

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A:

COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA E INDUSTRIAL "LA NORTEÑA
YCUAMANDYU" LTDA.

RESUMEN EJECUTIVO

MONTO Y FUENTE:	BID: Financiamiento	:	US\$ 500.000
	Cooperación técnica:		US\$ <u>230.000</u>
	TOTAL:		US\$ 730.000

El monto total de la operación será por el equivalente en dólares de US\$730,000 y los recursos provendrán de los ingresos netos del FOE en moneda local.

PLAZOS Y	Plazo de amortización:	40 años
CONDICIONES	Período de gracia:	5 años
FINANCIERAS:	Período de desembolso:	4 años
	Comisión:	1%

OBJETIVOS: Objetivo general: Mejoramiento socioeconómico de los miembros de la Cooperativa de Producción Agropecuaria e Industrial "La Norteña Ycuamandyyu Ltda." (CNY), ubicada en el poblado de San Pedro. Objetivo específico: Fortalecer la CNY para que solidifique su posición en el mercado local y regional. Con ese objetivo, el Proyecto se propone que la CNY alcance, en un plazo de cuatro años, una capacidad sostenida para colocar la producción de sus socios, en condiciones competitivas en dichos mercados. Para ello se necesita: (i) mejorar y diversificar los sistemas de producción de los campesinos y la capacidad de acopio, procesamiento y comercialización de la CNY, y (ii) fortalecer la capacidad institucional y técnica de la CNY a fin de conducirlos a lograr la autosuficiencia financiera.

DESCRIPCION: Los recursos del Programa financiarán: (i) un programa de inversiones en instalaciones y medios de transporte, que permita acopiar, procesar y comercializar los productos agropecuarios de los socios de la cooperativa, especialmente cedrón, maíz, yerba mate, y alimentos balanceados; (ii) el fortalecimiento de la capacidad técnica de la CNY, a fin de mejorar los procesos de producción, con el objeto de que los asociados entreguen productos de la calidad que demanda el mercado; y (iii) el fortalecimiento institucional de la CNY.

**CLASIFICACION
AMBIENTAL:**

El Comité de Medio Ambiente en la reunión del 28 de mayo de 1996 aprobó la ficha ambiental y clasificó esta operación en la Categoría II.

**FOCALIZACION
EN BENEFICIARIOS
POBRES:**

El Programa beneficiará directamente a aproximadamente 600 familias de bajos ingresos, de las cuales 400 son pequeños productores rurales y 200 son microempresarios urbanos, que emplean menos de 5 empleados en explotaciones generalmente familiares, de muy poco capital. Los beneficiarios, de los cuales el 30% son mujeres, están ubicados en el Departamento de San Pedro y se enmarcan en los criterios de nivel de pobreza establecidos por el Banco. Los objetivos de esta operación están dirigidos a **aliviar la pobreza** mediante la financiación de mecanismos que contribuirán a aumentar los ingresos de los beneficiarios finales.

RIESGOS:

El riesgo de la operación sería que la cooperativa no alcanzara el nivel deseado de administración gerencial, comercial y de capacidad productiva para asegurar la sostenibilidad de las inversiones programadas y los objetivos propuestos. Otro riesgo es que no se logre tecnificar la producción y elevar la calidad para competir exitosamente en el mercado. Para reducir estos riesgos la cooperación técnica está destinada a fortalecer las áreas mencionadas de producción y de comercialización mediante la aplicación de metodologías apropiadas y la contratación de servicios especializados.

**ESTRATEGIA DEL
BANCO EN EL PAIS:**

La estrategia del Banco para Paraguay propone apoyar: (i) la modernización del aparato productivo con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas; (ii) el desarrollo de los servicios básicos y programas sociales; y (iii) el fortalecimiento institucional y la modernización del Estado. El Programa propuesto es consistente con la estrategia del Banco en dar prioridad a operaciones dirigidas al sector agropecuario y con la de fortalecer a instituciones especializadas que ofrezcan servicios financieros y técnicos a grupos de bajos ingresos, tales como la microempresa rural y urbana y la mujer microempresaria. Asimismo, esta operación atiende especialmente las prioridades establecidas dentro de la estrategia del Banco para el sector agropecuario, en lo que se refiere a mejorar la renta del productor campesino, desarrollar nuevos mercados para productos existentes en la agricultura campesina y en el desarrollo de la agricultura comercial, incluyendo la tecnificación y diversificación de la producción.

**CONDICIONES
CONTRACTUALES
ESPECIALES:**

Se recomienda que, además de las condiciones contractuales generales, se incluya en el convenio de financiamiento y cooperación técnica, las siguientes condiciones especiales:

Antes del primer desembolso, la intermediaria deberá presentar, para la aprobación del Banco, los términos de referencia para la contratación de los servicios de consultoría. (Ver párrafo 3.15).

Dentro de los tres primeros meses de ejecución de la operación, y con base en términos de referencia previamente aprobados por el Banco, deberá contratarse un estudio para establecer indicadores específicos de evaluación que servirán para la elaboración de los planes anuales de gestión de la CNY, los informes de avance y las evaluaciones intermedias del proyecto. Asimismo, la CNY informará periódicamente sobre los progresos en realizar las inversiones programadas. (Ver párrafo 3.24).

La CNY estará sujeta a una evaluación intermedia al haber desembolsado 50% de los fondos. El objeto de la evaluación será asegurar el cumplimiento de las normas, evaluar los logros y los problemas que se enfrentan con el propósito de llevar a cabo los cambios necesarios para lograr los resultados deseados. (Ver párrafo 3.27).

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Nivel de pobreza en Paraguay

- 1.1 En Paraguay se usan dos líneas de pobreza de referencia: \$30 dólares per cápita por mes (pobreza extrema, 15% a 25% del total de hogares) y \$60 dólares per cápita por mes (pobreza, 28% a 32% del total de hogares). Si bien hay evidencia de que la incidencia de la pobreza en Asunción ha disminuido en los años recientes como resultado del crecimiento económico registrado, ese crecimiento no ha beneficiado a los pobres rurales ni a los más pobres de las zonas urbano-marginales. 1/

B. Situación económica

- 1.2 En 1996, la economía paraguaya mostró un cuadro macroeconómico relativamente estable aunque muy frágil, debido a serias dificultades en el sector financiero y a la pérdida de dinamismo del producto interno bruto (PIB) debido a: (i) el débil desempeño del sector agrícola que se vio afectado por la drástica caída del algodón; (ii) la caída de la actividad comercial regional en la primera mitad del año; y (iii) la contracción de la inversión pública. La producción agrícola experimentó caídas en los rubros de algodón, arroz, maíz, mandioca, maní, y porotos, que no pudieron compensarse por el aumento en la producción de soja. El sustancial aumento en las exportaciones de soja (de \$175.9 millones en 1995 a \$333 millones en 1996) y la expansión en las exportaciones de productos no tradicionales, compensaron con creces las menores exportaciones de algodón, permitiendo un incremento del 14% en el valor nominal de las exportaciones registradas. 2/
- 1.3 La tasa de inflación fue de 8.2% en razón de la apreciación del guaraní, la menor demanda interna, y particularmente la política monetaria restrictiva por medio de la colocación de letras de regulación monetaria (LRMs). Esto representó un avance con relación a las tasas anuales de entre 15% y 22% registradas en los últimos años.
- 1.4 Los problemas del sector financiero han impedido una mayor disponibilidad de crédito al sector privado debido a: (i) la situación de insolvencia de los bancos intervenidos; (ii) la devolución por el Banco Central de Paraguay (BCP) de depósitos a ahorristas de las entidades financieras intervenidas; y (iii) la política monetaria restrictiva que conlleva un alza de las tasas de interés. Las tasas activas de interés reflejan esta situación registrando niveles elevados. Sin embargo, las tasas para ciertos programas agropecuarios, como el financiamiento del algodón, son del 22% anual, lo cual causa distorsiones en los programas de crédito rural. En estos momentos, la activa intervención del

1/ Documento de País CP-1264 de fecha 9 de mayo de 1997.

2/Recent Economic Performance and Outlook, Region 1, April 1997.

Gobierno, con políticas destinadas a subvencionar al pequeño campesino a través del Fondo de Desarrollo Campesino (FDC), mediante el Crédito Agrícola de Habilitación y Fomento, hace que no sea posible aplicar tecnologías crediticias bajo los lineamientos del Banco.

