



Programa de Empresariado Social

Vencimiento: 20 de junio de 2003

PR2764

13 de junio de 2003

Original: español

Al: Directorio Ejecutivo

Del: Secretario

Asunto: El Salvador. Resumen Ejecutivo de la propuesta de financiamiento y cooperación técnica no reembolsable para la competitividad de la producción de camarón por pequeños productores. Programa de Empresariado Social

Consultas a: Señora María Teresa Villanueva (extensión 3128)

Observaciones: Esta operación se presenta de conformidad con la Resolución DE-183/98 aprobatoria de la “Reforma del Programa de Pequeños Proyectos y la creación de un Programa de Empresariado Social”, y ajustándose a los criterios establecidos en el documento GP-75-9.

El **20 de junio de 2003**, fecha en que se cumpliría el período de cinco días establecido para la circulación del presente documento, el Presidente, o el funcionario a quien él designe, aprobaría esta operación

Referencia: GP-75-9 (11/98)

**Otra
distribución:** Representante en El Salvador

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

EL SALVADOR

PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

PROYECTO

**COMPETITIVIDAD DE LA PRODUCCIÓN DE CAMARÓN
POR PEQUEÑOS PRODUCTORES**

SP/TC0211021

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA

Este documento fue preparado por el equipo de Proyecto integrado por: Andrés Baquero (SDS/MSM), Eduardo Cucinelli (Consultor), Leyda Fajardo (LEG/OPR), Bernadete Buchsbaum (LEG/OPR), Rafael Rivera (COF/CES) y María Teresa Villanueva (SDS/MSM), quien actuó como jefe de equipo de Proyecto.

**COMPETITIVIDAD DE LA PRODUCCIÓN DE CAMARÓN
POR PEQUEÑOS PRODUCTORES**
SP/TC0211021

RESUMEN EJECUTIVO

Agencia ejecutora:	Fundación Usulután II (FU2)		
Monto y fuente:	<u>BID (US\$)</u>	<u>Local (US\$)</u>	<u>Total (US\$)</u>
Financiamiento:	640.000	318.000	958.000
Coop. Técnica no Reembolsable:	<u>165.000</u>	<u>102.000</u>	<u>267.000</u>
Total:	805.000	420.000	1,225.000
Los recursos provienen del Fondo para Operaciones Especiales (FOE) en divisas.			
Términos y condiciones:	Plazo Amortización:	7 Años	
	Período de Gracia:	2 Años	
	Desembolso del Financiamiento:	54 Meses	
	Ejecución del Financiamiento:	48 Meses	
	Tasa de Interés:	3 %	

El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El crédito será denominado en dólares estadounidenses.

Problema que se requiere resolver: Desde el año 1992, después de la firma del Tratado de Paz, aproximadamente 3.800 familias fueron establecidas en el Departamento de Usulután. La mayoría de estas familias son desplazadas por la guerra y viven en condiciones de extrema pobreza. Aproximadamente el 57% son excombatientes de fuerzas armadas y un 12% son lisiados. Estas familias se han agrupado en cooperativas para dedicarse a la cría de ganado, el cultivo de hortalizas y camarones.

Dentro de este grupo existen once cooperativas productoras de camarón que poseen alrededor de 164 hectáreas en estanques de producción y están en condiciones de mejorar su competitividad, pero no cuentan con los recursos suficientes para hacerlo. La baja competitividad se ha debido a tres factores principales: (i) insuficiente capital de trabajo e infraestructura y dificultades de acceso al crédito de las cooperativas; (ii) insuficiente tecnología de producción; y (iii) deficiente gestión empresarial y capacidad comercial asociativa. Por otro lado, durante el análisis del Proyecto se realizó un estudio preliminar sobre el impacto ambiental de la actividad de producción de camarón y se detectó que, debido a limitaciones de acceso a asesoría y al limitado acceso a información sobre la normativa ambiental vigente en El Salvador, las cooperativas no han realizado el Diagnóstico Ambiental que le permita obtener el permiso ambiental de operación. Lo anterior constituye un riesgo para la operación de estas unidades productivas debido a que el

Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN) tiene la facultad para prohibir la operación de unidades que no cumplan con la normativa vigente.

Objetivos:

El objetivo del Proyecto es incrementar los ingresos de cerca de 900 familias campesinas pobres, conformadas en 11 cooperativas productoras de camarón, a través del mejoramiento de su competitividad.

Para mejorar su competitividad, el Proyecto tiene los siguientes objetivos específicos: (i) facilitar acceso al crédito para capital de trabajo e inversión a 11 cooperativas de productores de camarón en el Departamento de Usulután; (ii) aumentar y mejorar la producción de camarón y su rentabilidad; (iii) fortalecer la asociatividad, capacidad gerencial y comercial de las cooperativas de camarón; y (iv) mejorar la gestión ambiental de la producción de camarón por parte de las cooperativas.

Descripción:

Para lograr los objetivos anteriores, el Proyecto tiene dos componentes: (i) un componente de Financiamiento reembolsable; y (ii) un componente de Cooperación Técnica no reembolsable.

Componente de Financiamiento Reembolsable (BID US\$640.000 y FU2 US\$318.000)

Crédito para Capital de Trabajo (CCT) (BID US\$150.000 y FU2 US\$150.000) Los recursos del CCT podrán ser utilizados para la compra de larvas, concentrado, manejo sanitario, para la atención preventiva y curativa de la producción de camarón, combustible para el sistema de bombeo, pago de mano de obra y adquisición de aperos, entre otros insumos productivos. En promedio, el CCT desembolsará alrededor de 3 créditos anuales (uno por cada ciclo productivo) por cooperativa para la compra de estos insumos. Los montos de los créditos oscilarán entre los US\$10.000 y 40.000 por ciclo productivo por cooperativa y serán recuperados al final de la cosecha.

Fondo de Crédito para Inversiones (FCI) (BID US\$420.000 y FU2 US\$150.000) Los recursos de este fondo financiarán las siguientes inversiones productivas en las cooperativas camaroneras: (i) reacondicionar infraestructura existente (salineras en desuso) para activarlas como estanques de cultivo ampliando el área actual de producción; (ii) equipar esos estanques con compuertas, bombas de succión y estaciones de bombeo; y (iii) mejorar el estado de los estanques de producción actualmente en funcionamiento. Los créditos para las cooperativas se adjudicarán en forma gradual y escalonada durante tres años. Los montos de inversiones oscilarán entre US\$19.000 y US\$68.000 por cooperativa. En ciertos casos, con previa no objeción del BID, los recursos del FCI también podrán ser usados para financiar la adquisición de infraestructura y equipos necesarios para mejorar la comercialización del producto y/o adaptarlo a las exigencias de producción, calidad, empaque y presentación requeridas por los distintos mercados que el proyecto logre penetrar.

El CCT y el FCI serán administrados por una institución financiera intermediaria formal y privada (IFI).

Inversiones productivas (BID US\$70.000 y FU2 US\$18.000) Con estos recursos se financiará el montaje de un laboratorio de producción de larvas de camarón que consistirá en una estructura modular con tecnología alternativa con el objeto de: (i) bajar costos de equipos sin reducir la capacidad y eficiencia en la producción de larvas y (ii) posibilitar la ampliación futura del laboratorio al menor costo posible. Las inversiones a financiar con recursos del BID son: (i) infraestructura; (ii) instalaciones eléctricas; (iii) tanques; y (iv) materiales de construcción. La FU2 financiará la adquisición o alquiler del terreno en donde se montará el laboratorio. El detalle de estas inversiones se detalla en el Anexo II.

A través de este laboratorio, el cual será administrado por el Centro de Gestión Empresarial (CGE) de FU2 se estará en condiciones de proveer larvas a las cooperativas desde el primer año del Proyecto, con la certeza que las mismas cuentan con las condiciones fitosanitarias óptimas para garantizar una mejor calidad de la producción. Con recursos de la Cooperación Técnica se adquirirá equipamiento mínimo necesario para facilitar el funcionamiento del laboratorio.

Componente de Cooperación Técnica No Reembolsable (BID \$165.000 y FU2 US\$102.000)

Mejora e incremento de la producción de camarón y su rentabilidad. El componente de Cooperación Técnica financiará las siguientes actividades en beneficio de las cooperativas: (i) un técnico en producción de camarones para ofrecer apoyo en todo lo relacionado con el ciclo productivo y así permitir que el CGE concentre su tiempo hacia la comercialización de la producción del conjunto de cooperativas; (ii) un experto en nutrición animal para ofrecer asesoría en todos los requerimientos para la mejora nutricional, tanto en la etapa de larva como de engorde; (iii) un experto en patología para ofrecer asesoría en todos los requerimientos para el manejo sanitario de la producción, tanto en la etapa de larva como de engorde; y (iv) un experto en genética para ofrecer asesoría en todos los requerimientos para la producción de larva, su control de calidad y especialmente al mejoramiento genético. Adicionalmente, como parte de la contribución del Banco al mejoramiento de las condiciones fitosanitarias del Proyecto, con los recursos de Cooperación Técnica se financiará el equipamiento mínimo para el montaje de un laboratorio de producción de larvas de camarón.

Fortalecimiento de la asociatividad, capacidad gerencial y comercial. El componente de Cooperación Técnica financiará las siguientes actividades en beneficio de las cooperativas: (i) se contratará un técnico en organización y asociatividad para apoyar los procesos asociativos que están surgiendo entre las cooperativas para constituir una Asociación de Cooperativas o Cámara de

Productores de Camarón; (ii) se contratará un especialista en comercialización para que desarrolle un plan de comercialización que incluya mecanismos alternativos para que las cooperativas alcancen menores niveles de intermediación e incrementen su rentabilidad; (iii) se realizarán misiones y actividades de promoción comercial para fortalecer la capacidad de acción comercial y apoyar la ejecución del plan comercial; (iv) se realizarán pasantías de capacitación para permitir a los productores visitar empresas u organizaciones camaroneras apropiadas y compartir sus experiencias; y (v) se proveerá capacitación gerencial para que las cooperativas mejoren la gestión de sus negocios.

Mejora de la gestión ambiental de la producción de camarón. Con el objetivo que las cooperativas obtengan los permisos ambientales requeridos por la legislación nacional y considerando las recomendaciones presentadas por el Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI) en referencia al impacto ambiental del Proyecto y aquellas presentadas en el Informe Preliminar de Diagnóstico Ambiental del Proyecto, el componente de Cooperación Técnica financiará un consultor o firma consultora experta en el tema ambiental que será responsable de implementar las siguientes actividades: (i) elaboración de diagnósticos y estudios de impacto ambiental; (ii) supervisión de la ejecución de las medidas de impacto ambiental recomendadas; (iii) capacitación en materia ambiental al CGE y las cooperativas; y (iv) acompañamiento a las cooperativas en la gestión y obtención de los permisos ambientales requeridos por la legislación nacional.

Asimismo, se financiará con recursos de la Cooperación Técnica un seguimiento externo del Proyecto, una evaluación intermedia y final y una auditoria para determinar la utilización de los recursos del Banco.

Revisión social y ambiental:

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión 46-02 del 13 de diciembre del 2002, revisó esta operación. Como producto de esta revisión se ha incorporado en el Proyecto un componente exclusivo para abordar la gestión ambiental del Proyecto (ver descripción del Proyecto).

Coordinación con otros Donantes:

Este Proyecto ha sido elaborado en coordinación con otros donantes, en especial con las representaciones locales de la Unión Europea (UE) y la Agencia para el Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), debido a que ambas instituciones han trabajado previamente tanto con la FU2 como con las cooperativas beneficiarias del Proyecto. Asimismo, este Proyecto busca potenciar, complementar y dar sostenibilidad a las acciones de desarrollo económico local iniciadas a través del Proyecto de Apoyo a la Reforma Agraria financiado con recursos de la UE (1994-1998); así como consolidar y dar continuidad a la visión gerencial que USAID promovió a través de apoyar la conformación y funcionamiento del CGE dentro de la FU2 (2000-2002).

Beneficiarios: Los beneficiarios directos del Proyecto son 11 cooperativas que reúnen cerca de 900 familias involucradas en el proceso de producción de camarón. Dado que el impacto económico alcanza a toda la familia se estima que los beneficios del Proyecto llegan indirectamente a por lo menos 5.000 personas.

Riesgos: Los riesgos del Proyecto son: (i) que por variaciones en el mercado de camarón a nivel mundial no se materialicen las ventas para el Proyecto; (ii) que por la falta de los permisos ambientales de operación el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales no permita producir a las cooperativas; (iii) que se vuelvan a presentar desastres naturales en el Departamento de Usulután; y (iv) que los productores inviertan sus créditos en actividades externas a las fincas que no permitan el aumento de sus ingresos; dado el nivel de subsistencia de muchas familias rurales, este es un riesgo importante que puede traer como resultado el desvío de los créditos hacia el consumo familiar.

Para mitigar estos riesgos el Proyecto prevé: (i) que FU2, a través del CGE, asesore a las cooperativas sobre las decisiones de producción y venta en función de las variaciones de los precios de mercado; (ii) financiar con recursos de la Cooperación Técnica no reembolsable los diagnósticos ambientales y los requisitos necesarios para que cada cooperativa obtenga los permiso ambiental de operación. Para el tema de desastres naturales, si bien las inversiones que se realicen con los recursos del Banco buscarán minimizar los daños que desastres naturales puedan causar a los estanques; este riesgo es muy difícil de mitigar. Existen entidades financieras en El Salvador que están iniciando a desarrollar productos para asegurar inversiones agrícolas, quienes podrían estar interesadas en un mediano plazo en analizar la posibilidad de atender al sector acuícola. El Proyecto le dará seguimiento a esta iniciativa.

Para mitigar el riesgo que los créditos sean desviados para consumo, el mayor volumen de los fondos de financiamiento se entregarán en especie. Este criterio se apoya también en que se obtienen menores costos en la adquisición de servicios e insumos para la producción cuando la compra se hace en volúmenes mayores a los de una sola cooperativa de productores. Por esto FU2 acordará con la IFI y las cooperativas, un mecanismo por el cual ante la aprobación de los créditos, FU2 coordine la compra de bienes, insumos y servicios para la producción de manera asociativa sin necesidad de que las cooperativas reciban los fondos en efectivo sino en especie, salvo en casos excepcionales. Esta práctica ya es aplicada por FU2 y las cooperativas.

Estrategia del gobierno y del Banco: La propuesta es consistente con la estrategia del Banco en El Salvador contenida en el Documento de País GN-2121-3 aprobado el 11 de julio del 2001 porque: (i) apoya el desarrollo del sector privado enfatizando Proyectos productivos y el acceso a servicios para los pequeños productores del área rural; (ii) contribuye al desarrollo integral de la economía rural y promueve la productividad a través de la provisión de servicios de desarrollo empresarial para las pequeñas unidades productivas rurales; (iii) contribuye a diversificar la producción agrícola; (iv) fomenta los beneficios que se derivan de las

empresas asociativas; y (v) promueve la realización de actividades productivas compatibles con la protección del medio ambiente.

