

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

**NICARAGUA**

**PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL (PES)**

**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE HORTALIZAS Y FRUTAS  
FRESCAS CON PEQUEÑOS PRODUCTORES**

**(NI-S1001)**

**PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TECNICA**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Dieter Wittkowski, (SDS/MSM) Jefe de Equipo; Marta Sarria (COF/CNI); Bernadete Buchsbaum (LEG/OPR); Cecilia Parra (LEG/OPR); Carlos Puig (Consultor); y Margarita Reyes (SDS/MSM).

## NICARAGUA

### PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION DE HORTALIZAS Y FRUTAS FRESCAS CON PEQUEÑOS PRODUCTORES

#### RESUMEN EJECUTIVO

**Agencia**

**Ejecutora:** Asociación Pueblos en Acción Comunitaria (PAC)

<b>Monto y fuente:</b>	<u>BID (US\$)</u>	<u>Local (US\$)</u>	<u>Total (US\$)</u>
Financiamiento:	425.000	537.000	962.000
Coop. Técnica no Reembolsable:	<u>180.000</u>	<u>170.000</u>	<u>350.000</u>
Total:	605.000	707.000	1,312.000

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

**Términos y condiciones:**

Plazo Amortización:	10 años
Periodo de Gracia:	4 años
Desembolso:	4 años
Tasa de Interés:	4% real
Desembolso del Financiamiento:	42 Meses
Ejecución del Financiamiento:	36 Meses

El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El crédito será denominado en moneda local (Córdobas). A la tasa de interés se le agregará el mantenimiento de valor, el cual estará fijado sobre la base del Índice de Precios al Consumo (IPC) en los últimos seis meses, anualizados, utilizando como fuente de información el Banco Central de Nicaragua.

**Problema que se quiere resolver:**

Los pequeños productores tienen acceso muy limitado a mercados de valor para sus productos, principalmente por el *posicionamiento débil e inadecuado de los productores que no les permite ampliar su participación en el mercado en forma consistente y eficiente*. El débil posicionamiento está relacionado con: (i) una oferta de productos que no presentan las condiciones adecuadas de **calidad** y **cantidad** que requiere un mercado competitivo; y (ii) la **dificultad de establecer los vínculos comerciales** necesarios para insertarse en mercados de mayor valor. Las causas de estos problemas incluyen: (i) la falta de tecnologías adecuadas; (ii) bajos niveles de organización; (iii) insuficiente información y conocimientos de mercado; y (iv) la falta de infraestructura

adecuada de la cadena post-cosecha.

**Objetivos:**

El objetivo general del proyecto es contribuir al incremento de los ingresos de los pequeños productores de la región norte del país mediante la producción y la comercialización organizada de frutas y hortalizas en fresco.

El propósito del proyecto es desarrollar y consolidar un sistema de comercialización de productos frescos (frutas y hortalizas) sobre la base de la implementación de tecnologías productivas y organizacionales apropiadas y las instalaciones necesarias para la inserción eficiente de los pequeños productores a los mercados nacionales e internacionales.

**Descripción:**

La única forma en la que los productores podrán mejorar su situación es logrando conformar y consolidar un sistema que integre adecuadamente la fase productiva con la fase comercial de su actividad. Por tanto, el proyecto financiará actividades de apoyo productivo y la implementación de Centros de Acopio Regionales (CAR) y de una Terminal de Acopio y Comercialización (TAC) en Managua a servicio de los pequeños productores. Al integrar la producción organizada con una plataforma adecuada de acopio y comercialización, los pequeños productores contarán con los medios, incentivos y la capacidad de: (i) aumentar los rendimientos que obtienen de sus productos; (ii) ofrecer los volúmenes de producción suficientes y constantes de calidad tanto al mercado nacional que de exportación; y (iii) vincularse de manera más directa con los mercados. Se espera que este mecanismo podría permitirles participar en los beneficios del valor agregado y de los márgenes que se obtienen por la exportación de sus productos, resultando en un aumento de sus ingresos.

Por lo mencionado, los recursos del proyecto permitirán que los pequeños productores y la agencia ejecutora puedan: (i) construir y poner en marcha las instalaciones y una plataforma logística de acopio y comercialización, incluyendo el capital de trabajo necesario; (ii) mejorar la productividad de las fincas y la calidad de los productos; (iii) producir de manera más coordinada y organizada para poder juntar volúmenes requeridos para abastecer pedidos comerciales enteros de manera continua a través de los CAR y de la TAC; y (iv) participar directamente en el procesamiento y la comercialización de los productos.

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

**Componente de Financiamiento:** (Banco: US\$425.000; Local: US\$537.000): Los recursos de este componente serán aplicados a la *inversión en instalaciones productivas* con los cuales se pondrá en funcionamiento cinco Centros de Acopio Regional (CAR) y un Terminal de Acopio y Comercialización (TAC), y recursos de crédito para *capital de trabajo* de los centros que facilitará la puesta en marcha de la cadena comercial.

Sub-componente de Inversiones Productivas: (Banco: US\$367.000; Local: US\$337.000). Con el propósito de desarrollar el aspecto de acopio y comercialización organizada de frutas y hortalizas en fresco, este sub-componente permitirá construir o adquirir instalaciones, equipos e instrumentos tales como: (i) la construcción de una Terminal de Acopio y Comercialización (TAC) en Managua para el procesamiento, empaque, distribución y exportación de los productos, así como construir y/o adaptar cinco instalaciones en Centros de Acopio Regionales (CAR) para acopio, procesamiento y comercialización de frutas y hortalizas en fresco, ubicados en Matagalpa, Estelí, Ocotal, Palacagüina y Jinotega. Contempla obras civiles (bodegas, áreas de carga y descarga, obras sépticas, instalación de servicios básicos y bases para la instalación de equipos) (Banco: US\$252.500, Local: US\$162.000); (ii) adquisición e instalación de cuartos fríos en la TAC y en los CAR (Banco: US\$80.000; Local: US\$125.000); (iii) adquisición de equipos para la medición y el control de la calidad (Banco: US\$34.500; Local: US\$10.000); y (v) adquisición de equipos de transporte refrigerado (un camión de 8 toneladas) (Local: US\$ 40.000). Desde estas instalaciones se coordinará e implementará todas las actividades de acopio, clasificación, limpieza, empaque y despacho de los productos entregados por los pequeños productores.

Sub - componente de Crédito para Capital de Trabajo para la Comercialización: (Banco: US\$58.000; Local: US\$200.000). Para evitar que los pequeños productores se vean obligados a vender la totalidad de su producción a precios bajos a otros intermediarios, los CAR y la TAC requieren de Capital de Trabajo para la Comercialización (CTC) permanente. Estos recursos son indispensables para mover todo el sistema comercial de los centros y de los 500 productores relacionados con ellos. Los recursos para el capital de trabajo facilitarán el desarrollo del componente comercial en su fase de acopio, procesamiento y comercialización de los productos. Es indispensable que los CAR y la TAC cuenten en su inicio con la liquidez suficiente para garantizar el acopio de la producción y asegurar el pago inmediato a los productores, de manera que les permita competir con los intermediarios, las otras

plantas y empresas comercializadoras y de acopio. El Banco desembolsará los recursos de crédito a PAC, quien tendrá la responsabilidad total para su repago al Banco. PAC, a su vez, prestará estos recursos a los CAR y la TAC según las necesidades de capital de trabajo que tengan.