C. El sector agropecuario

- 1.5 El sector agropecuario tiene gran importancia económica para el país, ya que contribuyó con alrededor del 25% del PIB en los últimos seis años. Las agroindustrias contribuyen con un 10% aproximadamente. El sector provee casi la totalidad de los alimentos de consumo interno y más de la mitad de las exportaciones.
- 1.6 El sector agrícola mostró una fuerte desaceleración en su crecimiento, como resultado de la reducción del 29% en la producción de algodón que no fue compensada por los excelentes resultados en la producción de soja. El algodón recibió el impacto de menores precios internacionales, bajos rendimientos, una reducción en el área plantada y un pobre control de plagas debido a la escasez del crédito. 3/
- 1.7 El fuerte crecimiento de la economía durante las décadas de 1970 y 1980 se explica en parte por el buen comportamiento del sector agropecuario. Sin embargo, en la presente década, el sector ha reducido su participación en las exportaciones de 80% en 1990 a 66% en 1996. El crecimiento promedio anual del sector (2,6%), en guaraníes constantes, ha sido inferior al crecimiento de la población, estimado en más del 3% anual. Considerando solamente la agricultura, actividad que desarrolla la gran mayoría de la población campesina, el crecimiento promedio ha sido inferior al 2% en el período 1990-96.
- 1.8 El 48,9% de la población del país es rural y cerca del 40% de la fuerza de trabajo es agropecuaria y forestal. La tierra en el Paraguay está sumamente concentrada. Las fincas con menos de 20 Has. conforman el 81% del total de explotaciones (246.616), pero ocupan solamente el 6,1% de la superficie agropecuaria (1.468.746 Has.). En ellas viven 1.200.000 personas. El 50% de esta población, que representa cerca del 25% de la población total del país, se encuentra en o bajo el nivel de pobreza extrema. Aunque el número de explotaciones aumentó entre 1980 y 1991, el 80% de este crecimiento se registró entre las fincas de menos de 20 Has, reflejando el fenómeno de fragmentación de la pequeña propiedad y el proceso de colonización agrícola.
- 1.9 En las regiones de colonización, entre 1991 y 1994, el ingreso per cápita se redujo en un 15% promedio. En la zona de frontera, la reducción del ingreso per cápita se da en las fincas menores de 10

3/ Recent Economic Performance and Outlook, Region 1, April 1997.

Has., mientras que el ingreso ha aumentado en las fincas mayores, en especial, las superiores a 25 Has.

D. La participación de la mujer en la producción agrícola

- 1.10 De acuerdo a los datos de la Encuesta de Hogares efectuada en 1995, el 48,10% de la población rural son mujeres, cuya edad promedio es de 23,1 años. Encabezan el 17,1% de los hogares y han recibido en promedio no más de cinco años de estudios de enseñanza básica.
- 1.11 La mujer rural participa activamente en la producción agrícola, y tiene la responsabilidad principal de las hortalizas y la cría de animales. También genera ingresos a través de actividades no agrícolas como industrias caseras. Además de estas tareas, es responsable de la casa, de la atención y educación de los hijos, de la salud familiar, de cargar agua y buscar leña. A pesar del rol fundamental que desempeña, la mujer rural no recibe ni capacitación técnica ni educación adecuada, ni mucho menos el reconocimiento de su contribución a las actividades productivas y al desempeño familiar.
- 1.12 Las mujeres paraguayas han sido tradicionalmente el sector migratorio de la población, insertándose casi exclusivamente en el sector doméstico. La migración generalmente se realiza en dos etapas, una primera rural-urbana y una segunda al exterior, principalmente a Argentina y Brasil.

E. Antecedentes de la operación

1. La solicitud

- 1.13 En 1994, después de un cuidadoso análisis y observación de las necesidades financieras de los pequeños productores rurales del Paraguay, el Banco decidió evaluar la aplicabilidad del Programa de Pequeños Proyectos al sector rural. Para ello se contrató un grupo de consultores expertos en desarrollo rural. En febrero de 1995, se realizó una evaluación de la demanda y necesidad de apoyo a las entidades que actualmente ofrecen servicios financieros al sector rural. En junio de 1995, en una segunda etapa del estudio, se identificaron instituciones que mostraron capacidad para administrar programas del Banco, entre las que se encuentra la Cooperativa de Producción Agropecuaria e Industrial "La Norteña Ycuamandyu" Ltda. (CNY). La misma obtuvo los títulos de propiedad de las tierras donde construirá las instalaciones a ser financiadas con recursos de esta operación en diciembre de 1996.

2. Declaración de no objeción

- 1.14 El Gobierno de la República del Paraguay, por medio de la Secretaría Técnica de Planificación del Desarrollo Económico y Social, ha manifestado su no-objeción a la participación del Banco en el financiamiento del proyecto propuesto.

3. Estrategia del Gobierno

- 1.15 El Plan económico del Gobierno, denominado "Lineamientos para la Reactivación Económica" (Octubre de 1996) plantea la transformación de la estructura productiva en el sector agropecuario, y fortalecer la organización de los productores para la producción y la comercialización, con programas que contemplen: incrementos de la productividad, la diversificación de la producción y el fomento de la industrialización de productos agropecuarios para MERCOSUR.
- 1.16 El proyecto responde a la estrategia definida por el Gobierno para el desarrollo del país.

4. Estrategia del Banco

- 1.17 La estrategia del Banco para Paraguay propone apoyar: (i) la modernización del aparato productivo, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas; (ii) el desarrollo de los servicios básicos y programas sociales; y (iii) el fortalecimiento institucional y la modernización del Estado.
- 1.18 Considerando la importancia del sector agropecuario en las actividades de la producción, de la exportación y como generador de empleo, la estrategia del Banco está definida en función de atender con alta prioridad: (i) la ejecución de los proyectos y programas actuales y sus vinculaciones con nuevas operaciones; (ii) la mejora de la renta del productor campesino; (iii) el desarrollo de nuevos mercados para productos existentes en la agricultura campesina; (iv) la racionalización institucional del sector; (v) la solución de los problemas de medio ambiente, deforestación y erosión; y el (vi) desarrollo de la agricultura comercial, incluyendo la tecnificación y diversificación de la producción.
- 1.19 Se plantea la transformación de la estructura productiva, principalmente la organización de la producción del sector primario, con programas que contemplen: incrementos de la productividad del sector agrícola y la diversificación de la producción y el fomento de la industrialización de productos agropecuarios, que permitan al Paraguay ser competitivo en el MERCOSUR.
- 1.20 Con relación a las operaciones del Banco destinadas a llevar a cabo la estrategia para atender el sector microempresarial, cabe destacar que el Banco aprobó en 1992 un Programa Global de Crédito a la Microempresa por un monto de US\$10,0 millones. Este proyecto benefició alrededor de 6.000 microempresas y el total de los recursos fueron desembolsados en dos años. Actualmente se encuentra en consideración por el Directorio Ejecutivo un segundo Programa de Crédito Global para Microempresas por un monto de US\$20,0 millones, concentrado en las áreas urbanas de la Capital y ciudades del interior. Dado que los préstamos globales para la microempresa tienden a alcanzar a clientes con un nivel de ingresos mayor que el de los beneficiarios a los que llega el Programa de

Pequeños Proyectos, el financiamiento y ejecución de la operación propuesta en este documento, complementa los programas mencionados en: a) financiar una entidad beneficiaria que no está en condiciones de acceder a este tipo de recursos, debido a las condiciones exigidas por los Programas de Crédito Global a las entidades intermediarias; y b) llegar directamente al área rural, a los niveles más pobres de beneficiarios finales rurales y urbanos, donde todavía no han incursionado los programas de crédito global.

- 1.21 El Programa propuesto es consistente con la estrategia del Banco en dar prioridad a operaciones dirigidas al sector agropecuario y en fortalecer a instituciones especializadas, que ofrezcan servicios financieros y técnicos a grupos de bajos ingresos, tales como la microempresa rural y urbana y la mujer microempresaria.

