

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**ECUADOR**

**PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL**

**FORTALECIMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO EN  
COMUNIDADES AFRO-ECUATORIANAS**

**(EC-S1002)**

**PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Marguerite Berger y Dieter Wittkowski, Co-Jefes de Equipo; Edgar Carvajal (COF/CEC); Carlos Vicente Martínez (COF/CEC); Carlos Puig, Consultor; Bernadete Buchsbaum (LEG/OPR); Yolanda María Gómez (LEG/OPR); y Margarita Reyes quien asistió en la producción del documento.

## ECUADOR

### RESUMEN EJECUTIVO

**Agencia Ejecutora:** Asociación de Productores de Cacao del Norte de Esmeraldas (APROCANE)

<b>Monto y fuente:</b>	<u>BID (US\$)</u>	<u>Local (US\$)</u>	<u>Total (US\$)</u>
Financiamiento:	245.000	61.000	306.000
Coop. Técnica no Reembolsable:	<u>185.000</u>	<u>123.000</u>	<u>308.000</u>
Total:	430.000	184.000	614.000

Los recursos provienen de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE).

<b>Términos y condiciones:</b>	Plazo Amortización:	15 Años
	Período de Gracia:	5 Años
	Tasa de Interés:	2% En US\$
	Desembolso del Financiamiento:	48 Meses
	Ejecución del Financiamiento:	42 Meses

El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El crédito será denominado y repagado en dólares. Las condiciones financieras del financiamiento se determinaron de acuerdo a los parámetros de referencia actualmente en uso para los proyectos PES, y tomando en cuenta el nivel de pobreza de los clientes finales del proyecto y las condiciones aplicadas en otros proyectos dirigidos al mismo rubro de producción.

**Problema que se quiere resolver:** Los pequeños agricultores de las comunidades afroecuatorianas de la Provincia de Esmeraldas están entre los más pobres del país, con índices muy altos de pobreza, analfabetismo, desnutrición y exclusión social.

Sin embargo, a pesar de estas condiciones difíciles, los pequeños productores de cacao de Esmeraldas ya cuentan con una base productiva establecida y con un potencial muy grande. Tienen experiencia y conocimientos en la producción del cacao, cuentan con extensiones de plantaciones con capacidad productiva para abastecer pedidos grandes de cacao en grano, gozan de condiciones geográficas y climáticas excelentes para la producción de un cacao de alta calidad. Sin embargo, estos pequeños productores enfrentan una serie de *problemas interrelacionados que no les permiten hacer rentable y competitiva la producción y comercialización de su cacao bajo las condiciones actuales*, y de esta manera, mejorar su productividad, los precios que reciben por el producto, y por ende, sus ingresos familiares. Los

problemas principales incluyen: (i) *bajos niveles de productividad y calidad*, debido a la falta de un manejo técnico adecuado, baja densidad de plantaciones y falta de renovación de las mismas, poco acceso a plantas de cacao mejoradas que podrían aumentar el rendimiento, conocimientos y oportunidades limitados para introducir el cacao orgánico, y falta de capacitación, transferencia de tecnología y de manejo ambiental de las fincas; (ii) *debilidad organizacional* de las asociaciones de productores, las cuales requieren de fortalecimiento institucional, tanto en los aspectos gerenciales y de liderazgo, como en los aspectos de planificación, organizativos, administrativos, comerciales y financieros. Asimismo, estas asociaciones no cuentan con la infraestructura adecuada para realizar un acopio, selección, clasificación y comercialización de su cacao en condiciones óptimas; y (iii) *falta de acceso a canales de comercialización rentables*, debido a la atomización de la producción y la comercialización y la falta de la infraestructura, el capital de trabajo y logística adecuada y coordinada para ofrecer un producto de calidad a mercados de mayor volumen y valor.

**Objetivos:**

El objetivo general del proyecto es contribuir a incrementar los ingresos de los productores de cacao en comunidades afroecuatorianas, mestizas e indígenas en la Provincia de Esmeraldas a través de un sistema sostenible de producción y comercialización que permita a los socios de APROCANE comercializar un mayor volumen de sus productos a precios más altos.

Los objetivos específicos son: (i) incrementar el rendimiento y la calidad del cacao de 1.400 productores a través de la adopción de buenas prácticas en producción, manejo de cosecha y post-cosecha; (ii) mejorar el manejo ambiental e introducir el proceso de certificación orgánica; (iii) mejorar la comercialización del cacao a mercados nacionales e internacionales; y (iv) fortalecer a APROCANE como asociación de productores con membresía activa y balances positivos, operando de manera organizada y profesional.