**Componente de Cooperación Técnica** (Banco: US\$180.000; PAC: US\$170.000). La Cooperación Técnica (CT) está enfocada hacia los siguientes sub-componentes: (a) diseño y puesta en pie de los Centros de Acopio Regionales (CAR) y de la Terminal de Acopio y Comercialización (TAC); (b) fortalecimiento al proceso de acopio, procesamiento y comercialización de los productos frescos de los pequeños productores; (c) asistencia técnica y capacitación a productores y personal de la planta en temas productivos, el manejo post-cosecha y comercialización; (d) seguimiento ambiental; y (e) evaluaciones y auditorías.

**Revisión social y ambiental:**

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión del 17 de julio del 2003, revisó esta operación habiendo emitido la recomendación de considerar en la estrategia ambiental y social de la operación la elaboración e implantación de un sistema de seguimiento y evaluación y definir el monitoreo con el empleo de indicadores y la realización de una evaluación independiente periódicamente. La Cooperación Técnica incluye recursos para cumplir con esta recomendación.

**Beneficiarios:**

Los beneficiarios directos del proyecto son alrededor de 500 familias rurales productoras de frutas y hortalizas de las comunidades de los municipios de Quilalí, Ocotlán, Jinotega, Palacagüina y Matagalpa. Las familias a ser atendidas por el proyecto, están compuestas de entre 6 y 7 miembros por familia. Dado que el impacto económico en las fincas alcanza a toda la familia se estima que los beneficios del proyecto llegan a no menos de 3.000 personas. El ingreso *per cápita* anual de los beneficiarios del proyecto se establece en unos US\$272.

Las unidades productivas (fincas) beneficiarias de este proyecto se caracterizan por tener: (i) extensiones de terreno de áreas situadas entre mínimo 0.25 y un máximo de 10 manzanas (el 80% de los beneficiarios contarán con extensiones entre 0.25 y 5 manzanas); (ii) niveles de capitalización bajos o muy bajos; (iii) bajos niveles de conocimiento e información de mercado; (iv) deficiencias en infraestructura e instalaciones para la comercialización de sus productos; y (v) experiencia en la producción en frutas y hortalizas y el potencial de producir con calidad suficiente para el mercado nacional, regional y de exportación.

**Riesgos:**

Los cuatro *riesgos principales* que el proyecto podría enfrentar

son: (i) que los CAR y la TAC no cumplan con su función de integrar los PP dentro de los beneficiarios; (ii) que los CAR y la TAC administren de forma incorrecta sus líneas de crédito desviándolos hacia actividades ajenas a la producción; (iii) que no se alcancen las metas establecidas para la comercialización en términos de volúmenes de ventas y/o de precios esperados; y (iv) que los riesgos naturales (sequías, inundaciones, huracanes, etc.) puedan afectar las actividades agrícolas en el área del proyecto.

Para mitigar estos riesgos, el proyecto prevé tomar las siguientes medidas: *Riesgos (i) y (ii)*: se prevé que PAC mantendrá una evaluación constante del desarrollo y de los resultados de las actividades de los CAR y de la TAC, al integrar los sistemas de contabilidad y de gestión de los inventarios a un sistema informático integrado (PAC, CAR y TAC). PAC podrá verificar los proveedores de productos a cada CAR y la TAC y exigir que éstos cumplan con su compromiso de comprar la producción de los productores del grupo meta del proyecto, de lo contrario se les revocará la administración de los centros; *Riesgo (iii)*: si bien PAC ha establecido las metas de comercialización del proyecto con base en su experiencia previa, estudios de mercado, 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 productos frescos durante todo el año. Asimismo, se fortalecerá la habilidad de PAC de concretar nuevos contratos de venta con recursos de la Cooperación Técnica, con los cuales PAC contratará los servicios profesionales de un experto en comercialización de frutas y hortalizas, el cual ayudará a identificar y abrir mercados adicionales a los que ya cuenta PAC, tomar contacto con nuevos compradores, elaborar una estrategia de mercadeo nacional y de exportación, y emitir recomendaciones concretas para el desarrollo de la comercialización de los productos y el establecimiento de nuevos y más ventajosos mercados; y *Riesgo (iv)*: aunque difícilmente se puede mitigar los riesgos naturales, el proyecto ayudará a diversificar la producción agrícola, permitiendo a los productores contar con cultivos anuales y perennes, tradicionales y no tradicionales, para comercialización y para autoconsumo, lo cual disminuirá el riesgo de perder la totalidad de sus cosechas e ingresos como efecto de un desastre natural.

**Papel del Proyecto  
en la Estrategia  
del Banco de país  
y de sector:**

La nueva estrategia del Banco con Nicaragua, desarrollada en el documento CP-2455 (del 28 de agosto de 2002), incluye como dos de sus tres pilares principales: (i) el crecimiento económico mediante el aumento en la competitividad y la producción; y (ii) la productividad de los grupos más pobres. Dichos enfoques asignan la más alta prioridad a las inversiones sociales y productivas que

promueven las exportaciones y que beneficien a los grupos más pobres, orientados a la generación de ingresos y empleo, y que tengan impactos positivos en el corto plazo. Esta propuesta, al incidir directamente sobre la productividad y generación de ingresos de las familias rurales beneficiarias, es compatible con la estrategia del Banco con el país.

**Coordinación con  
otras Instituciones  
Oficiales de  
Desarrollo**

Durante el análisis y diseño de la operación, el equipo de proyecto consultó con varias entidades de cooperación internacional activas en el apoyo al sector productivo rural en el país con el fin de coordinar esfuerzos y buscar complementariedad entre la operación y las intervenciones de las distintas entidades. En reuniones con el Banco Mundial, la Agencia de Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos (USAID), y la Cooperación Internacional del Reino de los Países Bajos, se verificó la necesidad de mejorar la infraestructura y plataforma logística para fomentar la comercialización de productos frescos y actividades para vincular los productores con los mercados. Asimismo se acordó con estas instituciones que el Banco y PAC buscarán coordinar las actividades del proyecto con las intervenciones de otras agencias durante su ejecución.

**Justificación:**

El proyecto se justifica porque: (i) contribuirá a incrementar en 25% los ingresos netos de un grupo de alrededor de 500 pequeños productores de bajos ingresos; (ii) promoverá el mejoramiento de la calidad de los productos comercializados por los pequeños productores de manera que cerca del 60% de la cosecha será vendida como ‘primera categoría’ y por tanto, a mejores precios; (iii) establecerá vínculos más estrechos y permanentes entre los pequeños productores organizados y los mercados de alto valor, con proyecciones de ventas totales de hasta US\$970.000 en el tercer año del proyecto; (iv) aumentará la diversificación organizada de la producción según la demanda en los mercados; y (v) la entidad ejecutora, PAC, es una organización que apoya mayoritariamente a los PP, con gran experiencia en la promoción y el manejo de proyectos productivos y que cuenta con la capacidad para llevar a cabo las actividades propuestas en el proyecto.

**Condiciones  
contractuales  
especiales:**

Como condición previa al primer desembolso de recursos del subcomponente de Inversiones Productivas (Financiamiento Reembolsable), PAC presentará a satisfacción del Banco: (i) la aprobación por la Alcaldía de Managua de los planos para la construcción de la Terminal de Acopio y Comercialización (TAC); y (ii) evidencia que [tiene la posesión legal, las servidumbres u otros derechos de propiedad sobre los terrenos y las edificaciones donde será construida la TAC, y que cuenta con las respectivas licencias y autorizaciones necesarias para iniciar las obras, emitidas por las autoridades competentes bajo la legislación](#)

nacional.

Como condición previa al desembolso de recursos correspondientes al subcomponente de Capital de Trabajo (Financiamiento Reembolsable), PAC presentará a la satisfacción del Banco: (i) el Reglamento de Crédito definitivo para el manejo de los recursos de la CTC; y (ii) las garantías y los acuerdos obtenidos con los administradores seleccionados de los CAR y la TAC que especifiquen las condiciones del traspaso de utilización del fondo.

Como condiciones previas para el desembolso de los recursos de la *Cooperación Técnica*, PAC presentará a satisfacción del Banco: (i) los términos de referencia de las consultorías y asesorías a financiarse con recursos de la Cooperación Técnica durante el primer año del proyecto; (ii) evidencia de la selección del Asesor de Desarrollo de Empresas de Acopio y Mercadeo de productos frescos; y (iii) un plan de ejecución, que incluya 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, los cuales permitirán controlar y supervisar el progreso de la operación.

Para el desembolso de más del 50% de los recursos de la *Cooperación Técnica*, PAC presentará evidencia al Banco que los cinco CAR y la TAC están en funcionamiento, con sus respectivos cuartos fríos, equipos de control de calidad, capital de trabajo y sistemas de información y contabilidad.

Debido a la necesidad de contar con liquidez necesaria para la contratación de expertos y técnicos indispensables en el arranque del proyecto, el Banco establecerá un fondo rotatorio de hasta el 30% del monto total del componente de Cooperación Técnica del proyecto.

**Informes,  
Auditorías y  
Evaluaciones:**

**Informes:** PAC someterá *informes de progreso* a la Representación del Banco, a los 60 días siguientes al vencimiento de cada semestre 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) número de préstamos y las tasas de interés a los CAR y a la TAC; (ii) desarrollo de los programas de capacitación y asistencia técnica; (iii) informe de funcionamiento de las CAR y la TAC en términos de acopio, ventas y participación de los PP; (iv) grado de cumplimiento del proyecto en incorporación de tecnología, aumentos de productividad y



mejoramiento de la calidad; (v) el porcentaje del producto vendido por los CAR y la TAC que haya sido abastecido por productores que han recibido asistencia técnica y capacitación del proyecto; (vi) el porcentaje de productores que recibieron asistencia técnica y capacitación y que no vendieron su producción mediante los CAR y la TAC y su justificación; (vii) información sobre el proceso de licitación y selección de los administradores de los CAR y la TAC; (viii) información sobre el seguimiento de los indicadores ambientales del proyecto; (ix) la evolución de los precios y márgenes (como porcentaje del precio final de venta) que los productores han recibido por los productos comercializados mediante el proyecto; y (x) un resumen de la contribución en efectivo y en especie aportada por PAC al momento de cada informe. El primer informe de proyecto deberá recopilar información socioeconómica sobre el grupo meta antes del inicio de las actividades del proyecto, que permita comparar el cambio en la productividad y los ingresos de los beneficiarios del mismo. El último de estos informes constituiría el informe final y deberá contener un resumen de los logros alcanzados en función de los objetivos originales.

*Informes financieros auditados anuales del Componente de Financiamiento:* Durante la ejecución del proyecto, dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal, comenzando con el ejercicio que corresponda al año fiscal en que se hayan iniciado los desembolsos del financiamiento y durante el período de ejecución del Proyecto, PAC presentará al Banco sus estados financieros auditados incluyendo un informe financiero dictaminado por autoridades independientes en el que se muestre la forma en que se utilizó la contribución del Banco.

**Evaluaciones:** El Banco utilizará recursos de la Cooperación Técnica para contratar una evaluación intermedia y una evaluación final del proyecto. Cuando se haya desembolsado el 60% del componente del Financiamiento, o cuando hayan transcurrido 18 meses de ejecución del proyecto, lo que ocurra primero, se realizará una evaluación intermedia del proyecto, contratada por el Banco. Asimismo, a los 36 meses de ejecución del proyecto se realizará la evaluación final. Para la medición de los resultados del proyecto se tendrán en cuenta los indicadores presentados en el Marco Lógico y en el cuadro de indicadores de desempeño del proyecto.

**Excepciones a las políticas del Banco:**

Ninguna