5. Pobreza rural en Paraguay

- 1.22 El problema de la pobreza rural estaría fuertemente ligado a la crisis de los pequeños productores de algodón, un sector que diezmado inicialmente por una sequía (1991-92) y desde 1994 por una plaga (el "boll weevil" o "picudo") no ha logrado recuperarse de una fuerte caída en la productividad y ha dejado de ser motor del desarrollo agrícola. A pesar del claro impacto que esta situación ha tenido sobre los ingresos de las familias rurales, dado que es la principal fuente de ingresos, el gobierno no ha podido responder de manera efectiva debido a su reducida capacidad institucional para planificar y coordinar estrategias que aliviarían a este tan importante segmento del sector agropecuario. Esta situación es particularmente grave dadas las escasas alternativas de trabajo e ingresos disponibles para estas familias.
- 1.23 El problema de la pobreza en Paraguay, es principalmente un problema rural que requiere de una solución rural. Si partimos de que la mitad de la población paraguaya, 70% de los pobres y 85% de la población en pobreza extrema, viven en el sector rural, es claro que el mejoramiento de las condiciones en la agricultura, es una condición básica para atacar la pobreza prevalente en el país.
- 1.24 Los objetivos de esta operación están dirigidos a aliviar la pobreza, por lo que la operación financiará mecanismos que conllevarán a aumentar los ingresos de los beneficiarios finales. Se estima que el ingreso medio familiar anual de los miembros de la Cooperativa se incrementará de US\$2.540 a US\$3.200, lo que implica un aumento de ingreso medio anual per cápita de US\$433 a US\$543, según un estudio realizado por la GTZ.

II. LA INTERMEDIARIA

- 2.1 La institución rural propuesta para ejecutar el proyecto es la Cooperativa de Producción Agropecuaria e Industrial "La Norteña Ycuamandyyu" Ltda. (CNY), localizada en el poblado de San Pedro, en el Departamento del mismo nombre. La misma resultó seleccionada para ejecutar la operación propuesta debido a que es la cooperativa de mayor impacto económico en la región del Departamento de San Pedro.

A. Identidad, origen y objetivos

- 2.2 La CNY empezó a operar en noviembre de 1973 como Cooperativa de Ahorro y Crédito. En setiembre de 1989, cambió su razón social convirtiéndose en Cooperativa de Producción Agropecuaria e Industrial, con departamentos de Ahorros y Créditos, Consumo, Transporte y Servicios. En enero de 1992, la Cooperativa se fusionó con la Cooperativa La Norteña San Agustín Ltda., quedando esta última incorporada a la primera. Actualmente la CNY cuenta con una membresía de 600 socios, de los cuales 30% son mujeres, con un ingreso anual per cápita del equivalente de US\$433 (US\$36 mensuales) en 1995.
- 2.3 La CNY cuenta con una Asamblea General de Socios y con un Consejo de Administración, una Junta de Vigilancia, un Comité de Crédito, uno de Educación y uno de Comercialización. Su plantel administrativo está integrado por un Gerente General, un encargado de contabilidad, un encargado de educación, una secretaria y algunos empleados técnicos.
- 2.4 El objetivo principal de la CNY es el mejoramiento socio-económico de sus socios.

B. Actividades desarrolladas

- 2.5 Las actividades comerciales, financieras y de asistencia técnica que realiza la CNY incluyen: transporte y comercialización de productos agrícolas; fábrica de alimentos balanceados y yerba mate; almacén de consumo; ahorro y financiamiento; asistencia técnica y capacitación; y exportación de productos no tradicionales.
- 2.6 La CNY comenzó como cooperativa de ahorro y crédito, actividades que continúa. En la intermediación financiera cuenta con una clientela de socios que son 80% rurales y 20% urbanos en el poblado de San Pedro, ofrece servicios de ahorros, depósitos y diferentes líneas de crédito. Los principales cultivos financiados son: el cedrón, cultivo no tradicional que deja una rentabilidad más alta que los productos tradicionales, el maíz y la yerba mate.
- 2.7 La CNY, con el apoyo estrecho de la GTZ, ha sido muy dinámica en la comercialización de productos agrícolas como el algodón, el maíz, la yerba mate y especialmente en la industrialización del cedrón

paraguayo, cultivo con el que se produce un té conocido por sus condiciones de sedativo y de alivio de malestares estomacales. Existen 200 socios produciendo cedrón, el cual es industrializado y exportado por la cooperativa. La limitante de la cooperativa es la falta de infraestructura adecuada y de recursos para expandir la producción y comercialización de los productos de sus socios.

C. Antecedentes de la Cooperativa en temas de género

- 2.8 Con recursos de un programa de la Secretaría de la Mujer, se ha contratado a una técnica para organizar comités de mujeres con objetivos productivos. Estas mujeres han constituido una Asociación de Feriantes, formada por 140 socias, para la comercialización de sus productos, especialmente los excedentes de los destinados al consumo familiar, como hortalizas, mandioca, sésamo, maní, calabazas y animales de granja. La Cooperativa las apoya, además, con la provisión de semillas y otros insumos.
- 2.9 Los comités de bases cuentan con una participación normal de un 50% de mujeres, aunque la mayoría de los socios son hombres. La Cooperativa tiene un programa radial para difundir aspectos técnicos y propios de la cooperativa, de lunes a viernes en la radio local. Los martes y jueves están destinados especialmente a asuntos de interés de la mujer.

D. Apoyo a la mujer

- 2.10 El proyecto permitirá fortalecer la participación de la mujer en las actividades económicas de la familia, puesto que la operación propuesta tiene como uno de sus principales objetivos mejorar y diversificar la producción de los socios de la Cooperativa para que obtengan la calidad demandada por el mercado. Las mujeres tendrán oportunidad de aumentar sus ingresos al mejorar su producción y comercializar los productos que producen en sus propias huertas. Adicionalmente, esta operación la beneficiará en la creación de nuevas oportunidades de empleo y la capacitación correspondiente que será parte de los objetivos de la cooperación técnica. (Ver párrafo 3.25).

E. Situación financiera

- 2.11 Los activos totales para el año fiscal 1996 fueron de US\$667.139 que representa un aumento del 13% con respecto al año anterior. Los equipos y las instalaciones constituyen el 26% del activo y el nivel de inventarios es del 15% del activo. El total de deudas con acreedores como la GTZ y el FDC, representa el 34% del pasivo y patrimonio. El capital suscrito y pagado es de \$138.815 (un aumento del 51% en los últimos dos años). El total de reservas es de US\$206.300.
- 2.12 Los resultados por ventas de algodón muestran una pérdida de US\$6.512, mientras que los resultados de las ventas de productos

alternativos (como el cedrón paraguayo), muestran una ganancia de US\$109.013, lo que respalda la propuesta presentada en este documento, de fortalecer a la cooperativa para posicionarse en el mercado en condiciones competitivas con productos alternativos. El total de gastos operacionales de la Cooperativa fue de US\$191,789, dejando un margen de ganancia neta de cerca de US\$3,583.

- 2.13 Se espera que los nuevos volúmenes de producción que serán alcanzados con esta operación sean colocados en su totalidad (Ver párrafo 3.5).
- 2.14 La Cooperativa ha manejado en forma eficiente la parte de crédito a sus socios. No les cobra comisiones pero les incita a ahorrar entre 13 y 20% de los préstamos, lo que contribuye a aumentar la liquidez y el rendimiento efectivo, y permite cubrir costos operativos. Los ingresos por intereses de la Cooperativa en el año 1996 constituyeron el 29% de los ingresos totales y el 8% del total de sus activos.
- 2.15 Sin embargo, la intervención activa del Gobierno Paraguayo con políticas destinadas a subvencionar al pequeño campesino a través del FDC (Fondo de Desarrollo Campesino) mediante el CAH (Crédito Agrícola de Habilitación y Fomento), hace que no le sea posible a la Cooperativa aplicar tecnologías crediticias bajo los lineamientos del Banco. Esta es la principal razón por la que la operación propuesta no apoya las actividades de manejo financiero de la Cooperativa y se concentra en apoyar en fortalecer su desarrollo institucional y técnico, áreas donde la Cooperativa tiene más probabilidades de crecer.

F. Evaluación institucional

- 2.16 La CNY es la cooperativa más importante en la región del Departamento de San Pedro y tiene capacidad para manejar un proyecto del Banco. Su administración es sólida y cuenta con el apoyo temporal de la GTZ, quienes han estado fortaleciendo la capacidad administrativa y gerencial de la cooperativa. La operación propuesta es complementaria de las acciones realizadas por la GTZ, puesto que las inversiones financiadas con recursos de la GTZ fueron destinadas primordialmente al fortalecimiento administrativo de la cooperativa, mientras que esta operación propone financiar los mecanismos que consolidarán la capacidad de la Cooperativa para competir en el mercado a través de expandir y consolidar el proceso de industrialización y exportación de productos no tradicionales, y de mejorar los sistemas de acopio, procesamiento y comercialización de los demás productos.

