

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**PARAGUAY**

**MODELO DE EXPORTACIÓN COOPERATIVA PARA LA AZÚCAR ORGÁNICA PARAGUAYA**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**(PR-S1013)**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Pedro Eikelenboom (FOMIN/ATM); Dora Moscoso (FOMIN/DEU); Gabriela Tercero (FOMIN/ATF); Carlos Ortiz (FOMIN/CPR); Gonzalo Muñoz (RND/CPR); Mariano Perales (PDP/CPR); Alberto de Egea (PDP/CPR); Ignacio Barragán (LEG/NSG); Christian Schneider (FOMIN/ATM); y Alejandro Escobar (FOMIN/ATM) Jefe de Equipo.

**ÍNDICE**

I.	INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO.....	1
A.	Agencia Ejecutora .....	1
B.	Monto y Fuente de Financiamiento.....	1
C.	Términos y Condiciones.....	1
D.	Declaración de no-objeción.....	1
II.	ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	1
III.	EL PROYECTO.....	4
A.	Objetivos .....	4
B.	Descripción.....	4
C.	Sostenibilidad y resultados del análisis financiero.....	6
D.	Riesgo Crediticio del Banco.....	7
E.	Resultados esperados y captura de beneficios.....	8
F.	Estrategia del Banco.....	8
G.	Estrategia del Fondo Multilateral de Inversiones: Marco de Acceso.....	8
H.	Coordinación con programas de otros Donantes.....	8
I.	Resumen de la Revisión Ambiental y Social .....	8
J.	Condiciones especiales, desembolsos y adquisiciones .....	9
K.	Informes, Evaluaciones y Auditorías .....	10
L.	Riesgos del proyecto y sus mitigantes.....	12
M.	Excepciones a la política del Banco.....	12

## ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

DOC 1	Marco Lógico
DOC 2	Análisis Institucional y Ejecución de la Operación con Proyecciones Financieras del Proyecto
DOC 3	Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica
DOC 4	Análisis del Mercado
DOC 5	Resumen de las condiciones financieras del proyecto
DOC 6	Hoja de Términos de Negociación del Préstamo
DOC 7	Estados Financieros de la Cooperativa Manduvira 2006 – 2009
DOC 8	Plan de Adquisiciones de la Cooperación Técnica
DOC 9	Beneficios Pequeño Productor
DOC 10	Indicadores de Desempeño
DOC 11	Tabla de Hitos
DOC 12	Integrity Checklist
DOC 13	Parámetros para el Estudio de Impacto Ambiental

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

AFD	Agencia Financiera de Desarrollo
CM	Cooperativa Manduvira
CPR	Oficina de País de Paraguay (por sus siglas en ingles)
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
EIA	Estudio de Impacto Ambiental
ESR	Comité de Revisión Social y Ambiental (por sus siglas en ingles)
FOE	Fondo de Operaciones Especiales
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FLO	Fair Trade Labelling Organization
ICCO	Interchurch Organisation for Development Cooperation
IMO	Institute for Marketecology
INCOOP	Instituto Nacional de Cooperativismo
PA	Plan de Adquisiciones
PES	Programa de Empresariado Social
PSR	Informe de Avance del Proyecto (por sus siglas en ingles)
ROE	Return on Equity
USAID	United States Agency for International Development
USDA	United States Department of Agriculture

## I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

### A. Agencia Ejecutora

1.1 Cooperativa de Producción Agro-industrial Manduvira Ltda (CM)

### B. Monto y Fuente de Financiamiento

	<u>BID US\$</u>	<u>CM y otros</u> <u>US\$</u>	<u>Total US\$</u>
Financiamiento Reembolsable:	1.000.000	12.600.000	13.600.000
Cooperación Técnica:	<u>250.000</u>	<u>144.800</u>	<u>394.800</u>
Total:	1.250.000	12.744.800	13.994.800

Fuente: Ingresos Netos del Fondo de Operaciones  
Especiales (FOE)

### C. Términos y Condiciones

Plazo Amortización:	9 años
Período de Gracia:	3 años para el capital
Tasa de Interés Anual:	Tasa Fija 6% sobre saldos
Moneda:	Dólares Estadounidenses
Garantía:	Se está estructurando un Fideicomiso de Garantía junto con los demás inversores
Período de Ejecución:	36 meses para la Cooperación Técnica 33 meses para el Financiamiento Reembolsable
Período de desembolsos:	42 meses para la Cooperación Técnica 36 meses para el Financiamiento Reembolsable

El financiamiento reembolsable será denominado, desembolsado y repagado en Dólares Estadounidenses. El período de gracia se aplicará al pago de capital y no a los intereses.

### D. Declaración de no objeción

1.2 Habiendo transcurrido el plazo de la solicitud de no objeción por parte del Gobierno del Paraguay, se considera que no existe objeción y se presenta el proyecto a consideración del Directorio Ejecutivo para aprobación.

## II. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1 **Paraguay y la oportunidad de una diversificación “intra-agrícola”.** Si bien Paraguay ha venido presentando uno de los niveles de pobreza más elevados en Sudamérica, estimaciones para el 2010 señalan que se tendrá un crecimiento económico record de un 9%<sup>1</sup>. En este contexto, en el país se pueden observar inversiones de gran magnitud en los sectores industriales, de servicios y agropecuarios. En cuanto a las inversiones en el campo, se destacan aquellos rubros tradicionales como la soja, el maíz y el algodón que si bien brindan fuentes de trabajos para pequeños agricultores, no siempre son permanentes o

<sup>1</sup> Proyecciones de Moody's y Standard and Poors a agosto de 2010.

constantes en su aporte al ingreso de la familia campesina. Aunque en los últimos años estos cultivos han mantenido un precio al alza, el margen entre el precio en los mercados y lo que percibe el pequeño productor no necesariamente se traduce en beneficios considerables hacia este último. Por otro lado, se observan inversiones en cultivos no tradicionales que involucran a pequeños productores organizados en torno a cooperativas o asociaciones, que cumplen con los estándares más exigentes de mercados de Norteamérica, Europa o Asia. Un claro ejemplo de este segmento es el desarrollo de productos orgánicos como el azúcar, donde Paraguay se posiciona como uno de los mayores exportadores a nivel mundial. Históricamente, la agricultura paraguaya se ha caracterizado por la escasa utilización de productos químicos u organismos genéticamente modificados para combatir plagas o para abonos fertilizantes logrando de esta forma condiciones favorables para la agricultura orgánica y en este caso para la producción de caña de azúcar orgánica. Esta situación que si bien permite un aprovechamiento y explotación de mercados orgánicos, en la actualidad requiere de una mayor tecnificación para lograr mejores rendimientos que puedan elevar la producción para posicionar y mantener al país en los mercados globales en constante crecimiento.

- 2.2 **Mercados alternativos como motor de inclusión rural.** La dinámica de crecimiento de los mercados alternativos ha mostrado un desarrollo importante en los últimos 10 años lo que presenta una gran oportunidad para la región de América Latina. Según datos estadísticos por ejemplo, el mercado de los productos orgánicos arrojó ventas por más de US\$20 billones en el 2007 donde más del 37% corresponde a productos agropecuarios de la región.<sup>2</sup> Paraguay por su parte, se sitúa como uno de los mayores exportadores de azúcar orgánica con un 80% de participación en el mercado mundial, exportando entre US\$10 y US\$15 millones de azúcar orgánica anualmente. Los principales exportadores de este producto son cooperativas de producción quienes se encargan de acopiar y procesar la producción del pequeño agricultor para luego comercializarla en los diversos mercados. Esta producción, al ser certificada, recibe un pago adicional de aproximadamente US\$10 adicionales al precio pagado por la tonelada entregada lo que equivale a un beneficio directo para el pequeño productor. Este “premio” se paga independientemente al precio del producto final a ser exportado. Además como parte del programa de producción orgánica, las cooperativas se encargan de brindar capacitación para la certificación y financiamiento para el ciclo productivo lo que estimula a los productores a participar en estos esquemas productivos.
- 2.3 **La participación de la caña de azúcar en la actividad agrícola.** A nivel nacional en cuanto a la zafra 2009, la producción de caña se ubicó en el séptimo lugar con un volumen de producción de más de 400 millones de toneladas. Comparando con la zafra del 2008, se observa solo un incremento del 6% en la producción y un rendimiento promedio por hectárea de 52 toneladas cuyo rendimiento es aún menor para la producción orgánica. Este nivel de rendimiento por hectárea para el cultivo aun no es atractivo para que los pequeños agricultores quienes históricamente se dedicaron a los cultivos tradicionales de alto rendimiento migren hacia la agricultura orgánica. La mayor parte de la producción local aun se destina a materia prima para las industrias del azúcar, del alcohol y como forraje para la ganadería. Estos datos demuestran que si bien existen experiencias exitosas de diversificación hacia la producción de azúcar diferenciado (orgánico), el potencial del producto para alcanzar mercados de mayor valor agregado y beneficiar directamente al pequeño productor aun no es percibido de manera masiva.

---

<sup>2</sup> Organic markets: Opportunities and Challenges for Developing Countries, *Danielle Giovannucci, 2009.*

- 2.4 **La experiencia de la Cooperativa Manduvira (CM).** Sin embargo existen iniciativas que demuestran la potencialidad del sub-segmento orgánico. Una entidad pionera en la producción y exportación de azúcar orgánico es la “Cooperativa Manduvira Ltda.”, localizada en el Distrito de Arroyos y Esteros, distante a 67 Km. de la ciudad de Asunción. La Cooperativa fue fundada como cooperativa de producción en el año 1975 y desde el 2005 se dedica al acopio, procesamiento y exportación de azúcar orgánica. Gracias a la incursión en este mercado, la Cooperativa ha demostrado un incremento gradual en su número de socios pasando de 200 miembros en el 2004 a más de 700 a finales del 2010. Los niveles de ventas de los años 2007, 2008 y 2009 alcanzan los US\$2,2 millones, US\$2,9 millones y US\$3,8 millones demostrando un incremento sostenido durante estos años. Según proyecciones para el 2010 se espera alcanzar un nivel de ventas por más de US\$4 millones.
- 2.5 CM ha venido trabajando en este sub-segmento durante los últimos cinco años exportando a países como Italia, Suiza, Bélgica, Alemania y Estados Unidos. Fue la primera cooperativa en Sudamérica en lograr contratos de provisión de azúcar orgánica con más de 20 empresas en estos países. En la actualidad, mediante una planta alquilada, procesa más de 500 toneladas por día de caña de azúcar, obteniendo de la misma un promedio diario de 50 toneladas de azúcar orgánica.
- 2.6 El nivel de producción y exportación ronda las 5.400 toneladas por año. Posee más de 700 productores asociados con un promedio de parcela de tierra de 2 a 4 hectáreas para la producción exclusiva de caña de azúcar. Adicionalmente, se encarga del acompañamiento individualizado de cada productor durante todo el proceso productivo-orgánico – desde la preparación del suelo hasta la entrega del producto- garantizando el cumplimiento de todos los criterios para la obtención de la certificación orgánica así como de Comercio Justo<sup>3</sup>.
- 2.7 Una de las principales fortalezas de CM es la confianza en los mercados internacionales que ha ganado gracias a los cumplimientos de los contratos desde el inicio. Por otro lado, la principal debilidad de CM es la dependencia de la planta alquilada ya que la misma carece de mantenimiento adecuado, produce rendimientos muy bajos, lo que limita la capacidad de procesamiento afectando directamente al productor que no puede entregar de manera sostenida volúmenes rentables para procesamiento.
- 2.8 **Aumento de la demanda y las limitaciones de la Cooperativa.** La calidad del producto entregado y el cumplimiento de contratos desde el inicio de operación de la Cooperativa así como el aumento mundial en el consumo de productos orgánicos ha incrementado notablemente la demanda del producto de CM. En este sentido, la Cooperativa ha recibido pedidos de compra que rondan las 20.000 toneladas anuales, casi cuatro veces el nivel de su producción actual, para los próximos cinco años. Vale la pena destacar que la Cooperativa realiza la industrialización de la caña en una planta alquilada que tiene una capacidad nominal de proceso de 600 toneladas de caña por día (se estima que solo el 10% de la caña procesada se convierte en azúcar) y que por la antigüedad de la misma está sujeta a constantes reparaciones haciendo que los niveles de producción sean mucho menores a dicha capacidad nominal. Igualmente, esta planta se localiza a más de 120 kilómetros de los productores primarios, incrementando los costos de producción como consecuencia del transporte. La planta actual opera en época de zafra alrededor de 90 días de producción dando como resultado de su procesamiento cerca de 5.400 toneladas de azúcar al año.

---

<sup>3</sup> Además de contar con la certificación orgánica, CM también cuenta con la certificación de Comercio Justo lo que agrega más valor al producto.

- 2.9 A pesar de la exitosa experiencia de exportación de azúcar orgánica del Paraguay, y la demostrada creciente demanda externa por este producto, existen dos problemas principales que afrontar a futuro:
- a. **Acceso a financiamiento de largo plazo para el mejoramiento de su infraestructura productiva.** Si bien CM ha recibido financiamiento de operación, producción y comercialización de corto plazo de entidades financieras locales y de sus clientes, no ha logrado encontrar en el mercado fuentes financieras de largo plazo que le permitan la consolidación de su modelo de producción y ventas con la construcción de una planta propia. Aunque ya se tienen negociaciones muy avanzadas con Oikocredit y dos bancos locales aun se requiere de un financiamiento clave en este segmento novedoso de la agricultura orgánica para completar un paquete de inversión de cara a la construcción de una planta de producción propia, que le permita alcanzar la demanda de su producto.
  - b. **Bajos rendimientos de los productores para niveles de exportación sostenida.** Los productores asociados de la CM, y aquellos otros potenciales productores que podrían asociarse, no cuentan con la capacidad técnica adecuada para producir caña de azúcar orgánica requerida por los mercados. Si bien ya existe experiencia positiva de exportación certificada, los productores socios requieren de mejoras sustanciales hacia variedades de mayor rendimiento que permitan una producción orgánica más constante y competitiva. El proceso de certificación es altamente exigente, y requiere de un acompañamiento inicial importante, para lograr rendimientos adecuados a nivel de finca. Los aspectos de cuidados de suelo y labores culturales de producción y cosecha, requieren ser más rigurosos y técnicos para poder llegar a la calidad de exportación.
- 2.10 **Beneficiarios:** Se espera beneficiar directamente a un total de 1.200 productores por medio del aumento en los rendimientos productivos a nivel de finca y un incremento en sus ingresos al entregar su producción a la nueva planta (700 productores socios de CM quienes mejorarán sus rendimientos productivos a nivel de finca entregando mayores volúmenes a la nueva planta y 500 productores adicionales quienes podrán entregar su producción para procesamiento ya que la nueva planta estaría dispuesta a procesar mayores niveles de caña de azúcar). Asimismo, indirectamente se espera beneficiar a más de 2.500 familias por lo que conlleva la cosecha, post cosecha y logística relacionada con el producto.
- 2.11 Al financiar la instalación de la planta de procesamiento de caña de azúcar orgánica en el área de producción de estos pequeños productores, ellos pueden disminuir los costos de transporte y aumentar el margen de beneficio por tonelada entregada en planta. A su vez, con los resultados económicos generados por la venta y comercialización del azúcar orgánico, los productores asociados a la cooperativa también mejorarán sus ingresos al momento de distribuir la utilidad generada por esta.

### III. EL PROYECTO

#### A. Objetivos

- 3.1 El fin del proyecto es aumentar los ingresos de más de 1.200 pequeños agricultores de caña de azúcar, por medio del aumento en los rendimientos productivos y competitividad a nivel de finca. El objetivo específico es apoyar en la instalación de una planta de procesamiento de caña de azúcar orgánica que pueda absorber la producción de estos pequeños productores y competir globalmente en el mercado de azúcar orgánica.

#### B. Descripción

- 3.2 El proyecto cuenta con dos componentes: uno de financiamiento reembolsable por US\$13.600.000 (BID/FOMIN: US\$1.000.000, Contraparte Local: US\$4.600.000; y otros inversores US\$8.000.000) y otro de Cooperación Técnica No-Reembolsable por US\$394.800 (BID/FOMIN: US\$250.000 y ICCO y CM: US\$144.800). Ambos componentes serán ejecutados por CM.
- 3.3 **Componente de financiamiento reembolsable (BID/FOMIN US\$1.000.000; Contraparte local US\$4.600.000 y otros US\$8.000.000).** El proyecto propone la instalación y puesta en marcha de una planta propia de producción de azúcar orgánica para CM. Con esta planta, se logrará salir de la dependencia del ingenio alquilado y las condiciones desfavorables, que limitan la rentabilidad de la producción, impiden su crecimiento y no permiten satisfacer la demanda de los contratos de exportación que tiene CM. En este sentido, CM estará ahorrando un promedio de US\$500.000 por año en concepto del pago por el alquiler (este ahorro se dará a partir del tercer año donde la nueva planta se encontrara en condiciones de absorber toda la producción). Con la nueva planta, se podrá duplicar la producción nominal y satisfacer la demanda del mercado de exportación. Se estima que esta planta procesará por lo menos 1.000 toneladas de caña de azúcar por día durante 180 días calendario por año. Considerando un 10% de rendimiento de producto final por tonelada molida, se tendría un potencial de 18.000 toneladas anuales de azúcar orgánica, disponibles para la exportación. Para este nivel de procesamiento se requerirán 3.000 hectáreas sembradas y cosechadas adicionales al nivel de procesamiento actual, lo que beneficiará directamente a 500 productores primarios adicionales que aun no forman parte del esquema productivo, para un total de 1.200 productores. El financiamiento del BID/FOMIN será utilizado para la adquisición de maquinarias y la adecuación de equipos para el proceso orgánico para la planta industrial y la contraparte para obras civiles, trabajos preliminares, movimientos de suelos, construcción de caminos y demás inversiones relacionadas. La contraparte para el financiamiento provendrá del aporte de la Cooperativa en US\$4,6 millones provenientes de las primas cobradas en concepto de Comercio Justo, capitalización de excedentes de la Cooperativa y pagos adelantados por ventas, y del financiamiento de otras entidades hasta por US\$8 millones<sup>4</sup>. El financiamiento del PES es fundamental, porque como cooperativa de producción, a CM le resulta difícil acceder a mercados financieros locales. Si bien la banca local estará participando en el proyecto, este interés surge como consecuencia de la participación de un inversionista clave como es el BID/FOMIN en este tipo de operaciones. Esta será una de las primeras experiencias en este tipo de proyectos (cooperativa de producción y exportación orgánica) donde la banca local conjuntamente con un programa financiero social, apoyan a un sector de pequeños productores de forma conjunta.
- 3.4 **Componente de Cooperación Técnica (BID/FOMIN US\$250.000; Contraparte local US\$144.800).** La instalación de una planta de estas características y el nivel de inversión requerida necesitará contar con la provisión de materia prima apta para el procesamiento de manera sostenible en el corto y mediano plazo. En este sentido, la cooperación técnica estará destinada al trabajo con los pequeños productores de caña, con miras a: (a) obtener mejores y mayores rendimientos de caña de azúcar para la provisión de la planta; (b) mejorar las técnicas en uso de suelo y cosecha, con fines a poder obtener las certificaciones requeridas para vender al mercado orgánico; (c) la implementación de un semillero con nuevas variedades mejoradas y el cambio gradual a variedades de caña tempranera, medianera y

<sup>4</sup> El Banco Regional de Paraguay, Responsibility, Cresud y Oikocredit han confirmado su financiamiento en forma de préstamos. CreSud es una cooperativa italiana especializada en la comercialización de productos orgánicos y principal importador de CM, y ha confirmado su participación con financiamiento.



tardía (variedad que permite cosechas menos prolongadas); y (d) asesoría en proceso industrial. Por último, los fondos de la cooperación técnica serán utilizados para hacer el seguimiento y evaluación del proyecto. La puesta en marcha de la planta, será financiada por la Cooperativa, quien mantiene convenios de cooperación técnica con los programas de desarrollo de Paraguay Productivo y con la entidad holandesa ICCO<sup>5</sup>. La mayor parte de los recursos del BID/FOMIN se utilizarán para la contratación de técnicos y realización de capacitaciones y un pequeño porcentaje para la compra de semillas. Con recursos de contraparte se financiarán la logística de los técnicos así como otras consultorías adicionales. El Plan de Operaciones de la CT, incluido en los archivos técnicos del proyecto, describe este apoyo con mayor detalle, e incluye un presupuesto detallado.

