

Catalytic Capital Case Study

KAYA IMPACTO México



Este caso fue desarrollado por Latimparto y el Catalytic Capital Consortium

Latimparto



RESUMEN EJECUTIVO

Kaya Impacto es una organización B Corp que busca fortalecer el ecosistema de inversión de impacto en América Latina. En 2020 desempeñó un rol clave en el desarrollo del Fondo de Emergencia PES LATAM creado para apoyar, a través de apoyo financiero y técnico, 14 emprendimientos sociales en respuesta a los efectos de la pandemia de COVID-19.

El programa fue diseñado con un particular interés en la amplificación del impacto a través de dos instrumentos: préstamos vinculados al impacto (Impact- Linked Loans) y donativos vinculados al impacto (Impact-linked grants). En el primero, se entregaron 1. 400.000 USD distribuidos en 8 préstamos, los cuales fueron un 80% enfocados en empresas en etapas de crecimiento y un 20% en empresas que requerían el apoyo para sobrevivir. En el segundo, se gestionaron 103.500 USD distribuidos en 7 donaciones.

Para garantizar una adecuada medición del impacto y verificar el cumplimiento de las métricas, el papel de Roots of Impact fue fundamental. Sin embargo, la Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) ocupó el papel principal como catalizador financiero al proporcionar garantías para cubrir posibles pérdidas y el capital de los bonos para los pagos por impacto. Gracias a su rol, se logró involucrar a Open Road (EE.UU.) y Viwala (México).

Además, el programa se destacó por cuatro aspectos catalizadores: (1) precio, los préstamos vinculados a impacto no sólo aceptaban rendimientos más bajos debido a los términos favorables para los emprendedores, con tasas de interés de entre el 5% y el 10%, sino que también se trataba de un (2) capital paciente, con una duración para pago a tres años y con (3) un foco en el propósito, entregando hasta un 35% de descuento de la deuda total por cumplimiento de la meta de impacto. (4) Como parte del apoyo técnico los emprendedores adquirieron capacidades relacionadas con estrategia, finanzas y medición de impacto lo cual habilitó su acceso a nuevos créditos y nuevos acuerdos comerciales.

PES LATAM_ Fondo de emergencia COVID 19

Cobertura: Latinoamérica
Emprendimientos con asistencia técnica: 14
Duración: 14 meses (Ronda 1: julio 2020 a diciembre 2020; Ronda 2: abril 2021 a septiembre 2021)

ODS:



Vehículo: préstamos y Donativos vinculados al impacto y Asistencia Técnica

Préstamos: \$1.400.000 USD
Donativos: \$103.500 USD
Vinculado a métricas de impacto: \$400.000 USD

Tipo: scaling (Ampliar la capacidad y el impacto de los emprendedores)

Uso: survive, facilitating innovation, leveraging additional investment

Rol del capital catalítico: price, patience, purpose

- Actores:**
- **Fundador:** Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación
 - **Inversores:** Viwala, Open Road
 - **Estructurador de incentivos de impacto:** Roots of Impact
 - **Estructuradores:** Kaya, PES LATAM

KAYA IMPACTO: FORTALECIMIENTO DEL ECOSISTEMA DE INVERSIÓN DE IMPACTO

Kaya impacto es una consultora financiera B Corp que nació en la transición entre 2016 y 2017 con el propósito de fortalecer el ecosistema de inversión de impacto en América Latina, apostando a catalizar capital y asegurar que los emprendedores puedan acceder a él para lograr sus objetivos.

Al iniciar su trayecto, identificaron una baja profesionalización o sofisticación en el sector de impacto, y asumieron este desafío como una oportunidad para mejorar los procesos, inicialmente de los fondos de inversión. Se enfocaron en sistematizar las funciones y procesos internos, de modo que los fondos pudieran concentrarse en atraer más capital al sector de impacto social y lograr sus metas. Hasta el momento han trabajado con más de 10 fondos definiendo sus metodologías de manera estructurada, replicando aprendizajes entre ellos y trabajando como embajadores o expertos con el fin de catalizar capital en impacto social de la región.