G. Contribución de la GTZ

- 2.17 La GTZ ha venido apoyando la Cooperativa durante los últimos 10 años con 12 millones de marcos alemanes (aproximadamente el equivalente de US\$7 millones, en dólares de mayo de 1997), aportados por el Gobierno de Alemania, y está ejecutando el

proyecto juntamente con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), como contraparte nacional.

2.18 El detalle de las donaciones de la GTZ a La Norteña es el siguiente:

- Rehabilitación del local donde funcionan las oficinas de la cooperativa.
- ◆ Muebles y equipos para dichas oficinas.
- Construcción del tinglado actual y equipamiento con una prensa hidráulica, para acondicionamiento del cedrón destinado a la exportación. Esta prensa y sus accesorios será transferida a las nuevas instalaciones que serán levantadas con recursos del préstamo solicitado.
- Una camioneta, con 7 años de uso, que debe ser dada de baja, por resultar antieconómico su mantenimiento.
- Un camión de carga con tres años de uso.
- Creación de un fondo rotatorio para el financiamiento de insumos agrícolas y semillas. Inicialmente el fondo tenía US\$120.000, habiendo llegado actualmente a alrededor de US\$145.000 con la capitalización de las recuperaciones.

2.19 No existe un detalle de los montos destinados a cada ítem, puesto que la GTZ dona los bienes, que permanecen como patrimonio de la GTZ, no de la cooperativa, a excepción de la rehabilitación del local, que valorizó el inmueble. Asimismo, el fondo está a disposición de la GTZ, ya sea para retirarlo o para donarlo definitivamente.

2.20 La GTZ está ejecutando su último plan de cooperación, que cubre el período abril/96-marzo/98, por un monto total de 360.000 marcos alemanes, destinados a cubrir los costos del técnico contratado por GTZ para asesorar a la cooperativa, sus gastos operativos y las actividades de capacitación programadas.

H. Lecciones aprendidas

2.21 Las principales lecciones aprendidas por la cooperativa durante los últimos 10 años de trabajo con el apoyo de la GTZ, son las siguientes: i) la capacitación sistemática y la asistencia permanente ha sido esencial para lograr recursos humanos adecuados en todos los niveles de la institución; ii) La dificultad de trabajar sobre la base de créditos, en un ambiente financiero poco favorable, provocado por la acción paternalista del gobierno que ha venido otorgando préstamos para desarrollo agrícola a tasas subsidiadas; iii) la necesidad de asegurar la sanidad financiera de la institución, incrementando la capacidad de producir con valor agregado, diversificando la producción y logrando la inserción en el mercado.

III. EL PROGRAMA

A. Objetivos

- 3.1 **Objetivo general:** Mejoramiento socioeconómico de los miembros de la Cooperativa de Producción Agropecuaria e Industrial "La Norteña Ycuamandyyu Ltda." (CNY), ubicada en el poblado de San Pedro.
- Objetivo específico:** Fortalecer la CNY para que solidifique su posición en el mercado local y regional. Con ese objetivo, el Proyecto se propone que la CNY alcance, en un plazo de cuatro años, una capacidad sostenida para colocar la producción de sus socios, en condiciones competitivas en dichos mercados. Para ello se necesita: (i) mejorar y diversificar los sistemas de producción de los campesinos y la capacidad de acopio, procesamiento y comercialización de la CNY, y (ii) fortalecer la capacidad institucional y técnica de la CNY a fin de conducirlos a lograr la autosuficiencia financiera.

B. Descripción del proyecto

- 3.2 Los recursos del Programa financiarán: (i) un programa de inversiones en instalaciones y medios de transporte, que permita acopiar, procesar y comercializar los productos agropecuarios de los socios de la cooperativa, especialmente cedrón, maíz, yerba mate, y alimentos balanceados; (ii) el fortalecimiento de la capacidad técnica de la CNY, a fin de mejorar los procesos de producción, con el objeto de que los asociados entreguen productos de la calidad que demanda el mercado; y (iii) el fortalecimiento institucional de la CNY.

1. Inversiones

- 3.3 Con los recursos reembolsables del Programa se establecerá una línea de financiamiento para inversiones por el equivalente de US\$312.000, para la instalación de un **complejo agroindustrial**, en una zona eminentemente agropecuaria.
- 3.4 Las instalaciones comprenderán la construcción de un galpón de 20 x 30 mts, con piso de concreto, donde los camiones descargarán la producción que habrán recogido de los socios de la Cooperativa. Dependiendo del producto, si es maíz, éste será transportado mediante elevadores a la limpiadora de granos, subsecuentemente a la secadora, para ser acopiados finalmente en los silos. La operación estará financiando las instalaciones, las maquinarias y dos silos metálicos, de 300 toneladas de capacidad cada uno. (El desglose de los montos de las edificaciones, máquinas y equipos se encuentra en el Anexo III-1).
- 3.5 El tamaño de las instalaciones fue decidido en base a la capacidad de absorción del mercado local, regional y de exportación. Para el maíz, el estudio de mercado se basó en consultas con los ganaderos sobre necesidades de consumo de alimentos concentrados para el

ganado, para la yerba mate se consultó con el comercio y para el cedrón se contactaron los actuales importadores de este producto en Alemania. Se estimó que con el proyecto se podrá pasar de un volumen actual de producción de 250.000 toneladas de maíz a 600.000, de 35.000 toneladas de yerba mate a 60.000 y de 25.000 toneladas de cedrón a 70.000. También se tuvo en cuenta para el dimensionamiento del complejo, que la capacidad actual de producción de los socios está subutilizada debido a las deficiencias existentes para acopiar y comercializar, y que la capacidad de los "módulos" de almacenamiento fabricado por la industria nacional tiene un tamaño mínimo de 300 toneladas. Adquirir dos silos de 300 toneladas cada uno ofrece ventajas comparativas con respecto a obtener uno de 600 toneladas, debido a que, por ejemplo, en el caso del maíz, la Cooperativa trabaja con dos tipos de grano: el maíz tupí, que es un maíz colorado destinado al consumo animal, y el maíz chipá, que es un maíz blanco para consumo humano. Tener dos silos posibilita acopiar ambos tipos de grano a un tiempo.

- 3.6 El complejo estará ubicado en un área de terreno de aproximadamente 2 Has., de las cuales se ocuparán aproximadamente 5.000 mts². Estos terrenos son de propiedad de la CNY, cuentan con energía eléctrica suficiente y disponibilidad de agua corriente. Su localización geográfica permite un fácil acceso a los productores y se ubica a la entrada del poblado, donde se encuentran los servicios públicos y privados básicos.
- 3.7 Dentro de las inversiones se propone la compra de un camión que se necesita para transportar la producción de los campesinos a la cooperativa y para comercializar los productos una vez procesados. A pesar de que la Cooperativa utiliza en toda su capacidad un camión de carga con tres años de uso proporcionado por la GTZ, el año pasado se gastó el equivalente a aproximadamente US\$45,000 en fletes, razón por la cual se considera rentable la adquisición de un segundo camión. Asimismo, se ha calculado que solamente por servicios de flete de los productores a la planta de silos durante la época de cosecha, se obtendrá el equivalente a US\$4.000, sin considerar los otros servicios de fletes que podrá prestar el camión durante el resto del año.
- 3.8 La comparación de alternativas de costos indican que el costo de la adquisición del camión es razonable. Cabe señalar, además, que la compra del camión es fundamental para el éxito del impulso a la comercialización de los productos agrícolas que maneja la Cooperativa, lo cual constituye uno de los aspectos más importantes de esta operación. La adquisición de este vehículo no solamente implica ahorro de costos de fletes, pero añade confiabilidad y continuidad del servicio con que van a contar la Cooperativa y los pequeños productores, además del bajo costo de mantenimiento que implicaría una unidad nueva que operaría sin mayores dificultades en caminos difíciles de transitar. Estas condiciones, entre otras, contribuyeron a que se llegara a la conclusión de que la compra de

este vehículo constituye un importante valor agregado para la buena ejecución de la operación.

- 3.9 La operación propuesta apoya la comercialización porque, además de asegurar la colocación del incremento de la producción, es el instrumento para incentivar la producción, la incorporación de tecnología, la inversión productiva y porque es uno de los mejores instrumentos para incrementar la renta campesina, contribuyendo de esta forma a aliviar pobreza, de manera sostenible.
- 3.10 Además de las inversiones físicas, se financiará el capital inicial de US\$150.000, para viabilizar la puesta en marcha de la planta industrial. El detalle del uso de estos fondos aparece en el Anexo III-1.

