

## Preguntas más frecuentes sobre las posibles empresas participadas

### En general

**P:** ¿Qué espera conseguir Kampani en última instancia? ¿Cuál es su misión?

**R:** El objetivo de Kampani es aumentar los ingresos de los pequeños agricultores, mejorar su posición en las cadenas de valor agrícolas, contribuir al desarrollo de sus comunidades, aumentar la seguridad alimentaria local y regional y contribuir a la salvaguarda de nuestro planeta.

**P:** ¿Cómo espera Kampani contribuir a ello?

**R:** Eliminando un cuello de botella para el crecimiento: el acceso al capital. Al proporcionar un capital de crecimiento paciente, Kampani permite a sus destinatarios realizar inversiones a largo plazo en material como tierras, edificios y equipos. Estas inversiones deben permitir que los ingresos de los agricultores crezcan y/o se diversifiquen.

**P:** Kampani se centra en el "centro perdido". ¿Qué significa exactamente eso?

**R:** El "missing middle" se refiere generalmente a la brecha entre la microfinanciación, por un lado, y las grandes inversiones, por otro. Esta brecha de capital de inversión se considera generalmente entre 50.000 y 1 millón de euros (fuente: Oxfam International). Kampani realiza inversiones de 100.000 euros a 500.000 euros.

**P:** ¿En qué se diferencia Kampani de la microfinanciación?

**R:** Las instituciones de microfinanciación conceden pequeños préstamos a particulares, no a empresas o cooperativas. La concesión de un préstamo a una empresa o cooperativa requiere una diligencia debida, es decir, un análisis exhaustivo del plan de negocio, el plan financiero, la capacidad de gestión, etc.

**P:** ¿Por qué es tan difícil invertir en empresas o cooperativas con pequeñas cantidades de inversión?

**R:** Es mucho más fácil ganar dinero con grandes inversiones que con pequeñas. Esto es así porque el coste de la transacción es aproximadamente el mismo tanto si se invierte 100.000 euros como si se invierten 10 millones de euros.

**P:** ¿En qué se diferencia trabajar con Kampani de otros prestamistas? ¿Cuál es el valor añadido?

**R:** Para explicar el tipo de relación que Kampani desea establecer, solemos utilizar un coche como metáfora. El coche es la empresa o cooperativa, la dirección ocupa el asiento del

conductor y Kampani es el asiento del pasajero, junto al conductor. Se trata de una metáfora muy útil, ya que llega al corazón del valor añadido que Kampani espera aportar.

El punto más importante es que Kampani, durante la fase de diligencia debida, quiere asegurarse de que entiende perfectamente hacia dónde va este coche. El destino tiene que estar claro. Kampani no se sube al coche para cambiar el destino. Sólo nos subimos al coche si el destino es un lugar al que queremos ir y sólo si creemos que el conductor tiene la capacidad de llevar el coche hasta allí. En otras palabras, tenemos que creer en la fuerza del modelo de negocio y de la gestión. Nos subimos al coche para ayudarle a llegar a su destino, de forma rápida y segura.

La metáfora también sirve para contrastar la relación que pretendemos establecer con la que usted tiene con un banco o prestamista social. Cuando obtienes un préstamo de un banco local o de un prestamista social, ellos financian el combustible del coche, pero por lo demás no se preocupan de hacia dónde te diriges, ni de que llegues a tu destino. También se quedan fuera del coche. En caso de accidente, no resultan heridos. No les importa si el coche es irreparable o no. Más bien, son capaces de quitarte las ruedas del coche en caso de accidente como compensación y dejarte al lado de la carretera.

Kampani opta por adoptar un papel activo de pasajero del asiento delantero, o copiloto. No sólo queremos que llegue a su destino, sino que queremos ayudarle a llegar a él de la mejor manera posible. Y cuando nos topamos con baches en el camino, no nos dejamos llevar. En lugar de ello, trabajamos con usted para resolver los problemas y así poder volver a la carretera juntos. Pero no queremos ni pretendemos tomar el asiento del conductor. No estamos equipados para conducir el coche.

Al sentarse a tu lado, el conductor, Kampani es capaz de ver lo que viene al mismo tiempo que tú. Cuando llegas a una bifurcación del camino, Kampani está ahí para discutir qué camino tomar. Esto no significa que te dé instrucciones para tomar un determinado camino, sino que entabla un diálogo para entender los méritos de cada uno, de modo que tú, el conductor, puedas tomar una decisión informada.

