

UNIVERSIDAD ESAN



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**ESTRUCTURA DE UN FONDO DE INVERSIÓN PARA
FONDOS SOCIALES APLICABLES A PROYECTOS DE SIEMBRA
Y COSECHA DE AGUA**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Administración de Negocios por:

Cristhian Céspedes Van Oordt

Lorena Lucía Gaviño Escobar

Gloria Patricia Navides Ramírez

Programa de Magister a Tiempo Parcial 57-2

Lima, 13 de marzo de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

A pesar que el Perú es uno de los países con mayor disponibilidad de agua por habitante en América Latina, presenta una distribución desproporcionada del recurso a lo largo de su territorio en función de la cantidad de personas que habitan en dichos espacios que limita el desarrollo de las actividades económicas. En la zona de la costa donde se asienta más del 60% de la población, sólo se cuenta con el 2.18% de la disponibilidad del agua nacional. Así, se refleja que el 18% de las cuencas hidrográficas de la costa presenta condiciones de escasez hídrica (niveles inferiores de 1,000 m³ de agua per cápita por año), lo cual genera una presión por el recurso.

Esta situación, sumada a los efectos que el cambio climático pueda tener sobre los ecosistemas altoandinos que proveen de agua a las ciudades en Perú, evidencia potenciales riesgos de escasez de agua que podrían comprometer la sostenibilidad de las actividades económicas costeras. Frente a esto, una de las alternativas de mitigación viable es el desarrollo de proyectos de siembra y cosecha agua en zonas altoandinas, que incluyan a su vez el manejo eficiente del recurso hídrico para el desarrollo de actividades económicas en las comunidades campesinas asentadas en estos espacios. De esta manera, se fomenta la conservación de áreas claves para la recarga de agua en las cuencas hidrográficas, así como la mejora de la calidad de vida de las comunidades campesinas altoandinas producto del acceso al recurso y del aumento de la productividad y competitividad de sus cultivos.

En la actualidad, existe interés a nivel nacional, por parte del Estado, de fomentar la conservación de estos ecosistemas altoandinos que proveen agua a las ciudades y, también, de promover el desarrollo productivo de estas comunidades campesinas. En ese contexto, se ha propuesto un mecanismo innovador de financiamiento e intervención en estos ecosistemas, que corresponde a un fondo de inversión de impacto orientado a desarrollar intervenciones de siembra y cosecha de agua en zonas altoandinas peruanas sobre la base del desarrollo de capital social y de la articulación de las comunidades con el mercado. Para ello, se formuló un modelo operativo orientado a implementar intervenciones en comunidades campesinas altoandinas sobre la base de la siembra y cosecha de agua, y un modelo financiero que permita atraer capital privado para su financiamiento.

Para la formulación del modelo operativo integral de siembra y cosecha de agua, se tomó como referencia la experiencia implementada en el anexo de Cullpe, distrito de San Andrés de Tupicocha en Lima, debido al nivel de escalabilidad alcanzado por la intervención y su capacidad de reconocer e involucrar a otros actores. Asimismo, se evaluó otras experiencias, como las sistematizadas por el MINAGRI y la desarrollada por la empresa Backus, orientadas a resolver problemas de escasez real del recurso hídrico. Del mismo modo, el modelo operativo propuesto incorporó otros criterios adicionales a los de siembra y cosecha de agua, con el propósito de fomentar la sostenibilidad y escalabilidad de la intervención por parte de las comunidades, como el desarrollo productivo y empresarial, así como el fortalecimiento organizacional e incidencia política. De esta manera, se genera capacidades locales en las comunidades campesinas altoandinas (capital social) para el desarrollo de microempresarios, que articulan directamente con los mercados a través de la puesta de productos con mayor valor agregado. Así, se mejora los ingresos de las comunidades, lo que repercute en la calidad de vida de sus integrantes y asegura la conservación de los ecosistemas altoandinos a lo largo del tiempo.