2. Cooperación técnica no reembolsable

- 3.11 Los recursos no reembolsables por el equivalente de US\$230.000 cubrirán: (i) el fortalecimiento de la capacidad técnica de la Cooperativa, a fin de mejorar los procesos de producción y comercialización, obteniendo de los asociados productos de calidad acordes con las demandas del mercado, y (ii) el fortalecimiento institucional de la CNY.
- 3.12 El fortalecimiento comprenderá consultorías y capacitación en las siguientes áreas: (i) informática, y (ii) mejoras en los sistemas de producción y comercialización que incluirá capacitación en el manejo de las nuevas instalaciones. Asimismo, la cooperación técnica fortalecerá los componentes de capacitación y asistencia técnica que se brinda a los pequeños agricultores beneficiarios enfatizando el rol de la mujer. (Ver Cooperación Técnica, Anexo III)

C. Costo y financiamiento

- 3.13 El costo total del programa, incluyendo el de la cooperación técnica no reembolsable, ha sido estimado en el equivalente de US\$730.000 de acuerdo al detalle del siguiente cuadro:

Tabla I: Costo del Programa
(Equivalente en US\$)

A. INVERSIONES		
I. COMPLEJO AGROINDUSTRIAL		312,000
♦ Edificaciones	75,000	
♦ Instalación Trifásica 500 mts. cables, postes y transformador <u>4/</u>	12,000	
♦ Vías de acceso y circulación	25,000	
♦ Máquinas y equipos	100,000	
♦ Mobiliario y equipo de oficina	10,000	
♦ Camión <u>5/</u>	90,000	
II. CAPITAL OPERATIVO INICIAL		150,000
III. IMPREVISTOS		38,000
SUBTOTAL		500,000
B. COOPERACION TECNICA		230,000
TOTAL		730,000

3.14 El desglose de los montos de los rubros de inversiones y del capital operativo inicial aparecen en el Anexo III-1; el desglose de los montos de la Cooperación Técnica se detallan en el Anexo III, Plan de Operaciones, de este documento.

D. Ejecución del Programa

1. Responsabilidad de la ejecución

3.15 La responsabilidad de la administración y ejecución del proyecto reside en la CNY. Las actividades serán desarrolladas por el personal con que cuenta actualmente la entidad, el que se fortalecerá con la cooperación técnica no reembolsable. Antes del primer desembolso, la intermediaria deberá presentar, para la

4/ Las actuales instalaciones industriales de la Cooperativa se encuentran en un pequeño galpón sobre un terreno alquilado, dentro del área urbana. Las nuevas instalaciones se localizarán en las afueras del poblado, por lo que será necesario extender la línea trifásica existente unos 500mts, con sus correspondientes postes y transformador.

5/ El camión sería un chasis, motor diesel seis cilindros, para una carga útil de 9,4 toneladas. El precio CIF Asunción es de US\$50,000. A esta cifra hay que agregar los costos de desestiba, almacenaje, gastos aduaneros, despacho, importación, transferencia, registro, patente fiscal y carrozado, con lo cual el precio se eleva a aproximadamente US\$90,000.

aprobación del Banco, los términos de referencia para la contratación de cada uno de los servicios de consultoría.

- 3.16 La CNY suscribirá con el Banco el convenio de financiamiento y cooperación técnica, y desarrollará el proyecto según los términos de este documento y sus Anexos. Los fondos destinados al financiamiento de inversiones productivas seguirán el plan de inversión previsto. El repago del préstamo al Banco será responsabilidad de CNY.

2. Capacitación y asistencia técnica a productores

- 3.17 La capacitación y asistencia técnica que recibirán los microempresarios serán impartidas por la CNY. Se dará particular atención al diseño e implementación de cursos cortos relevantes a las actividades productivas. Los cursos serán llevados a cabo preferentemente en las fincas de los productores y planificados según las estaciones de trabajo agrícola.
- 3.18 La CNY será responsable del plan de capacitación, el cual se estructurará en base a la demanda de los productores. Las áreas de capacitación incluirán: (i) planificación y manejo de la finca o microempresa; (ii) capacitación sobre el control del medio ambiente; (iii) asistencia técnica especializada a los cultivos de renta; y (iv) capacitación administrativa y financiera para los directivos, líderes de grupos de base, etc. teniendo en consideración para el diseño de los cursos, que los horarios y lugares de entrenamiento faciliten la participación activa de las mujeres.
- 3.19 Los servicios contratados con los recursos de la cooperación técnica se ajustarán a las normas del Banco para contratación de firmas consultoras y/o expertos individuales y a lo establecido en el Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica (Anexo III) y los términos de referencia.

3. Plazo para el desembolso

- 3.20 Los recursos del financiamiento serán desembolsados dentro de un plazo de 48 meses, contado a partir de la fecha de vigencia del convenio. De igual forma, los recursos de la cooperación técnica serán desembolsados dentro de 48 meses contados a partir de la fecha en vigencia del respectivo convenio.

4. Anticipo de fondos

- 3.21 El Programa requiere que se disponga de liquidez de recursos financieros para iniciar las consultorías para el fortalecimiento institucional y técnico de la CNY. Por tal razón, se proveerá un adelanto de fondos por un máximo de hasta el 10% del monto del financiamiento y de la cooperación técnica

5. Auditoría Externa

- 3.22 Será una condición previa al primer desembolso, que la CNY presente, a satisfacción del Banco, el plan catálogo o código de cuentas para registrar los movimientos contables del programa. También se acordará con el Banco el auditor, o la firma de auditores, que efectuará los dictámenes indicados en el párrafo siguiente.
- 3.23 Durante un período de cuatro años, comenzando con el año en que se inicien los desembolsos, y dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada año calendario, la CNY deberá presentar al Banco sus estados financieros y los del Programa, dictaminados por un auditor independiente o una firma de contadores públicos independientes, aceptable al Banco.

6. Evaluación - Indicadores de gestión

- 3.24 La CNY deberá contratar, con base en términos de referencia previamente aprobados por el Banco, dentro de los primeros tres meses de ejecución del proyecto, y para ser financiado con recursos de la cooperación técnica, un estudio para establecer indicadores específicos de evaluación, relevantes y verificables, con clara indicación de las fuentes o métodos para obtener la información, que servirá de base para evaluar tanto el desempeño de la CNY, como el logro de los resultados deseados. Los indicadores deberán cubrir principalmente las áreas de producción, comercialización, gerenciamiento y género.
- 3.25 Los indicadores de evaluación deberán servir para la elaboración de los planes de gestión anuales de la Cooperativa, como instrumentos para la gerencia del proyecto, para la elaboración de los informes semestrales de avance, para la evaluación intermedia, y para medir los esfuerzos hechos por el programa para incentivar una mayor participación de mujeres.

7. Informes de progreso

- 3.26 Durante la ejecución del Programa y dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre calendario, la CNY deberá presentar al Banco un informe sobre la marcha del programa. El último de estos informes constituirá el informe final y deberá contener un resumen de los resultados obtenidos en función de los objetivos originales del Programa. En base a los logros alcanzados, el informe deberá incluir mejoras en la capacidad institucional de la CNY, particularmente con respecto a lograr su autosuficiencia financiera; mejora en sus ingresos y capitalización; la generación de empleo; y el mejoramiento de la capacidad empresarial y de los ingresos de los beneficiarios.

8. Evaluación intermedia

- 3.27 La CNY estará sujeta a una evaluación intermedia al haber desembolsado el 50% de los fondos. El objeto de la evaluación será asegurar el cumplimiento de las normas, evaluar los logros y los problemas que se enfrentan con el propósito de llevar a cabo los cambios necesarios para lograr los resultados deseados. Asimismo, los términos de referencia de la evaluación intermedia indicarán que el consultor deberá evaluar el componente de cooperación técnica y su impacto sobre el fortalecimiento de la cooperativa, así como determinar la capacidad de la misma para absorber los consultores que han sido contratados por 36 y 24 meses. El Banco revisará los resultados y recomendaciones de la evaluación intermedia, que será realizada por consultores externos a ser contratados directamente por el Banco, con recursos de la cooperación técnica paralela. Si los resultados de dicha evaluación no fueran satisfactorios, el Banco no autorizará continuar comprometiendo recursos hasta que se hayan tomado medidas conducentes a la solución de los problemas detectados.