### **C. Sostenibilidad y resultados del análisis financiero**

- 3.5 La sostenibilidad del proyecto viene dada por tres factores principales que asegurarán la consecución del fin del proyecto: (i) la provisión de recursos de largo plazo para la instalación de la fábrica lo que otorgará un período adecuado para la recuperación del financiamiento; (ii) la asistencia técnica adecuada y las buenas prácticas de certificación orgánica y de Comercio Justo que permitirá que los productores mejoren la calidad en la producción y aseguren un precio mínimo por el producto entregado; y (iii) el aumento en la producción acopiada lo que permitirá a CM consolidar su crecimiento y mantener su posición de líder en un mercado en constante crecimiento.
- 3.6 La viabilidad financiera del proyecto fue evaluada con base en: (i) el análisis de CM como institución capaz de sostener una posición financiera sana y contar con recursos propios como parte del proyecto, honrar sus obligaciones financieras con el BID/FOMIN y expandir el nivel de sus operaciones más allá de la vida del proyecto; y (ii) el establecimiento de condiciones competitivas que permitan a CM cubrir los costos de operación de la nueva planta y generar excedentes. Según datos a diciembre de 2009, CM presentaba activos por un valor de US\$3,3 millones, un patrimonio de US\$831.902 y pasivos totales por US\$2,4 millones. En el mismo periodo presentó ventas por más de US\$3,8 millones y utilidades netas por US\$126.260 lo que equivale a un incremento del 13% en relación al periodo 2008 y un 59% en relación al año 2007. Los pasivos de la Cooperativa son en su mayor parte de sus clientes externos y de la banca local<sup>6</sup>. Su índice de apalancamiento (pasivos/patrimonio) a octubre de 2010, es de 2,1 veces. Por la naturaleza del proyecto donde la mayor parte de las inversiones en equipos y obras civiles se realizan durante el primer año, este índice se eleva durante el primer año de ejecución para luego disminuir a 1,1 veces en el tercer año donde la planta industrial ya se encuentra completamente operativa. En cuanto a indicadores de rentabilidad, el ROE promedio del periodo 2008-2009 fue del 18% y el ROE proyectado para el tercer año alcanza un 22%. Estos datos demuestran que la CM tiene suficiente capacidad para asumir la obligación financiera con el BID/FOMIN y soportar la instalación de la nueva planta.
- 3.7 Para fines de este proyecto durante el 2009 y en lo que va del 2010, los socios de CM establecieron un fondo donde se comprometieron a destinar un porcentaje del premio recibido individualmente por cada tonelada entregada de producción certificada. Actualmente ese fondo ya cuenta con más de US\$1 millón que serán destinados a este proyecto como parte de la contrapartida de la CM (se estima alcanzar cerca de US\$1,8 en

<sup>5</sup> Interchurch Organization for Development Cooperation (ICCO) es la organización intereclesiástica para la cooperación al desarrollo que ofrece apoyo financiero y asesoría a organizaciones y redes locales en todo el mundo.

<sup>6</sup> La Cooperativa cuenta con estados financieros auditados a diciembre del 2009 por la empresa Contadores y Consultores Empresariales Asociados – Miembro de GMN Internacional.

los próximos dos años). Además del fondo mencionado, la CM tiene proyectado la capitalización de sus excedentes por más de US\$1,7 millones para los próximos tres años además de los pagos adelantados en concepto de ventas que rondan los US\$1,2 millones para el mismo periodo por contratos ya negociados.

- 3.8 Siendo que el proyecto, además del préstamo del BID/FOMIN, cuenta con otros inversionistas, se estructurará un Fideicomiso de Garantía en el cual participaran todos los inversores en iguales condiciones según su nivel de inversión en el proyecto. Una vez establecido el Fideicomiso, todos los bienes del proyecto formaran parte del mismo. Este instrumento reduce el riesgo financiero y a la vez coordina los intereses de todos los inversionistas en igual medida. El Fideicomiso establece los detalles de cómo tratar los temas del pago a los acreedores, las cuotas semestrales de amortización del préstamo, los intereses y las penalidades.

#### **D. Riesgo Crediticio del Banco**

- 3.9 El proyecto, por su gran envergadura, presenta algunos riesgos a ser considerados. Sin embargo la CM gozará de una buena imagen como cooperativa de producción y ha alcanzado un nivel de operaciones, patrimonio y rentabilidad que le permite generar excedentes de manera permanente siendo una entidad pionera en el mundo en cuanto a azúcar orgánica. CM ha obtenido financiamiento con ICCO, la Agencia Financiera de Desarrollo de Paraguay (AFD) y la Central Cooperativa Nacional cumpliendo de manera satisfactoriamente con todas sus obligaciones.
- 3.10 Por otro lado, el ahorro en el pago del alquiler de la antigua planta a partir del tercer año así como el aumento en el acopio y procesamiento y por lo tanto en la oferta, sumado a los contratos de compra en el mediano plazo, posiciona a la CM en una buena posición para hacer frente a sus compromisos financieros de cara al presente proyecto. Dado que la construcción, montaje e instalación de la planta requiere de una gran inversión además del financiamiento del BID/FOMIN, podría existir descoordinación con los demás inversionistas. Teniendo en consideración este aspecto, el Equipo de Proyecto ha realizado el due diligence así como la negociación de toda la operación con CM de manera conjunta con los demás inversionistas lo que garantizará una coordinación y comunicación fluida y constante. Asimismo el Fideicomiso de Garantía además de mitigar el riesgo financiero cumple un papel de organización de los inversionistas. Por otra parte, el Equipo de Proyecto incluyó como parte del análisis de la operación la revisión de integridad de acuerdo a los lineamientos establecidos por el BID (CC-6093).

**E. Resultados esperados y captura de beneficios**

- 3.11 Se espera que con la puesta en marcha de la planta, la Cooperativa incremente su nivel de ventas y por lo tanto un incremento en los ingresos de los productores que están participando. Por lo tanto los resultados esperados se dan en dos niveles: a) *a nivel de los productores*: (i) un aumento en los ingresos netos de hasta US\$700 anuales en promedio/ha. para los pequeños productores por su venta de caña de azúcar orgánica (15% de aumento anual en promedio por productor), para más de 1.200 productores hasta el tercer año; (ii) creación de 2.500 nuevas fuentes de trabajo entre operarios de la nueva planta y empleos indirectos relacionados a la post cosecha y logística de la cosecha; y (iii) aumento en promedio del 30% en los rendimientos de la producción por Ha.; b) *a nivel de la Cooperativa*: (i) apoyar al establecimiento de un centro de experimentación de nuevas variedades y preparación de suelos; (ii) lograr ventas anuales de la Cooperativa hasta el tercer año del proyecto por US\$8,3 millones; y (iii) utilidades en el tercer año por US\$1,6 millones.

**F. Estrategia del Banco**

- 3.12 Las actividades del proyecto son consistentes con las prioridades de la estrategia Actualizada del BID en Paraguay (GN-2541-1) de febrero del 2010, dado que promueve la competitividad del sector agropecuario productivo. Asimismo, el presente proyecto propone un modelo de vinculación productiva que se encuentra directamente relacionado con la mejora del nivel de vida de los pequeños productores impactando directamente en la reducción de la pobreza en las zonas rurales.

**G. Estrategia del Fondo Multilateral de Inversiones: Marco de Acceso**

- 3.13 Dentro del nuevo Marco de Acceso bajo el tema de “Acceso a Mercados” se contempla la agenda “Acceso a mercados de mayor valor agregado y nichos” cuyo objetivo es brindar financiamiento y capacidad técnica para que grupos de productores agrícolas puedan darle un mayor valor agregado a su producción alcanzando mercados diferenciados. Este proyecto formará parte de dicha agenda ya que estará brindando estas herramientas para que pequeños productores puedan aprovechar las ventajas de acceder a mercados orgánicos lo que reditúa directamente en un aumento en sus niveles de ingreso.

**H. Coordinación con programas de otros Donantes**

- 3.14 En la fase de diseño de la operación, el Equipo de Proyecto trabajó coordinadamente con Oikocredit e ICCO entidades que están participando también en el financiamiento y asistencia técnica del proyecto. Asimismo, el Equipo también mantuvo reuniones técnicas con representantes del programa “Paraguay Productivo” que está siendo manejado por USAID. El modelo de negocios de CM ha sido utilizado para la realización de casos de estudio por parte de USAID, ACDI/VOCA y Fairtrade Labelling Organization (FLO).

**I. Resumen de la Revisión Ambiental y Social**

- 3.15 El Equipo de Revisión Ambiental y Social (ESR) se encuentra considerando actualmente este proyecto. Dado a que esta operación incluye la construcción y puesta en marcha de una planta de producción de azúcar, el ESR en su revisión inicial recomendó que previo al desembolso del financiamiento por parte del BID/FOMIN, el ejecutor deberá presentar un Estudio de Impacto Ambiental (EIA), el mismo que será evaluado y revisado por el BID/FOMIN para su aprobación. La operación fue clasificada bajo categoría B.
- 3.16 La tecnología de la nueva planta a ser construida permitirá la reutilización del 100% de los residuos sólidos y líquidos. Asimismo, CM tendrá un plan para manejar ambos residuos en

la misma generación de energía para la planta, para la producción y venta de abono orgánico y en forma de materia orgánica para los productores socios de la cooperativa. No se espera desechar ningún porcentaje a vertientes de agua local.

- 3.17 Asimismo, la producción además de ser orgánica cumple con los criterios de la certificación de Comercio Justo lo que avala el respecto a las leyes laborales, impacto ambiental así como el pago adecuado por el producto entregado a la cooperativa. El ente certificador realiza visitas constantes donde certifica que se cumplan los principios del Comercio Justo tanto desde el punto de vista del productor como del acopiador en este caso CM. Además, el proyecto servirá para vincular la población rural a la defensa de su cultura e identificación con el medio ambiente, garantizando a su vez, la permanencia en sus lugares naturales de origen, generando arraigo comunitario y cultura emprendedora, principalmente la población joven que es obligada a migrar por falta de fuentes de trabajo.

## **J. Condiciones especiales, desembolsos y adquisiciones**

- 3.18 Previo a recibir el primer desembolso de los recursos de **ambos componentes** del proyecto: CM deberá presentar a satisfacción del BID/FOMIN evidencia de: (i) que se ha constituido el Fideicomiso de Garantía; (ii) se ha seleccionado a el Coordinador del proyecto; (iii) se ha presentado el Plan Operativo Anual para aprobación del BID/FOMIN, junto con el Cronograma de Desembolsos actualizado para las inversiones; (iv) constancia de aprobación de la inversión de los demás financiadores; y (v) Estudio de Impacto Ambiental para la construcción de la planta.
- 3.19 Los desembolsos de los recursos del Financiamiento Reembolsable estarán condicionados al cumplimiento por parte de CM de indicadores de desempeño institucional mínimo acordados con el BID/FOMIN, con los cuales CM debe cumplir tanto para los desembolsos como durante la vigencia del plazo del préstamo. Estos indicadores hacen relación al índice de rentabilidad así como el grado de apalancamiento.
- 3.20 **Período de ejecución y mecanismo de desembolsos:** El período de ejecución del componente de Cooperación Técnica es de 36 meses y el período de desembolso es de 42 meses. Los desembolsos de la Cooperación Técnica estarán condicionados al cumplimiento de los hitos acordados entre CM y el BID/FOMIN, cuya verificación se hará de acuerdo a los medios acordados. El cumplimiento de los hitos no exime a CM de la responsabilidad de alcanzar las metas del proyecto. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, contra la firma del convenio, designación de representantes autorizados y cumplimiento de otras condiciones acordadas, se desembolsará los recursos requeridos para ejecutar el proyecto hasta el logro del Hito 1. El desembolso de los recursos en las sucesivas etapas se hará contra la presentación de la comprobación de cumplimiento del hito, según la planificación anual acordada. La modalidad de revisión de desembolsos se planteará en principio como ex ante, con una frecuencia anual. La modalidad y periodicidad de las revisiones podrán ser modificadas por el BID/FOMIN sobre la base de resultados de las revisiones practicadas y/o análisis institucionales posteriores realizados durante la ejecución del proyecto.
- 3.21 **Adquisiciones:** La adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría serán llevados a cabo por CM de conformidad con las políticas del BID/FOMIN en la materia (Documentos GN 2349-7 y 2350-7 Apéndice 4). Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones previstas, CM someterá a consideración del BID/FOMIN un Plan de Adquisiciones (PA)<sup>7</sup>, el cual será revisado y actualizado anualmente. La CM no ha operado

<sup>7</sup>

Un borrador del Plan de Adquisiciones consta en los archivos técnicos del proyecto.

hasta ahora con el BID/FOMIN ni conoce sus políticas por lo que existe un potencial riesgo en cuanto a la eficiencia de las adquisiciones planteadas en el PA. Sin embargo, teniendo en cuenta que el PA sólo contiene un total de 11 adquisiciones, este riesgo se minimizará con acciones previas al inicio de la ejecución, como ser que los integrantes de la Unidad Ejecutora involucrados directamente con los procesos de adquisiciones del PA deberán ser capacitados sobre las políticas y procedimiento de adquisiciones del BID/FOMIN y al iniciarse la ejecución, los mismos serán objeto de un acompañamiento cercano por parte del Banco. En este sentido, la revisión de las adquisiciones se realizará de forma ex ante antes de cada proceso y de acuerdo al cronograma de ejecución. La modalidad y periodicidad de las revisiones podrá ser modificada por el BID/FOMIN sobre la base de resultados de las revisiones practicadas y/o análisis institucionales posteriores realizados durante la ejecución del proyecto.

## **K. Informes, Evaluaciones y Auditorías**

- 3.22 **Indicadores y línea de base:** CM será responsable de recopilar y analizar información relevante para el seguimiento de los indicadores de desempeño del proyecto. CM entregará al BID/FOMIN al inicio del proyecto una línea de base institucional incluyendo información sobre número de productores, niveles de entrega y precios y otros. Los indicadores de línea de base y los del marco lógico, serán la referencia para el seguimiento del desempeño del proyecto. CM y el BID/FOMIN usarán estos indicadores en la supervisión periódica del proyecto. A su vez, estos servirán para la evaluación final del proyecto. Los indicadores del Marco Lógico podrán ser modificados por acuerdo entre el BID/FOMIN y CM.
- 3.23 Asimismo, durante el primer semestre de ejecución de la Cooperación Técnica, CM contratará una consultoría para integrar los datos de sus archivos actuales a una línea de base que incluirá información sobre las condiciones socioeconómicas de los productores actuales y potenciales del proyecto.
- 3.24 **Seguimiento del financiamiento:** Para facilitar el seguimiento del financiamiento reembolsable, CM enviará al BID/FOMIN: (i) anualmente, sus estados financieros auditados; (ii) semestralmente, sus estados financieros firmados por su Contadora, el Auditor Interno y el Representante Legal; y (iii) semestralmente o en la medida que se produzca información sobre cambios relevantes en la institución (por ejemplo, en su Directorio o Gerencia, en su patrimonio, en su financiamiento, etc.).
- 3.25 **Informes.** Para el componente de Cooperación Técnica, CM será responsable de presentar al BID/FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre calendario o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el BID/FOMIN determine, informándole a CM con por lo menos 60 días de anticipación. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el BID/FOMIN, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el Marco Lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución, las posibles soluciones e información sobre la evolución y aplicación de las políticas y procedimientos en materia del monitoreo de los aspectos sociales y de medioambiente de la cartera. Dentro de los 90 días después del plazo de ejecución, CM presentará al BID/FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas. Los informes de avance incluirán, entre otros, una descripción de la asistencia técnica y capacitaciones recibidas, su calidad y sus resultados.