Kampani aporta un par de ojos adicionales y nosotros tenemos el lujo de no tener que conducir el coche. Con una perspectiva ligeramente diferente, Kampani puede ver un bache en la carretera y ayudarle a sortearlo. Cuando el coche llega a un obstáculo o a un semáforo en rojo (por ejemplo, un cambio normativo), Kampani puede volver a prestar su perspectiva en la toma de decisiones sobre cómo afrontarlo. Esto es válido para todos los choques exógenos, ya sean cambios normativos o pandemias mundiales.

Como Kampani proporciona capital o cuasi-capital, nunca con requisitos de garantía, sólo nos sentamos en ese asiento si estamos seguros de que el vehículo está en buena forma y va en la dirección correcta. El deseo de Kampani de sentarse a su lado es ayudar a navegar por el camino y las incógnitas que se presentan. No queremos dirigir el coche, pero tampoco queremos sentarnos en silencio en el asiento trasero y esperar lo mejor.

Cuando Kampani invierte, significa que tenemos plena confianza en el liderazgo y el modelo de negocio. Sin embargo, también creemos que aportamos una perspectiva única y un conocimiento institucional que puede servir de apoyo al liderazgo para conducir el coche al

destino deseado. Creemos que es una ventaja contar con un copiloto y una segunda opinión, y este es el papel que pretendemos desempeñar.

### ¿Qué busca Kampani en la empresa participada?

**P:** ¿Tiene Kampani un enfoque sectorial?

**R:** Sí. Sólo invertimos en el sector agroalimentario.

**P:** ¿Sólo invierten en producción?

**R:** No. Invertimos en todas las fases de la cadena de valor agroalimentaria. Es decir, en las fases anteriores y posteriores a la producción y en la propia producción (por ejemplo, en las empresas que producen, transforman, comercian y/o comercializan suministros agrícolas, productos agrícolas y sus derivados).

**P:** ¿Se refiere a la agricultura en el sentido estricto de la palabra?

**R:** No, incluimos la pesca, la producción de miel, la agrosilvicultura, etc.

**P:** ¿En qué tipo de empresas invierte?

**R:** Invertimos en cooperativas y pequeñas y medianas empresas (PYMES). Dada nuestra misión social, preferimos invertir en cooperativas o empresas propiedad de agricultores. Las pymes también pueden ser elegibles si sus actividades contribuyen de forma duradera y significativa a mejorar la vida de los pequeños agricultores.

**P:** ¿Dónde invierten?

**R:** Estamos diseñados para servir principalmente a nuestros accionistas y a las partes interesadas sobre el terreno. Esto significa que operamos allí donde operan nuestros socios. En nuestros países prioritarios, pondremos a disposición recursos adicionales para comercializar Kampani. Puede ver una lista completa de nuestros países prioritarios en nuestra página web, y una lista no exhaustiva de los países elegibles: <https://www.kampani.org/investment-strategy/>

**P:** ¿Tiene alguna limitación o preferencia en cuanto al tipo de cultivo?

**R:** No tenemos restricciones ni preferencias por determinados cultivos.

Damos prioridad al impacto social de los pequeños agricultores que se dedican a todos los espacios agrícolas. Esto incluye, pero no se limita a, los cultivos comerciales como el café y el cacao, los cultivos básicos como el arroz, el maíz y el trigo, así como las operaciones agrícolas menos consideradas tradicionalmente, como la pesca y la agrosilvicultura. Tenemos un interés especial en las empresas que sirven a su mercado interno.

**P:** ¿En qué no invierte Kampani?

**R:** Kampani no invierte en:

- Financiación del comercio (es decir, la prefinanciación de las cosechas)
- Préstamos a corto plazo (nuestro plazo medio de préstamo es de 7 años)
- Deuda garantizada o deuda senior
- Empresas de nueva creación o en fase inicial
- Fichas de recuperación (es decir, Kampani no invierte en empresas con dificultades financieras)
- Cualquier empresa que no opere en la cadena de valor agroalimentaria

**P:** El enfoque de inversión de Kampani le lleva a empresas más pequeñas, más informales y/o menos maduras. En otras palabras, ¿hasta qué punto acepta Kampani las debilidades de las empresas en las que invierte?

**R:** Kampani entiende que nuestras empresas objetivo operan en mercados y circunstancias difíciles. Estamos dispuestos a considerar inversiones que luchan con algunos criterios de inversión más tradicionales o que tienen un perfil de riesgo más alto. Por ejemplo, estamos abiertos a empresas:

- Operar en lugares donde el riesgo país es mayor
- Tener problemas de gobernanza
- Todavía no tienen estados financieros auditados
- Opera totalmente en moneda local (Kampani está abierto a invertir en moneda local)
- Con una necesidad de inversión inicial de menos de 100k USD, siempre que haya necesidad de financiación adicional en el futuro, dentro del marco temporal de la inversión de Kampani.

**P:** ¿Dónde es esencial para Kampani?

**R:** No renunciamos a un impacto social directo y medible para los pequeños agricultores. Además, no nos desviamos de nuestro enfoque sectorial y exigimos que la empresa participada sea financieramente viable.

**P:** ¿Cuál es la posición de Kampani sobre el impacto medioambiental?

**R:** Kampani no invertirá en empresas que dañen el medio ambiente. No exigimos certificaciones ecológicas, pero priorizamos y promovemos las organizaciones que utilizan buenas prácticas agrícolas (BPA) y realizan otras actividades sostenibles y respetuosas con el medio ambiente. Apoyamos activamente la transición a la producción ecológica cuando las empresas en las que invertimos son capaces de hacerlo, mediante la prestación de asistencia técnica por parte de nuestra ONG asociada.

**P:** ¿Tiene Kampani un enfoque de inversión con perspectiva de género?

**R:** Kampani reconoce el valor de llevar a las mujeres a puestos de liderazgo y gestión, así como de proporcionarles un acceso igualitario al trabajo y a la remuneración. Esto no es un requisito de elegibilidad, sin embargo se valora mucho.

## ¿Para qué se puede utilizar el dinero de Kampani?

**P:** Kampani ofrece "capital de crecimiento". ¿Qué significa eso exactamente?

**R:** El capital de crecimiento es la financiación para ayudar a una empresa de éxito a ampliar sus operaciones. Kampani no invierte en empresas de nueva creación o en fase inicial. Se requiere un mínimo de dos años de operaciones y la organización tiene que ofrecer algún historial de rentabilidad. Además, el volumen de negocio y los márgenes deben ser lo suficientemente grandes como para absorber nuestra inversión.

**P:** ¿Para qué se puede utilizar la financiación de Kampani?

**R:** Kampani financia principalmente los gastos de capital. Se trata de activos tangibles que mejoran las operaciones: hardware como herramientas, equipos, vehículos de transporte, terrenos, edificios, etc. y sus correspondientes necesidades de capital circulante (por ejemplo, combustible, electricidad y otros insumos necesarios para el funcionamiento de la nueva actividad).

**P:** ¿Puede ser más concreto?

**R:** Con pocas excepciones, nuestras inversiones suelen ser de uno de los tres tipos siguientes 1) más de lo mismo, 2) integración vertical, o 3) diversificación.

1) Más de lo mismo: se trata de una simple ampliación. No hay ningún cambio real en el modelo de negocio. La cooperativa o empresa ha demostrado su capacidad para dominar todos los aspectos de su actividad. La ampliación suele ir ligada a un aumento de las normas de higiene. Es el tipo más fácil de aprobar, ya que hay pocas incertidumbres.

2) Una integración vertical: una cadena de valor puede tener muchos eslabones. En bastantes casos, apoyamos el objetivo de integrar una actividad ascendente o descendente de sus actividades actuales. Un ejemplo de la cadena de valor del café sería la adquisición de su propia fábrica de descascarillado (integración vertical descendente). Un ejemplo del sector hortícola sería la construcción de una unidad de producción de fertilizantes orgánicos (integración vertical ascendente). Dependiendo de la tecnología necesaria, puede ser una inversión bastante arriesgada. La empresa que busca la inversión tendría que explicar cómo va a adquirir los conocimientos técnicos necesarios para explotar la nueva unidad.