9. Aspectos Ambientales

- 3.28 Se estima que la ejecución de este Programa no tendría un impacto significativo sobre el medio ambiente, razón por la cual el Comité de Medio Ambiente (CMA), en su reunión efectuada el 29 de mayo de 1996 lo clasificó dentro de la Categoría II. En este sentido, cabe destacar que en la CNY, existe una fuerte consciencia del control del medio ambiente, lo cual se manifiesta en lo observado de sus cursos y materiales de enseñanza, lo expresado por los productores mismos y el liderazgo que la CNY mantiene en acciones regionales que promueven el conocimiento y control sobre este tema.

IV. LOS BENEFICIARIOS

- 4.1 El programa propuesto beneficiará directamente a aproximadamente 600 familias de bajos ingresos, de las cuales 400 son pequeños productores rurales y 200 son microempresarios urbanos, ubicados en el Departamento de San Pedro. De éstos, el 30% son mujeres. Sus ingresos anuales per cápita son inferiores al nivel establecido por el Banco para el nivel de pobreza, emplean menos de 5 empleados en explotaciones generalmente familiares y de muy poco capital, y en general, tienen un nivel de escolaridad menor a 5to. grado básico. Las familias tienen 6 miembros en promedio y hablan predominantemente el Guaraní.

V. VIABILIDAD, JUSTIFICACIÓN Y RIESGO DE LOS PROYECTOS

A. Viabilidad socioeconómica

- 5.1 La contribución del sector agropecuario a la economía paraguaya es muy importante. Sin embargo, las precarias condiciones socio-económicas del sector de los pequeños productores hace que la migración a los centros urbanos aumente y el sector privado sea incapaz de generar suficientes empleos.
- 5.2 En este sentido, el programa propuesto tendrá un impacto en el mejoramiento de la economía de la región, dado que mejorará los procesos productivos y la comercialización de los productos, agregando valor a los productos primarios. Asimismo, la diversificación de la producción y las mejoras en la productividad y en la comercialización tendrán un impacto positivo en el valor de la producción y en el aumento de la oferta de trabajo, lo que permitirá aumentar los ingresos familiares y contribuirá a dar ocupación a una mayor cantidad de pobladores de la zona.
- 5.3 El proyecto propuesto representa un aporte significativo a los esfuerzos de las entidades privadas y del gobierno nacional para desarrollar programas en beneficio de los sectores rurales más pobres de la población, teniendo especialmente en cuenta la participación de la mujer.

B. Viabilidad institucional

- 5.4 La CNY es una entidad privada, sin fines de lucro, con capacidad jurídica para contratar operaciones con el Banco. Cuenta con personal, instalaciones y experiencia en los programas de capacitación, crédito y asesoría. Con el apoyo de la cooperación técnica, la CNY contará con las condiciones institucionales necesarias para una adecuada administración del proyecto propuesto.

C. Viabilidad financiera

- 5.5 El proyecto generará los recursos suficientes para cubrir el servicio del financiamiento del Banco, la capitalización de la CNY, y el fortalecimiento del patrimonio de la institución.

D. Riesgo de la operación

- 5.6 El riesgo de la operación sería que la cooperativa no alcanzara el nivel deseado de administración comercial y de capacidad productiva para asegurar la sostenibilidad de las inversiones programadas y los objetivos propuestos. Otro riesgo es que no se logre tecnificar la producción y elevar la calidad para competir exitosamente en el mercado. Para reducir estos riesgos la cooperación técnica está destinada a fortalecer las áreas mencionadas de producción y de comercialización mediante la

aplicación de metodologías apropiadas y la contratación de servicios especializados.

E. Justificación y recomendación

- 5.7 El proyecto propuesto se enmarca dentro de los criterios de elegibilidad del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, establecidos en los documentos GP-75-7 y GN-1238-2, con la Política del Banco sobre la Mujer en el Desarrollo establecida en el documento GP-114-3, y con la Estrategia para el Desarrollo de la Microempresa (MICRO 2001), aprobada por el Directorio Ejecutivo en febrero de 1997. En este sentido, el proyecto beneficiaría directamente a grupos marginados, generaría oportunidades de empleo, fomentaría el uso de tecnologías apropiadas y realizaría acciones a favor del medio ambiente.
- 5.8 El análisis precedente permite concluir que la ejecución del proyecto propuesto es viable, razón por la que la Administración del Banco recomienda al Directorio Ejecutivo la aprobación del correspondiente financiamiento, para lo cual somete a su consideración el Proyecto de Resolución de Financiamiento y de Cooperación Técnica no reembolsable.

Cooperativa La Noroña Ycamandiyu, Ltda.
ESTADO GENERAL
1996

	1994	1995	1996
Total Activo	\$ 455,862.34	\$ 590,751.86	\$ 667,139.14
Caja y Bancos	\$ 37,721.41	\$ 84,911.66	\$ 104,451.21
Préstamos por cobrar (- provisiones)	\$ 95,138.27	\$ 144,697.15	\$ 226,917.36
Otras Cuentas por Cobrar	\$ 30,878.96	\$ 38,169.80	\$ 27,956.55
Inventarios	\$ 89,782.30	\$ 101,016.94	\$ 103,347.66
Inversiones	\$ 60,569.03	\$ 8,188.13	\$ 2,991.24
Inmuebles, Maquinarias y Equipos (Neto)	\$ 119,684.90	\$ 185,368.84	\$ 172,393.14
Terrenos	\$ 8,104.87	\$ 10,913.20	\$ 24,467.56
Otros Activos	\$ 13,982.60	\$ 17,486.13	\$ 4,614.42
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 455,862.34	\$ 590,751.86	\$ 667,139.14
Pasivo	\$ 213,172.60	\$ 255,001.18	\$ 318,440.86
Depósito de Ahorro	\$ 15,740.48	\$ 31,183.21	\$ 82,045.63
Deudas Financieras	\$ 168,055.40	\$ 194,312.84	\$ 227,547.20
Otras Deudas	\$ 27,155.74	\$ 29,356.66	\$ 6,614.68
Provisiones	\$ 2,220.97	\$ 148.48	\$ 2,233.36
Patrimonio	\$ 242,689.75	\$ 335,750.68	\$ 348,698.28
Capital Aportado	\$ 92,160.37	\$ 120,357.00	\$ 138,814.98
Reservas	\$ 134,685.99	\$ 214,400.41	\$ 206,300.29
Excedentes del Ejercicio	\$ 15,843.38	\$ 993.26	\$ 3,583.01

ESTADO DE RESULTADOS
1996

	1994	1995	1996
Ingresos	\$ 99,878.77	\$ 148,826.23	\$ 195,371.59
Ventas de algodón	\$ 381,358.97	\$ 495,017.68	\$ 151,269.02
Costo de Ventas	\$(365,453.94)	\$(473,129.48)	\$(157,781.44)
Venta de Haciendas	\$ 2,853.79	\$ 14,656.80	-----
Costo de Ventas	\$ (2,722.45)	\$ (11,392.44)	-----
Venta de Mercaderías	\$ 205,581.29	\$ 197,540.79	\$ 219,449.28
Costo de Ventas	\$(183,754.42)	\$(175,065.60)	\$(200,188.51)
Venta de Productos Industriales	\$ 70,240.81	\$ 68,793.41	\$ 71,071.86
Costo de Ventas	\$ (63,581.32)	\$ (62,001.52)	\$ (66,362.61)
Venta de Productos Alternativos	-----	\$ 25,866.67	\$ 177,605.51
Costo de Ventas	-----	\$ (9,310.03)	\$ (68,592.70)
Venta de Otros Productos Agrícolas	-----	\$ 4,638.99	\$ 29,829.74
Costo de Ventas	-----	\$ (3,713.51)	\$ (20,519.72)
Otras Ventas	\$ 11,985.20	\$ 280.79	\$ 316.79
Ingresos Financieros	\$ 33,949.98	\$ 70,544.47	\$ 57,884.53
Ingresos Netos por Servicios y Otros	\$ 9,420.87	\$ 6,099.22	\$ 1,389.85
Total Gastos	\$ 84,035.39	\$ 147,832.97	\$ 191,788.57
Gastos Administrativos	\$ 47,226.18	\$ 59,445.01	\$ 93,529.67
Gastos Operativos	\$ 21,021.42	\$ 27,974.12	\$ 46,066.85
Gastos Financieros	\$ 13,238.57	\$ 57,977.22	\$ 52,192.05
Otros Gastos y Pérdidas	\$ 2,549.23	\$ 2,436.61	-----
Superavit	\$ 15,843.38	\$ 993.26	\$ 3,583.01
Tasa de Cambio del Dólar	\$ 1,915	\$ 1,972	\$ 2,055

PLAN DE OPERACIONES
COOPERACION TECNICA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE
COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA E INDUSTRIAL
"LA NORTEÑA YCUAMANDYYU" LTDA.