**Descripción:**

El proyecto tiene dos componentes: (i) un componente de Financiamiento reembolsable; y (ii) un componente de Cooperación Técnica no reembolsable.

**Componente de Financiamiento Reembolsable:** (Banco: US\$245.000; Contraparte Local: US\$61.000). Los recursos de este componente serán aplicados a dos categorías: (i) inversión en infraestructura básica para acopio, manejo post-cosecha y comercialización de cacao en grano (Banco: US\$155.000; Contraparte Local: US\$31.000); y (ii) recursos para capital de trabajo de la Asociación de Productores (APROCANE) para el acopio y la comercialización del cacao (Banco: US\$90.000; Contraparte Local: US\$30.000).

Sub-Componente de Inversión en Infraestructura Básica: Con el propósito que los productores de APROCANE mejore su capacidad de acopiar y comercializar el cacao en condiciones óptimas, este sub-componente financiará inversiones para la creación de la infraestructura y equipos adecuados para APROCANE, incluyendo: galpones, tendales, áreas de secado, áreas de fermentado, maquinarias, equipos y un camión de carga.

Sub-Componente de Capital de Trabajo para APROCANE: APROCANE utilizará los recursos de capital de trabajo para la compra, en efectivo, de cacao en grano de los pequeños productores proveedores y para cubrir sus gastos de acopio y comercialización durante su ciclo de negocio. Los pagos por parte de los exportadores nacionales y de los importadores toman entre 15 y 90 días. Este margen de tiempo requiere de un grado importante de liquidez por parte de APROCANE. Los recursos suministrados por el proyecto para el capital de trabajo para el acopio y la comercialización ayudarán a que APROCANE y los productores no se vean obligados a vender su producción a precios bajos a otros intermediarios. Los recursos para el capital de trabajo facilitarán el desarrollo del componente comercial en su fase de acopio, fermentación, secado y comercialización del cacao de los productores. Es indispensable que APROCANE cuente en su inicio con la liquidez suficiente para garantizar el acopio de la producción y asegurar el pago de los trabajadores de los centros de acopio y de los productores, de manera que les permita competir con los intermediarios, otros acopiadores, así como otras empresas comercializadoras.

**Componente de Cooperación Técnica no Reembolsable:** (Banco: US\$185.000; Contraparte Local: US\$123.000). Los recursos de este componente serán aplicados a cuatro categorías: (i) mejoramiento de la producción de cacao, que pretende atacar el problema del bajo rendimiento y calidad del cacao a través de transferencia de tecnología, de manejo ambiental, certificación orgánica y de un manejo técnico de las plantaciones; (ii) mejoramiento de la comercialización del cacao, que busca solucionar los problemas relativos al acceso a mercados y a las dificultades logísticas en la comercialización del cacao en grano; (iii) fortalecimiento organizacional que pretende apoyar a APROCANE con el fin que opere de manera más organizada y profesional; y (iv) seguimiento y evaluación que apoyará en la realización de un estudio de línea de base, el apoyo técnico y acompañamiento institucional a APROCANE, el monitoreo y la evaluación del proyecto.

**El Mercado y la  
Estrategia de  
Comercialización:**

APROCANE ha identificado dos mercados para el cacao fino y de aroma, en grano: (i) el mercado nacional; y (ii) el mercado internacional. La estrategia de comercialización en el mercado nacional es: (i) continuar el abastecimiento de los principales exportadores de cacao en grano, localizados en la región de Guayaquil; y (ii) desarrollar nuevos contactos para abastecer los agroindustriales nacionales con el grano de cacao que necesitan. En el ámbito internacional, la estrategia será la concentración

en nichos de mercado para el cacao fino y de aroma, principalmente en Europa, con el desarrollo de una marca propia, que permita a mediano plazo el reconocimiento en los mercados del producto. La estrategia incluye: (i) el desarrollo de una línea de producción certificada orgánica; (ii) el desarrollo, con *Fair Trade*, del reconocimiento de los productos producidos por APROCANE como fruto del “Comercio Justo”; (iii) exportar de manera consolidada con la Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador (UNOCACE), con quienes se ha establecido relaciones para el inicio de las operaciones exportadoras; y (iv) devenir miembro de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO).