3) Diversificación: es la integración de una actividad completamente nueva. Por ejemplo, la expansión a un nuevo tipo de cultivo. Este es el tipo de inversión más difícil de realizar. El objetivo no suele tener un historial de producción o venta de ese nuevo producto. Las líneas de negocio existentes tendrían que ser bastante sólidas y la gestión tendría que ser resistente y contar con recursos. Por otro lado, el impacto en los productores puede ser bastante elevado, ya que les hace mucho menos dependientes de un solo cultivo.

**P:** ¿Proporciona Kampani financiación para gastos de explotación (opex)?

**R:** Kampani no proporciona capital circulante (financiación opex) para la financiación comercial, es decir, la prefinanciación de las cosechas. Creemos que este segmento del mercado está adecuadamente atendido por miembros del CSAF como Alterfin, Root Capital, Incofin y Shared Interest.

### **¿Qué instrumentos financieros utiliza Kampani y por qué?**

**P:** ¿Qué instrumentos financieros utilizan?

**R:** Kampani utiliza exclusivamente capital y cuasicapital. Las inversiones en cuasicapital adoptan la forma de deuda subordinada no garantizada a largo plazo. Estos préstamos también pueden tener la opción de convertirse en capital con el tiempo.

**P:** Dice que utiliza deuda subordinada no garantizada, ¿qué significa eso exactamente?

**R:** *Sin garantía* significa que Kampani no requiere que el objetivo de la inversión ofrezca ningún tipo de garantía. No hay hipotecas, ni garantías personales, ni nada por el estilo. Esto tiene una consecuencia importante: los activos financiados por Kampani pueden utilizarse como garantía para atraer deuda senior. Este efecto multiplicador es un componente muy importante del modelo de Kampani y una diferencia crucial con los proveedores de deuda senior.

**P:** ¿Pero qué pasa con la palabra *subordinado*? ¿Qué significa? ¿Y en qué se diferencia la deuda subordinada de la deuda ordinaria?

**R:** La diferencia crucial es que la deuda subordinada, o "deuda junior", es una deuda que se sitúa *por debajo de todos los* demás préstamos en lo que respecta a los derechos sobre los activos de una empresa. En caso de quiebra, la deuda senior deberá ser reembolsada en primer lugar. Esto puede parecer un tecnicismo, pero tiene una importancia crucial. Desde la perspectiva de un banco o prestamista social (por ejemplo, para la prefinanciación de las cosechas), la inversión de Kampani refuerza el balance. La solidez del balance es uno de los elementos más importantes en los que se fija cualquier prestamista a la hora de decidir si presta o no. Cuanto más fuerte sea el balance, más probabilidades habrá de obtener un préstamo. Así que este elemento también es un componente crucial del enfoque de Kampani.

**P:** ¿Así que Kampani utiliza la deuda subordinada para reforzar el balance?

**R:** Sí, efectivamente. El fortalecimiento del balance hace que una empresa sea más atractiva para los proveedores de deuda senior. Al igual que en el caso de los fondos propios, la inversión a través de la deuda subordinada puede tener un efecto multiplicador en el sentido de que el objetivo puede ser capaz de pedir más préstamos a los bancos o en mejores condiciones.

**¿Qué hay de específico en las operaciones de capital?**

**P:** Hábleme más de los acuerdos de capital.

**R:** La financiación de capital es el proceso de obtención de capital mediante la venta de acciones de una empresa. El inversor se convierte así en copropietario. El coste de cada acción viene determinado por el valor de la empresa. Tenga en cuenta que Kampani nunca asumirá una participación mayoritaria. No obstante, los propietarios originales pierden inevitablemente parte de su independencia.

**P:** ¿Cómo se establece el valor de la empresa?

**R:** Hay diferentes formas de valorar una empresa. Dado que quieren conservar el mayor número posible de acciones, los propietarios actuales querrán dar a la organización un valor lo más alto posible. Un valor alto reduce el número de acciones que el inversor obtendrá por la cantidad invertida. Por tanto, el valor "correcto" de la empresa está sujeto a la negociación entre las partes.

**P:** En comparación con la deuda subordinada, ¿cuáles son las ventajas de utilizar fondos propios?

**R:** La ventaja de las inversiones de capital para una organización es el horizonte a largo plazo de utilizar la inyección de efectivo sin reembolsos anuales antes de una salida mutuamente acordada.

**P:** ¿Hay también desventajas?

**R:** No todos los propietarios de empresas están dispuestos a compartir la propiedad de la empresa. Además, Kampani tiende a invertir cuando las empresas son todavía bastante jóvenes y su valor de capital es bastante pequeño. Esto significa que Kampani adquirirá una parte relativamente grande de la empresa. Pero, como se ha mencionado anteriormente, Kampani nunca deseará obtener más del 20% de las acciones. Si es necesario, una parte de la inversión se organizará a través de una deuda subordinada. En segundo lugar, la negociación de un acuerdo de accionistas es muy compleja y lleva bastante tiempo. Por último, aunque no hay presión sobre el flujo de caja de la empresa, al final los fondos propios tienden a ser la forma más cara de financiación porque el accionista asume el mayor riesgo.

**P:** ¿Cómo funciona la salida en el caso de una operación de capital?

**R:** En el momento oportuno, determinado por Kampani junto con la empresa participada, se realiza una valoración para determinar el valor de las acciones de Kampani. A continuación, se elabora un calendario de pagos, ya sea para que la empresa participada vuelva a comprar las acciones de Kampani o para venderlas a un nuevo inversor.

**P:** ¿Cuándo recurriría Kampani a los fondos propios y cuándo a la deuda subordinada?

**R:** Kampani trabaja con la organización caso por caso para determinar el mecanismo de financiación adecuado. Las operaciones de capital son ideales para empresas con un balance

saneado que respalde una valoración favorable, y para aquellas que no tengan una necesidad urgente de efectivo, ya que estas negociaciones suelen requerir más tiempo. Kampani se esfuerza por proteger a los accionistas existentes y, por lo tanto, trabaja con la empresa potencial en las negociaciones para garantizar que Kampani no diluya en exceso a los propietarios actuales. Kampani nunca asumirá una participación mayoritaria. La ventaja de las inversiones de capital es el horizonte a largo plazo de utilizar la inyección de efectivo sin reembolsos anuales antes de una salida mutuamente acordada.

La deuda subordinada es preferible para las organizaciones que necesitan capital rápidamente o que aún necesitan tiempo para fortalecer su balance para mejorar la valoración general de la organización. También es más adecuada para las organizaciones que aún necesitan tiempo para reforzar su gestión financiera y sus estructuras operativas.

## ¿Cuánto dinero invierte Kampani?

**P:** ¿Cuál es el tamaño de una inversión en Kampani?

**R:** Kampani se dirige a la llamada "zona intermedia" de la cadena de valor agrícola. Nuestras inversiones oscilan entre 100.000 y 500.000 euros.

**P:** ¿Hay alguna circunstancia en la que Kampani pueda invertir menos de 100.000 euros?

**R:** Estamos dispuestos a invertir desde 50.000 euros siempre que se prevean inversiones adicionales en un futuro próximo.

**P:** ¿Existe alguna circunstancia en la que Kampani pueda invertir más de 500.000 euros?

**R:** Principalmente mediante inversiones complementarias, podemos aumentar nuestra exposición hasta un máximo de 1 millón de euros. Por supuesto, solo lo haremos si se cumplen los objetivos sociales y financieros.

**P:** ¿Es necesario que la empresa participada realice también una inversión simultánea?

**R:** Se espera que la empresa participada haga una contribución en el momento de la inversión de Kampani. No tiene por qué ser igual al dinero inyectado por Kampani, ni tampoco tiene por qué ser enteramente en efectivo, podría ser una contribución en especie como un terreno. El propósito es reforzar el compromiso de la organización con su crecimiento y completar la necesidad de inversión total.



## ¿Proporciona Kampani dinero en forma de subvenciones?

### **P: ¿Ofrece Kampani subvenciones?**

**R:** En realidad no. Kampani es un inversor, no un creador de subvenciones. Si una propuesta de inversión no es rentable sin el dinero de la subvención, Kampani no invertirá. No obstante, Kampani cuenta con un modesto servicio de subvenciones para apoyar la asistencia técnica. Sin embargo, la mayor parte del apoyo sobre el terreno procede de nuestras ONG accionistas y asociadas, que son las que están mejor posicionadas para proporcionar las habilidades y la experiencia necesarias.

## **Concretamente, ¿cómo funciona el proceso de inversión?**

### **P: ¿Cómo consigue Kampani sus acuerdos?**

**R:** Kampani depende en gran medida de sus ONG accionistas y de un puñado de socios cercanos para la búsqueda de acuerdos. Estos socios, con presencia en el país y que trabajan directamente con las organizaciones de agricultores, están bien situados para determinar cuándo y dónde se necesita una inversión de Kampani. Estos socios apoyan el desarrollo de las organizaciones para que estén preparadas para la inversión y las ayudan a crecer eficazmente con el apoyo de la financiación de Kampani.

### **P: ¿Significa esto que una empresa no debe ponerse en contacto con Kampani directamente?**

**R:** Lamentablemente, sí. En este momento, Kampani no está equipado para procesar las solicitudes de inversión directamente de una empresa o cooperativa. Se indicará al solicitante que intente ponerse en contacto con un accionista o socio de Kampani para facilitar el proceso de solicitud.

### **P: ¿Cuánto tiempo se tarda en asegurar una inversión en Kampani?**

**R:** La duración depende principalmente de la organización que busca una inversión. Es decir, de la rapidez con la que la entidad receptora de la inversión pueda proporcionar los datos requeridos por Kampani. En la práctica, el tiempo que transcurre entre la identificación del acuerdo y el desembolso puede ser de tan solo 5 meses. Pero esto es bastante raro.

### **P: ¿Cómo es el proceso de aprobación?**

El proceso de aprobación de Kampani consta de tres etapas formales. En cada una de ellas, el Director Ejecutivo informa de los resultados al Comité de Inversiones (CI) independiente de Kampani, compuesto por expertos en la materia. Si el CI lo aprueba, el proceso pasa a la siguiente fase.

#### - Fase de identificación de la operación

o Los accionistas o socios de las ONG de Kampani recopilan la información esencial y presentan formalmente a las empresas participadas a Kampani

- Fase de preselección

o La organización y Kampani se conocen mutuamente para determinar si encajan bien. Se recoge la información básica de la empresa, que incluye las finanzas, el plan de negocio y las contribuciones de impacto social. Si es elegible, Kampani lleva el expediente al CI.

- 1ª puerta de decisión

o El CI de Kampani decide si se inicia la fase de diligencia debida y ofrece orientación a Kampani sobre en qué concentrarse.

- Fase de diligencia debida (segunda puerta de decisión)

o Esta es la etapa más complicada. Un gestor de inversiones situado en la región de la organización se desplazará para visitar la empresa y llevar a cabo una revisión exhaustiva y prolongada de las operaciones, las finanzas y el personal clave. Este informe se presentará de nuevo al comité del CI para su revisión y aprobación, es decir, la segunda puerta de decisión.

- Fase de contratación (tercera y última puerta de decisión)

o Si un expediente pasa la segunda puerta de decisión, hay muchas posibilidades de que se apruebe definitivamente.

- Durante esta fase, un representante de Kampani visita personalmente la organización para seguir desarrollando y fortaleciendo la relación con los dirigentes, trabajar en los componentes finales del contrato en persona y comenzar a entrevistar a los posibles candidatos a representantes de la junta directiva.

- Las conclusiones se presentan al CI. Si se da la aprobación, cada parte firma los contratos y se puede realizar el primer desembolso.

**P:** ¿Qué información se requiere en la fase de preselección para considerar la elegibilidad de una empresa participada?

**R:** Kampani querrá información sobre los siguientes puntos:

- La organización: su caso de negocio, la gestión, la estructura de propiedad.

- Detalles sobre la financiación.

- Detalles de la propuesta de inversión.

- Las características de la cadena de valor y la posición de la organización.

- La actuación social de la organización.

- Un análisis DAFO

**P:** ¿Qué factores se evaluarán en la fase de preselección? ¿Qué hace que una organización sea competitiva para una inversión de Kampani?

**R:** En última instancia, queremos establecer:

- **Estabilidad y fiabilidad:** evalúe si la organización es lo suficientemente fiable y estable como para ser un socio inversor más capaz de asumir esta inversión. Preste atención a su estructura, liderazgo y al historial de su relación con la ONG.

- **Impacto social:** ¿cuál es el impacto social que debe generar la inversión?

- La **salud financiera** de la organización.

- **Visión, habilidades y experiencia:** evalúe si la dirección de la organización/el empresario tiene la visión adecuada y las habilidades y experiencia suficientes para ampliar con éxito su negocio en la dirección deseada. Considere las habilidades administrativas y empresariales necesarias, así como las habilidades técnicas específicas del proyecto. Es muy importante tener una idea clara del compromiso y la "piel en el juego" de la administración / empresario, la visión, la experiencia y sus capacidades. El director general/empresario es clave en la construcción de la empresa, por lo que es crucial empezar a construir y desarrollar una relación con él/ella para hacerse una idea de sus motivos y objetivos y entender su apetencia por el equilibrio entre el impacto social y la rentabilidad financiera.

- **Sentido comercial** de la propuesta de inversión: realice un primer análisis DAFO de la propuesta de negocio para evaluar si tiene sentido comercial y es financieramente viable. ¿Qué solidez tiene el modelo de negocio actual? ¿Qué oportunidades estratégicas se pueden aprovechar? ¿Qué aspecto tiene el mercado?

- **No hay financiación a largo plazo:** proporcione cualquier prueba disponible de que la organización no tiene efectivo y no puede acceder fácilmente a la financiación de las

instituciones establecidas debido a su débil posición de capital, a su estructura cooperativa o a su incapacidad para presentar documentación formal.

- **Interés de la organización de agricultores:** evaluar si la organización necesita el tipo de financiación que ofrece Kampani, si está interesada y preparada para involucrar a Kampani en el gobierno, y si entiende que Kampani espera un rendimiento financiero significativo. Lo ideal es obtener esta información a través de una conversación con la Junta Directiva de la organización.

- **Riesgos y puntos débiles:** cuáles son los principales riesgos y puntos débiles, y cómo piensa abordarlos.

En la medida en que el socio será llamado a proporcionar el desarrollo de capacidades, si y donde sea necesario, es crucial que en esta fase se describan los obstáculos potenciales del proyecto de inversión para Kampani y se relacionen con el trabajo actual y futuro del socio con la entidad participada.

## ¿Cómo es el típico contrato de préstamo subordinado de Kampani?

**P:** ¿Con qué moneda invierten?

**R:** Kampani está abierto a invertir en moneda local.

**P:** ¿Cuál es el horizonte temporal de la inversión de un préstamo Kampani?

**R:** La duración media de los préstamos subordinados es de 7 años y se adapta a las necesidades de la empresa participada.

**P:** ¿Cuál es el tipo de interés de un préstamo Kampani?

**R:** El tipo de interés de Kampani oscila entre el 9 y el 12% anual. Entendemos que, para nuestros beneficiarios, el tipo debe ser lo más bajo posible. Dado que Kampani ofrece un tipo de financiación muy poco frecuente, consideramos que es un buen valor.

**P:** Además del tipo de interés, ¿qué otros factores hacen que la financiación de Kampani sea más competitiva que las alternativas?

**R:** Al comparar nuestra tarifa con la de otros proveedores de financiación, animamos a nuestro socio a tener en cuenta los siguientes componentes de nuestra hoja de condiciones estándar:

- Kampani no requiere ningún tipo de garantía
- No hay penalización por reembolso anticipado después de haber pagado 100.000 en intereses
- Participación activa en la Junta por parte de un experto local para apoyar el fortalecimiento y el crecimiento de la gobernanza y la gestión (*lea más abajo; este no es un puesto mayoritario y sólo pretende apoyar la visión de la organización, no controlarla*)
- Capital paciente a largo plazo (media de 7 años)
- Red de accionistas de las ONG para apoyar el apoyo técnico y la formación sobre el terreno
- Los intereses sólo se calculan anualmente
- Un periodo de gracia de 2 años antes de la devolución del capital es bastante habitual
- Los pagos de intereses son anuales y suelen comenzar sólo 12 meses después del desembolso

**P:** ¿Cuáles son las comisiones de inversión de Kampani?

**R:** Kampani no cobra comisiones ni gastos de transacción. Los únicos gastos incurridos son los de las transferencias bancarias, que se dividen entre Kampani y la empresa participada. Cada parte paga las comisiones bancarias en sus respectivos extremos de la transacción.

**¿Puede decirme más sobre cómo quiere Kampani participar en la gobernanza de la empresa participada?**

**P:** Kampani necesita un representante de la Junta Directiva. Qué papel desempeña esta persona en las decisiones empresariales?

**R:** Efectivamente, este es un requisito estricto. Kampani no invertirá si esto no es aceptable para la empresa participada. Es importante establecer si estamos totalmente alineados en la visión del futuro de la empresa. Kampani quiere ayudar a *hacer realidad la visión* de una cooperativa o empresa, *no* cambiarla.

No pretendemos tomar el asiento del conductor, sino sentarnos en el asiento del pasajero y leer el mapa de carreteras para ayudar a navegar en nuestro viaje colectivo hacia el destino del crecimiento y el éxito empresarial.

La representación en el consejo de administración de la empresa participada tiene dos objetivos:

- 1) Estar en condiciones de detectar las posibles amenazas desde el principio y ayudar a la organización a atravesar los momentos difíciles.
- 2) Estar en condiciones de aportar conocimientos y experiencia para ayudar a garantizar que se tomen las decisiones correctas y que el propio proceso de toma de decisiones sea profesional y transparente.

**P:** ¿Tiene la empresa participada voz en la selección del representante de Kampani?

**R:** Sí. Kampani selecciona a una persona local (que viva cerca o en la misma ciudad que la empresa) que posea un conjunto de habilidades y conocimientos particulares que sean de interés para la organización. La dirección de la organización tiene derecho a rechazar a un representante propuesto si no lo considera adecuado. En este caso, Kampani trabajará con la organización para identificar otro candidato adecuado. Además, si surge algún problema con el representante, la dirección puede hablar directamente con el Director Ejecutivo de Kampani para remediar la situación, incluso si esto significa rescindir el contrato del representante e identificar a su sustituto.

**P:** En nuestra cooperativa, es necesario ser socio de la misma para poder ser elegido para el Consejo. Al mismo tiempo, estamos muy interesados en incorporar la experiencia del representante de Kampani. ¿Cómo podríamos organizarlo?

**R:** En el caso de que los estatutos de la cooperativa impidan a un no socio convertirse en miembro del Consejo, el contrato puede modificarse para considerar la participación de Kampani como estatus de observador. En este caso, el "observador" de Kampani seguirá teniendo plenos derechos de participación, para contribuir a los debates del Consejo y al proceso de toma de decisiones.

**P:** Kampani tiende a negociar los derechos de veto. ¿Cómo funciona esto en la práctica?

**R:** El uso del derecho de veto de Kampani es extremadamente raro. Kampani siempre intentará apoyar a los líderes y actuar en el mejor interés de la organización.

En los pactos del contrato figuran ciertas decisiones que requieren la aprobación de Kampani, para las que el veto podría utilizarse como último recurso si fracasan las negociaciones. Se trata de

- a) un cambio en la misión social de la empresa o cooperativa
- b) una desviación sustancial del plan de negocio
- c) asumir más deudas de las que la organización puede soportar.

Los detalles del papel de Kampani en la gobernanza pueden aclararse más en el contrato. De nuevo, la prioridad número uno de Kampani es apoyar a la organización y contribuir a su éxito. No nos esforzamos en actuar únicamente por interés propio.

**P:** Si Kampani no puede ser formalmente miembro de nuestro Consejo, ¿cómo ejerce sus derechos de veto?

**R:** Los pactos pueden adaptarse en el contrato para proporcionar a Kampani derechos de codecisión similares a los estipulados en la carta del Consejo de Administración/accionista. Por supuesto, esto será una conversación abierta con la empresa participada para encontrar un acuerdo adecuado para todas las partes.

**P:** ¿Kampani ha asumido alguna vez un papel operativo?

**R:** Kampani no busca ni acepta un papel operativo.

**P:** ¿Cuáles son los requisitos de información de Kampani?

**R:** Los requisitos de información de Kampani son específicos para cada inversión. Algunos requisitos estándar incluyen:

- Trimestral: Material del Consejo y actas de las reuniones
- Anualmente: Estados financieros auditados, informe anual que incluya información sobre el impacto social y plan de negocio
- Cualquier alteración importante del plan de negocio o cambio previsto en el uso de los fondos proporcionados por Kampani antes de formalizar los cambios

### **¿Otras preguntas?**

No dude en ponerse en contacto con Wouter Vandersypen, Director Ejecutivo:  
[wvandersypen@kampani.org](mailto:wvandersypen@kampani.org)