I. ANTECEDENTES

- 1.1 Como complemento a la solicitud de financiamiento presentada al Banco por la Cooperativa de Producción Agropecuaria e Industrial "La Norteña Ycuamandyyu" Ltda. (CNY), se ha solicitado una cooperación técnica no reembolsable para apoyar la ejecución del programa de inversión propuesto.

II. OBJETIVOS

- 2.1 Los objetivos de la cooperación técnica propuesta son: fortalecer la capacidad institucional y técnica de la Cooperativa, promoviendo la aplicación de las metodologías apropiadas en el mejoramiento de los procesos productivos de sus socios, y ampliando y mejorando sus sistemas de acopio y comercialización, con el fin de conducirla hacia la sostenibilidad y autosuficiencia financiera. Asimismo, apoyarla en proveer mejores y más eficientes servicios complementarios de apoyo a los pequeños agricultores en sus zonas de acción.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

- 3.1 El análisis institucional y operativo de la Cooperativa ha determinado la necesidad de concentrar las actividades de la cooperación técnica en áreas de mejoramiento de los procesos de producción de los pequeños productores mediante asesoramiento técnico, y de perfeccionar los métodos de procesamiento y comercialización de la Cooperativa.
- 3.2 Para lograr los objetivos propuestos, la Cooperativa requerirá los recursos de la cooperación técnica para contratar los siguientes servicios especializados:
- a. Un Coordinador Técnico General con especialización de comercialización, por 36 meses, que tendrá a su cargo la coordinación de los demás consultores y la vigilancia del cumplimiento de los objetivos de la Cooperación Técnica. Asimismo, tendrá la responsabilidad de vigilar que los hogares en que las mujeres son cabezas de hogar, se tengan en especial consideración al crearse las nuevas oportunidades de empleo con los recursos de esta operación.

- b. Un Coordinador Técnico ingeniero agrónomo, con experiencia en extensión y comercialización, por 24 meses, que diseñará los planes de producción en coordinación con el Técnico en Comercialización y con los pequeños productores. También capacitará y supervisará el trabajo de los técnicos agrícolas.
 - c. Un Especialista en Cultivos, por 24 meses, que además de asesorar a la Cooperativa, será responsable de la capacitación técnica de los productores agricultores, asegurando un buen manejo técnico en los cultivos y el mejoramiento de la calidad de los productos.
 - d. Un Especialista en Suelos, por 24 meses, que trabajará en coordinación con los demás técnicos y se ocupará, juntamente con el Especialista en Cultivos, del mejoramiento de los procesos productivos, control de plagas, rotación de cultivos, fertilidad, rendimiento y eficiencia en el uso de los suelos, así como un aprovechamiento adecuado que no cause deterioro de los mismos y contribuya a conservar el medio ambiente.
 - e. Un Analista de Sistemas, por tres meses, que diseñará un sistema para monitorear eficazmente las actividades de comercialización de la Cooperativa. Este sistema será compatible con los sistemas contables de la cooperativa y reunirá, además, información desglosada por género y por edad para producir informes con indicadores que cuantifiquen el aumento de la participación de mujeres en las actividades económicas de la cooperativa, así como del aumento del ingreso de las socias a partir del inicio de esta operación.
 - f. Un Técnico Industrial, por 24 meses, que se encargará de asesorar sobre la instalación de los equipos y maquinarias a ser utilizados en la Cooperativa, así como del entrenamiento del personal local en el uso y mantenimiento de los mismos.
 - g. Un experto en evaluación, por dos meses, para efectuar: i) el estudio que establecerá los indicadores específicos de evaluación y que servirá de base para evaluar tanto el desempeño de la CNY, como el logro de los resultados deseados, y ii) la revisión intermedia de ejecución del programa.
- 3.3 En total se requiere 137 profesionales/mes de asesoría especializada.
- 3.4 La cooperación técnica incluye la adquisición de equipos de computación, movilización terrestre, fondos para materiales didácticos, transporte local y cursos de capacitación de personal. El monto de los equipos y materiales a adquirirse con recursos de la cooperación técnica serán menos del 30% de la contribución del Banco a la Cooperativa.
- 3.5 La cooperación técnica se destina también a otorgar capacitación y

asistencia técnica a los campesinos. Los eventos de capacitación se basan en días de campo en los que se hacen demostraciones técnicas, en fincas de productores, a las cuales se invita a grupos de productores vecinos. La asistencia técnica se provee mediante visitas sistemáticas y periódicas a las fincas de los productores, donde se los asesora in situ sobre las prácticas de manejo de suelos más apropiadas. Además se hace seguimiento sobre las habilidades y tecnologías adquiridas en los eventos de capacitación. Estas actividades justifican la adquisición de un vehículo todo terreno, que permita transportar materiales y pequeños equipos demostrativos, así como la adquisición de motos para las visitas de los técnicos al campo. (Cabe aclarar que la mayor parte de los caminos son de tierra sin enripiado, lo que dificulta su tránsito en épocas de lluvias).

- 3.6 Como complemento a estas actividades, la cooperación técnica prevee también la preparación de cartillas didácticas (basadas en diseños y textos simples y directos en guaraní), materiales ilustrativos para apoyar las actividades de capacitación y la adquisición de implementos que permitan a los técnicos hacer demostraciones en campo.
- 3.7 La cooperación técnica también destina US\$10,000 de sus recursos para cubrir los costos de transporte y la alimentación de los campesinos que vivan más alejados de los lugares donde se realizarán los cursos técnicos y las demostraciones en finca en los días de campo. Estos seminarios y eventos de capacitación son los que darán el apoyo técnico para mejorar la producción, los rendimientos y calidad de los productos agrícolas con destino comercial, aplicando tecnologías sustentables en el uso de los suelos.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total de la cooperación técnica no reembolsable a financiarse por el Banco es por el equivalente de US\$230.000, de acuerdo al siguiente detalle:

COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE (en US\$)			
	US\$/mes	Mes/cons.	TOTAL
2. Consultores Indiv.			
2.1 Honorarios			
•Coordinador Técnico General (Espec.Comercializ.)	1,200	36	43,200
•Coordinador Técnico (Ingeniero Agrónomo)	1,200	24	28,800
•Espec.en Cultivos	1,000	24	24,000
•Espec.en Suelos	1,000	24	24,000
•Analista Sistemas	3,100	3	9,300
•Tecnico Industrial	,700	24	16,800
26. Apoyo General			
6.3.1 Adquisición Equipos			5,100
6.3.2 Adquisición Vehículos			36,200 <u>1/</u>
6.3.3 Materiales didácticos y demostraciones			12,600 <u>2/</u>
8. Evaluaciones	10,000	2	20,000
8.2 Emolumentos (Revisión de ejecución)			
3.2. Reuniones de Capacitación	10,000		10,000 <u>3/</u>
TOTAL		137	230,000

Nota: La Cooperativa ha contratado dos bachilleres técnicos agropecuarios, que trabajarán conjuntamente con el equipo de especialistas.

V. EJECUCION DEL PROGRAMA

- 5.1 La cooperación técnica se realizaría paralelamente al programa de inversiones, que se aprobaría simultáneamente con esta cooperación técnica. La Cooperativa será responsable ante el Banco de la ejecución de la cooperación técnica y suscribiría un convenio de cooperación técnica con el Banco.

1/ Ver párrafo 3.5.

2/ Ver párrafo 3.6.

3/ Ver párrafo 3.7.