- 3.26 FOMIN/CPR asumirá la responsabilidad básica por el seguimiento de la cooperación técnica y del préstamo dentro del BID/FOMIN, utilizando los informes mencionados para verificar su grado de ejecución.
- 3.27 CM velará por que el desarrollo de este proyecto se ajuste a los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico y los demás documentos técnicos del proyecto. El BID/FOMIN podrá suspender los desembolsos en caso de producirse notorias desviaciones negativas respecto de tales indicadores. Si se detecta que estos indicadores se han deteriorado en forma significativa, CM dispondrá de 30 días para acordar con el BID/FOMIN las medidas necesarias para mejorar su desempeño. Una vez vencido ese plazo, si la situación no ha mejorado a su satisfacción, el BID/FOMIN podrá suspender o cancelar los desembolsos futuros.
- 3.28 **Auditorías:** CM establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas del BID/FOMIN. CM preparará los estados financieros del proyecto al final de la ejecución de la cooperación técnica. La auditoría de los estados financieros del proyecto se realizará al final de la ejecución de la cooperación técnica. La revisión de la documentación de soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post.
- 3.29 La aplicación de la modalidad de revisión ex ante de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos, podrá ser modificada por el BID/FOMIN sobre la base de los informes de las revisiones practicadas durante la ejecución del Proyecto.
- 3.30 CM contratará auditores independientes aceptables al BID/FOMIN para llevar a cabo tanto la auditoría de los estados financieros del Proyecto, como para la revisión ex ante de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El costo de esta contratación se financiará con los fondos presupuestados en la contribución del BID/FOMIN según los procedimientos del BID/FOMIN. CM realizará una auditoría anual del préstamo del BID/FOMIN, junto con la auditoría anual de sus estados financieros institucionales. CM cubrirá con recursos propios el costo de la auditoría anual de sus estados financieros institucionales, y con recursos de la contribución del BID/FOMIN se cubrirá el costo adicional de la auditoría final de la cooperación técnica.
- 3.31 **Evaluaciones.** El proyecto contempla dos evaluaciones, a ser realizadas por consultores individuales seleccionados y contratados por la Representación del BID/FOMIN en Paraguay con recursos de la cooperación técnica. Se realizará una evaluación intermedia al cumplirse 18 meses desde el primer desembolso del proyecto o cuando se desembolse el 50%, lo que ocurra primero y otra al cumplir 36 meses desde el primer desembolso. La primera evaluación medirá, por lo menos: (i) la respuesta del proyecto a los problemas identificados originalmente y que dieron lugar a él; (ii) los avances logrados en la mejora de ingresos de los pequeños productores en la productividad de la producción y en la capacidad gerencial y estabilidad operativa de la cooperativa; (iii) el grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño del proyecto; y (iv) las lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar la ejecución del proyecto. La evaluación final medirá y documentará, adicionalmente a los temas indicados para la primera evaluación: (i) el número de productores participantes del proyecto que han incrementado sus ingresos; (ii) los resultados del cumplimiento de los objetivos del proyecto; (iii) las lecciones aprendidas; y (iv) la sostenibilidad del proyecto.
- 3.32 El BID/FOMIN revisará los resultados y recomendaciones que emanen del PSR y los informes de evaluación. Cada semestre, CM y FOMIN/CPR tendrán reuniones de

seguimiento para revisar el progreso alcanzado en el cumplimiento de los indicadores de desempeño y el plan de trabajo. Los resultados de los PSR y las reuniones determinarán los futuros desembolsos de la operación. En el caso de que se encuentren deficiencias significativas en la ejecución del proyecto, el BID/FOMIN tomará las medidas que crea conveniente, pudiendo suspender los desembolsos si fuese necesario.

## **L. Riesgos del proyecto y sus mitigantes**

- 3.33 **Riesgo de Mercado.** El proyecto enfrenta un doble riesgo de mercado: (i) si bien los precios de los principales cultivos se han mantenido en la alza en los últimos años y siendo que los mercados agrícolas presentan comportamientos cíclicos, ningún cultivo esta ajeno a un derrumbe en los precios internacionales en el corto o mediano plazo. **Mitigante:** Siendo este un riesgo típico de los proyectos en el área de agronegocios, el presente proyecto atenderá a un segmento aun considerado nicho como ser el mercado orgánico y de Comercio Justo que independientemente del precio del producto tradicional paga un Premium constante según tonelada entregada. Este hecho garantiza que los productores que certifiquen su producción seguirán manteniendo niveles de ingresos constantes. Por otro lado (ii) como este nicho de mercado se encuentra en constante expansión y crecimiento hace que sea atractivo para que empresas de países como India y China ingresen lentamente a este subsector agrícola. De mantenerse esta tendencia esto podría crear distorsiones y un redireccionamiento de la demanda mundial hacia estos países productores que poseen una gran capacidad de producción restando competitividad a la producción de países de Sudamérica. **Mitigante:** De igual forma a ser un riesgo exógeno, la CM entrará en un contrato de cuasi-exclusividad con el importador italiano CreSud (quien también es inversionista del proyecto por medio de la entidad ResponsAbility) para asegurar la venta de su producción por un periodo no menor a cinco años. **Riesgo Climático.** Si bien la región donde se encuentra la CM es caracterizada por la ausencia de fenómenos climáticos considerables, los efectos del cambio climático no son ajenos a todas las regiones. **Mitigante:** Si bien una sequia podría afectar considerablemente los rendimientos y la calidad de la producción, la CM con recursos de la cooperación técnica contratará técnicos expertos en diferentes tipos de variedades de caña de modo a comenzar un proceso de diversificación productiva y así mitigar el impacto que podría tener una etapa de sequia en los cultivos. En la actualidad la cooperativa ya realizó experimentación con otras variedades a nivel de piloto con resultados muy satisfactorios. Con el proyecto se planea llevar a escala estas experiencias ya probadas. **Riesgo de abastecimiento para procesamiento.** La instalación de la nueva fábrica requerirá contar con mayores volúmenes de producción para acopio de modo a utilizar al máximo la capacidad instalada y cumplir con los compromisos financieros asumidos. **Mitigante:** La cooperación técnica apoyara en el proceso para que mas productores puedan certificarse como productores orgánicos y de esta manera garantizar que la nueva planta encuentre materia prima apta para procesamiento y certificación. **Riesgo de Capacidad Gerencial para administrar el proyecto.** Si bien CM ha venido trabajando exitosamente con una planta alquilada, la implementación del proyecto significa un aumento sustancial de la producción y comercialización de la Cooperativa. Esto podría presentar un gran desafío y riesgo para la ejecución del proyecto. **Mitigante:** La cooperación técnica incluye recursos para la contratación de dos especialistas en manejo de proyectos industriales quienes serán contratados desde antes del arranque del proyecto de modo a hacer un seguimiento y acompañamiento a todo lo que implica la construcción de la nueva planta.

## **M. Excepciones a la política del Banco**

- 3.34 Ninguna.