Por esta razón, ofrece una amplia gama de servicios que abarcan a los diversos actores del ecosistema. Para los inversionistas, se centra en diseñar su tesis de inversión, llevar a cabo procesos de debida diligencia y gestionar su portafolio, de modo que puedan tomar decisiones de inversión más informadas y ampliar su impacto. Para los emprendedores, tiene servicios de diagnóstico y asesorías en estrategia y finanzas, además de acompañarlos en el proceso de levantamiento de capital. Por último, para otras organizaciones del ecosistema, cuenta con servicios a la medida de capacitaciones, talleres y gestión de proyectos en inversión de impacto.

A través de estos servicios, alianzas y otras estrategias, Kaya ha sido intermediaria en la recaudación de \$36 millones USD, con los cuales se ha fortalecido noventa y cinco organizaciones en diecisiete países y ha logrado una tasa de éxito de 90% en levantamiento de capital.

En 2020, hizo parte del fondo de emergencia Covid-19 de PES LATAM desempeñando dos roles principales. En primer lugar, codiseñaron y coordinaron un programa con préstamos vinculados al impacto (Impact-Linked Loans) y donativos vinculados al impacto (Impact-linked grants). En segundo lugar, brindaron asistencia técnica en estrategia y administración financiera a los emprendedores.

FONDO DE EMERGENCIA PES LATAM

PES Latam es un programa diseñado para acelerar el crecimiento de las empresas sociales de América Latina y el Caribe, sin importar su sector o etapa de desarrollo. Conscientes de la complejidad de este objetivo, cuenta con un portafolio integral de programas y se implementa con organizaciones especializadas que fortalecen a los emprendedores a través de apoyo financiero y no financiero.

En 2020, PES LATAM diseñó y puso en marcha el Programa de Respuesta de Emergencia a Covid-19 con el objetivo de dar un apoyo financiero y/o técnico a las empresas sociales en Latinoamérica a partir del análisis de su situación:

Quiénes componen PES LATAM (Promoción del Emprendimiento Social en América Latina y Caribe)

Ashoka: La red global más grande de cambio sistémico para emprendedores sociales.

Bridge for Billions: crean, diseñan y gestionan programas de innovación en todo el mundo.

LeFil Consulting: firma consultora especializada en negocios inclusivos.

New Ventures: organización dedicada a catalizar compañías con impacto social y ambiental latinoamericano.

Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC): agencia para la cooperación internacional del Departamento Federal de Relaciones Exteriores de Suiza.

VC4A: comunidad virtual global para startups, mentores e inversionistas.

Fuente: <https://vc4a.com/pes-latam/?lang=es>

- 54% afectados por la reducción de ingresos y falta de liquidez.
- 60% enfrentaría la decisión de cerrar la organización en el lapso de cuatro meses.
- 80% accedería préstamos de dinero con bajo interés.
- 67% declaró que el gobierno de su país no tenía medidas para organizaciones de impacto.
- 97% no cuenta con un seguro para cubrir una situación crítica.

Fuente: Comunidad ES2 Latam VC4A

La información recolectada evidenció la importancia de crear un programa que permitiera la supervivencia de algunos negocios y el crecimiento de otros para contrarrestar los efectos de la pandemia. Además, se encontró que un alto porcentaje de los emprendedores estaban dispuestos a acceder a préstamos siempre y cuando estos tuvieran tasas de interés bajas.

En respuesta a estas necesidades, PES Latam lanzó en julio 2020 los fondos de emergencia con la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (SDC por sus siglas en inglés), que proporcionaron garantías para cubrir posibles pérdidas, así como el capital de los bonos para los pagos por impacto. Gracias a este rol catalizador, se crea una alianza de fondos de financiación combinada con Open Road (EE.UU.), que ofrece deuda rápida, flexible y a corto plazo para mantener el crecimiento y el impacto en curso durante momentos críticos de "step-up" para empresas orientadas al impacto, y Viwala (México), fondo de deuda que utiliza modelos de blended finance para cerrar la brecha de financiamiento para grupos minorizados como Mujeres, comunidades LGBTQ+, jóvenes oportunidad y en general empresas que generan un impacto positivo a la sociedad o el medio ambiente.