- 5.2 La Cooperativa contratará los consultores, que deberán tener reconocida experiencia en sus especialidades. Previo a la contratación de los consultores, la Cooperativa deberá presentar, a satisfacción del Banco, los Términos de Referencia, los nombres y antecedentes profesionales de los consultores a contratar. La contratación debería efectuarse de conformidad con los Términos de Referencia y con los procedimientos, normas y políticas del Banco sobre dicha materia.
- 5.3 La Cooperativa será responsable de la adquisición de equipos y otros bienes que sean necesarios para lograr los objetivos del programa, que se realizaría en conformidad con los procedimientos, normas y políticas del Banco sobre dicha materia.
- 5.4 La CNY deberá contratar, con base en términos de referencia previamente aprobados por el Banco, dentro de los primeros tres meses de ejecución del proyecto, y para ser financiado con recursos de la cooperación técnica, un estudio para establecer indicadores específicos de evaluación, relevantes y verificables, con clara indicación de las fuentes o métodos para obtener la información, que servirá de base para evaluar tanto el desempeño de la CNY, como el logro de los resultados deseados. Los indicadores deberán cubrir principalmente las áreas de producción, comercialización, gerenciamiento y género.
- 5.5 Los indicadores de evaluación deberán servir para la elaboración de los planes de gestión anuales de la Cooperativa, como instrumentos para la gerencia del proyecto, para la elaboración de los informes semestrales de avance, para la evaluación intermedia, y para medir los esfuerzos hechos por el programa para incentivar una mayor participación de mujeres.
- 5.6 La CNY estará sujeta a una evaluación intermedia al haber desembolsado el 50% de los fondos. El objeto de la evaluación será asegurar el cumplimiento de las normas, evaluar los logros y los problemas que se enfrentan con el propósito de llevar a cabo los cambios necesarios para lograr los resultados deseados. Asimismo, los términos de referencia de la evaluación intermedia indicarán que el consultor deberá evaluar el componente de cooperación técnica y su impacto sobre el fortalecimiento de la cooperativa, así como determinar la capacidad de la misma para absorber los consultores que han sido contratados por 36 y 24 meses. El Banco revisará los resultados y recomendaciones de la evaluación intermedia, que será realizada por consultores externos a ser contratados directamente por el Banco, con recursos de la cooperación técnica paralela. Si los resultados de dicha evaluación no fueran satisfactorios, el Banco no autorizará

continuar comprometiendo recursos hasta que se hayan tomado medidas conducentes a la solución de los problemas detectados.

- 5.7 De manera general, la Cooperativa tendrá la responsabilidad de proporcionar el personal de contraparte necesario, instalaciones, servicios y material de apoyo.
- 5.8 El plazo de ejecución de la cooperación técnica sería de 36 meses contados a partir de la fecha de vigencia del convenio de financiamiento y cooperación técnica.

VI. DESEMBOLSOS Y ANTICIPOS DE FONDOS

- 6.1 Los desembolsos de la operación se efectuarán en durante un período de 48 meses, contados a partir de la fecha de firma del respectivo convenio. A solicitud de la Cooperativa, podrá concederse un anticipo de hasta el 10% del monto de la Cooperación Técnica, para así asegurar la liquidez necesaria para la efectiva realización del Programa.

VII. INFORMES

- 7.1 Dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre calendario, los consultores contratados presentarán informes de progreso a la Cooperativa, con copia al Banco, indicando el avance en la ejecución de las actividades. Adicionalmente, los mismos deberán presentar, dentro de los 30 días posteriores a la fecha de finalización del contrato, un informe final indicando los resultados y recomendaciones para acciones futuras.
- 7.2 La Cooperativa presentará al Banco una evaluación de los informes presentados y del trabajo realizado por cada consultor, dentro de los 60 días siguientes a la recepción de los mismos.
- 7.3 La Cooperativa presentará al Banco un informe financiero detallando los gastos con cargo a la contribución no reembolsable del Banco, dictaminado por auditores independientes aceptables al Banco, dentro de los 120 días siguientes a la finalización del año calendario en que se realice el último desembolso del programa.

VIII. SUPERVISION Y RESPONSABILIDAD

- 8.1 La Cooperativa será responsable de la supervisión de las actividades que llevarán a cabo los consultores a ser contratados.

Por su parte, el Banco, a través de su Representación en Paraguay, ejercería la supervisión del programa de cooperación técnica.

- 8.2 La responsabilidad técnica y básica de la operación propuesta la tendría la Representación del Banco en Paraguay.

IX. CRITERIOS DE EVALUACION

- 9.1 La cooperación técnica sería evaluada a medio término, simultáneamente con la evaluación del programa de financiamiento, que se hará al haberse desembolsado el 50% de los recursos, y que tomará en consideración el cumplimiento de los objetivos, según fueron enunciados en el párrafo 2.1 de este Anexo. El Banco revisará los resultados y recomendaciones de la evaluación intermedia, que será realizada por consultores externos a ser contratados directamente por el Banco, con recursos de la cooperación técnica. Si los resultados de dicha evaluación no fueran satisfactorios, el Banco no autorizará continuar comprometiendo recursos hasta que se hayan tomado medidas conducentes a la solución de los problemas detectados.

X. JUSTIFICACION Y RECOMENDACION

- 10.1 La Cooperación Técnica propuesta satisface los requisitos establecidos por el Banco para el otorgamiento de cooperaciones técnicas no reembolsables, ya que estará destinada al fortalecimiento y la consolidación técnica de una institución comprometida con el proceso de desarrollo económico y social de pequeños productores de bajos ingresos.
- 10.2 La Cooperativa no dispone de los recursos necesarios para financiar las actividades previstas en el programa de cooperación técnica propuesta. La cooperación técnica contribuiría en forma directa a la buena ejecución del Programa y al logro de sus objetivos. Se estima que esta Cooperación Técnica es necesaria para fortalecer las bases operativas y técnicas de la Cooperativa.
- 10.3 La asistencia técnica proveerá a la Cooperativa los procedimientos y herramientas para mejorar la atención y cobertura a los microempresarios. La asistencia técnica agropecuaria es importante para los microproductores rurales, quienes carecen de la capacitación necesaria para mejorar su producción, disminuir sus riesgos y la conservación del medio ambiente.

ANEXO III

Página 8 de 8

- 10.4 Por lo expuesto anteriormente, la Administración del Banco recomienda la Directorio Ejecutivo la aprobación de la operación de cooperación técnica, que, con carácter no reembolsable, se propone en este Plan de Operaciones.

Cooperativa La Norteña de Ycuamandyyú
CUADRO DE COSTOS DE INVERSIONES Y CAPITAL OPERATIVO

Descripción de las inversiones principales:

Edificaciones:	US\$
Tolva de recepción, techada (6x7mts)	5,000
Bases para dos silos de 300 ton de capacidad c/u	34,000
Base para máquina secadora y prelimpiadora	1,500
Pozo para elevador	1,500
Base para anclaje de tensores elevadores	1,500
Iluminación exterior	4,000
Galpón de 20x30 mts, con piso de concreto	27,500
TOTAL	75,000

Vías de Acceso y Circulación:	US\$
Cerco perimetral (600 mts) y portón de entrada	6,000
Excavación, relleno, compactación, enripiado del acceso y área de circulación interna (500 mts 2)	19,000
TOTAL	25,000

Máquinas y equipos	
2 silos metálicos para 300 ton c/u	40,000
3 elevadores de granos	10,000
Una limpiadora de granos	6,000
Accesorios diversos	4,000
1 secadora de granos	20,000
Montaje de instalaciones y construcción de horno p/secadora	10,000
Equipos para movimiento de carga y herramientas diversas	10,000
TOTAL	100,000

Capital operativo inicial	US\$
Adquisición de productos :	
Maiz (600 ton)	45,000
Yerba (60 ton)	34,000
Cedron (15 ton)	21,000
Materia prima p/produc. de concentrados (harina de hueso, sales minerales, vitaminas, antibióticos, pellets de soja)	50,000
TOTAL	150,000

PROYECTO DE RESOLUCION

PARAGUAY. FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A LA COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA E INDUSTRIAL LA NORTEÑA YCUAMANDYYU LIMITADA DENTRO DEL PROGRAMA PARA EL FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, proceda a formalizar el convenio o convenios que sean necesarios con la Cooperativa de Producción Agropecuaria e Industrial La Norteña Ycuamandyyú Limitada de la República del Paraguay, con el fin de otorgarle, dentro del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, aprobado mediante las Resoluciones DE-85/78 y DE-147/79: (a) financiamiento reembolsable para la ejecución del programa a que se refiere el Documento PR- ; y (b) cooperación técnica no reembolsable para la ejecución del programa, de acuerdo con el Anexo I de dicho documento.

2. Destinar hasta el equivalente de US\$500.000 en guaraníes, para los fines indicados en el párrafo 1(a), y hasta el equivalente de US\$230.000 en guaraníes, para los fines indicados en el párrafo 1(b), ambos con cargo a los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales.