorno financiero positivo. las inversiones de impacto no son donaciones.

# → ÍNDICE

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Introducción          | 3 |
| Resumen ejecutivo     | 4 |
| Objetivos del estudio | 5 |

## CAPÍTULO 1

|   |          |
|---|----------|
| <b>Análisis de la demanda de inversión de impacto</b> | <b>8</b> |
|---|----------|

Explorando el panorama de negocios en Perú: un análisis del perfil, experiencia en financiamiento externo y nivel de familiaridad con la medición de impacto

### Metodología

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1.1. Perfil general            | 9  |
| 1.2. Financiamiento y recursos | 13 |
| 1.3. Medición de impacto       | 17 |
| 1.4. Historias de empresarios  | 19 |

|              |    |
|--------------|----|
| Conclusiones | 23 |
|--------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| Recomendaciones | 23 |
|-----------------|----|

## CAPÍTULO 2

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Mapeo de actores clave y análisis de la oferta de financiamiento</b> | <b>24</b> |
|---|-----------|

Identificando a los actores del ecosistema de inversión de impacto: priorización en la oferta de financiamiento y otros actores clave en el sector agroindustria

|             |    |
|-------------|----|
| Metodología | 25 |
|-------------|----|

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Actores del ecosistema de inversión de impacto   | 25 |
| 2.2. Rutas de flujos de inversión de impacto  | 28 |
| Ruta 1: Financiamiento a empresas en fase avanzada de desarrollo institucional  | 28 |
| Ruta 2: Financiamiento a empresas en fase temprana de desarrollo institucional, vía Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs) | 29 |
| Ruta 3: Financiamiento a empresas en fases temprana e intermedia, con asistencia técnica intensiva                                  | 30 |
| 2.3. Cuellos de botella en el financiamiento de impacto en el sector agroindustrial   | 30 |

|              |    |
|--------------|----|
| Conclusiones | 34 |
|--------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| Recomendaciones | 34 |
|-----------------|----|

## CAPÍTULO 3

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Benchmarking en el sector agroindustrial para el desarrollo de instrumentos financieros innovadores</b> | <b>36</b> |
|--|-----------|

Explorando oportunidades de *blended finance* en el sector agroindustrial: un análisis de benchmarking de casos exitosos en América Latina

|             |    |
|-------------|----|
| Metodología | 37 |
|-------------|----|

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Programa Vaca Madrina (Colombia)  | 38 |
| 3.2. Fondo Social de Inversión (Paraguay)  | 39 |
| 3.3. Desarrollando una cadena de valor de macaúba (Brasil)                             | 40 |
| 3.4. Programa de Financiamiento a la Agricultura Familiar (PROAF) 2.0 (México)         | 42 |
| 3.5. Coa, plataforma de financiamiento (México)  | 44 |
| 3.6. Alianza Empresarial por la Amazonía (Perú)  | 45 |
| 3.7. Buenas prácticas identificadas en los casos de operaciones <i>blended finance</i> | 47 |

|              |    |
|--------------|----|
| Conclusiones | 47 |
|--------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| Recomendaciones | 47 |
|-----------------|----|



## ÍNDICE DE TABLAS

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Tabla 1. | Recopilación de datos   | 9  |
| Tabla 2. | Clasificación por ubicación geográfica (n=116)  | 10 |
| Tabla 3. | Clasificación por sector (n=116)  | 10 |
| Tabla 4. | Clasificación del Net Promoter Score (NPS) según tamaño de empresa  | 14 |
| Tabla 5. | Principales intereses en la medición del impacto  | 18 |
| Tabla 6. | Clasificación de actores del ecosistema   | 25 |
| Tabla 7. | Identificación de actores relacionados a la oferta de financiamiento y otros aspectos clave del ecosistema, clasificados por función y tipo | 26 |
| Tabla 8. | Actores entrevistados del ecosistema  | 27 |
| Tabla 9. | Organizaciones entrevistadas sobre blended finance  | 37 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Figura 1.  | Clasificación por tipo de organización (n=116)  | 10 |
| Figura 2.  | Tamaño de las organizaciones según facturación (n=115)  | 10 |
| Figura 3.  | Años de operación (n=115)   | 10 |
| Figura 4.  | Interés en buscar generar impacto (n=116)   | 11 |
| Figura 5.  | Etapas de desarrollo de las organizaciones (n=116)  | 11 |
| Figura 6.  | Etapas del desarrollo por años de registro (n=115)  | 11 |
| Figura 7.  | Proporción de empleadas mujeres (n=116)   | 11 |
| Figura 8.  | Tipos de financiamiento externo (n=115)   | 13 |
| Figura 9.  | Uso del financiamiento (n=84)   | 13 |
| Figura 10. | Fuente de financiamiento (n=82)   | 13 |
| Figura 11. | Probabilidad de recomendar recaudar fondos a través de la fuente de financiamiento (n=84)       | 14 |
| Figura 12. | Análisis del nivel de satisfacción por segmento (n=84)  | 15 |
| Figura 13. | Recursos u ofertas no financieras (n=100)   | 15 |
| Figura 14. | Recursos no financieros para el futuro (n=115)  | 16 |
| Figura 15. | Nivel de familiaridad con la medición de impacto (n=116)  | 17 |
| Figura 16. | Medición de impacto en el negocio (n=116)   | 18 |
| Figura 17. | Herramientas de medición de impacto usadas (n=67)   | 18 |
| Figura 18. | Identificación de actores del ecosistema por función  | 26 |
| Figura 19. | Clasificación de empresas por fase de desarrollo institucional                                  | 28 |
| Figura 20. | Flujo de financiamiento a empresas en fase avanzada   | 28 |
| Figura 21. | Flujo de financiamiento a empresas en fase temprana   | 29 |
| Figura 22. | Flujo de financiamiento a empresas en fase temprana o intermedia                                | 30 |
| Figura 23. | Ejemplos de estructuras de financiamiento mixto   | 37 |
| Figura 24. | Estructuración del blended finance: Programa Vaca Madrina                                       | 39 |
| Figura 25. | Estructuración del blended finance: Fondo Social de Inversión                                   | 40 |
| Figura 26. | Estructuración del blended finance: Desarrollando una cadena de valor de macaúba                | 41 |
| Figura 27. | Estructura de blended finance: Programa de Financiamiento a la Agricultura Familiar (PROAF) 2.0 | 43 |
| Figura 28. | Estructura de blended finance: Coa, plataforma de financiamiento                                | 45 |
| Figura 29. | Estructura de blended finance: Alianza Empresarial por la Amazonía                              | 46 |

## ÍNDICE DE RECUADROS

|             |  |    |
|-------------|--|----|
| Recuadro 1. | Tendencias por género en las organizaciones  | 12 |
| Recuadro 2. | Medición de la inversión de impacto          | 31 |
| Recuadro 3. | Enfoque de género en la inversión de impacto | 33 |

# → CAPÍTULO 1

## ANÁLISIS DE LA DEMANDA DE INVERSIÓN DE IMPACTO

Explorando el panorama de negocios en Perú: un análisis del perfil, experiencia en financiamiento externo y nivel de familiaridad con la medición de impacto.







Se analizó el lado de la demanda de inversiones de impacto mediante la caracterización del perfil y experiencias de las organizaciones empresariales. Esta evaluación de la demanda recopiló datos directos sobre cómo la financiación y el apoyo, o la ausencia de estos, repercuten en el desempeño empresarial. Asimismo, se profundizó en qué medida los empresarios están familiarizados con la medición de impacto, los métodos o herramientas que utilizan, los desafíos que enfrentan y los aspectos que les interesarían medir.

Las conclusiones presentadas se basan en 116 encuestas en línea completadas por empresarios peruanos, y en 50 entrevistas telefónicas con empresarios seleccionados aleatoriamente de aquellos que completaron la encuesta en línea y accedieron a realizar una llamada de seguimiento.

Los resultados son indicativos del entorno empresarial en Perú y se deben interpretar como tal al leer el reporte. Las encuestas se llevaron a cabo con empresarios peruanos, principalmente de las bases de Kunan y Eco y Bionegocios del Ministerio del Ambiente de Perú (MINAM), entre otros aliados. Las entrevistas cualitativas respaldan estos hallazgos y proporcionan una comprensión más detallada de la experiencia empresarial. Además, se han incluido tres historias de los entrevistados para proporcionar mayor visibilidad a su perfil y experiencia empresarial.

A lo largo del reporte, se incluyen secciones con la nota "Profundizando en los resultados", que representan las voces de los 50 empresarios entrevistados vía telefónica.

### Metodología

Durante el período comprendido entre diciembre de 2023 y enero de 2024, se realizaron un total de 116 encuestas en línea y 50 entrevistas telefónicas. A continuación, se detalla cómo se recopilaron estos datos:

| Tabla 1 Recopilación de datos         |         |
|---------------------------------------|---------|
| País                                  | Perú    |
| Población de empresarios <sup>1</sup> | 1,570   |
| Encuestas en línea                    | 116     |
| Entrevistas telefónicas <sup>2</sup>  | 50      |
| Idioma                                | Español |
| Nivel de confianza                    | 90%     |
| Margen de error                       | 7%      |

### Net Promoter Score (NPS)

Varias de las preguntas del primer capítulo, calculan el Net Promoter Score (NPS). Se trata de un indicador comúnmente utilizado para medir la satisfacción y la lealtad de los clientes o empresarios. Se calcula

pidiendo a los empresarios que califiquen la probabilidad de recomendar un producto o servicio a un amigo en una escala del 0 al 10, donde 0 representa la probabilidad más baja y 10 la más alta. El NPS es el porcentaje de empresarios que dan una calificación de 9 o 10 sobre 10 ("Promotores") menos el porcentaje de empresarios que dan una calificación de 0 a 6 sobre 10 ("Detractores"). Los que dan una calificación de 7 y 8 se consideran "Pasivos".

### Interpretación del NPS:

- Un NPS mayor a 0 indica aspectos positivos, pero existen áreas que requieren mejora.
- Un NPS mayor a 50 se considera excelente.
- Un NPS mayor a 80 se considera de nivel superior (Top).
- Un NPS menor a 0 se considera negativo lo que indica la necesidad de mejora inminente.

### Limitaciones del Estudio de demanda

**Acceso a empresas:** Los datos recopilados provienen de empresarios disponibles y dispuestos a completar la encuesta en línea durante el período de estudio. La difusión se hizo a diferentes grupos empresariales de Perú, principalmente utilizando las bases del MINAM y Kunan, lo que significa que no todas las empresas fueron identificadas y alcanzadas por el estudio. Los resultados no pretenden ser representativos de todas las empresas en el universo.

**Resultados indicativos:** Los resultados de este estudio son indicativos del ecosistema peruano y representan la postura de los encuestados – no pretenden ser resultados concluyentes. Las respuestas reflejan la opinión de los empresarios al momento de responder, con base en su entendimiento de la pregunta y el contexto de la encuesta. La mayoría de las preguntas son cerradas, lo cual limita naturalmente la posibilidad de expandir o explicar sus respuestas. Sin embargo, se completaron entrevistas telefónicas para profundizar en temas relevantes y confirmar las posturas de los empresarios dispuestos a brindar más información.

## 1.1: PERFIL GENERAL

Esta sección ayudará a comprender el perfil de los empresarios encuestados, el tipo de organizaciones y la etapa de crecimiento en la que se encuentran, tomando en cuenta datos demográficos.

Los indicadores clave de esta sección son los siguientes:

- **Años operando legalmente:** ¿Cuánto tiempo llevan sus organizaciones formalmente constituidas (con RUC activo)?
- **Tamaño de la organización:** ¿La organización es micro, pequeña, mediana o grande? ¿Cuántos empleados tienen en promedio?
- **Etapa de crecimiento:** ¿Cuál es la etapa actual de su negocio?

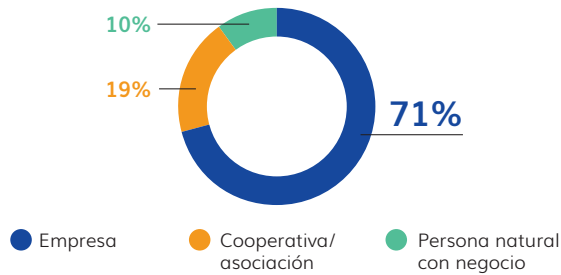
<sup>1</sup>Información representativa de las bases de empresarios compartidas por Kunan (n=370) y MINAM (n=1,200)

<sup>2</sup>Entrevistas completadas con empresarios que aceptaron participar en una conversación de seguimiento durante la encuesta en línea.

Las organizaciones fueron clasificadas según su forma jurídica/ legal (figura 1), la cual se resumió en tres grandes grupos:

- i) Empresas: SRL, SAC, EIRL, SA
- ii) Cooperativas/asociaciones que incluye las figuras jurídicas de asociaciones, comités inscritos, comunidad, comunidad campesina, cooperativa, cooperativa, SAIS, CAPs
- iii) Persona natural con negocio

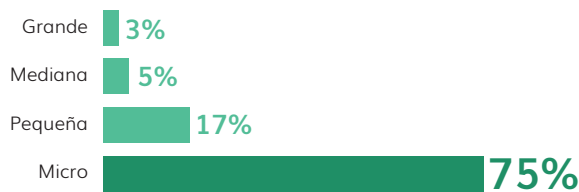
**Figura 1** Clasificación por tipo de organización (n=116)



De acuerdo con la forma jurídica, el 71% de las organizaciones son empresas, el 19% son cooperativas/asociaciones y 10% personas naturales con negocios.

Además, se preguntó sobre los ingresos anuales de acuerdo con la categorización del tamaño de empresas determinada por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). El 75% de las organizaciones son microempresas y el 17% pequeña empresa.

**Figura 2** Tamaño de las organizaciones según facturación (n=115)\*



\* Según la clasificación de SUNAT, el tamaño de una empresa se determina por su facturación anual de la siguiente manera: microempresa, con ingresos de 195,479 USD o menos; pequeña empresa, con ingresos entre 195,479 USD y 2,215,436 USD; mediana empresa, con ingresos entre 2,215,436 USD y 29,973,541 USD; y gran empresa, con ingresos superiores a 29,973,541 USD. Se ha utilizado una tasa de cambio de 1 USD = 3.80 PEN.

Respecto a la cantidad de empleados, en promedio, las empresas tienen 8.9 empleados de los cuales 5.5 son a tiempo completo y 3.4 son a medio tiempo.

Con relación a la ubicación de los negocios, de los 116 empresarios encuestados, existe una amplia concentración en Lima (42%), seguido muy de lejos por Cusco y Junín (8% cada uno).

**Tabla 2** Clasificación por ubicación geográfica (n=116)

| Departamento       | Porcentaje |
|--------------------|------------|
| Lima               | 42%        |
| Cusco              | 8%         |
| Junín              | 8%         |
| Arequipa           | 6%         |
| Otros <sup>3</sup> | 36%        |

2 de cada 5 empresarios reportan que su organización está ubicada en Lima.

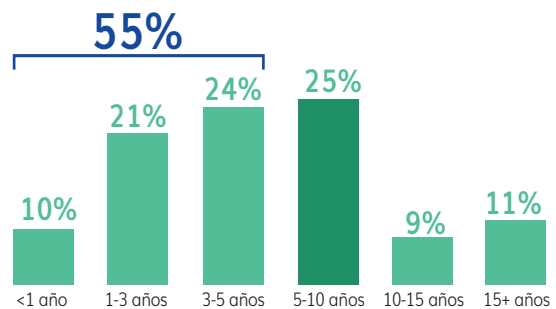
Por su parte, se clasificaron los sectores principales a los cuales pertenecen las organizaciones. Se identificó que el 40% de los empresarios encuestados se desempeñan principalmente en el sector agroindustrial. Además, resaltan otros sectores como Turismo y cultura (13%) y Manufactura artesanal (8%).

**Tabla 3** Clasificación por sector (n=116)

| Industria o Sector <sup>4</sup> | Porcentaje |
|---------------------------------|------------|
| Agroindustria                   | 40%        |
| Turismo y cultura               | 13%        |
| Manufactura artesanal           | 8%         |
| Consultoría                     | 7%         |
| Desarrollo sostenible           | 5%         |
| Tecnología                      | 5%         |
| Textil y moda                   | 5%         |
| Otro <sup>5</sup>               | 17%        |

Respecto a la antigüedad, considerando el tiempo durante el cual el negocio ha operado legalmente, entendiéndose por operar legalmente que la organización esté inscrita en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) en la SUNAT, el 55% de los empresarios informa que su organización tiene menos de 5 años de operaciones formales.

**Figura 3** Años de operación (n=115)



<sup>3</sup>"Otros" incluye departamentos con representatividad menor al 5% como La Libertad, Madre de Dios, Piura, Cajamarca, Callao y San Martín.

<sup>4</sup>Sector reportado directamente por los empresarios.

<sup>5</sup>Otros sectores son Salud y cosmética, Inclusión financiera, Alimentos, Educación, Retail, Bienes raíces y Cosmética canina.

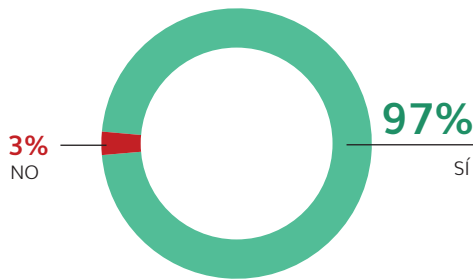




Por otro lado, se preguntó a las organizaciones si buscan generar un impacto social y/o ambiental, con el objetivo de obtener ganancias financieras y el compromiso de medir dicho impacto.

**El 97% mencionó que sí busca generar impacto.** Es importante mencionar que más del 83% de los empresarios encuestados son parte de las bases del MINAM y Kunan, redes que agrupan empresas sostenibles, lo cual incide en el alto interés expresado.

**Figura 4** Interés en buscar generar impacto (n=116)



Se analizaron las etapas de las empresas, preguntando a las organizaciones, cuál de las opciones describe mejor la etapa actual de su negocio, de acuerdo con las siguientes definiciones:

**Idea y desarrollo:** Exploración de productos potenciales y potenciales clientes. Probar el mercado, validar el concepto y crear prototipos.

**Lanzamiento:** Construir activamente el negocio y perfeccionar el producto o servicio. Conseguir los primeros clientes.

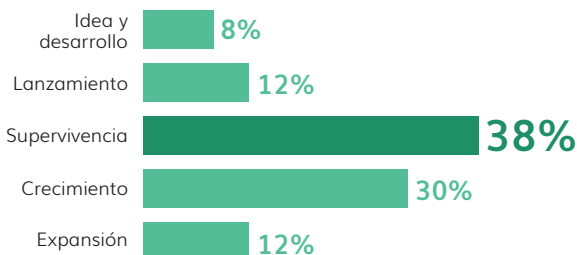
**Supervivencia:** Las fuentes de ingresos comienzan a crecer con nuevos clientes y consumidores.

**Crecimiento:** Demanda constante de bienes y servicios. La demanda puede superar la capacidad para satisfacerla.

**Expansión:** Experimentar crecimiento y expandirse a nuevos mercados.

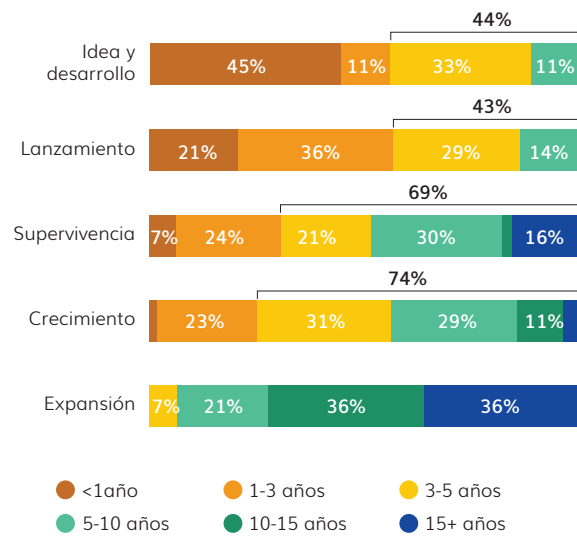
La etapa de supervivencia es la más representativa, con el 38% de las organizaciones en dicha etapa, seguido del 30% en crecimiento.

**Figura 5** Etapas de desarrollo de las organizaciones (n=116)



Es relevante destacar que más del 40% de las empresas, tanto en etapas de idea y desarrollo como en lanzamiento, y aproximadamente el 70% en supervivencia y crecimiento, han estado en operación formal por más de 3 años (figura 6). Esto plantea un desafío para los empresarios peruanos al intentar escalar sus negocios, y al mismo tiempo representa una oportunidad para los oferta de financiamiento, organizaciones de soporte y responsables de políticas para impulsar y facilitar el crecimiento de estas empresas.

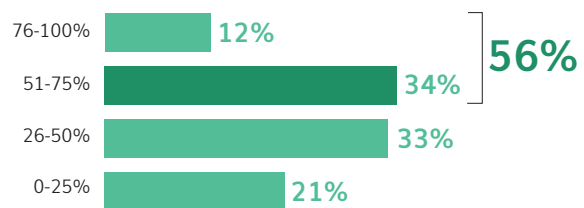
**Figura 6** Etapa del desarrollo por años de registro (n=115)



**El 69% de las organizaciones en etapa de "supervivencia" tiene más de 3 años en operaciones formales.**

Finalmente, el 56% informa que más de la mitad de los empleados son mujeres.

**Figura 7** Proporción de empleadas mujeres (n=116)



## RECUADRO 1. TENDENCIAS POR GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES

- De los empresarios encuestados, el 30% informa que su organización fue fundada por una mujer o un grupo de mujeres, el 35% por un grupo mixto (hombre y mujer) y otro 35% por hombres.
- El 56% de las organizaciones tienen más de 51% de empleadas mujeres. De éstas, el 47% fue fundado por mujeres, el 37% por un grupo mixto y el 17% por hombres.
- El 30% de las organizaciones fundadas por mujeres operan en el sector agroindustrial.
- Las organizaciones fundadas por mujeres tienen 6.6 empleados en promedio comparado con empresas mixtas (9.5 empleados) y de hombres (10.4 empleados).
- El 36% de las organizaciones fundadas por mujeres informan tener más de 5 años de operaciones formales. En el caso de las empresas fundadas por hombres, este porcentaje asciende al 46%.
- Al analizar por etapa de desarrollo, las organizaciones con fundadores de grupo mixto (hombre y mujer) muestran un mayor avance. El 62% de las organizaciones mixtas se encuentran en etapas de "crecimiento" o "expansión", en comparación con el 33% de empresas fundadas exclusivamente por mujeres u hombres, respectivamente.
- Las organizaciones fundadas por mujeres están menos familiarizadas con la medición de impacto: el 61% menciona tener conocimiento de estas prácticas y el 42% informa estar midiendo su impacto efectivamente, en comparación con las organizaciones fundadas por hombres (77% y 62%, respectivamente) y las organizaciones mixtas (79% y 69%, respectivamente).
- Entre los entrevistados telefónicos que actualmente están midiendo su impacto, el 8% menciona que su principal interés es medir el empoderamiento femenino.

## PROFUNDIZANDO EN LOS RESULTADOS:

### ¿Cuáles son los principales retos que enfrentó al iniciar su negocio?

Esta pregunta abierta se realizó durante las entrevistas telefónicas. (n=50)

**El 36%** mencionó limitaciones financieras y dificultades para acceder a fondos.

**El 30%** informó sobre la introducción al mercado.

**El 22%** señaló la gestión de la cadena de suministros.

“Tenemos fabricación de madera plástica con material reciclado; 90% plástico y 10% fibras vegetales recuperadas, con lo cual, además de reciclar, generamos la disminución de la tala de árboles. Hacemos desde mobiliario (sillas, mesas, banquetas) hasta pallets para el sector agropecuario.”

Empresa, Agroindustria

“Los principales retos en esa época eran temas económicos; financiamiento para empezar y tener la indumentaria necesaria.”

Empresa, agroindustria

“Los aspectos más difíciles de este negocio es encontrar el mercado adecuado para establecer un precio y lanzar al mercado nuestro producto.”

Empresa, medioambiente

“Las comunidades que se encargan de la cosecha del musgo están en zonas bastante alejadas, el transporte de mercadería y la movilización se vuelve muy difícil.”

Empresa, Agroindustria

“Somos un negocio familiar ubicado en Urubamba, en el Valle Sagrado de Los Incas. Transformamos productos de la biodiversidad peruana en alimentos saludables de consumo instantáneo. Tenemos más de 120 productores actualmente (mezclas de cereales, granolas, barras energéticas y galletas).”

Empresa, Agroindustria







## 1.2: FINANCIAMIENTO Y RECURSOS

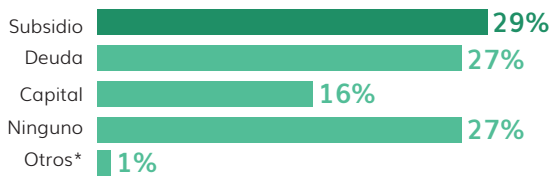
En esta sección se analiza el impacto del financiamiento externo en las organizaciones de los empresarios encuestados, así como su nivel de satisfacción. La información adicional sobre recursos no financieros proporciona una mejor comprensión de las necesidades de los empresarios.

Los indicadores clave de esta sección son los siguientes:

- **Financiamiento externo:** ¿Qué tipo de financiamiento han utilizado los empresarios y cómo lo han utilizado?
- **Fuente de financiamiento:** ¿Cuál ha sido su principal fuente de financiamiento? ¿Qué experiencia reportan?
- **Recursos no financieros:** ¿Qué recursos no financieros han utilizado? ¿Hay algún recurso que será de mayor apoyo en el futuro?

Se preguntó qué tipos de financiamiento externo recibió la empresa, incluyendo financiamiento de deuda, inversión de capital, subsidio u otros. El 29% mencionó haber recibido subsidio, seguido por el 27% que refirió deuda, y también no haber tenido acceso a ninguno en la misma proporción.

**Figura 8** Tipos de financiamiento externo (n=115)



\*Otros incluyen pequeña, mediana y gran empresa.

El 73% de los empresarios han recibido algún tipo de financiamiento externo. El subsidio es el instrumento más común con 29%.

### Análisis Adicional:

Las etapas de negocio con mayor diversificación de financiamiento son supervivencia, crecimiento y expansión.

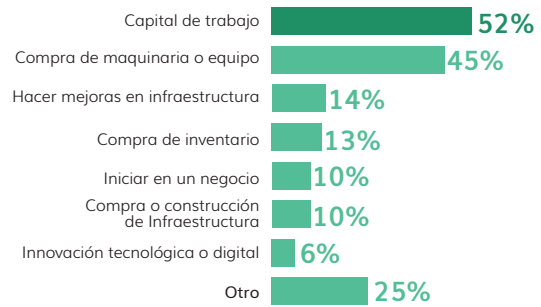
Cuatro de cada cinco empresarios en etapa de idea y desarrollo no han recibido financiamiento. De aquellos en etapa lanzamiento, dos de cada cinco reportan subsidio como principal fuente. Las principales fuentes de financiamiento para aquellos en etapas de supervivencia y crecimiento son deuda (23% y 41%, respectivamente) y subsidio (27% y 29%, respectivamente). Dos de cada cinco empresarios en etapa de expansión reportan deuda como principal fuente.

Un tercio de los microempresarios no han recibido financiamiento y otro tercio reporta haber recibido subsidio. Entre los otros\* empresarios, uno de cada diez reporta no haber recibido financiamiento y menciona la deuda como su principal fuente de financiamiento.

Se preguntó acerca del uso del financiamiento. **El 52% de los empresarios que recibieron financiamiento externo lo utilizaron para capital de trabajo.**

Asimismo, el 45% refirió compra de maquinaria o equipo, y el 14% hacer mejoras en infraestructura.

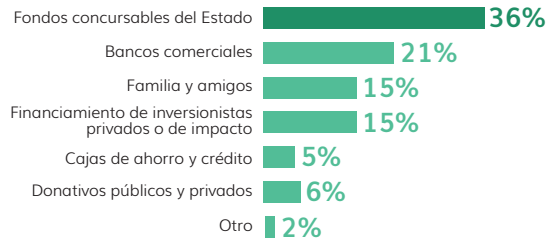
**Figura 9** Uso del financiamiento (n=84)



"Otro" incluye capacitación de personal (19%), promoción comercial (19%) y refinanciar deuda existente (14%)

Respecto a la pregunta de la fuente del financiamiento que recibieron por última vez, el 36% de los empresarios que recibieron financiamiento externo mencionan los fondos concursables del Estado como su fuente más reciente, sobresaliendo programas como Innóvate Perú, Startup Perú, Procompite, Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI).

**Figura 10** Uso del financiamiento (n=82)



Solo el 15% de los empresarios menciona haber accedido a financiamiento de inversionistas privados o de impacto\*. De estos, se les preguntó acerca de qué beneficios percibió del acceso a esta fuente de financiamiento (n=12), resaltando:

- El 17% menciona **la obtención de capital de trabajo.**
- El 17% informa sobre **networking constante.**
- El 17% señala **mejores tasas de interés.**

\*Se debe tomar en consideración que varios inversionistas de impacto invierten a través de microfinancieras, que podrían estar ejemplificadas en por ejemplo las cajas de ahorro y crédito.

## PROFUNDIZANDO EN LOS RESULTADOS:

### ¿Cuál fue su experiencia al recibir financiamiento externo?

Esta pregunta abierta se realizó durante las entrevistas telefónicas. Obteniendo las siguientes respuestas (n = 35\*):

Fondos concursables del Estado (n=11)

**El 64%** menciona formación y acompañamiento para recibir financiamiento.

**El 55%** reporta haber recibido apoyo para el crecimiento y expansión.

Bancos comerciales (n=8)

**El 50%** menciona acceso a financiamiento alternativo después de recibir financiamiento.

**El 38%** informa haber tenido una experiencia negativa debido a altas tasas de interés.

Inversionistas privados o de impacto (n=8\*\*)

**El 63%** menciona la importancia de recibir formación y acompañamiento para recibir financiamiento.

**El 50%** informa haber recibido apoyo para el crecimiento y expansión de su negocio.

\*Pregunta realizada sólo a aquellos empresarios que recibieron financiamiento externo.

\*\*Algunos de los empresarios entrevistados mencionaron haber obtenido financiamiento de inversionistas como Rabobank, Incofin, NESST, Root Capital, Amazonia Impact Ventures, Beneficial Returns, Shared Interest, MCE Social Capital, Peru Opportunity Fund.

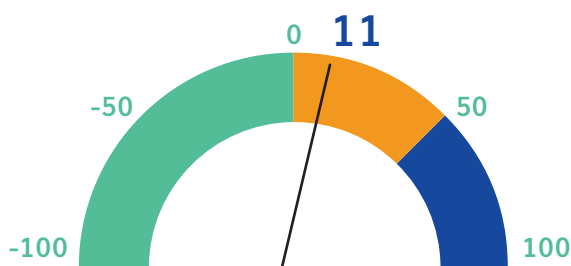
La experiencia con el financiamiento externo en Perú es positiva, pero hay espacio para mejorar.

### Net Promoter Score® (NPS)

Se preguntó, en la escala de 0 a 10, ¿cuán probable es que usted recomiende recaudar fondos a través de la [principal fuente de financiamiento] para su negocio a un amigo, donde 0 no es nada probable y 10 es extremadamente probable?

Se utilizó el Net Promoter Score® (NPS), un indicador utilizado para medir la satisfacción y la lealtad de los clientes, para entender la probabilidad de que los empresarios recomienden acceder a financiamiento externo. El NPS se calcula restando el porcentaje de "Detractores" (que dan una calificación de 0 a 6) del porcentaje de "Promotores" (que dan una calificación de 9 o 10). Aquellos que dan una calificación de 7 u 8 se consideran "Pasivos".

**Figura 11** Probabilidad de recomendar recaudar fondos a través de la fuente de financiamiento (n=84)



NPS = % Promotores  
9-10 probable  
a recomendar

% Detractores  
0-6 probable  
a recomendar

**Tabla 4** Clasificación del Net Promoter Score (NPS) según tamaño de empresa

| Segmentos | NPS |
|-----------|-----|
| Micro     | 7   |
| Pequeña   | 6   |
| Mediana   | 50  |
| Grande    | 50  |

Los "Promotores" valoran principalmente el apoyo recibido, mientras que los "Detractores" desearían ver menores tasas de interés.

Como seguimiento a la pregunta del NPS, solicitamos a los encuestados que expliquen su calificación para obtener información sobre lo que valoran y lo que les genera insatisfacción. (n=84)





**Promotores: 37%**

Les encanta:

- 1. Contribución al crecimiento de la organización y apoyo recibido**  
(36% de Promotores/  
10% de los empresarios)
- 2. Oportunidad de acceso a capital**  
(13% de Promotores/  
4% de los empresarios)
- 3. Amplia oferta de fondos no reembolsables**  
(10% de Promotores/  
3% de los empresarios)

**Pasivos: 37%**

Les gusta:

- 1. Fuentes de ingreso seguras y confiables**  
(23% de Pasivos/  
6% de los empresarios)
- Les gustaría ver:
- 2. Mayor diversificación de fondos**  
(30% de Pasivos/  
8% de empresarios)
  - 3. Menores tasas de interés**  
(16% de Pasivos/  
4% de los empresarios)

**Detractores: 26%**

Les gustaría ver:

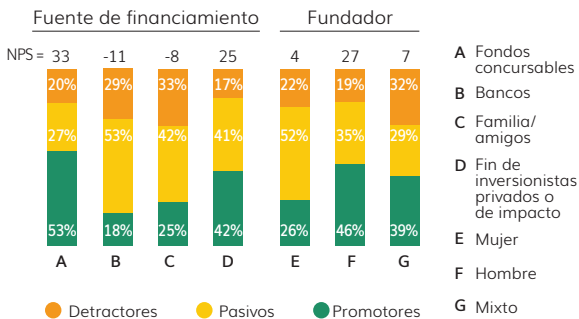
- 1. Menores tasa de interés**  
(27% de Detractores/  
5% de los empresarios)
- 2. Ofertas no alineadas con los intereses de las organizaciones**  
(23% de Detractores/  
4% de los empresarios)
- 3. Mayor conocimiento sobre el sector de impacto**  
(18% de Detractores/  
4% de los empresarios)

Experiencia con el financiamiento externo por principales fuentes de financiamiento.

**Segmentación de Net Promoter Score® (NPS)**

Análisis de NPS. Nivel de satisfacción por segmento. (n=84 | Fondos concursables del Estado=30, Bancos comerciales=17, Familia y amigos=12, Financiamiento de inversionistas privados o de impacto=12 | Mujer(es)=23, Hombre(s)=26, Mixto=31)

**Figura 12** Análisis del nivel de satisfacción por segmento (n=84)



- Aquellos que han recibido financiamiento de "inversionistas privados o de impacto" mencionan el aporte al crecimiento de la organización y los bajos intereses como principales motivos de recomendación.

**Detractores**

- Los empresarios que han recibido financiamiento de "bancos comerciales" o "amigos y familiares" son menos propensos a recomendar acceder a financiamiento. Las principales razones para no recomendar son las altas tasas de interés y la oferta poco apta para las necesidades de la organización.
- Los empresarios que no recomendarían acceder a "fondos concursables del estado" mencionan falta de claridad en los términos de financiamiento. Esta inconformidad es también reportada por aquellos que han recibido "financiamiento de inversionistas privados o de impacto".

El recurso no financiero más utilizado por los empresarios es el fortalecimiento en capacidades organizacionales con 48%.

Se pidió a los empresarios que seleccionen los tres principales recursos u ofertas no financieras que ha utilizado en su negocio. El 48% mencionó el fortalecimiento de capacidades organizacionales y el 41% red de mentores.

**Experiencia por fuente de financiamiento**

**Promotores**

- Los empresarios que recomendarían acceder a financiamiento por "fondos concursables del estado" mencionan el apoyo recibido para el crecimiento de su organización como principal razón para recomendar, seguido de la oportunidad de acceso a capital.
- Aquellos que han recibido financiamiento de "bancos comerciales" reportan la oportunidad de acceder a otro tipo de fondos posteriormente y la rapidez en el desembolso como razones para recomendar, al mismo tiempo, mencionan que las tasas de interés son elevadas.

**Figura 13** Recursos u ofertas no financieras (n=100)<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Excluyendo 13 entrevistados que no han utilizado ofertas o recursos de apoyo no financiero.

Entre otros recursos sobresalen:

- Asesoramiento para la obtención de financiamiento (17%)
- Grupos de apoyo (15%)
- Soporte en gestión financiera (15%)
- Asesoramiento legal (15%)
- Asesoramiento en desarrollo de productos (13%)
- Soporte administrativo (11%)

## PROFUNDIZANDO EN LOS RESULTADOS:

### ¿Cuáles son los principales desafíos no financieros que ha encontrado para escalar su negocio?

Esta pregunta abierta se realizó durante las entrevistas telefónicas. (n=50)

**El 36%** menciona desafíos relacionados con la comercialización del producto.

**El 28%** señala la dificultad en la obtención de recursos especializados.

**El 24%** reporta el impacto de la economía nacional en la producción y ventas.

“Un reto es el tema de la comunicación, el marketing. Comunicar bien el proyecto y encontrar bien nuestro público objetivo.”

*Empresa, turismo*

“Ahora nuestra planta procesadora está pequeña, la parte de infraestructura. El terreno ya lo hemos comprado, nos falta poder construir.”

*Cooperativa, agroindustria*

El 24% de los empresarios señala que necesitarán apoyo para la comercialización como su principal recurso no financiero a futuro.

Se preguntó, al visualizar el futuro de su empresa, ¿qué oferta o recurso no financiero cree que será más beneficioso para sus necesidades? El 24% mencionó el apoyo a la comercialización, seguido de 15% de asesoramiento de marketing.

**Figura 14** Recursos no financieros para el futuro (n=115)



\*Otro incluye medición de impacto (19%), apoyo en capital humano o contratación (14%), y fortalecimiento de capacidades técnicas (14%).

### Análisis Adicional:

El recurso más mencionado por los empresarios en distintas etapas es la comercialización. Esto es especialmente necesario para los empresarios en las etapas de idea y desarrollo (44%). Los empresarios en etapa de supervivencia mencionan marketing y financiamiento como principales recursos adicionales. Por otro lado, aquellos en etapa de crecimiento hacen énfasis en las capacidades organizacionales y la gestión financiera.

## PROFUNDIZANDO EN LOS RESULTADOS:

### ¿Podría compartirnos la razón por la que el recurso no financiero elegido será importante en el futuro de su negocio?

Esta pregunta abierta se realizó durante las entrevistas telefónicas. Los entrevistados responden basándose en el recurso no financiero que consideran más importante para el futuro de su negocio. (n=50)

Apoyo para la comercialización (n=19)

**El 42%** destaca la necesidad de acceder a canales de distribución y expandir su mercado.

**Otro 42%** menciona una necesidad de soporte operativo y estratégico.

<sup>7</sup>Algunos recursos especializados son maquinaria, infraestructura tecnológica, redes de transporte, insumos importados, entre otros.







Asesoramiento en marketing y comunicaciones (n=12)

**El 58%** expresa la relevancia de crear conciencia de marca y educación sobre el producto.

**Mientras el 42%**

señala una necesidad de mejorar las estrategias de comunicación.

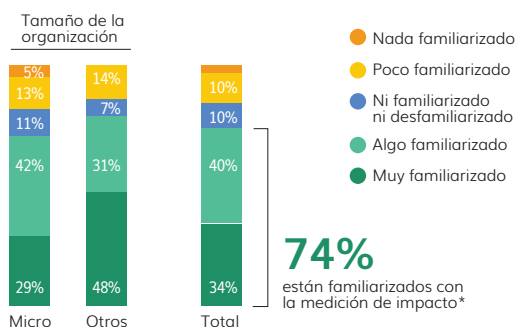
Asesoramiento para obtención de financiamiento (n=6)

**El 50%** resalta la necesidad de acceder a recursos de identificación, acceso y gestión financiera.

**Por otro lado, 83%**

hace hincapié en la necesidad de preparar y presentar proyectos.

**Figura 15** Nivel de familiaridad con la medición de impacto (n=116)



\* Incluye organizaciones pequeñas (n=20), medianas (n=6) y grandes (n=3).  
 \*\*Nota: 83% de los empresarios entrevistados pertenecen a bases de MINAM y KUNAN, perteneciente a redes enfocadas en la sostenibilidad.

### 1.3: MEDICIÓN DE IMPACTO

Esta sección proporcionará una comprensión detallada de la perspectiva de los empresarios sobre la medición de impacto y las herramientas utilizadas para este propósito y la identificación del apoyo adicional que necesitan los empresarios en Perú para evaluar su impacto.

Los indicadores clave de esta sección son los siguientes:

- **Medición de impacto:** ¿Qué tan familiarizados están los empresarios con la medición de impacto y hasta qué punto lo están haciendo?
- **Herramientas de medición:** ¿Cuáles son las principales herramientas utilizadas para medir el impacto?
- **Desafíos para medir el impacto:** Para los empresarios que miden su impacto, ¿qué desafíos han enfrentado?

El 74% de los empresarios informa estar familiarizado con la medición de impacto.

Se preguntó hasta qué punto está familiarizado con el concepto de medición de impacto en el contexto de su negocio (n=116 | Micro=86, Otros\*=29). El 74% está familiarizado con la medición de impacto, siendo mayor en pequeñas y medianas empresa que en microempresa.

## PROFUNDIZANDO EN LOS RESULTADOS:

**¿Podría comentarnos más sobre el impacto que busca generar su negocio?**

Esta pregunta abierta fue formulada durante las entrevistas telefónicas dirigidas a aquellos que indicaron que su empresa busca generar un impacto social y/o ambiental. (n=49)

**El 37%** menciona educación y conservación del medio ambiente como sus principales áreas de impacto.

**El 35%** informa sobre la creación de oportunidades laborales y de desarrollo.

**El 20%** destaca su contribución a la innovación en el ámbito de las energías limpias.

“ Hemos recuperado más de 20 especies de abejas endémicas, y trabajamos por recuperar nuevas especies con gran potencial.”  
 Empresa, agroindustria

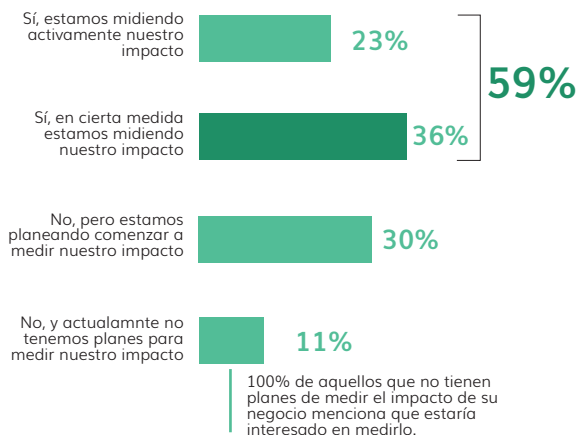
“ Nuestro objetivo inicial es generar un impacto en mujeres amas de casa y con el tiempo hemos visto un crecimiento de mamás trabajando con nosotros.”  
 Empresa, alimentos y bebidas

“ Trabajamos con unos equipos de energía solar. Se da acceso a una vida más cómoda, acceso a iluminación sin depender de otras fuentes como velas y mecheros.”  
 Empresas, energía

El 59% de los empresarios está midiendo el impacto de su organización, mientras que otro 30% tiene planes de hacerlo próximamente.

Respecto a cómo los empresarios están midiendo actualmente su impacto social y/o ambiental, el 36% menciona que está midiendo su impacto de cierta medida, seguido por el 30% que manifiesta no estar midiendo, pero menciona estar planeando medirlo.

**Figura 16** Medición de impacto en el negocio (n=116)



La principal herramienta utilizada por aquellos que actualmente están midiendo su impacto son las encuestas y entrevistas.

El 58% mencionó encuestas y entrevistas como el método o herramientas que utiliza actualmente para medir el impacto social y/o ambiental de sus actividades comerciales, seguido por 25% que utiliza herramientas de transparencia en la cadena de suministro.

**Figura 17** Herramientas de medición de impacto usadas (n=67)



## PROFUNDIZANDO EN LOS RESULTADOS:

### Desafíos al medir el impacto social y/o ambiental

Con relación a los desafíos para medir el impacto social y ambiental de sus actividades comerciales, el 71% de los empresarios menciona tener desafíos (n=31).

Se solicitó información los desafíos que enfrentan para medir el impacto social y ambiental de sus actividades comerciales, destacando lo siguiente (n=22):

**El 36 %** menciona desafíos logísticos de recolección y comunicación.

**El 36 %** habla sobre una falta de recursos especializados.

**El 18 %** menciona los altos costos asociados con las certificaciones.

Existe un interés particular en evaluar el impacto en relación con la huella ambiental, así como el impacto en colaboradores y comunidades.

Se preguntó qué aspectos de la medición de impacto le interesan especialmente (por ejemplo, social, ambiental, comunitario). destacando con un 48% la huella ambiental y el impacto en los colaboradores y comunidades locales. (n=44 | Micro=31, Otro<sup>8</sup>=13),

<sup>8</sup>Incluye organizaciones pequeñas (n=10) y medianas (n=3).

**Tabla 5** Principales intereses en la medición del impacto

| Principales Intereses                          | Total | Micro | Otro |
|--|-------|-------|------|
| Huella ambiental                               | 48 %  | 52 %  | 38 % |
| Impacto en colaboradores y comunidades locales | 48 %  | 42 %  | 62 % |
| Alineación con ODS                             | 30 %  | 29 %  | 31 % |
| Conservación de biodiversidad                  | 25 %  | 16 %  | 46 % |
| Empoderamiento económico y creación de empleo  | 9 %   | 13 %  | 0 %  |
| Empoderamiento femenino                        | 9 %   | 13 %  | 0 %  |





## Herramienta de medición de impacto

Se ha diseñado una herramienta de medición de impacto adaptada al contexto peruano con el propósito de ayudar a empresas y organizaciones a evaluar el impacto que generan en su público objetivo, permitiéndoles así tomar acciones concretas para mejorar y potenciar sus productos, servicios y programas.

Basada en las 5 dimensiones del Impact Management Project (IMP) y en la amplia experiencia de 60 Decibels, que ha desarrollado más de 2,000 proyectos en 60 países, esta herramienta se presenta acompañada de una guía detallada que proporciona orientación

paso a paso para facilitar su implementación.

La herramienta consta de dos bloques: el primero se centra en los principales indicadores de impacto, mientras que el segundo incluye 4 módulos complementarios que abordan temas como el fomento de empleos de calidad, impacto en la comunidad, empoderamiento femenino, resiliencia financiera y productividad de los agricultores, este último especialmente dirigido al sector agro.

**Accede a la herramienta aquí** y comienza a medir el impacto de tu empresa.

## 1.4: HISTORIAS DE EMPRESARIOS

Esta sección tiene como objetivo dar a conocer las historias de algunos empresarios, proporcionando una mayor visibilidad a los perfiles estudiados, sus experiencias, desafíos y objetivos de impacto.

### Exportación de Musgo Blanco

Empresario revalorizando el musgo blanco de la región altoandina.

Gabriel<sup>9</sup> lidera una empresa dedicada a la producción y exportación de musgo blanco, un producto endémico de Perú. Trabaja estrechamente con las comunidades de la **región altoandina**, donde se cosecha este recurso. La empresa de Gabriel compra el musgo blanco y lo procesa principalmente para su exportación al extranjero.

El modelo de negocio de Gabriel **genera un impacto social, ambiental y económico** en esta región. Al comprar el musgo directamente a las personas de la comunidad que lo cosechan, se inyecta dinero en la región, beneficiando económicamente a las



<sup>9</sup>El nombre del empresario ha sido cambiado para proteger su identidad.





comunidades. Además, entre el 60 y 65% de las personas que cosechan activamente son mujeres. Gabriel y su equipo buscan promover el **empoderamiento femenino** tanto en la comunidad como en el hogar.

Ambientalmente, el musgo solía ser considerado una hierba mala por las comunidades, lo que llevaba a su quema para facilitar la cosecha de otros productos como papas, lo que eventualmente dañaba el suelo y el ecosistema local. Ahora, gracias al valor que Gabriel y su empresa han aportado al musgo, las comunidades lo protegen activamente, evitando su quema y preservando así el ecosistema.

### Desafíos experimentados

**Al iniciar su negocio**, Gabriel se enfrentó principalmente al desafío del transporte y la logística en la región, que es complicada. Además, las comunidades indígenas habían experimentado abusos por parte de personas u organizaciones poco éticas que se aprovechaban de los recursos naturales, lo que generaba desconfianza hacia la empresa de Gabriel, la cual tuvo que dedicar un esfuerzo y tiempo para ganarse su confianza.

Gabriel<sup>9</sup> también ha encontrado desafíos para escalar su negocio, principalmente relacionados con la obtención de fondos. Ha tenido dificultades para acceder a bancos y prestamistas tradicionales debido

a la naturaleza social de su emprendimiento.

*"Es un sector bastante difícil donde se tiene que hacer muchísimo esfuerzo para poder lograr los resultados y donde a veces se siente esa sensación de que el Estado no solamente no te apoya, sino que de cierta forma también te limita."*

### Experiencia con financiamiento

Recientemente, la empresa de Gabriel recibió financiamiento de inversionistas privados/de impacto (no comerciales) lo que les ha permitido mantener sus operaciones y contar con el capital de trabajo necesario.

**Organizaciones internacionales** como *Shared Interest*, *MCE Social Capital*, *Peru Opportunity Fund* y *NESsT* han sido importantes fuentes de financiamiento para la empresa de Gabriel a lo largo de sus 13 años de operación.

Estas organizaciones ofrecen tasas de interés más favorables, mejores periodos de gracia y mayor flexibilidad, lo que ha sido fundamental para el éxito de la empresa de Gabriel. Para él, lo más importante es el enfoque que estas organizaciones tienen hacia su negocio, entendiendo y apoyando su modelo como lo que son, un emprendimiento social y no un negocio tradicional.

<sup>9</sup>El nombre del empresario ha sido cambiado para proteger su identidad.







Diseñador por Klipartz

## Exportación de Plantas Medicinales

Empresario distribuyendo al mundo las plantas medicinales de Perú.

Carlos<sup>10</sup> se dedica a exportar plantas medicinales, principalmente provenientes de la exuberante selva de Perú. Consciente del impacto ambiental de su actividad, su empresa ha establecido un **plan de manejo forestal** en colaboración con los productores de las comunidades nativas, con el objetivo de preservar la biodiversidad de la región.

La empresa de Carlos está certificada como biocomercio por Promperú, lo que los impulsa a seguir rigurosos parámetros de certificación, promoviendo la sostenibilidad y la equidad en todas sus operaciones. Asimismo, se aseguran de capacitar a los productores locales y de eliminar cualquier forma de discriminación por género, religión u otros.

A pesar de su enfoque en la sostenibilidad, Carlos reconoce la importancia de medir el impacto de su negocio. A lo largo de 14 años, han mantenido una Certificación Orgánica, pero el **tamaño de su empresa les dificulta acceder a certificaciones más costosas, como la medición de la huella de carbono**. Carlos está comprometido en adaptarse a los requisitos del mercado para agregar valor a sus productos y satisfacer la demanda actual.

### Experiencia con el financiamiento

La experiencia de Carlos con el financiamiento externo ha sido agrídulce. Aunque **ha trabajado con fondos de impacto, ha encontrado que las tasas de interés, aunque inferiores a las de la banca**

**tradicional en Perú, siguen siendo elevadas**. Además, considera que los requisitos de los fondos de impacto son demandantes y han requerido la contratación de personal adicional para gestionar la interacción con ellos respecto a la parte financiera de su empresa. Sin embargo, también destaca ventajas como un año de gracia, además, **este proceso ha impulsado a Carlos a capacitar a proveedores, aumentar el número de productores e involucrar aún más a las comunidades, incluyendo activamente a las mujeres**.

*"Ahora, tenemos un crédito con ellos y hemos tenido financiamiento para proyectos específicos, por ejemplo, para ir al mercado internacional con el PAI. También hemos tenido financiamiento de Innóvate para sacar el HACCP, una certificación de calidad de la planta."*

### Desafíos experimentados

**Desde el inicio**, Carlos ha enfrentado desafíos tanto financieros como operativos. Entre ellos destaca tres desafíos principales para escalar su negocio: en primer lugar, la creación de una estrategia de marketing internacional y el establecimiento de una posición sólida en el mercado mundial; en segundo lugar, la competencia del mercado informal en Perú y la falta de respaldo gubernamental para los empresarios formales; y, en tercer lugar, la limitación de capital. Carlos señala que las tasas de interés son excesivamente altas, lo que les ha impedido contar con un laboratorio de calidad.

La empresa de Carlos está trabajando para acceder al mercado internacional acudiendo a ferias internacionales, identificando potenciales clientes y participando en las ruedas de negocio promovidas por Promperú.

<sup>10</sup>El nombre del empresario ha sido cambiado para proteger su identidad.





Diseñador por Freepik

## Exportación de Café

Líder de asociación de productores y exportadores cafeteros.

Juan<sup>11</sup> es parte de una asociación de productores de café que se encarga de acopiar, procesar y exportar el producto.

Desde sus inicios, la idea de generar un impacto a través del negocio ha sido uno de sus principales objetivos. De hecho, fue esta visión la que los impulsó a constituirse como una asociación en lugar de una empresa convencional.

El enfoque del impacto deseado se centra en los socios de la asociación y en sus familias, en la preservación del medio ambiente y en la reducción de brecha de género en el sector.

*"El objetivo de la organización justamente ha sido mucho más allá del tema financiero, también concretar y sobre todo alcanzar los objetivos que contribuyen a la mejor calidad de vida de los socios y de los ciudadanos dentro de la zona de intervención que tenemos."*

### Desafíos Experimentados

La asociación enfrentó inicialmente desafíos relacionados con la identificación de su mercado

objetivo. Les tomó tiempo comprender dónde resultaba conveniente exportar su producto, considerando principalmente la calidad y el precio.

En la actualidad, el acceso al financiamiento es el principal desafío que enfrentan. Dado el tipo de actividad que realizan, es fundamental contar con capital de trabajo antes del inicio de las campañas, por lo que el financiamiento se vuelve crucial.

*"Por otra parte, nuestro desafío es consolidar un equipo de trabajo sólido y capaz que pueda manejar la organización de forma dinámica, diplomática, sobre todo las partes operativas, la parte contable y la parte técnica de campo."*

### Experiencia con Financiamiento

En 2023 la asociación de Juan accedió por primera vez a financiamiento internacional a través de una financiera suiza. La experiencia fue muy positiva, dado que además de cumplir con su objetivo original, les permitió adquirir conocimientos y prácticas para buscar financiamiento en otras instituciones.

Entre los aspectos positivos de esta experiencia se destaca la facilidad de acceso, dado que no les requirió más garantías que los contratos de exportación, y también que las tasas de interés les resultaron favorables.

<sup>11</sup>El nombre del empresario ha sido cambiado para proteger su identidad.





## Conclusiones

1. Las limitaciones financieras y las dificultades para acceder a fondos son las principales barreras identificadas por los empresarios peruanos al iniciar sus negocios, resaltando la importancia crítica del financiamiento externo en el desarrollo empresarial. De acuerdo con los resultados del estudio, el 73% de los empresarios ha recibido algún tipo de financiamiento externo, siendo el subsidio, el instrumento más común.
2. La fuente de financiamiento mejor valorada por los empresarios son los fondos concursables del Estado, seguidos del financiamiento de inversionistas privados o de impacto. Por el contrario, las experiencias con bancos comerciales y familia y amigos fueron negativas, debido principalmente a las altas tasas de interés y la falta de adaptación a las necesidades empresariales. Además, se halló que existe un mayor nivel de satisfacción respecto a la experiencia con financiamiento para los hombres en relación con las mujeres.
3. El apoyo a la comercialización es crucial en todas las etapas de desarrollo empresarial, especialmente en las etapas de idea y desarrollo. Mientras que las necesidades de recursos específicos varían desde el asesoramiento en marketing, así como para la obtención de financiamiento en la etapa de supervivencia hasta el fortalecimiento de capacidades organizacionales y gestión financiera durante el crecimiento. Esto sugiere una necesidad de enfoque diferenciado según la etapa de desarrollo de la empresa, lo que puede guiar la estrategia de los actores del ecosistema empresarial.
4. A pesar de que más de la mitad de los empresarios encuestados afirman medir el impacto de su organización, aún enfrentan desafíos logísticos y

de recursos para hacerlo efectivamente. Además, se identificó un interés creciente en medir el impacto ambiental y social entre aquellos que aún no lo hacen.

## Recomendaciones

1. Proporcionar plataformas que faciliten el acceso a la inversión de impacto para aquellos que buscan financiamiento externo. Estas plataformas deben ofrecer apoyo no solo monetario, sino también servir como aliadas en la definición de objetivos y estrategias de expansión del negocio. Esto puede mejorar la experiencia de los empresarios y potenciar el crecimiento de sus negocios.
2. Facilitar herramientas de medición de impacto social y ambiental accesibles y comprensibles para empresas, así como brindar apoyo logístico, recursos especializados y programas de asesoramiento o mentorías para fomentar el desarrollo de habilidades en la medición de impacto. Esto ayudaría a los empresarios a comprender y escalar su impacto de manera efectiva, promoviendo una mejora continua en sus prácticas.
3. Establecer programas de capacitación y asesoramiento para fortalecer las capacidades comerciales, de marketing y gestión financiera de las empresas, especialmente en etapas iniciales y de crecimiento. Esto puede mejorar la viabilidad y sostenibilidad de los negocios.
4. Implementar programas específicos para promover el emprendimiento femenino y garantizar un acceso equitativo a oportunidades de financiamiento y apoyo empresarial. Esto contribuiría a reducir las brechas de género en el mundo empresarial y promover la diversidad y la inclusión en el sector.



# ➔ CAPÍTULO 2

## MAPEO DE ACTORES CLAVE Y ANÁLISIS DE LA OFERTA DE FINANCIAMIENTO

Identificando a los actores del ecosistema de inversión de impacto: priorización en la oferta de financiamiento y otros actores clave en el sector agroindustria







Se analizaron e identificaron los roles desempeñados por los diversos actores que integran el ecosistema de inversión de impacto, con un enfoque particular en los actores que ofrecen financiamiento en el sector agroindustrial del Perú. Además, se analizaron los flujos de financiamiento en este entorno y examinaron los posibles obstáculos que podrían estar limitando el desarrollo del sector, seguido de la presentación de soluciones viables para superar estos desafíos.

### Metodología

A través de fuentes secundarias, se recopiló información de diferentes actores del ecosistema de inversión de impacto logrando así un mapeo integral segmentado por el rol y función de cada actor. Además, se llevó a cabo entrevistas a profundidad con organizaciones relevantes en el sector priorizado, así como, la implementación de un taller estratégico que buscó validar la caracterización del ecosistema.

Un punto de partida importante para la ejecución de esta investigación fue la formación del equipo asesor. Este equipo, compuesto por cinco expertos y expertas en diversos campos relacionados con la inversión de impacto, el sector agroindustrial,

financiamiento mixto, género y la sostenibilidad ambiental, desempeñó un papel fundamental en el desarrollo del proyecto. Los miembros incluyeron a Jorge Farfán (KPTL), Alejandra Ramírez (NESsT), Caterina Oliva-Monti (independiente), Julio Nishikawa (CARE Perú) y Jesús Valverde (MINAM).

La función principal de este equipo fue proporcionar orientación y respaldo al equipo consultor, facilitando así la gestión de información relevante para el estudio.

## 2.1: ACTORES DEL ECOSISTEMA DE INVERSIÓN DE IMPACTO

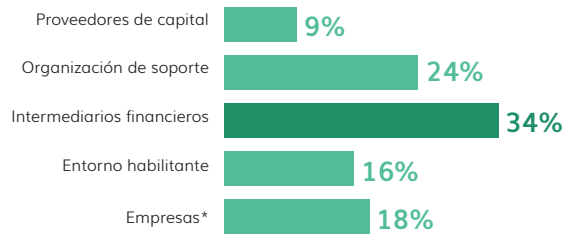
Se identificó un total de 219 actores dentro del ecosistema de inversión de impacto en el Perú.

Los datos recopilados sobre los distintos actores fueron organizados mediante una matriz de clasificación, donde la variable principal es la "función", la cual describe el rol que desempeña cada actor dentro del ecosistema.

| Tabla 6 Clasificación de actores del ecosistema |   |
|---|---|
| Variable  | Descripción   |
| ID:   | Número de actor del ecosistema de inversión de impacto.   |
| Nombre del actor:                               | Nombre de la organización   |
| Origen  | Procedencia geográfica del actor, categorizada en dos valores: nacional e internacional.  |
| Función:  | <p><b>Proveedores de capital:</b> Entidades o individuos que suministran fondos o recursos financieros para llevar a cabo la inversión de impacto. Estos proveedores buscan no solo obtener rendimientos financieros, sino también generar un impacto social o ambiental positivo a través de sus inversiones.</p> <p><b>Intermediarios financieros:</b> Entidades que gestionan o canalizan los recursos financieros a las organizaciones generadoras de impacto para atender sus necesidades de capital de trabajo u inversión financiera en proyectos de impacto.</p> <p><b>Entorno habilitante:</b> Conjunto de actores y factores que buscan dinamizar las inversiones de impacto. La ausencia o el desalineamiento de estos factores pueden ralentizar el desarrollo de las inversiones de impacto.</p> <p><b>Organización de soporte:</b> Entidades que brindan apoyo y servicios a empresas, proyectos o iniciativas que buscan generar un impacto social o ambiental positivo. Estas organizaciones desempeñan un papel fundamental al proporcionar orientación estratégica, capacitación y otros servicios que ayudan a fortalecer y hacer crecer las empresas o proyectos de impacto.</p> <p><b>Empresa:</b> Organización generadora de impacto que recibe recursos financieros con el fin de obtener retornos económicos y generar impactos sociales y/o ambientales medibles. Se espera que estas entidades sean capaces de optimizar el impacto social y/o ambiental utilizando soluciones basadas en el mercado, de manera que obtengan su propia sostenibilidad operativa y financiera.</p> |

De los actores identificados y clasificados de acuerdo con el detalle anterior, el 34% son intermediarios financieros, 24% organizaciones de soporte, como los dos grupos con mayor representación.

**Figura 18** Identificación de actores del ecosistema por función



\*En el caso de la función "empresa", la información considerada no representa un mapeo exhaustivo, dado que en el Capítulo 1 del estudio se han identificado negocios que complementan este análisis.

Se identificó a 135 actores que desempeñan roles como proveedores de capital, intermediarios financieros, entorno habilitante y organización de soporte en el sector agroindustria y cadenas de valor.

A partir del mapeo integral de actores, se priorizó a aquellos identificados como parte de la oferta de financiamiento y a otros actores clave en el sector agroindustria y cadenas de valor. En este contexto, la oferta de financiamiento engloba a aquellos agentes que proporcionan una amplia gama de servicios financieros, facilitan transacciones, ofrecen asesoramiento y contribuyen al funcionamiento general del ecosistema de inversión de impacto.

**Tabla 7** Identificación de actores relacionados a la oferta de financiamiento y otros aspectos clave del ecosistema, clasificados por función y tipo

| Funciones                  | Tipo                           | Número de actores |
|----------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Proveedores de capital     | Multilaterales / Cooperaciones | 12                |
|                            | Corporaciones                  | 2                 |
|                            | Gobierno                       | 2                 |
|                            | Fondo de inversión privado     | 1                 |
|                            | Fundación / ONGs grandes       | 1                 |
| Intermediarios financieros | Fondo de inversión de impacto  | 25                |
|                            | Fondo de inversión privado     | 3                 |
|                            | Banco                          | 3                 |
|                            | Microfinanciera                | 10                |
|                            | Plataforma crowdfunding        | 1                 |
| Organización de soporte    | Asociaciones / Gremios         | 13                |
|                            | Incubadoras y aceleradoras     | 10                |
|                            | Incubadora                     | 9                 |
|                            | Aceleradora                    | 5                 |
|                            | Consultora                     | 7                 |
|                            | Think Tank                     | 3                 |
| Entorno habilitante        | Estado                         | 13                |
|                            | Fundación                      | 6                 |
|                            | ONG                            | 6                 |
|                            | Multilateral                   | 2                 |
|                            | Cooperación                    | 1                 |
| Total general              |                                | 135               |





**Exploración del ecosistema de inversión de impacto en el sector: recolección de información primaria**

Se entrevistaron a 18 actores del sector agroindustrial para comprender los flujos internos de financiamiento en el ecosistema de inversión de impacto y examinar

la canalización del financiamiento, asesoramiento y habilitación para identificar oportunidades y posibles obstáculos que podrían afectar su desarrollo. Los resultados se basan en la información recopilada mediante de guías de entrevistas semiestructuradas, categorizadas por función y tipo de actor.

**Tabla 8** Actores entrevistados del ecosistema

| Funciones                  | Tipo                          | Organizaciones                        |
|----------------------------|-------------------------------|---------------------------------------|
| Proveedores de capital     | Multilateral / Cooperación    | IDB – LAB                             |
|                            |                               | KFW Development Bank                  |
|                            |                               | USAID Perú                            |
|                            |                               | Conservación Internacional            |
| Intermediarios financieros | Fondo de inversión de impacto | OikoCredit                            |
|                            |                               | EcoEnterprise                         |
|                            |                               | NESsT (fondo de inversión de impacto) |
|                            |                               | Shared Interest                       |
|                            |                               | Alterfin                              |
|                            | Banco                         | Rabobank                              |
| Organización de soporte    | Incubadoras / Aceleradoras    | NESsT (aceleradora)                   |
|                            |                               | Incubagraria                          |
|                            | Asociaciones                  | Latimparto                            |
|                            |                               | ProHass                               |
|                            | Consultora                    | Crossboundary                         |
|                            |                               | Andes Impact Partners                 |
|                            |                               |                                       |
| Entorno habilitante        | Estado                        | ProInnovate                           |
|                            |                               | COFIDE                                |

La revisión de la información recopilada destacó la necesidad de segmentar la demanda de inversión de impacto. Aunque la clasificación tradicional se basa en la etapa de maduración del negocio, para el sector agroindustria se optó por una clasificación basada en las fases de desarrollo institucional de las empresas. Esta segmentación de la demanda permite clasificar la oferta de inversión de impacto según el tipo de empresa atendida por cada actor del ecosistema.

## 2.2: RUTAS DE FLUJOS DE INVERSIÓN DE IMPACTO

Se identificaron tres rutas principales de flujos de inversión de impacto en el sector agroindustria peruano.

### Ruta 1: Financiamiento a empresas en fase avanzada de desarrollo institucional

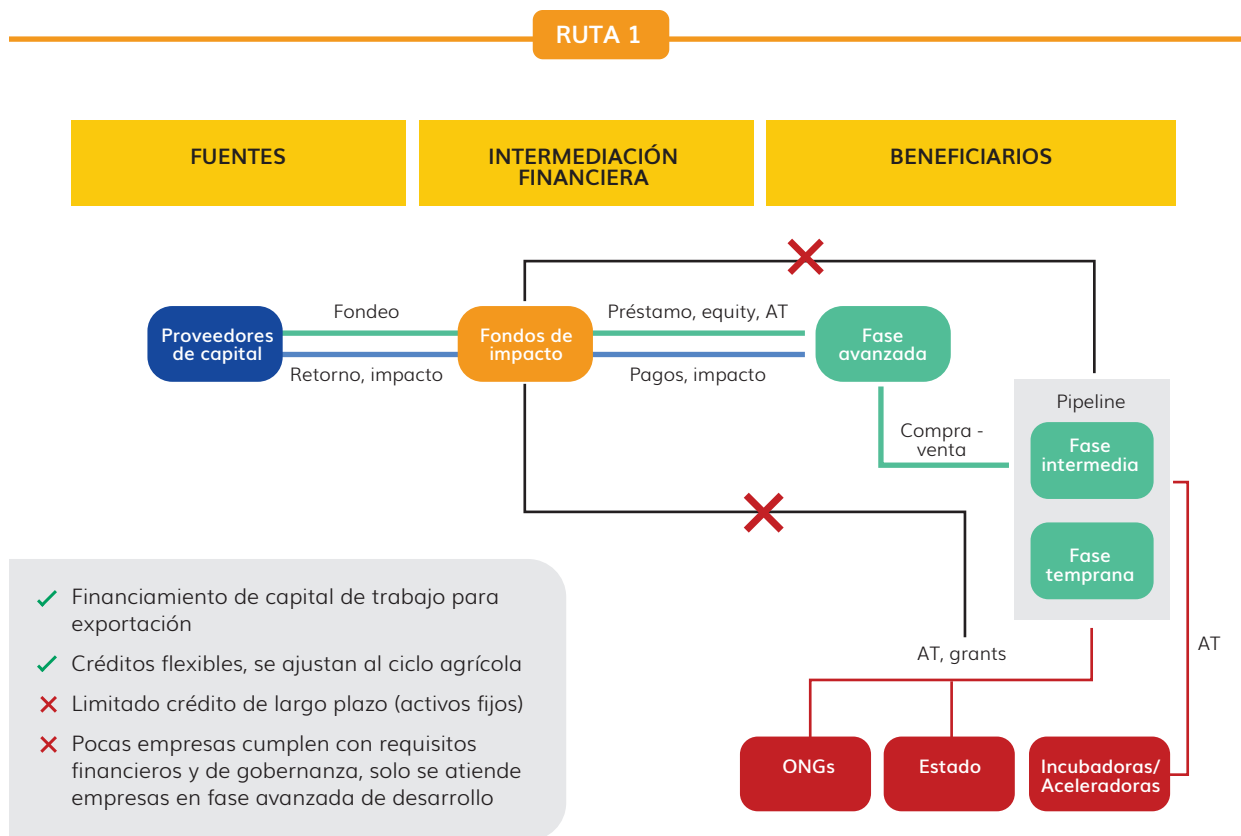
Esta ruta, predominante en el país, implica la canalización de financiamiento por parte de proveedores de capital -multilaterales, cooperaciones, *family offices*, ONGs grandes- hacia fondos de impacto. Estos fondos proporcionan principalmente préstamos y equity flexible a empresas consolidadas, principalmente capital de trabajo para exportación. A pesar de esta dinámica, existe una escasez de créditos a largo plazo para activos fijos en la mayoría de los fondos de impacto.

El principal desafío radica en la limitación del pipeline de proyectos y empresas en el sector agroindustrial. A pesar de los esfuerzos de ONGs, entidades públicas y otras instituciones que ofrecen asistencia técnica, pocas empresas cumplen con los requisitos mínimos para acceder al financiamiento de impacto. Incluso aquellas empresas más avanzadas enfrentan dificultades para obtener financiamiento a largo plazo.

**Figura 19** Clasificación de empresas por fase de desarrollo institucional



**Figura 20** Flujo de financiamiento a empresas en fase avanzada





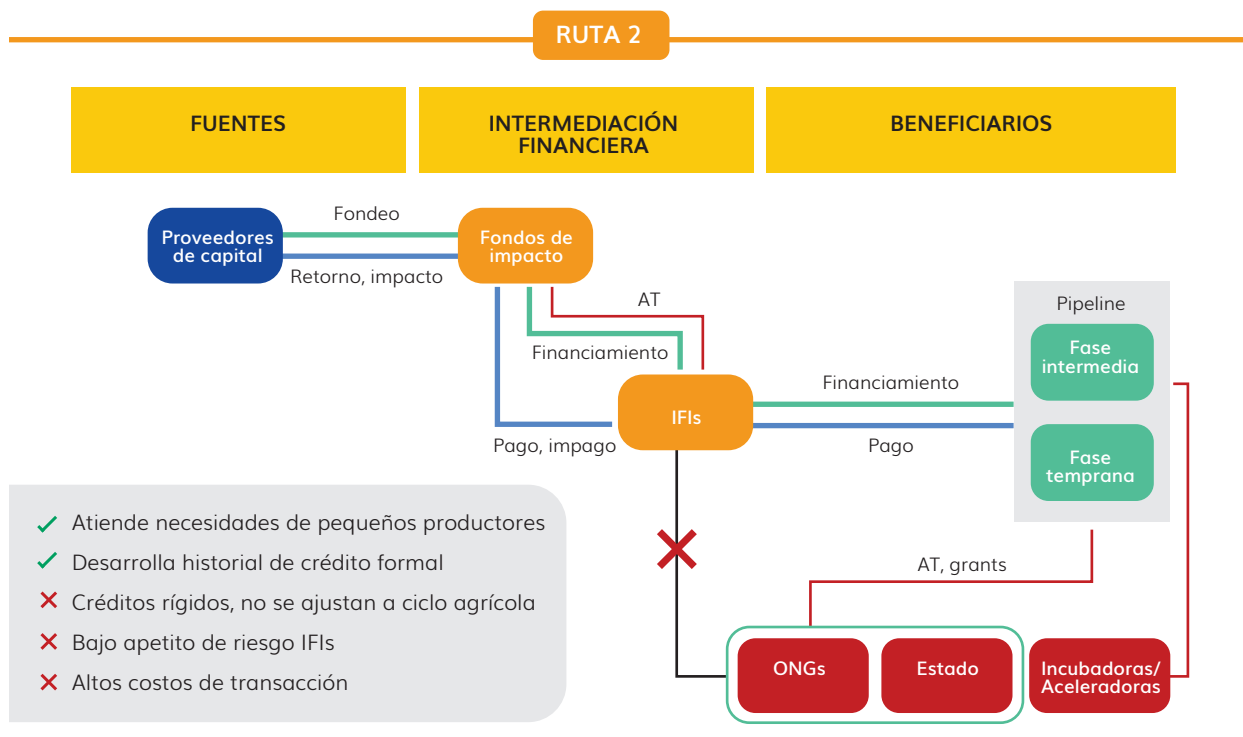


**Ruta 2: Financiamiento a empresas en fase temprana de desarrollo institucional, vía Instituciones Financieras Intermediarias (IFIs)**

Esta ruta, poco implementada en el sector agroindustrial pero común en el ámbito de la inclusión financiera. Canaliza fondeo o equity a IFIs (bancos, cajas, cooperativas de ahorro y crédito, etc) con el objetivo de expandir la oferta de crédito para pequeñas y medianas empresas. Este acceso al crédito satisface las necesidades de los pequeños productores y facilita el desarrollo de un historial de crédito formal para personas y entidades previamente excluidas del sistema financiero.

Sin embargo, los créditos otorgados por las IFIs tienden a ser rígidos y poco adecuados para los ciclos de negocio agrícola. Sumado a la reticencia de las IFIs a asumir riesgos en el sector, es común que este tipo de intervenciones se desvíen hacia actividades no agrícolas, especialmente en áreas rurales. Además, al igual que en la primera ruta, la falta de comunicación entre las IFIs y las entidades de apoyo, como ONGs, entidades públicas, incubadoras y aceleradoras, limita la utilización de la información recopilada para reducir los costos de transacción asociados a la inclusión financiera en el campo.

**Figura 21** Flujo de financiamiento a empresas en fase temprana



**Ruta 3: Financiamiento a empresas en fases temprana e intermedia, con asistencia técnica intensiva**

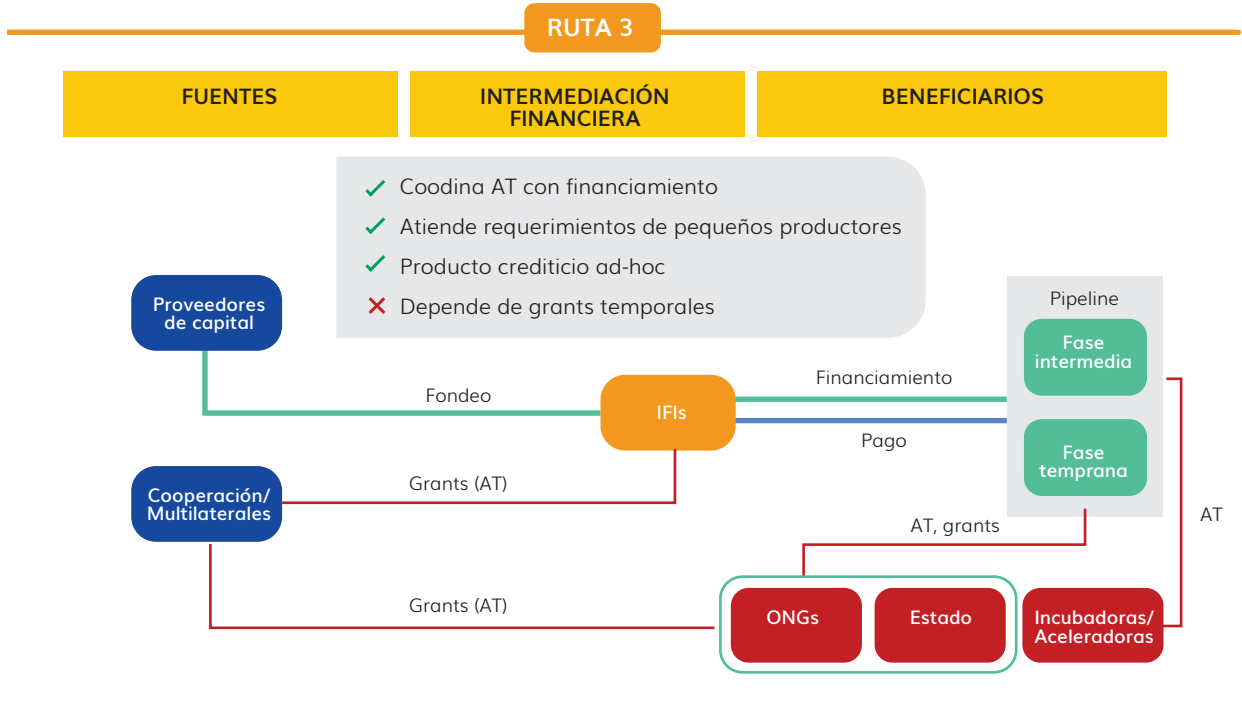
Esta ruta combina una intervención basada en donaciones y grants para asistencia técnica y aceleración, con una operación similar a la Ruta 2, para ampliar la oferta de microcrédito en el sector agroindustrial. Aunque se documenta solo un caso en este estudio, se espera que el diseño pueda replicarse en el futuro.

En este caso, una agencia de cooperación internacional otorga grants a IFIs para desarrollar productos específicos destinados al sector agroindustrial,

adaptados a las necesidades de las empresas pequeñas. Además, ofrece incentivos monetarios a las IFIs por realizar las colocaciones deseadas, lo que aumenta su apetito de riesgo y las impulsa a obtener nuevo fondeo externo, ampliando así la oferta de crédito en los ámbitos prioritarios. Esta cooperación también otorga grants a ONGs y entidades públicas para brindar asistencia técnica productiva al público objetivo, cerrando así el círculo de intervención.

Aunque esta dinámica coordina efectivamente la asistencia técnica y el financiamiento, es importante destacar que los fondos que la hacen posible son finitos y no garantizan la sostenibilidad a largo plazo del modelo.

Figura 22 Flujo de financiamiento a empresas en fase temprana o intermedia



## 2.3: CUELLOS DE BOTELLA EN EL FINANCIAMIENTO DE IMPACTO EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL

El financiamiento de impacto directo se concentra mayormente en empresas en etapas avanzadas de desarrollo institucional, sin llegar a alcanzar, de manera sistemática a aquellas en fases previas. Esto se debe a la escasez de empresas o proyectos que cumplan con los requisitos necesarios para acceder a este tipo de financiamiento. Además, se observa una desconexión entre el desarrollo del pipeline y la inversión de impacto, lo que resulta en una falta de sinergias y coordinación entre ambos flujos de recursos e información.

Se han identificado cuellos de botella en *pipeline*, provisión de capital, intermediación financiera y en el ecosistema de impacto

Además de identificar las principales limitaciones en el ecosistema de inversión de impacto del sector agroindustrial, se proponen sugerencias de posibles soluciones validadas en un taller implementado durante el desarrollo del estudio, en el que participaron actores del ecosistema.

### (1) Análisis del pipeline en el sector agroindustrial

El pipeline se refiere al conjunto de empresas en fases temprana e intermedia de desarrollo institucional, que representan oportunidades potenciales para inversores, financiadores y programas de asistencia técnica. Este análisis es crucial para identificar áreas de mejora en el flujo de inversión de impacto.

### Cuellos de botella

En empresas en fase temprana o intermedia:

- Predominancia de **prácticas informales en gestión y gobernanza** que dificulta su acceso a financiamiento para su desarrollo.
- Prácticas culturales inadecuadas como una **baja productividad** o desarrollo de **actividades que afectan la sostenibilidad ambiental**.

En empresas en fase de crecimiento y expansión:

- **Falta de gestión financiera** adecuada y preparación para atraer inversionistas más grandes.

### Soluciones propuestas

- Brindar **asistencia técnica especializada en gestión y gobernanza empresarial** para empresas en etapas tempranas, con un enfoque en quién la proporciona, cómo se enfoca y a quién se prioriza.
- Ofrecer **asistencia técnica para mejorar las prácticas culturales** y aumentar la productividad, con énfasis en la sostenibilidad ambiental.
- Implementar **incentivos que fomenten la asociatividad** entre productores, ya que las iniciativas estatales actuales tienen resultados limitados.
- Explorar **inversiones en capital fijo**, como sistemas de riego, ya que la inversión actual se centra en capital de trabajo.
- Proporcionar **asistencia técnica en gestión financiera y asesoría para acceder a financiamiento** de proveedores de capital para empresas en crecimiento.

### (2) Análisis de la provisión de capital en el sector agroindustrial

Esta dimensión se refiere a la provisión de fondos financieros desde diversas fuentes hacia empresas que necesitan financiamiento para sus actividades, proyectos o inversiones. En el contexto peruano, se



enfrentan desafíos específicos que deben abordarse para facilitar el desarrollo del ecosistema de inversión de impacto en el sector.

**Cuellos de botella**

- La **falta de estandarización en la medición del impacto** resulta en la utilización de indicadores ad-hoc y en autorreportes, sin una estructura común de indicadores para los proveedores.

**Soluciones propuestas:**

- **Desarrollar estándares de medición de impacto** aceptados por todos los actores del ecosistema, definiendo indicadores y protocolos de medición transparentes.
- **Fomentar el interés** de los proveedores de capital **en incluir impactos ambientales y sociales** positivos o neutros en sus operaciones, incluso aquellos no centrados en inversión de impacto.

**RECUADRO 2. MEDICIÓN DE LA INVERSIÓN DE IMPACTO**

La medición del impacto es esencial en la inversión de impacto debido a que permite gestionar el progreso y el desempeño de las actividades, aprender, rendir cuentas e informar a los tomadores de decisiones. Asimismo, es exigida por los proveedores de capital para identificar hasta qué punto sus recursos logran los resultados esperados y es clave para que las empresas generadoras de impacto comprueben si su trabajo contribuye a las necesidades sociales y/o ambientales (Galarza y Ruiz, 2020).

Una buena medición del impacto implica:

- Desarrollar un marco conceptual para el cambio deseado.
- Diseñar un sistema de recopilación de datos sobre acciones e impactos.
- Monitorear regularmente el progreso y rendimiento de la inversión.
- Evaluar de forma independiente para garantizar credibilidad ante terceros.
- Presentar resultados del impacto de manera accesible para los stakeholders.
- Contar con sistemas prácticos para integrar el aprendizaje y conocimientos para un mayor impacto.

En el contexto peruano, diversas organizaciones están reconociendo la importancia de medir el

impacto de las inversiones. Según la información obtenida durante las entrevistas, algunas organizaciones multilaterales o cooperaciones sí cuentan con un Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL en inglés) que incluye diversos indicadores para el seguimiento frecuente y la elaboración de informes para sus stakeholders.

Por otro lado, los intermediarios financieros también desarrollan sus propias herramientas de medición para evaluar el impacto de sus inversiones. Sus indicadores incluyen la medición de variables como la reducción de pobreza, igualdad de género, responsabilidad ambiental, mejora de ingresos económicos, productividad, huella de carbono, adaptando los indicadores a cada contexto específico. Sin embargo, destacan que es un proceso complejo, costoso y en el que las metodologías no están estandarizadas.

A pesar de los esfuerzos, se reconoce la falta de un modelo consolidado y universalmente aceptado para medir el impacto de las inversiones en el país. Por lo tanto, es crucial construir un modelo estandarizado de medición de impacto que involucre a todos los actores del ecosistema, especialmente en el sector agroindustrial, para definir objetivos y métricas adecuadas.

“La medición del impacto social implica indagar sobre el número y las características socioeconómicas de los empleados, así como el grado de participación de las mujeres en la organización. Estos aspectos se miden y se solicitan informes periódicos. En lo que respecta al impacto ambiental, se solicita información sobre la posesión de certificados relacionados con prácticas orgánicas, agricultura sostenible y otros estándares similares”

Organización multilateral

“Es difícil medir el impacto en el sector agrícola, es muy costoso. Lo básico que mide la organización es el número de productores, ingresos, productividad (precio por kg, tonelada, hectárea), cantidad de ingresos de actividades que se está evaluando, uso de recursos hídricos, agua que utiliza para los procesos de cosecha, huella de carbono, economía circular. En cuanto a temas de impacto ambiental se puede medir mucho, pero se necesita mucho conocimiento y entrenamiento”

Organización intermediaria financiera



### (3) Análisis de la intermediación financiera en el sector agroindustrial

La intermediación financiera, que implica el papel de instituciones como bancos y cooperativas como mediadores entre proveedores de capital y empresas que necesitan financiamiento, enfrenta cuellos de botella en el contexto peruano que requieren ser abordados.

#### Cuellos de botella

##### En empresas en fase temprana o intermedia:

- Bajo apetito de riesgo de los fondos de inversión y las IFIs debido al alto riesgo del sector agroindustria.
- Falta de productos crediticios adaptados a los ciclos agrícolas específicos de cada cadena.
- Elevados costos de transacción en el sector.
- Escasez de opciones de crédito a largo plazo.

##### En empresas en fase avanzada:

- Falta de capital local disponible para el financiamiento de empresas en cualquiera de sus etapas.
- Escasez de opciones de crédito a largo plazo.

#### Soluciones propuestas

- Implementar mecanismos que reduzcan el riesgo para inversionistas e IFIs, esto podría incluir garantías.
- Asistencia técnica especializada para diseñar productos crediticios flexibles, en términos de plazos y condiciones, y adaptados al sector.
- Mejorar los procesos de calificación y monitoreo de créditos, esto incluye tecnologías más eficientes y rentables para la evaluación del riesgo crediticio, posiblemente mediante soluciones basadas en Fintech.
- Promoción de finanzas mixtas (blended finance)

para facilitar el acceso a fuentes alternativas de financiamiento cuando no hay suficiente capital local.

### (4) Análisis del ecosistema de impacto en el sector agroindustrial

Esta dimensión es una visión general de cómo se desarrollan y gestionan los flujos de inversión dirigidos a empresas. El ecosistema abarca desde proveedores de capital hasta organizaciones de soporte, organismos gubernamentales, organizaciones financieras y empresas que promueven iniciativas con impacto en el sector.

#### Cuellos de botella

- Falta de alineación entre los esfuerzos de provisión de asistencia técnica y los requisitos y necesidades de los intermediarios financieros.
- Ausencia de una plataforma que facilite la conexión y colaboración entre los actores del ecosistema, generando la pérdida de oportunidades para la cooperación y sinergias.
- Desarticulación de los esfuerzos de asistencia técnica. Los fondos de inversión y otros intermediarios financieros operan de manera independiente, no hay coordinación entre las organizaciones.

#### Soluciones propuestas

- Establecer un mecanismo formal de coordinación entre proveedores de capital, intermediarios financieros y organizaciones que provean asistencia técnica.
- Crear una plataforma de coordinación para intercambio de información, planificación conjunta de actividades e identificación de oportunidades de colaboración.







## RECUADRO 3. ENFOQUE DE GÉNERO EN LA INVERSIÓN DE IMPACTO

El enfoque de género en el ecosistema de inversión de impacto implica integrar consideraciones de género en todas las actividades, políticas y decisiones relacionadas con la provisión de capital, intermediación y asesoramiento. Su objetivo es promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Según las entrevistas realizadas, las organizaciones multilaterales incluyen un componente de género en sus intervenciones, enfocándose en el desarrollo de las mujeres tanto en actividades productivas como en cargos gerenciales.

Por otro lado, algunas intermediarias financieras otorgan mejores tasas de interés a proyectos o empresas lideradas por mujeres, y otras han implementado procesos de selección de inversiones basados en la perspectiva de género.

Las instituciones del Estado y las organizaciones de soporte también promueven la participación de las mujeres en el ámbito empresarial mediante concursos y programas de apoyo a emprendimientos liderados por mujeres.

Estas acciones muestran un compromiso con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el sector agroindustrial peruano, reflejando la integración de criterios de género por parte de actores clave en el ecosistema de inversión de impacto.

“En todas las intervenciones de la organización, el componente de género está incluido, siempre se requiere que alguna de línea de acción esté comprometida con el desarrollo de las mujeres, no solo en actividades productivas sino en cargos gerenciales, entre otros.”

Organización multilateral

“En las iniciativas consideran criterios de género, por ejemplo, en las encuestas que envían preguntan por el número de mujeres asociadas, trabajadoras de la cooperativa e incentivan para que se realicen proyectos con productoras o socias. Asimismo, la organización les da una mejor tasa de interés a emprendimientos de mujeres asociadas.”

Organización intermediaria financiera, microfinanciera

“El enfoque de género está siendo incorporado en los concursos promovidos por la organización. Se está otorgando una consideración significativa a este aspecto. El año pasado, se lanzó una convocatoria dirigida a micro, pequeñas y medianas empresas lideradas por mujeres, buscando programas de aceleración específicamente diseñados para mujeres empresarias. En total, se han financiado 14 iniciativas dirigidas por mujeres. Además, se tiene programado contratar a una experta en el tema para establecer una red de emprendimiento femenino y coordinar las acciones pertinentes.”

Organización de soporte

## Conclusiones

1. El estudio realizó un mapeo de actores no exhaustivo a partir de información secundaria, referencias del equipo asesor y entrevistas que permitió identificar diversos actores y roles involucrados en la provisión de capital hacia el sector agroindustrial. Sin embargo, es importante destacar que este mapeo es indicativo del ecosistema y requeriría esfuerzos adicionales para abarcar el universo completo. De los actores mapeados, la mayor concentración está en los intermediarios financieros y las organizaciones de soporte.
2. Existe una concentración del financiamiento de impacto directo en empresas en etapas avanzadas de desarrollo institucional, lo que deja rezagadas a las empresas en fases previas debido a la escasez de proyectos que cumplan con los requisitos necesarios.
3. Se observa una desconexión entre el desarrollo del pipeline en fases tempranas e intermedias, y la inversión de impacto, lo que resulta en una falta de sinergias y coordinación entre ambos flujos de recursos e información.
4. Se identificaron cuellos de botella en las dimensiones de pipeline, la provisión de capital, la intermediación financiera y el ecosistema de impacto, lo que dificulta el acceso efectivo al financiamiento de impacto en el sector agroindustrial peruano.

## Recomendaciones

1. Se recomienda brindar asistencia técnica especializada en gestión, gobernanza empresarial y prácticas culturales para empresas en etapas tempranas, así como para mejorar la gestión financiera y preparación para atraer inversionistas más grandes en empresas en fase de crecimiento y expansión.
2. Es fundamental desarrollar estándares de medición de impacto aceptados por todos los actores del ecosistema, así como fomentar el interés de los proveedores de capital en incluir impactos ambientales y sociales positivos en sus operaciones.
3. Se sugiere implementar mecanismos que reduzcan el riesgo para inversionistas e instituciones financieras, así como ofrecer asistencia técnica especializada para diseñar productos crediticios flexibles y adaptados al sector agroindustrial.
4. Es necesario establecer un mecanismo formal de coordinación entre proveedores de capital, intermediarios financieros y organizaciones que provean asistencia técnica, así como crear una plataforma de coordinación para intercambio de información y planificación conjunta de actividades.





# CAPÍTULO 3

## BENCHMARKING EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL PARA EL DESARROLLO DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS INNOVADORES

Explorando oportunidades de *blended finance* en el sector agroindustrial: un análisis de benchmarking de casos exitosos en América Latina





Se identificaron y analizaron oportunidades en el sector agroindustria para desarrollar instrumentos de financiamiento mixto, también conocidos como "blended finance" en inglés. Se examinaron casos exitosos de blended finance en el sector agroindustrial en América Latina. Este análisis involucró la identificación de la estructura de los instrumentos financieros empleados, así como, la descripción de los actores involucrados y sus respectivos roles en dichas operaciones.

### Metodología

Se realizó una búsqueda y recopilación de información primaria y secundaria sobre las prácticas más destacadas y la diversidad de enfoques en la implementación de instrumentos de blended finance en el sector agroindustria. Asimismo, se realizó una matriz de benchmarking que buscó analizar en detalle las estrategias y modelos de implementación de proyectos de blended finance en América Latina. De esta manera, se identificaron principalmente los actores involucrados en los casos y sus roles, los instrumentos de empleados, los vehículos de inversión, la oferta, la demanda, así como las lecciones aprendidas.

### Definiciones

*Blended finance*, o financiamiento mixto, es un mecanismo innovador que se caracteriza por combinar el uso de capital catalítico de fuentes públicas o filantrópicas para aumentar la inversión del sector privado en el desarrollo sostenible. Este enfoque ha surgido como respuesta a la insuficiencia de financiamiento para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otras metas de desarrollo (Convergence, 2024).

En ese contexto, el *blended finance* combina esfuerzos públicos y privados, para proporcionar una solución más eficiente a los desafíos relacionados con el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Su énfasis está en la cooperación interdisciplinaria y el fortalecimiento institucional (Innpactia, 2023).

A continuación, se presentan los principales beneficios de la implementación de *blended finance*:

- 1. Apalancamiento eficiente de recursos:** Esta estrategia maximiza el impacto de los recursos al combinar fondos públicos y privados, generando un efecto multiplicador que facilita el acceso a capital adicional y amplifica el alcance de las iniciativas.
- 2. Mitigación de riesgos de inversión:** Al fusionar recursos públicos y privados, el blended finance reduce los riesgos asociados a la inversión en proyectos de desarrollo, especialmente en contextos donde la incertidumbre y las condiciones del mercado pueden disuadir a los inversores privados. Esto se logra mediante la presencia de financiamiento público en forma de garantías, seguros o participación en el capital, lo que aumenta la confianza de los inversores privados y fomenta la participación en proyectos considerados de alto riesgo.

**3. Apoya a las ODS:** El blended finance se alinea directamente con los ODS y otras metas de desarrollo al proporcionar recursos financieros para proyectos que abordan desafíos sociales, económicos y medioambientales, facilitando así la consecución de dichas metas.

**4. Atiende a sectores poco atendidos:** Este enfoque puede dirigirse a sectores y regiones que tradicionalmente han sido desatendidos por los mercados financieros convencionales, cerrando brechas de financiamiento y promoviendo un desarrollo más inclusivo y equitativo.

Antes de presentar los casos exitosos encontrados en América Latina del sector agroindustria, es importante mostrar ejemplos de estructuras del enfoque de blended finance.

**Figura 23** Ejemplos de estructuras de financiamiento mixto



### Exploración de casos de *blended finance* en el sector agroindustria: recolección de información primaria

Se entrevistaron a cuatro organizaciones para recopilar información sobre el panorama de blended finance. Estas entrevistas incluyeron preguntas sobre experiencias nacionales e internacionales en el uso de blended finance, los requisitos y limitaciones para aplicar estos instrumentos, y las posibles recomendaciones para implementarlos en el sector agroindustria del Perú.

**Tabla 9** Organizaciones entrevistadas sobre blended finance

| Organización            |
|-------------------------|
| Convergence             |
| Nuup                    |
| MIGA – World Bank Group |
| Crossboundary           |







Se elaboró una matriz de benchmarking para analizar casos exitosos de *blended finance* en América Latina. El proceso incluyó la selección de casos basados en criterios de innovación, replicabilidad e impacto, la estructuración de la matriz con información relevante y la verificación de la precisión de los datos.

**Se identificó un total de 6 casos exitosos de *blended finance* en el sector agroindustrial en América Latina.**

### 3.1: PROGRAMA VACA MADRINA (COLOMBIA)

**Instrumento:** Esquema de garantías, asistencia técnica.

**Actores:** 1) *Proveedores de capital* (IDH y Fondo Acción), 2) *Intermediarios financieros* (Bancos), 3) *Empresa ancla* (Alquería), 4) Productores de leche, 5) *Organización de soporte* (gestor del esquema de garantías).

**Demanda:** 2700 productores ganaderos de leche en varias regiones del norte de Colombia, incluyendo Cesar, Santander, Bolívar, Norte de Santander y Magdalena.

USAID, a través de su iniciativa denominada *Equitable Finance Activity*, contrató a la consultora *CrossBoundary* para identificar oportunidades de inversión en los sectores rurales de Colombia. En este contexto, una de las iniciativas priorizadas fue el exitoso piloto del Programa Vaca Madrina creado por Alquería, empresa especializada en la producción de lácteos en Colombia. El programa busca la reconversión ganadera mediante la implementación de prácticas de ganadería con criterios de sostenibilidad. Como resultado del primer año de implementación del programa y apalancamiento con recursos de cooperación internacional tales como el IDH (\$1.300 millones), Fondo Acción (\$970 millones), recursos de entidades financieras tradicionales y recursos propios de Alquería, se brindó asistencia técnica a 90 productores, quienes no solo mejoraron la productividad de su leche, sino también disminuyeron la emisión de GEI. En esa línea, se decidió escalar este proyecto de 90 a 2,700 productores en varias regiones del norte de Colombia, incluyendo Cesar, Santander, Bolívar, Norte de Santander y Magdalena.

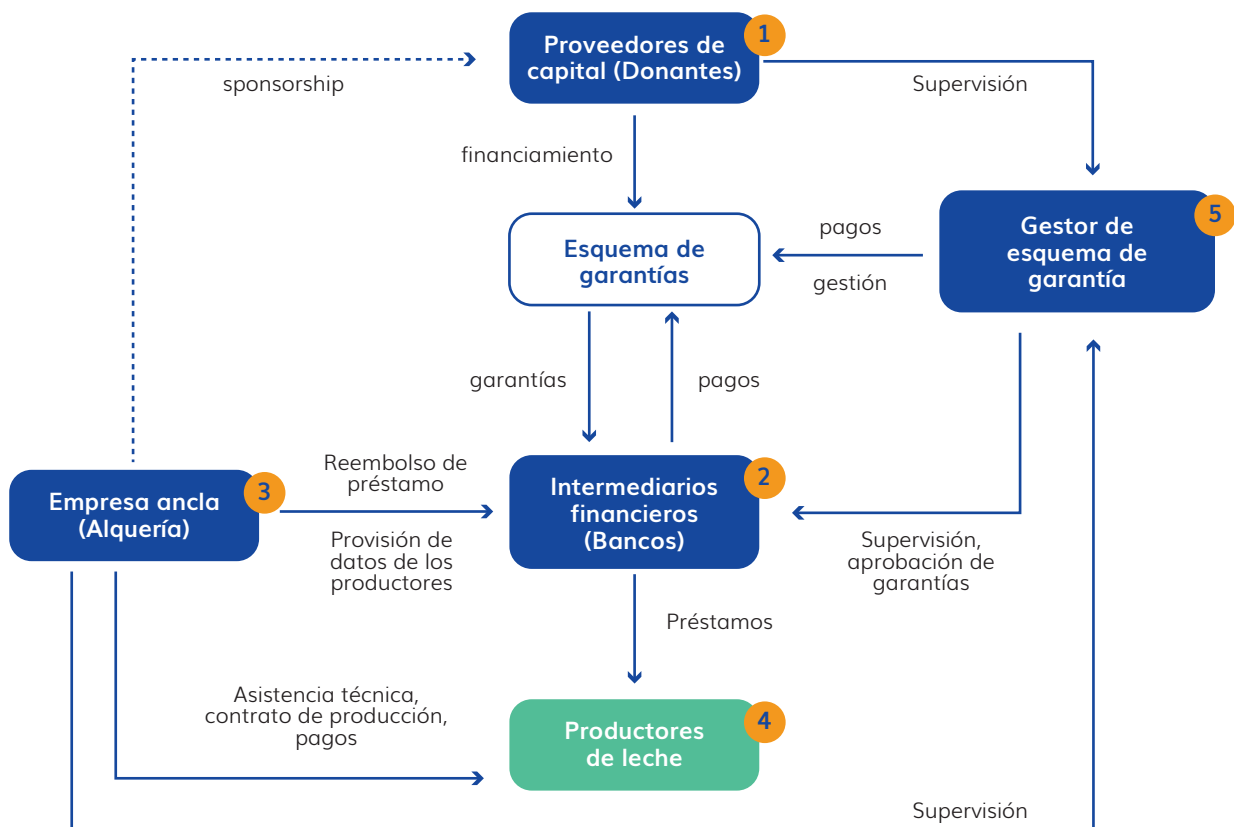
La escalabilidad de este programa planteó desafíos significativos en términos de despliegue de un programa de asistencia técnica a mayor escala. Alquería tenía una capacidad limitada, además, cuando se realizaron recomendaciones dentro del

programa de asistencia técnica, estas a menudo implicaron inversiones considerables en inversiones de capital, CAPEX. Sin embargo, la mayoría de los productores carecen de recursos propios para financiar estas inversiones, y las entidades financieras muestran poco interés principalmente debido al desconocimiento de los productores y a la falta de productos financieros diseñados para este segmento.

En ese sentido, el diseño de *blended finance* se convirtió en un enfoque clave para abordar estos desafíos, mitigar los riesgos y financiar la transformación de productores lecheros a un modelo de ganadería silvopastoril. Por un lado, con la asistencia técnica como instrumento principal para transmitir conocimientos y monitorear la implementación del programa; y, por otro lado, el instrumento de garantías para respaldar los créditos colocados. Este instrumento fue diseñado con criterios específicos para garantizar la participación de múltiples entidades crediticias y proveedores de capital. El *blended finance* incluye un gestor del esquema de garantías, quien estructura y maneja el esquema de garantías, realiza reportes de impacto financiero, y coordina con los bancos, donantes y Alquería. En contraste, está Alquería, la empresa que maneja el programa de asistencia técnica, selecciona a los productores beneficiarios, comprometida a comprar la leche y pagar las cuotas a los intermediarios financieros del préstamo del ganadero mediante el descuento de facturas. Además, se encarga de todos los procesos de *due diligence* con los donantes y supervisa al gestor del esquema de garantías.

Los préstamos que se ofrecieron a los productores de leche se proporcionaron a través de intermediarios financieros. Para ello, se realizó una selección de bancos y organizaciones financieras que ofrecen líneas de crédito específicas para este propósito, y actualmente hay aproximadamente 3 o 4 entidades, que están dispuestas a participar en el proyecto bajo ciertas condiciones. En cuanto al perfil de riesgo, se espera que diseñen productos de crédito a largo plazo, con un período de gracia de 2 años y una duración total de 7 años, lo cual es significativamente extenso en el contexto agrícola. Además, se espera que ofrezcan tasas de interés que no se equiparen a las tasas de microcréditos, que en Colombia pueden superar el 35% o incluso llegar al 40%, sino que estén más alineadas con tasas subsidiadas, aproximadamente del 18 al 19%. Estas entidades también deberán desarrollar un proceso de análisis de crédito y riesgo que se ajuste a las características y necesidades específicas de los productores asociados a Alquería. Es importante resaltar que, el proyecto está en implementación.

Figura 24 Estructuración del blended finance: Programa Vaca Madrina



### 3.2: FONDO SOCIAL DE INVERSIÓN (PARAGUAY)

**Instrumento:** Préstamos, asistencia técnica.

**Actores:** 1) Entorno habilitante (Consejo Público-Privado integrado por representantes de la comunidad empresarial, cámaras de comercio y empresas), 2) Proveedores de capital (Tomás Espiridión Dávalos Fleitas, Alquimia SA, Fundación Paraguaya de Cooperación y Desarrollo (parte del Pacto Mundial de las Naciones Unidas), Empresa de Comercio y de Desarrollos Inmobiliarios SA, Solfrio SA (empresa importadora/exportadora) y Fundación Capital) 3) Organización de soporte (Federación Cooperativas de Producción - FECOPROD), 4) Empresa adquiriente de producción, 5) Agricultores.

**Demanda:** 352 pequeños agricultores de los distritos de Capiibary, Choré y Carayaó, algunas de las regiones más pobres de Paraguay.

La manzanilla tiende a evocar asociaciones calmantes, pero en Paraguay, causó un revuelo para impulsar los esfuerzos diseñados para ayudar a las personas a salir de la pobreza. A través de un programa gubernamental llamado "Sembrando Oportunidades", inversionistas privados se unieron con pequeños agricultores para cultivar manzanilla como un nuevo cultivo comercial en algunas de las partes más pobres de Paraguay. Como parte de este

innovador esfuerzo público-privado, se creó un Fondo Social de Inversión para movilizar inversiones, cubrir los costos iniciales de producción y proporcionar a los agricultores acceso a los mercados.

Esta experiencia fue vista como un piloto para explorar nuevas oportunidades con otros cultivos y fuentes de inversión. Del total de agricultores que participaron en el proyecto, el 85% dijo que les gustaría seguir produciendo manzanilla al año siguiente. Una de las razones más importantes es que no se vieron obligados a endeudarse para participar, ya que el Fondo Social no les dio un préstamo per se, sino que les proporcionó los insumos directamente.

De esta manera, demostró ser una herramienta beneficiosa para abrir nuevas oportunidades para los pequeños agricultores permitiéndoles cultivar productos vinculados a un mercado específico y satisfacer una demanda importante de cultivos comerciales que pueden ser producidos fuera de temporada. Los agricultores también pudieron recibir fondos para cubrir la producción, junto con asistencia técnica para cultivar y comercializar el nuevo cultivo.

Este proyecto piloto produjo importantes impactos positivos. Primero, debido a que el proyecto creó un mercado garantizado, pudo brindar a las familias participantes la certidumbre que tanto necesitaban, tanto en términos de un contrato seguro como de precios. Las empresas también ofrecieron una



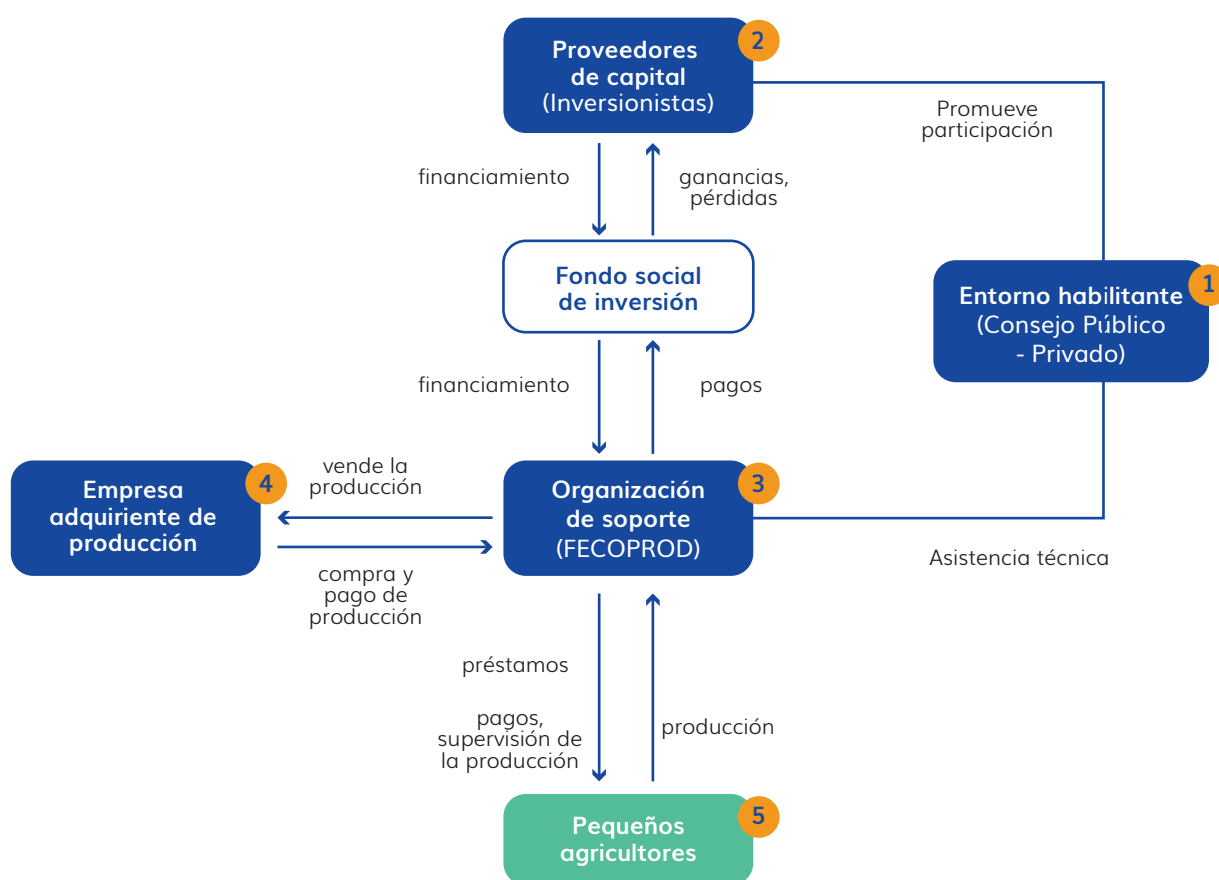
garantía de los insumos básicos que los agricultores necesitaban para cumplir con sus compromisos de producción, como semillas y fertilizantes orgánicos. En segundo lugar, siempre que fue posible, las familias fueron parte del proceso de agregación de valor. En el caso de la manzanilla, además de la siembra, cosecha, limpieza, clasificación y preparación, las familias se encargaban de separar las flores de manzanilla (más valor) de las hojas y tallos de manzanilla (menor valor) para su entrega a la planta procesadora.

El núcleo de este proyecto fue la creación del Fondo para movilizar capital de organizaciones interesadas e inversores privados. El fondo del banco se utilizó para comprar los insumos necesarios para lanzar

el proyecto, de modo que las familias no tuvieran que utilizar sus propios recursos para participar. El proyecto fue diseñado de tal manera que, si hubiera pérdidas, los inversionistas privados—no los pequeños productores—las absorbieran. Los riesgos se compartían según el tamaño de la inversión de cada fideicomitente.

Esto es fundamental para garantizar el éxito. Como ocurre con cualquier proyecto de inversión de impacto social, el programa funciona si las organizaciones y empresas interesadas en realizar financiación combinada absorben el riesgo de las familias que viven en la pobreza extrema, que son las menos capaces de hacer frente a posibles crisis.

**Figura 25** Estructuración del blended finance: Fondo Social de Inversión



### 3.3: DESARROLLANDO UNA CADENA DE VALOR DE MACAÚBA (BRASIL)

**Instrumento:** Contingent recovery grant, equity.

**Actores:** 1) Proveedor de capital 1 (IDB LAB, Climate Investment Fund), 2) Proveedor de capital 2 (inversionistas privados, INOCAS), 3) Proveedor de capital 3 (Althelia Ecosphore), 4) Empresa (INOCAS), 5) Productores.

**Demanda:** Productores agrarios de aceite de palma de macaúba.

El proyecto de Innovative Oil and Carbon Solutions (INOCAS), una empresa alemana-brasileña, tiene como objetivo establecer la primera cadena de valor comercial para la producción de aceite de palma de macaúba. Mediante un modelo innovador, los pequeños agricultores reciben compensación por cosechar árboles de macaúba en sus tierras de pastoreo, generando ingresos tanto por la fruta como por el forraje para su ganado. Este enfoque busca crear empleos, diversificar los ingresos y ofrecer beneficios ambientales al capturar CO2 y rehabilitar tierras marginales.

El blended finance juega un papel crucial en este



proyecto, con la participación de BID LAB, que otorgó una subvención de recuperación contingente de \$1 millón, y el Programa de Inversión Forestal, que aportó \$3 millones en capital, financiando así los costos iniciales y respaldando la viabilidad del emprendimiento.

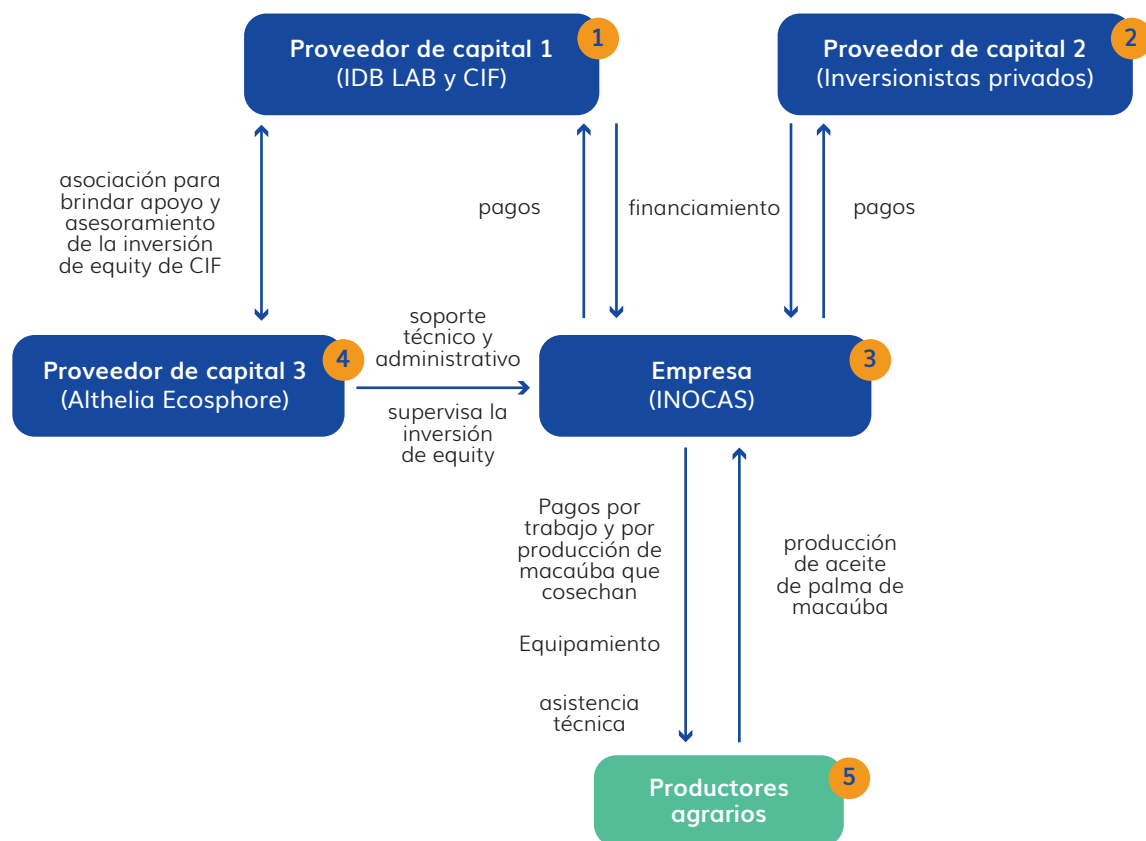
Un actor importante en esta operación de *blended finance* es INOCAS, que recibe financiamiento de proveedores de capital (BID LAB, CIF e inversionistas privados). INOCAS proporciona capital semilla y asistencia técnica a los productores, compra la producción, la procesa y realiza los pagos a los pequeños productores. Ofrece diversas opciones de venta para la cosecha, siendo la más popular aquella en la que los productores asumen la responsabilidad de la cosecha y la carga del cultivo, compartiendo los rendimientos al 50/50 con INOCAS.

INOCAS también se encarga de la preparación inicial del terreno, la siembra y proporciona las plántulas e insumos como fertilizantes hasta la primera cosecha (generalmente después de cuatro a cinco años). Además, brinda asistencia técnica continua a los agricultores, quienes se comprometen a monitorear los árboles y seguir las instrucciones proporcionadas por INOCAS. Los activos biológicos son propiedad de INOCAS durante 20 años, tras lo cual se transfieren gratuitamente a los propietarios de tierras asociados.

Según las estimaciones del proyecto, se espera que los pequeños productores generen aproximadamente 180 reales más por día, el doble del ingreso diario promedio de un trabajador rural en la zona.

Es importante resaltar que, el proyecto ha atraído cierto financiamiento más allá de las partes involucradas en el acuerdo de IDB LAB, con fondos adicionales en forma de préstamos puente por un monto ligeramente superior a los \$300,000. También han surgido más inversionistas, Althelia se ha comprometido a invertir capital adicional (una estimación inicial de \$6 millones) para expandir el área cultivada, de las 2,000 hectáreas proyectadas inicialmente a entre 5,000 y 10,000 hectáreas, y para ayudar a financiar la construcción de una moderna planta de procesamiento de aceite. El apoyo de Althelia para una instalación provisional se basó en la compra de créditos de carbono generados por el negocio de la macaúba. Se están llevando a cabo conversaciones con instituciones brasileñas y europeas para invertir \$50- \$60 millones para plantar otras 30,000 hectáreas de macaúba en los próximos cinco años. Otros inversionistas han expresado interés en participar en una etapa posterior, una vez que el modelo de negocio esté probado. A una escala más pequeña, dos ONGs han ofrecido subvenciones concesionales para establecer una finca demostrativa que muestre el papel de la palma de macaúba en los sistemas agroforestales y los beneficios de las prácticas sostenibles y la certificación orgánica.

**Figura 26** Estructuración del *blended finance*: Desarrollando una cadena de valor de macaúba







### 3.4: PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO A LA AGRICULTURA FAMILIAR (PROAF) 2.0 (MÉXICO)

**Instrumento:** Garantía de primera pérdida a través del Fondo Nacional de Garantías (FONAGA), creado para facilitar el crédito a los agricultores y Asistencia técnica tanto a las SOCAP, como de los agricultores familiares.

**Actores:** 1) *Proveedores de capital*, público-Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural y privado, Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamos SOCAP; 2) *Intermediario financiero* 1- Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura – FIRA, quien administra el Fondo Nacional de Garantías (FONAGA) y el Fondo Especial de Asistencia y Garantías para Créditos Agropecuarios (FEGA). Asimismo, proporcionan asistencia a las SOCAP y a los agricultores familiares; 3) *Intermediario financiero* 2, Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo - SOCAP, agentes crediticios que prestan servicios financieros y procedimientos de crédito

**Demanda:** Agricultores familiares con unidades de producción de baja escala.

“El Programa de Financiación de la Agricultura Familiar (PROAF), es un instrumento diseñado por el Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)-Banco de México, para impulsar la inclusión financiera de los productores familiares del México de los estratos económicos más bajos, donde solo el 2,7% de las unidades económicas rurales recibía financiamiento. Se ejecuta a través de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (Socap), llamadas “cajas”, que cuentan con una amplia experiencia en ofrecer diversos servicios financieros en zonas rurales alejadas”<sup>12</sup>.

El PROAF, respaldado por garantías públicas para fomentar el crédito privado, ejemplifica el uso efectivo de *blended finance* a en el sector agrícola. Un aspecto

clave del éxito de PROAF radica en el apoyo técnico proporcionado por la institución FIRA a las “cajas” locales. Esto permitió que estas cajas desarrollaran capacidades en el área de agronegocios y ofrecieran créditos agrícolas a tasas más accesibles.

En este caso, existe una participación tanto del sector público como privado. Por un lado, está el sector público a través de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural que provee recursos del gobierno federal para el Fondo Nacional de Garantía (FONAGA) y el Fondo Especial de Asistencia y Garantías para Créditos Agropecuarios (FEGA). Por otro lado, está el sector privado, a través de las cajas que dan créditos a los agricultores familiares, así como, el banco de segundo piso que administra el fondo de garantías y da asistencia técnica a las cooperativas y a los agricultores.

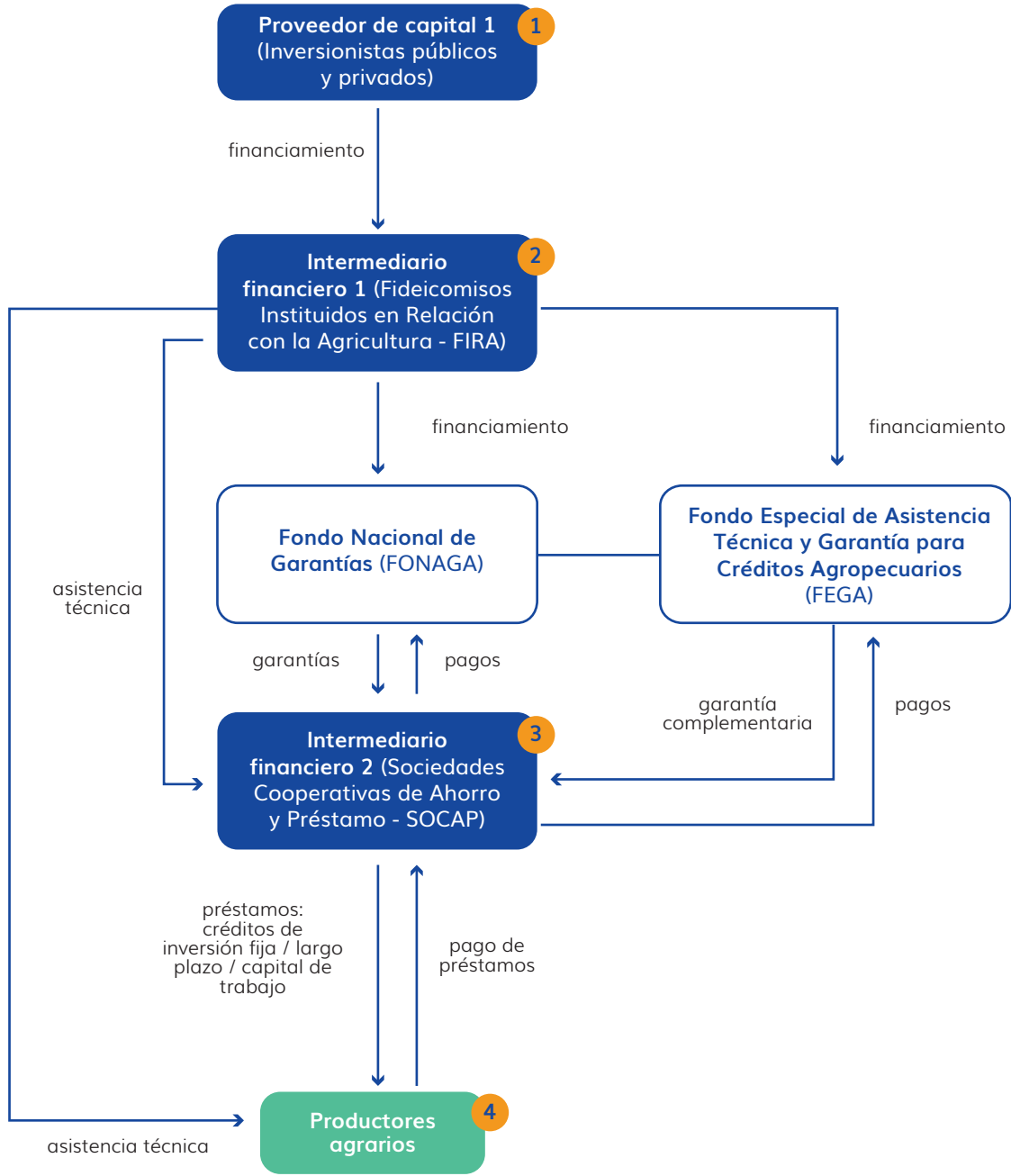
El FONAGA proporciona garantías préstamo por préstamo a los agricultores con porcentajes específicos asignados: 20% para préstamos de inversión fija a largo plazo; 10% para préstamos de capital de trabajo a prestatarios nuevos para FIRA; y 5% para préstamos de capital de trabajo para prestatarios recurrentes. Las SOCAP siempre mantendrán al menos el 20% del riesgo en sus propios libros, asegurando una alineación de intereses.

PROAF brindó acceso a préstamos agrícolas a los agricultores familiares, muchas veces, por primera vez. Del 2015 al 2018, el programa benefició a 21,707 productores, el 61% de los cuales nunca había tenido crédito con FIRA. El programa también tiene un enfoque de género: el 45% de los prestatarios son mujeres agricultoras familiares, y casi el 80% de ellas se encuentran en el escalón más bajo del sistema de clasificación crediticia de FIRA. Además, PROAF impulsó el crédito agrícola en municipios con baja penetración financiera.

Esto ha facilitado la inclusión financiera de los agricultores familiares, con préstamos adaptados a sus necesidades y plazos adecuados, y ha promovido la equidad de género al beneficiar a una notable proporción de mujeres.

<sup>12</sup><https://www.alide.org.pe/financiamiento-agricola-y-rural/>

**Figura 27** Estructura de blended finance: Programa de Financiamiento a la Agricultura Familiar (PROAF) 2.0





### 3.5: COA, PLATAFORMA DE FINANCIAMIENTO (MÉXICO)

**Instrumento:** Incentivos de originación, garantías líquidas, asistencia técnica para IFs y productores.

**Actores:** 1) *Donantes* (Fundación W.K. Kellogg, USAID a través de Comunidades Prósperas y Sostenibles); 2) *Proveedores de capital* recursos privados que proveen financiamiento a las entidades financieras para que realicen sus operaciones; 3) *Organización de soporte*, gestor de operaciones del Coa (Nuup); 4) *Intermediarios financieros*, bancos.

**Demanda:** Productores y agroempresas de pequeña escala del sector agrícola

En el marco del proyecto Comunidades Prósperas y Sostenibles que se implementa con el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) por un consorcio liderado por The Nature Conservancy, en colaboración con las organizaciones Technoserve, Nuup, Findeca y Dalberg, se lanzó la iniciativa financiera "Coa". Aceli, Dalberg, Nuup y The Nature Conservancy son las organizaciones fundadoras de Coa y Nuup se encarga de la gestión de sus operaciones. En esa línea, Coa busca fomentar la inversión de capital privado en el sector agrícola y forestal a través de mecanismos de mitigación de riesgos, promoviendo las prácticas sostenibles y regenerativas en el campo. Su objetivo es incentivar a las instituciones financieras a brindar préstamos a las personas productoras y sus agroempresas, incluso en aquellos casos que puedan resultar más riesgosos o inicialmente menos rentables. Coa actúa como facilitador, impulsando la colaboración con prestamistas locales y brindando apoyo a las pequeñas y medianas empresas agrícolas y forestales en su búsqueda de financiamiento.

Actualmente, Coa opera en el Sureste de México (Chiapas, Oaxaca y la Península de Yucatán) y está en su primer año de operación. Coa opera a través de instrumentos que resuelvan un reto que enfrentan las instituciones financieras y/o solicitantes de crédito.

Coa no presta capital, sino que cuenta con recursos para incentivos que movilicen el capital privado.

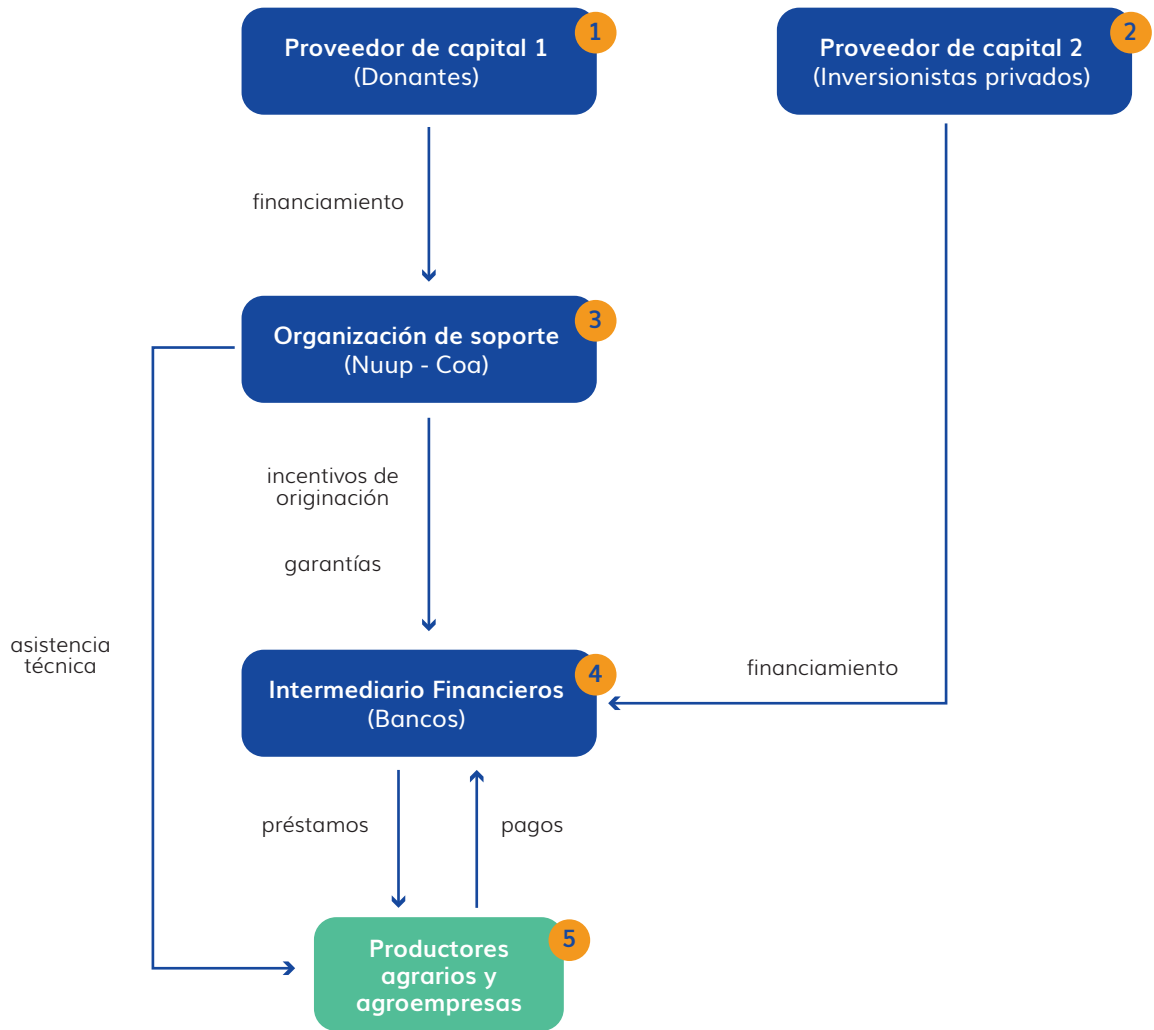
Los instrumentos que provee Coa son: 1) *Incentivos de originación*, pagos a las entidades financieras para compensar los altos costos derivados de sus actividades en la identificación de nuevos prestatarios de alto impacto social y/o ambiental y de proporcionarles préstamos más pequeños que, sin estos incentivos, no serían posibles porque no son rentables. 2) *Garantías líquidas*, que tienen como objetivo mitigar el riesgo para las entidades financieras. Esto les permite la aprobación de préstamos a productores/as que carezcan de activos fijos o garantías propias, y así ampliar las oportunidades de crédito para las y los productores de pequeña escala y 3) *Asistencia técnica*, tanto para el desarrollo de capacidades de entidades financieras que está pensada para abordar sus prioridades estratégicas y alcances; como para acceso al financiamiento de personas que solicitan un crédito. Esta asistencia busca que los agricultores y/o sus empresas identifiquen sus necesidades financieras, mejoren su gestión financiera, contable, administrativa y puedan acceder a financiamientos con éxito cumpliendo con los requerimientos que piden las entidades financieras.

En la primera fase del proyecto, la mayoría de los fondos se destinaron a la cadena de valor del café, representando el 53% de los préstamos, seguido por el jitomate con el 27%. Esta preferencia se debe a las características de producción predominantes en el sureste de México y al enfoque de las entidades financieras. Durante los primeros seis meses, se movilaron cerca de 4,700,000 dólares en préstamos y 140,000 dólares en incentivos, beneficiando a 2,352 productores y 32 agroempresas.

En cuanto a las estadísticas, Nuup ha aprobado 41 solicitudes de incentivos de originación en seis meses. El 78% de los préstamos se otorgaron a productores de comunidades indígenas, el 40% fueron elegibles para bonificaciones por inclusión de mujeres y el 30% se destinaron a nuevos clientes.

Un actor clave en esta iniciativa de financiamiento combinado fue Nuup, a través de Coa, una plataforma que diseña instrumentos financieros para que los proveedores de capital proporcionen recursos a los intermediarios financieros, como entidades financieras.

**Figura 28** Estructura de blended finance: Coa, plataforma de financiamiento



### 3.6: ALIANZA EMPRESARIAL POR LA AMAZONÍA (PERÚ)

**Instrumento:** Crédito, fondos no reembolsables, cofinanciamiento, asistencia técnica.

**Actores:** 1) *Proveedores de capital*, inversionistas que dan financiamiento al proyecto como USAID, Gobierno de Canadá (que dan fondos no reembolsables) y Conservación Internacional Ventures y otras fundaciones (que dan crédito en forma de deuda). 2) *Organización de soporte*-Conservation International - quien maneja el programa de la Alianza empresarial por la Amazonía; 3) *Organización de soporte*- Socios implementadores: organizaciones a las que se dan fondos no reembolsables para desarrollar capacidades en las empresas agrícolas; 4) *Entorno habilitante*, Instituciones públicas con las que se establecen alianzas estratégicas público-privadas para cumplir las metas del proyecto; 5) *Intermediarios financieros*, Bancos / Cajas.

**Demanda:** Negocios sostenibles de la amazonia

que tengan modelos de negocio con un impacto positivo económico, social y ambiental.

Alianza Empresarial por la Amazonia es una plataforma liderada por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), el Gobierno de Canadá y Conservación Internacional, que busca catalizar el desarrollo de negocios sostenibles en la Amazonia peruana. Busca promover un desarrollo económico basado en el uso sostenible de los recursos naturales, que busca mejorar el bienestar de las personas, teniendo como base los enfoques de género e interculturalidad. Trabajan con comunidades locales e indígenas, inversionistas, funcionarios públicos, socios corporativos, centros de investigación y organizaciones de la sociedad civil.

La Alianza incluye instrumentos financieros, como préstamos competitivos y donaciones, y un acompañamiento constante con sus aliados estratégicos, impulsan modelos de negocio que contribuyan al desarrollo sostenible de la región. Así mismo, trabajan de cerca con actores del sector





público para contribuir a generar las condiciones habilitantes para que el ecosistema de negocios sostenibles se desarrolle y potencie.

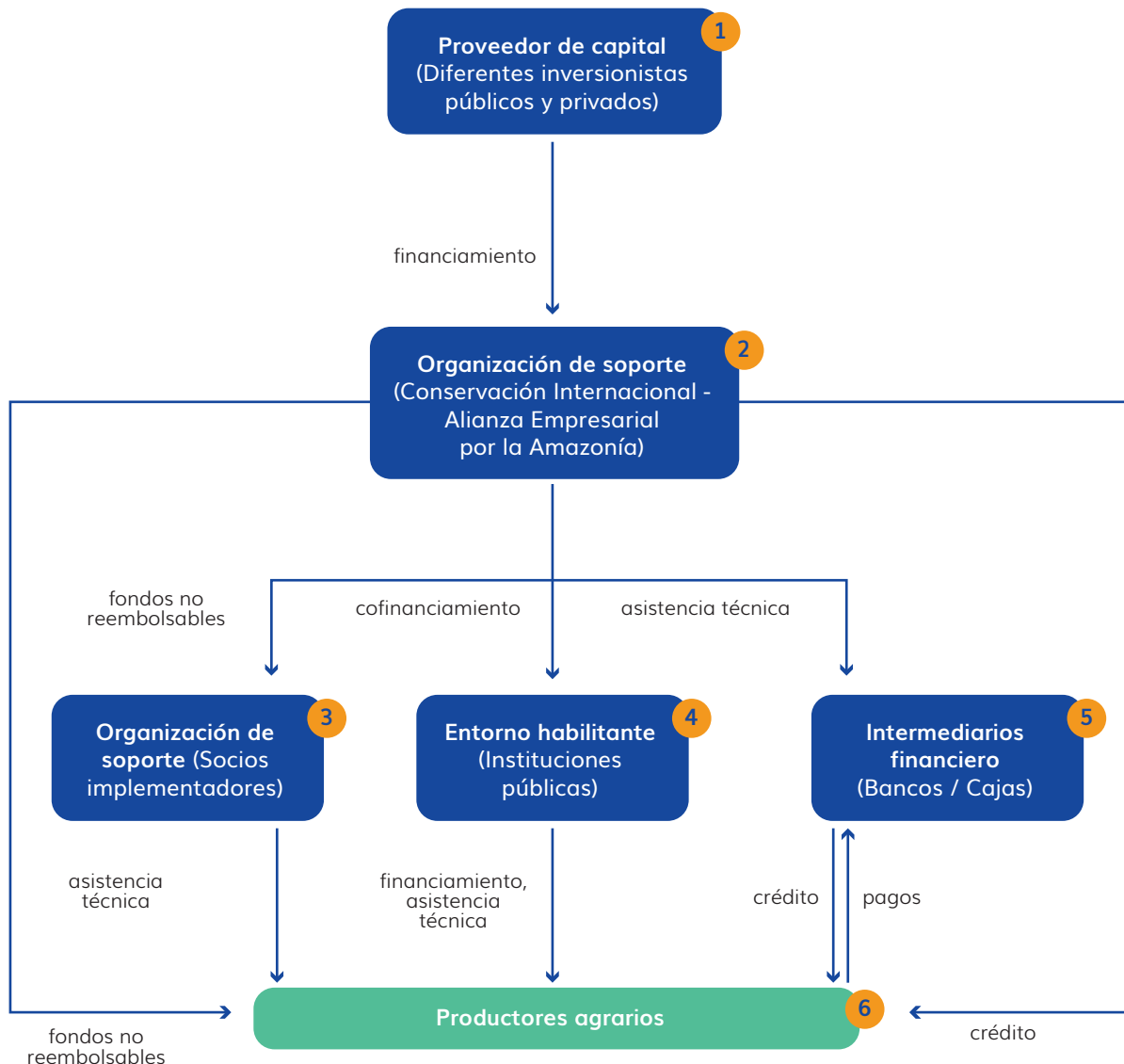
Incluye mecanismos como 1) *Créditos del sector privado*, como Conservation International Ventures, quien da financiamiento a través de deuda y las entidades financieras que canalizan productos financieros a los negocios. Se trata de créditos blandos y accesibles para que el negocio sea más atractivo para los inversionistas e incluye reducción de tasas por resultados, por ejemplo, si cumplen con las metas de conservación; 2) *Fondos no reembolsables* para generación de capacidades, que pueden ser para la empresa o sus socios implementadores; 3) *cofinanciamiento a partir de fondos públicos* que ayuden a cumplir las metas de la Alianza y viceversa. Por ejemplo, cofinanciamiento con instituciones públicas para brindar asistencia técnica y financiamiento a los negocios y 4) *Asistencia técnica*, la Alianza interviene a través de asistencia

técnica directa para que las entidades financieras diseñen productos financieros adecuados para los negocios. Con la asistencia técnica brindada por Alianza Empresarial por la Amazonía, una entidad financiera creó un biocrédito que no solo ofrecía intereses adecuados, sino que también protegía el medio ambiente

El proyecto comenzó con un fondo inicial de USD20 millones para impulsar negocios sostenibles, y se prevé la integración de USD50 millones adicionales de fondos privados para futuras inversiones, junto con USD20 millones de fondos públicos destinados a negocios sostenibles.

En cuanto a los beneficios sociales, se espera que 10,000 personas mejoren sus medios de vida, incluyendo a 2,500 mujeres. También se espera que se restauren 20,000 hectáreas de bosques mediante modelos innovadores y que 60,000 hectáreas de bosques estén bajo un manejo adecuado.

**Figura 29** Estructura de blended finance: Alianza Empresarial por la Amazonía



### 3.7: BUENAS PRÁCTICAS IDENTIFICADAS EN LOS CASOS DE OPERACIONES BLENDED FINANCE

- 1. Diseñar instrumentos financieros adaptados a las necesidades específicas:** Es esencial crear instrumentos a medida, como esquemas de garantías o subvenciones contingentes, para abordar las barreras y riesgos particulares que enfrentan los segmentos objetivo, aumentando así la efectividad y la participación de los actores involucrados.
- 2. Promover la colaboración entre múltiples actores:** La mayoría de los casos exitosos involucran alianzas entre el sector público, privado, organismos multilaterales y organizaciones sin fines de lucro, aprovechando las fortalezas y recursos de cada actor para abordar desafíos complejos de manera integral.
- 3. Fortalecer las capacidades de los intermediarios financieros locales:** En lugar de competir con las instituciones financieras existentes, es recomendable proporcionarles asistencia técnica y herramientas para que puedan atender de manera efectiva a los segmentos desatendidos. Esto promueve la sostenibilidad a largo plazo y el escalamiento de las soluciones.
- 4. Incorporar mecanismos de mitigación de riesgos:** La implementación de instrumentos como fondos de garantía o incentivos de originación o estructuras de riesgo compartido es clave para reducir la exposición de los inversionistas e intermediarios financieros, facilitando el flujo de capital hacia proyectos que de otro modo serían considerados demasiado riesgosos.
- 5. Priorizar la asistencia técnica y el fortalecimiento de capacidades:** Además de facilitar el acceso a financiamiento, es fundamental brindar acompañamiento y capacitación a los beneficiarios finales, como pequeños productores o empresas, para maximizar su impacto.
- 6. Promover la participación de los beneficiarios y la apropiación local:** Involucrar activamente a las comunidades locales, pueblos indígenas y beneficiarios finales en el diseño e implementación de las iniciativas aumenta la pertenencia cultural, la aceptación y la sostenibilidad de las intervenciones.
- 7. Fomentar la transparencia y la rendición de cuentas:** Es crucial establecer mecanismos robustos de monitoreo, evaluación y auditoría independiente para garantizar la eficiencia, la integridad y el impacto de las operaciones de *blended finance*.
- 8. Buscar la escalabilidad y la replicabilidad:** Al diseñar las estructuras de *blended finance*, es

recomendable adoptar un enfoque que permita escalar y replicar las soluciones exitosas en otros sectores o regiones, maximizando así el impacto y la eficiencia de los recursos invertidos.

Estas buenas prácticas, derivadas de las experiencias analizadas, pueden servir como guía para el diseño e implementación efectiva de futuras operaciones de *blended finance* en el Perú, contribuyendo al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y promoviendo un desarrollo inclusivo y ambientalmente responsable.

#### Conclusiones

1. El *blended finance* es un mecanismo financiero innovador relevante para atender las problemáticas socioambientales ya que permite articular actores y sumar esfuerzos.
2. Se identificaron 6 casos en el sector agroindustrial en América Latina, que abarcan países como Colombia, Paraguay, Brasil, México y Perú. Cada caso ilustra cómo se han utilizado diferentes instrumentos financieros combinados para abordar desafíos específicos en el sector agroindustrial, como el acceso al crédito, la diversificación de cultivos y el desarrollo rural.
3. El diseño de los instrumentos debe ser hecho a medida y partiendo de una necesidad cuantificada. Requiere una cuidadosa coordinación entre múltiples partes interesadas. Esto podría representar un desafío en el contexto peruano donde la capacidad institucional, puede ser limitada.
4. Se identificaron ocho buenas prácticas derivadas de los casos analizados, que incluyen el diseño adaptado de instrumentos financieros, la promoción de la colaboración entre múltiples actores, el fortalecimiento de las capacidades de los intermediarios financieros locales y la priorización de la asistencia técnica.

#### Recomendaciones

1. Tomar las buenas prácticas identificadas como guía para el diseño e implementación efectiva de futuras operaciones de *blended finance* en el Perú, con énfasis en el sector agroindustria, sector relevante en el país por su aporte al PBI, generación de empleo y potencial impacto social y ambiental.
2. Identificar áreas críticas de oportunidad para alinear intereses y acciones entre los actores relevantes del desarrollo rural. Esto requiere: a) Recopilar información exhaustiva sobre empresas y cadenas con potencial para acción coordinada entre recursos públicos, concesionales y comerciales, b) Sistematizar información sobre los espacios donde los impactos ambientales y sociales pueden ser más profundos, o más inmediatos conectar de manera activa a todos los actores relevantes para que estos logren acuerdos de manera orgánica y sostenible.





**Aliados de Impacto**  
Impulsamos economías de impacto