De manera complementaria, Roots of Impact se encargó de diseñar las métricas y la evaluación de impacto de las empresas, LeFil Consulting participó en la selección e implementación de las subvenciones para emprendedores, y Kaya

Impacto co diseñó y coordinó el programa de deuda garantizada con préstamos vinculados al impacto (Impact- Linked Loans), Donativos Vinculados al Impacto (Impact-linked grants) y Asistencia Técnica en administración financiera. Sus funciones incluían la selección de los emprendedores y la coordinación de los diferentes actores involucrados en el programa.



Un aspecto fundamental de estos préstamos y donativos era que los criterios de selección y desembolso se basaban principalmente del impacto generado por el emprendimiento. En el caso de los préstamos, las obligaciones de pago estaban vinculadas a la consecución de resultados sociales, los cuales eran establecidos con y verificados por Roots of Impact. Es decir, que, si el emprendimiento conseguía los objetivos de impacto planteados, se condonaba una parte del capital a repagar.

Este enfoque buscaba promover la maximización del impacto en comunidades vulnerables, poniendo este resultado por encima del retorno financiero.

El carácter catalítico de este programa se hace evidente debido a el mayor riesgo asumido por parte de SDC para apalancar la participación de otros inversores. Además, los préstamos vinculados a impacto no sólo aceptaban rendimientos más bajos debido a los términos favorables para los emprendedores, sino que también se trataba de un capital paciente con tasas inferiores al mercado y retorno a largo plazo.

| Términos y condiciones | | |
|---|------------------------------------|---------------------|
| | PES_ Emergencia Covid-19 | Traditional banking |
| Tasa de interés del préstamo | 5% | >10% |
| Descuento a la deuda por cumplimiento de meta | Hasta un 35% del total de la deuda | No aplica |
| Duración del préstamo | 3 años | > 3 años |
| Apoyo no financiero | Estrategia, financiera, medición | No aplica |

Fuente: Basado en entrevistas

PROCESO DE DEBIDA DILIGENCIA PARA LOS PRÉSTAMOS

Kaya desempeñó un rol fundamental para el cumplimiento de los objetivos del proyecto, al ser un actor habilitante para lograr que tanto los inversores como los emprendedores consiguieran sus propósitos. A través de asesorías, Kaya fue un “traductor” entre dos mundos con niveles de conocimiento y lenguajes dispares. Su experiencia fue esencial para fortalecer los conocimientos y procesos financieros de los emprendedores. Además, jugaron un papel crucial en la construcción de las propuestas que cumplieran todos los requisitos de los inversores y del estructurador de incentivos de impacto, pues algunos de ellos resultaban novedosos y muy sofisticados para los emprendimientos.

El proceso de debida diligencia para los préstamos se llevó a cabo en quince pasos,

organizados en tres fases y un momento inicial (fase 0) de preparación y diseño del programa bajo la coordinación de Kaya y siguiendo lineamientos de PES Latam.

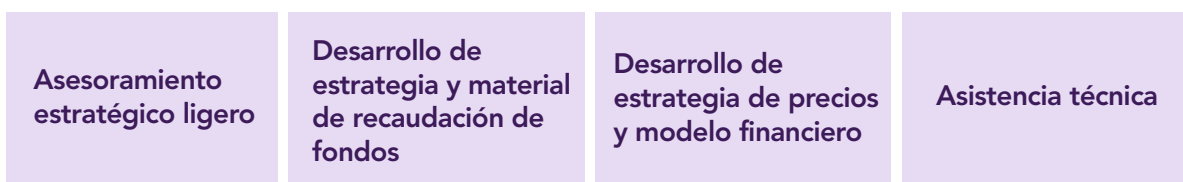
En la Fase 1, se buscaba la selección de los emprendimientos, los cuales fueron analizados a través de una evaluación inicial, complementada con entrevistas y un proceso de triage. Este proceso riguroso se diseñó para elegir aquellos emprendedores que estuvieran preparados para usar adecuadamente los recursos.

Es importante destacar que los criterios de selección y desembolso de los fondos se basaron directamente en el impacto generado por los emprendimientos, y no solo en los números presentados al comienzo del programa.

| Criterios de selección | | |
|--------------------------------------|---|--|
| | Donativos | Préstamos |
| Adicionalidad y uso de fondos | a) Plan claro de uso de los fondos, b) Fuente alternativa de financiación, c) Adicionalidad | No aplica |
| Sostenibilidad financiera | No aplica | a) Crecimiento de ingresos, b) Economía unitaria clara, c) Solvencia, d) Uso de fondos |
| Modelo de negocio | a) Articulación del problema, b) Solución clara, c) Tamaño y tendencia del mercado, d) Escalabilidad y potencial de crecimiento | |
| Impacto | a) Impacto en la base de la pirámide y las mujeres, b) Adicionalidad, c) Transferibilidad e impacto potencial, e) Medición de impacto | |
| Equipo | a) Calidad del liderazgo, b) Compromiso, c) Presencia de mujeres en el liderazgo | |
| Potencial para sobrevivir | a) Impacto de Covid-19, b) Gestión de riesgos | |

Fuente: Basado en el caso presentado por KAYA en el bootcamp de Capital Catalítico de Latimparto

En la fase 2, mientras los emprendimientos elegibles hacían el proceso de debida diligencia de los inversionistas, Kaya realizó asistencia técnica independiente a los emprendimientos que solicitaron préstamos y subvenciones pero que no eran elegibles de acuerdo con los criterios predefinidos. Este proceso fue coordinado por LeFil Consulting y Kaya se encargó de las asesorías financieras a través de encuentros semanales en los cuales entregó:



Finalmente, en la fase 3, a pesar de que las empresas seleccionadas habían pasado por el proceso de debida diligencia de los financiadores, Kaya dio asesorías a todas las empresas en temas como estrategia, gestión financiera y de capital. Establecer la metodología y herramientas de seguimiento, hacía parte del acompañamiento no financiero que complementaba la entrega del capital y que buscaba generar utilidad a largo plazo, al dejar capacidades instaladas para tomar decisiones a partir de datos.

ANTECEDENTES DE ALTITUD: RECEPTOR DEL FINANCIAMIENTO

Altitud accedió a la línea de préstamos vinculados al impacto (Impact- Linked Loans) y recibió un préstamo de 250 mil USD con una tasa de interés del 5% y un plazo de tres años para su pago. Esta empresa fue fundada en 2011 y opera en la parte noreste de México, específicamente en Nuevo León. Su objetivo principal es mejorar las oportunidades económicas de las mujeres jefas de familia, permitiéndoles aumentar sus ingresos mientras siguen desempeñando su papel de cuidadoras del hogar.

Gabriel, fundador de Altitud, conoció las historias de madres solteras que se veían obligadas a dejar a sus hijos solos en casa, a menudo atados, para ir a trabajar en fábricas textiles. Aunque al principio pensó que eran casos aislados, su experiencia demostró que esta era una situación común, lo que lo llevó a diseñar una estrategia para abordar este problema. Después de varias visitas y diálogos con estas mujeres, identificó que la principal dificultad radicaba en la falta de activos productivos para comenzar a trabajar desde sus hogares. Por eso, Altitud se estableció como un modelo financiero para mujeres, proporcionando créditos para la compra de máquinas de coser que luego se pagan con los ingresos generados por los trabajos realizados.

Para generar más oportunidades a sus clientas, Altitud se volvió distribuidor de máquinas de coser, lo que le permitía dar mejores precios, soporte técnico y garantía. Así mismo, identificó la posibilidad de dar asesorías técnicas (de costura, uso de máquinas), por lo cual generaron una línea de cursos y talleres productivos para mejorar las habilidades de producción textil de sus clientas. Con estos conocimientos y sus propias experiencias y habilidades, algunas clientas crean pequeños negocios con hijas, vecinas y/o sus esposos, ampliando así su capacidad de respuesta y sus ingresos.

Un modelo más reciente que complementa estos servicios es Cricket textile (www.crickettextile.com) enfocado en restar intermediarios al asumir el rol de facilitadores para conectar oferta (las diseñadoras) y demanda (empresas nacionales e internacionales con enfoque social).

Durante la pandemia, el modelo de Altitud y Cricket resultó muy conveniente, ya que las mujeres podían trabajar desde sus hogares. Mientras las fábricas textiles se adaptaban a nuevas formas de trabajo, Altitud contaba con más de 750 talleres en funcionamiento, dedicados principalmente a la producción de cubrebocas y otros productos médicos.

A pesar de la adversidad del entorno, el modelo de negocio unido al acceso al Fondo de emergencias PES LATAM significó una oportunidad de crecimiento para Altitud. Antes de acceder a este fondo, el principal reto de Altitud era encontrar financiamiento. Por un lado, la banca tradicional no le proporcionaba financiación debido a su modelo de negocio. Por otro lado, había participado en aceleradoras, pero las tasas de interés anuales eran muy altas, incluso recurrieron a la búsqueda de inversionistas para disminuir un poco estas tasas que ascendían a 35% anual. De acuerdo a las múltiples experiencias de acceso a capital por parte de Altitud, Gabriel afirma que el Fondo de emergencias PES LATAM ha sido el programa con la mejor tasa de interés y el plazo de pago más amplio, algo que le permitió concentrarse en la definición de una estrategia y la planeación a largo plazo.

Así mismo, destaca que el pago por impacto fue un incentivo muy importante para él, pues a diferencia de los préstamos enfocados en retorno, esta modalidad permite que haya una concentración total en la misión organizacional y en amplificar los impactos positivos. Además, resalta la importancia del apoyo no financiero recibido por parte de Kaya y Roots of Impact, ya que le permitió tener un modelo financiero claro y un sistema de medición para retarse y mantener el enfoque en la generación de impacto social.



RESULTADOS E IMPACTO

El rol catalizador de SDC permitió la participación de inversores y asesores técnicos reconocidos en el mercado debido a su experiencia, habilitando así su contribución para los emprendimientos de impacto.

Esta experiencia sirvió como prueba de la viabilidad de desplegar capital rápidamente para hacer frente a emergencias y necesidades específicas de los emprendedores, siempre que se cuente con un proceso de gobernanza claro y estructurado desde el inicio, así como la flexibilidad por parte de los actores involucrados para enfrentar los desafíos que surjan en el camino.

A continuación, se presentan algunos datos de gestión que cuantifican el alcance de este proyecto.

| Resultados | |
|--|---|
| Préstamos | \$1.400.000 USD distribuidos en 8 préstamos |
| Uso de los préstamos desembolsados | Crecimiento: 80% Sobrevivir: 20% |
| Donaciones | \$103.500 USD distribuidos en 7 donaciones |
| Emprendimientos sociales fortalecidos con asistencia técnica | 20 14 empresas en la ronda 1 (9 empresas para recibir préstamos, 5 empresas solo recibieron asistencia técnica), y 6 en la ronda 2 en 2021 recibieron asistencia técnica para potencialmente recibir préstamos |
| Negocios sociales evaluados por triage | 36 |

Fuente: Basado en entrevistas

En el caso de Altitud, el programa PES Latam posibilitó una serie de cambios fundamentales:

- Evidenció la necesidad de separar Altitud de Cricket y crear modelos de negocio diferenciados desde el punto de vista estratégico.
- Con el asesoramiento de Kaya en educación financiera, Altitud quedó con un modelo financiero establecido y las capacidades para analizar las cuentas de manera adecuada.
- Los plazos de pago redujeron la presión de obtener recursos mes a mes para solucionar problemas inmediatos, lo que permitió a la organización concentrarse, con ayuda de Kaya, en fortalecer su portafolio, definir una estrategia a largo plazo y crear una cartera más sólida.
- Al no tener la presión financiera de los créditos a corto plazo, Altitud pudo consolidar una estrategia comercial que impulsara el crecimiento mediante el fortalecimiento de alianzas y la adquisición de nuevos clientes.
- La participación en el programa permitió el acceso a nuevos créditos e inversiones extranjeras con tasas de interés más favorables.
- El incremento de oportunidades también ha generado mejores condiciones para los clientes de Altitud, ya que, al tener intereses más bajos por parte de los inversionistas y prestamistas, pueden ofrecer mejores tasas a sus clientes.

Lo anterior evidencia que en este programa el efecto catalizador no se limita únicamente a las bajas tasas de interés y el plazo de los pagos, sino que también se evidencia en la posibilidad de conectarse con el ecosistema. El acceso a nuevos inversionistas ha permitido que Altitud participe en eventos y proyectos que actúan como una bola de nieve, donde se van sumando gradualmente nuevas oportunidades.

Los resultados obtenidos en el Fondo de emergencia Covid-19 de PES Latam han posicionado a Altitud en el ecosistema de inversión de impacto y han brindado credibilidad frente a nuevos inversionistas, muchos de los cuales se ponen en contacto con los ejecutores del programa, principalmente Roots of Impact, para verificar la información proporcionada por Altitud.



REFLEXIONES FINALES

- **La garantía de la Agencia Suiza de Desarrollo y Cooperación fue fundamental para atraer a otros inversores al programa.** Su participación no solo aportó credibilidad y confianza, sino que también generó un efecto multiplicador al atraer la atención de otros potenciales inversores y actores clave en el ecosistema emprendedor, permitiendo la generación de asociaciones estratégicas sólidas y contar con el respaldo de instituciones reconocidas que se configuraron como un factor determinante para el éxito y la escalabilidad del programa.
- **La asistencia técnica permite fortalecer las capacidades empresariales de los emprendedores, reduce sus riesgos y facilita el acceso a financiamiento.** Esto les permite mejorar la gestión de sus negocios, entender los conceptos financieros clave y adoptar buenas prácticas empresariales. Así mismo, identificar de manera clara sus necesidades de capital y adoptar prácticas financieras adecuadas para acercarse a nuevos inversores y a las instituciones financieras; además de tener una mayor comprensión sobre los riesgos asociados con sus negocios, identificar oportunidades para mitigarlos y desarrollar estrategias sólidas de gestión del riesgo, lo que puede disminuir la probabilidad de fracaso empresarial y aumentar la resiliencia frente a situaciones adversas.

- **Hay una distancia entre los requerimientos de los inversores y las capacidades y/o conocimientos de los emprendedores.** La falta de conocimientos financieros y la terminología usada por los inversores puede crear una barrera para los emprendedores, dificultando la comprensión de los requisitos y las expectativas de los inversores. Como resultado, algunos emprendedores pueden sentirse abrumados y desanimados para buscar inversión, especialmente aquellos que no tienen acceso a redes o recursos que les permitan superar esta brecha. Por eso resultan relevantes programas como el Fondo de emergencias Covid-19 de PES Latam. Al proporcionar no solo financiamiento, sino también orientación, asesoramiento y apoyo a los emprendedores, ayudan a cerrar la brecha entre las necesidades de los emprendedores y los requisitos de los inversores.
- **Los programas de capital paciente permiten a los emprendedores tener tiempo para centrarse en la estrategia.** Al acceder a capital paciente, los emprendedores pueden dedicar más tiempo y recursos a desarrollar una estrategia sólida para sus negocios. Esto les permite analizar el mercado, identificar oportunidades, establecer metas a largo plazo y planificar de manera más efectiva. Al tener financiamiento con plazos amplios, los emprendedores no se ven presionados por resultados a corto plazo, lo que fomenta una toma de decisiones estratégicas más reflexiva y bien fundamentada.
- **La falta de capital para la inversión de impacto en Latinoamérica es una barrera para desarrollar programas de capital catalítico.** El capital disponible de family offices, del sector financiero y de los gobiernos, se invierte principalmente en el sector tradicional con alto rendimiento. En este sentido, el capital disponible no se direcciona a proyectos de impacto y proyectos con alto riesgo, aunque podrían generar incluso un mayor rendimiento.

Por esta razón, para los programas de Capital Catalítico Latinoamérica depende, en la mayoría de casos, de capital de gobiernos extranjeros y fondos multilaterales. Si bien esto es un avance porque permite tener una mayor cobertura y un mayor impacto en los programas, sigue enfrentando un reto enorme para que los actores locales actúen como catalizadores en su propia región.

- **Es importante fomentar la participación de actores dispuestos a asumir riesgos en proyectos de impacto en América Latina.** Una forma de hacerlo es replicar aprendizajes y buenas prácticas de programas como el Fondo de emergencia Covid-19 de PES LATAM. Es crucial superar la percepción de que los proyectos de impacto social y ambiental son menos rentables que las inversiones en sectores tradicionales.

En este sentido, es fundamental promover la educación y conciencia sobre el potencial de rendimiento económico de los proyectos de impacto, así como sus beneficios sociales y ambientales, a fin de atraer a más inversionistas dispuestos a asumir estos riesgos y fortalecer el ecosistema de inversión de impacto en Latinoamérica.

Latimpacto