Con el propósito de contemplar la viabilidad social de la intervención, se identificaron, de las experiencias revisadas, y se validaron con expertos algunos factores referidos al nivel de madurez de las comunidades campesinas y de sus mecanismos de gestión, los cuales fueron incorporados en el diseño del modelo operativo a fin de evitar riesgos posteriores que perjudiquen la implementación del modelo. Del mismo modo, se reconocieron factores ambientales comunes de las experiencias de siembra y cosecha de agua evaluadas para ser considerados en la selección de zonas de intervención.

En cuanto al modelo financiero, se estructuró un fondo de inversión de impacto, del tipo cerrado y privado, orientado a desarrollar intervenciones de siembra y cosecha de agua en las zonas rurales altoandinas peruanas, que fomenten la conservación de los ecosistemas que proveen de agua a las ciudades y que mejoren la calidad de vida de las comunidades campesinas. Con el propósito de alcanzar dicho propósito, se contempló la articulación de los inversionistas de capital, la comunidad campesina, la SAFI, los ejecutores especializados (en temas de siembra y cosecha de agua,

desarrollo productivo y empresarial) y un auditor externo. Del mismo modo, se definió la gobernanza del fondo sobre la base de la reglamentación de la SMV.

Para la generación de valor para los inversionistas de capital, se contempló en el diseño del fondo la recuperación del principal y del costo de oportunidad para los inversionistas; dicha consideración fue rescatada por los expertos, durante la simulación del fondo, como un diferenciador de otras plataformas existentes que son a fondo perdido. Por otro lado, se incorporó un mecanismo de salida claro condicionado con el cumplimiento de hitos y rendimientos. Para ello, se establecieron incentivos positivos, tanto para la SAFI como para la comunidad y los ejecutores especializados, orientados a motivarlos a alcanzar los objetivos del fondo, que en el caso de la SAFI corresponde a un bono de éxito del 10% de las utilidades retenidas. Asimismo, se contempla la identificación e involucramiento de comunidades campesinas maduras, con las cuales se formalicen los compromisos y establezcan responsabilidades claras de contrapartida (como cesión en uso de terrenos, contribución con mano de obra no calificada), así como del involucramiento de líderes comunales y el desarrollo de promotores locales responsables de asegurar la continuidad de la intervención y la conformación de la empresa comunal. Todas estas consideraciones en el diseño del fondo fueron reconocidas por los expertos, destacando a éste como un mecanismo de inversión atractivo para el sector privado e innovador para el mercado peruano por la oportunidad de atracción de capital, ya sea de empresa privada como de organismos de cooperación internacional.

En cuanto a la evaluación de rentabilidad del fondo de inversión de impacto propuesto, la cual se sustenta sobre la base de la mejora de productividad y diversificación productiva de la comunidad campesina (que incluye su articulación con el mercado), se estima que el fondo propuesto es social y económicamente viable. Socialmente, porque los beneficios generados en la comunidad y valorizados ascienden a S/ 11'943,865 (VAN social estimado con una tasa de descuento social del MEF de 14%) y la TIRS equivale al 48%. Por otro lado, la rentabilidad económica del fondo se sustentó con un VAN económico estimado de S/ 1,453,297 (considerando un costo de oportunidad del 14%) y una TIR económica del 22%.

Finalmente, sobre la base de los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación y considerando que el modelo de intervención propuesto para el fondo

de inversión de impacto es genérico, se recomienda desarrollar investigaciones adicionales a fin de acotar el modelo a comunidades y zonas de intervención específicas. Asimismo, se recomienda que el fondo a implementar busque intervenir en más de una comunidad en la cabecera de cuenca a fin de reducir los costos fijos de la administración del fondo por parte de la SAFI. Por último, se aconseja fomentar la articulación con otros programas, como Sierra Productiva, a fin de identificar los productos con mayor valor agregado, sus respectivos modelos productivos validados y los mercados de destino. De esta manera, se promoverá el cierre del ciclo productivo del fondo propuesto en la presente investigación y se asegurará la reducción de la pobreza en comunidades campesinas altoandinas.