**Revisión social y ambiental:**

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión 06-04, del 13 de febrero del 2004, revisó esta operación y la aprobó tal como propuesta en el perfil. Es importante mencionar que la fermentación natural y secado del grano de cacao que se realizará en los centros de acopio no genera desechos significativos. Se realiza secado al sol para el proceso de secado del grano.

**Beneficiarios y resultados esperados:**

Los beneficiarios directos son alrededor de 1.400 pequeños agricultores de la Provincia de Esmeraldas. La mayoría de estos productores son de descendencia africana (afroecuatorianos) o mestiza. Sus ingresos per cápita varían en promedio entre US\$337 y US\$844 por año, comparado con un ingreso per capita nacional de US\$1.351.

Los beneficios directos y mensurables que el proyecto logrará entre estos productores incluyen: (i) no menos de 1.400 productores de cacao comercializando alrededor de 10.500 quintales de cacao por año, de manera organizada, a través del sistema de comercialización de APROCANE; (ii) un incremento del precio promedio real que reciben los productores en la venta del cacao en grano; (iii) un incremento de un mínimo del 20% de los ingresos netos percibidos de las familias productoras de cacao; (iv) 50 hectáreas de cacao orgánica certificada instaladas; (v) aumento del rendimiento promedio del cacao de 3,4 qq (155 kg) a 6 qq (270 kg) por hectárea; y (vi) ventas directas, programadas y sostenidas de la producción por parte de APROCANE totalizando más de US\$600.000 anuales. Asimismo, APROCANE destinará los excedentes generados por en la comercialización del cacao, después de cubrir sus gastos financieros, de operación, y de capitalización, a inversiones productivas o de carácter social y/o ambiental, que promuevan el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los grupos vulnerables de la zona.

**Riesgos:**

Los tres riesgos principales que el proyecto podría enfrentar son: (i) que fluctuaciones de los precios en el mercado internacional afecten las previsiones financieras establecidas y la motivación de los productores a implementar las nuevas tecnologías; (ii) que efectos naturales, como condiciones climatológicas, plagas o enfermedades, afecten los cultivos; y (iii) que no se alcancen las metas establecidas para la

comercialización en términos de volúmenes de ventas.

Para mitigar estos riesgos, el proyecto prevé tomar las siguientes medidas: *Riesgo (i)*: El cacao que será producido en el proyecto (fino y de aroma) está orientado a un segmento de mercado de alta calidad (chocolatero), un nicho de mercado específico a Latinoamérica representando un máximo del 5% del mercado del cacao mundial. Los precios de este segmento no son tan volátiles como los precios del cacao en grano o del cacao híbrido, así que no se espera variaciones significativas de los precios proyectados. Por otro lado, las metas de comercialización y precios esperados en el proyecto han sido establecidas de manera conservadora, sin especulaciones a futuro, pero basándose en la media de los precios pagados a los productores de los últimos cinco años y sumando una prima a la producción exportada del 15%; *Riesgo (ii)*: Aunque difícilmente el proyecto puede evitar el riesgo de las condiciones climatológicas y de plagas, se tomarán medidas para reducir los efectos que éstas puedan tener sobre los cultivos. Mediante los conocimientos y las técnicas productivas transferidos por los extensionistas a los productores, y fortalecidos con el especialista en producción orgánica, se pretende promover prácticas que minimizarán el daño posible a las plantas y la cosecha. Estos incluyen el adecuado manejo de las plantaciones, con labores como limpieza de los cultivos, control de luz y sombra, control en el exceso de humedad, podas fitosanitarias, y la eliminación sistemática de mazorcas y ramas enfermas. Por otro lado, los productores aplicarán insecticidas, repelentes y fertilizantes orgánicos, y practicarán un adecuado cuidado y selección del material genético para la propagación de cultivos; y *Riesgo (iii)*: Si bien APROCANE ha establecido las metas de comercialización del proyecto con base en su experiencia previa, negociaciones con potenciales compradores y proyecciones conservadoras, este riesgo será mitigado mediante su estrategia de establecer alianzas con empresas nacionales e internacionales que requieren comprar volúmenes importantes de cacao durante todo el año. Asimismo, se fortalecerá la habilidad de APROCANE de concretar nuevos contratos de venta con recursos de la Cooperación Técnica, con los cuales se contratará los servicios profesionales de un experto en comercialización internacional de cacao. Este apoyo técnico y comercial ayudará a identificar y abrir mercados adicionales a los que ya tiene previstos APROCANE, tomar contacto con nuevos compradores, elaborar una estrategia de mercadeo de exportación, y emitir recomendaciones concretas para el desarrollo de la comercialización de los productos y el establecimiento de nuevos y más ventajosos mercados.

**Rol del Proyecto en la Estrategia del Banco con Ecuador:**

Las actividades del proyecto son consistentes con las prioridades de la actual Estrategia del Banco con Ecuador, al tratarse de un esfuerzo concreto para aliviar la pobreza, mejorar la infraestructura productiva y promover la inclusión social, los cuales son aspectos claves de dicha estrategia.

**Coordinación con  
otras Instituciones  
Oficiales de  
Desarrollo:**

La APROCANE ha establecido contactos con el proyecto de Desarrollo Rural Integral de Esmeraldas de la Unión Europea, para ver la posibilidad de coordinar asistencia técnica a algunos grupos que este proyecto está organizado en las Comunidades en donde la APROCANE está trabajando. Asimismo, con el proyecto PRONORTE de United States Agency for International Development (USAID), APROCANE ha tenido un acercamiento y a través del Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo (FECD), que tiene una participación en el Consejo de PRONORTE, mantiene la coordinación con el proyecto.

**Justificación:**

El proyecto se justifica porque: (i) contribuirá a incrementar los ingresos netos de un grupo de alrededor de 1.400 productores de cacao afroecuatorianos, mestizos e indígenas de bajos ingresos; (ii) promoverá el mejoramiento de la calidad del cacao fino y de aroma y la cosecha será vendida como “primera categoría” a mercados internacionales a mejores precios; (iii) establecerá vínculos más estrechos y permanentes entre los productores de cacao de la Provincia de Esmeraldas y los nichos de mercado; (iv) aumentará la producción organizada según la demanda en los mercados; y (v) la APROCANE es una organización que apoya mayoritariamente a los productores afroecuatorianos, mestizos e indígenas, con experiencia en el manejo de proyectos productivos de cacao y cuenta con la capacidad para llevar a cabo las actividades propuestas en el proyecto.

**Condiciones  
contractuales  
especiales:**

Como condiciones previas al primer desembolso de recursos del sub-componente de Inversión de Infraestructura Básica (Financiamiento Reembolsable), APROCANE presentará a satisfacción del Banco: (i) evidencia que tiene la posesión legal, las servidumbres u otros derechos de propiedad sobre los terrenos donde se construirá la infraestructura en Esmeraldas; y (ii) la aprobación de los planos para la construcción por la Municipalidad de Esmeraldas para el Centro de Acopio, y mostrar prueba de posesión de todas las licencias y autorizaciones necesarias para iniciar las obras, emitidas por las autoridades competentes bajo la legislación nacional.

Como condiciones previas al primer desembolso de recursos correspondientes del sub-componente de Recursos de Capital de Trabajo (Financiamiento Reembolsable) APROCANE presentará a la satisfacción del Banco: (i) evidencia del aporte de de contraparte local para este sub-componente (US\$30.000); y (ii) el Reglamento para el uso del capital de trabajo aprobado por el Directorio de APROCANE.

Como condiciones previas al primer desembolso de los recursos de la *Cooperación Técnica*, APROCANE presentará a satisfacción del Banco: (i) los términos de referencia de las consultorías y asesorías a financiarse con recursos de Cooperación Técnica durante el primer semestre del proyecto; (ii) evidencia de la selección del Coordinador del

proyecto; y (iii) un plan de ejecución, que incluya las metas anuales para el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto. El plan de ejecución deberá incluir un cronograma de cumplimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el proyecto y en el Marco Lógico, los cuales permitirán controlar y supervisar el progreso de la operación.

El cronograma de desembolsos de la *Cooperación Técnica* será determinado de acuerdo al cumplimiento del plan de desembolsos y ejecución del Componente de Financiamiento Reembolsable acordado con el Banco.

Debido a la necesidad de contar con liquidez necesaria para la contratación de expertos y técnicos indispensables en el arranque del proyecto, y para el capital de trabajo de APROCANE, el Banco establecerá un fondo rotatorio tanto del Financiamiento como de la Cooperación Técnica, de hasta el 20% de los montos totales respectivos, de acuerdo al plan de actividades y el cronograma de desembolsos que APROCANE presentará para la aprobación del Banco.

En el caso de contrataciones de consultorías o adquisiciones de bienes y servicios hasta por el monto de US\$5.000, se podrá utilizar el mecanismo de revisión expost (con excepción de los términos de referencia). Para la adquisición de bienes por debajo de US\$1.000, no será necesaria la solicitud de no objeción previa al Banco, siempre que la compra se lleve a cabo bajo criterios de eficiencia y esté directamente relacionada con las actividades contempladas en el plan operativo.

#### **Informes y Evaluaciones:**

Informes: APROCANE someterá *informes de progreso* a la Representación del Banco, a los 45 días antes del vencimiento de cada semestre calendario, con un informe final a los 60 días siguientes al vencimiento del plazo del último desembolso. Estos informes incluirán un análisis del cumplimiento de los indicadores de desempeño y del progreso logrado en la ejecución del plan de trabajo, incluyendo: (i) avances en la instalación de la infraestructura, maquinaria y equipos previstos en el proyecto; (ii) información sobre el funcionamiento de los Centros de Acopio; (iii) términos de acopio, transformación, y ventas del cacao; (iv) grado de cumplimiento del proyecto en incorporación de tecnología, aumentos de productividad y mejoramiento de la calidad; (v) avance del proceso de introducción de la certificación orgánica; (vi) avances y resultados en la implementación de las medidas de manejo ambiental de la producción; (vii) información sobre las condiciones de trabajo (seguridad y salubridad) en los centros de acopio; (viii) la evolución de los precios que los productores han recibido por el cacao comercializado mediante el proyecto; (ix) información sobre el uso de los excedentes de APROCANE en inversiones o actividades que benefician a sus socios; y (x) un resumen de la contribución en efectivo y en especie aportada por APROCANE al momento de cada informe. El primer informe de proyecto deberá incluir la información socioeconómica sobre el grupo meta antes del inicio de las actividades



del proyecto, recopilada en el estudio de Línea de Base, que permita comparar el cambio en la productividad y los ingresos de los beneficiarios del mismo. El informe final deberá contener un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos originales y en comparación con la línea de base.

Evaluaciones: El Banco utilizará recursos del Cooperación Técnica para contratar una evaluación intermedia y una evaluación final del proyecto. Cuando hayan transcurrido 24 meses desde el primer desembolso del Financiamiento, se realizará una evaluación intermedia del proyecto, contratada por el Banco, que medirá algunos resultados preliminares en el cumplimiento de los objetivos y otros efectos intermediarios del proyecto, incluyendo un análisis para contrastar la información presentada en el último informe semestral del proyecto con el avance efectivo del mismo. Para la medición de estos aspectos se tendrán en cuenta los indicadores presentados en el Marco Lógico y en el cuadro de Indicadores de Desempeño del proyecto, así como los informes de progreso.

Asimismo, a los 42 meses desde el primer desembolso se realizará la evaluación final, que medirá y documentará: (i) los resultados del cumplimiento de los objetivos; (ii) el funcionamiento y los resultados de la administración de los recursos para el capital de trabajo; (iii) la comercialización y ventas del cacao en grano, incluyendo volúmenes, calidad y precios; (iv) indicadores económicos y sociales de las familias beneficiarias; y (v) las lecciones aprendidas del proyecto. La recopilación de datos iniciales de los beneficiarios (Línea de Base) servirá de base para medir los cambios en los indicadores de productividad y en los ingresos obtenidos por los beneficiarios como resultado del proyecto.

**Excepciones a las  
políticas del Banco:**

Para asegurar la buena ejecución del proyecto, se prevé la contratación directa del Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo (FECD) el cual brindará servicios de asistencia técnica, acompañamiento y seguimiento del proyecto durante todo el período de ejecución. La contratación directa se justifica por la larga experiencia del FECD con APROCANE, la experiencia y sistemas de información del FECD en cuanto a monitoreo de proyectos de desarrollo, la excelente reputación, profesionalismo y capacidad técnica del equipo técnico del FECD y la confianza que tienen los miembros de la entidad ejecutora del proyecto en el FECD. Por lo tanto, se solicita una excepción a la política del Banco para permitir esta contratación directa, con US\$30.000 de recursos de la Cooperación Técnica.