Justificación:

La intervención del Banco para apoyar a este grupo de pequeños productores de camarón se justifica porque: (i) estos beneficiarios están ubicados en el Departamento de Usulután que tiene el mayor índice de desempleo y en donde los niveles de pobreza han aumentado de 62% a 72% desde el terremoto del 2001; (ii) es un grupo productivo que presenta condiciones favorables para mejorar su competitividad pero carece de acceso a recursos financieros y técnicos para ello; y (iii) el camarón es un cultivo no tradicional que tiene una demanda interna y externa de mercado.

El proyecto presenta las siguientes oportunidades: (i) busca potenciar, complementar y dar sostenibilidad a las acciones que otros donantes han ejecutado pero que necesitan ser consolidadas para lograr un impacto positivo en los ingresos de los beneficiarios; (ii) permite generar ingresos estables y escalonados durante todo el año para los pequeños productores; (iii) fomenta la asociatividad de segundo grado en un sector social que requiere mayor poder de negociación, recursos organizacionales, jurídicos y estratégicos para desarrollar economías de escala; (iv) desarrolla ventajas comparativas y competitivas que les permiten a las cooperativas incrementar su poder de negociación y obtener mejores ingresos; y (iv) apoya a las cooperativas para minimizar el impacto ambiental negativo de sus actividades productivas y obtener sus permisos ambientales para operar.

Condiciones contractuales especiales:

Una vez cumplidas las condiciones generales previas al primer desembolso establecidas en el Convenio de Préstamo y Cooperación Técnica, el Banco autorizará el desembolso de hasta US\$5.000 de la contribución para contratar a un consultor experto financiero para que identifique y seleccione una IFI que administre el componente de crédito.

Previo al desembolso del remanente de los recursos del Componente de Cooperación Técnica, FU2 presentará a satisfacción del Banco un plan de negocios ajustado a las circunstancias operantes en El Salvador y en el sector objetivo, al momento de la aprobación del Proyecto. Los recursos de la Cooperación Técnica no reembolsable destinados al montaje del laboratorio de larvas no podrán ser desembolsados hasta que FU2 cumpla, a satisfacción del Banco, con la presentación de un acuerdo firmado con las cooperativas beneficiarias del Proyecto en donde se expresa el compromiso de FU2 para dar prioridad a las necesidades de estas cooperativas en cuanto a producción de larvas.

Previo al desembolso de los recursos del Financiamiento reembolsable, FU2 presentará como condiciones previas a satisfacción del Banco: (i) el convenio suscrito entre IFI seleccionada para el manejo del componente de créditos; (ii) el Reglamento de Crédito aprobado por la Junta Directiva; (iii) evidencia que ha establecido una cuenta de previsión y garantía reservada en un banco comercial en donde se irá acumulando por adelantado el equivalente a la

siguiente cuota de repago del componente de crédito; y (iv) evidencia de la compra o arriendo del lugar en donde operará el laboratorio para la producción de larvas de camarón con una justificación que evidencie que dicho lugar cumple con las características adecuadas para realizar esta actividad.

Para asegurar la ejecución simultánea de los Componentes de Financiamiento y Cooperación Técnica: (i) no más del 40% de los recursos de la Cooperación Técnica serán desembolsados hasta que FU2 haya iniciado a desembolsar el componente de Financiamiento; y (ii) para exceder el nivel de 50% en los desembolsos del Componente de Financiamiento del proyecto, FU2 presentará a satisfacción del Banco: (a) evidencia de la puesta en funcionamiento del laboratorio de larvas; y (b) el plan de comercialización preparado por el experto en comercialización a ser contratado con recursos de la Cooperación Técnica.

Informes y Evaluaciones:

FU2 someterá *informes de progreso* a la Representación, 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: (i) una descripción del avance del plan de ejecución del Proyecto y sus indicadores, así como una relación de los principales logros y dificultades encontrados por el Proyecto en el cumplimiento de sus metas y objetivos y con relación al plan vigente; (ii) una actualización de los indicadores de desempeño y del plan de ejecución del Proyecto para los siguientes 12 meses, incluyendo medidas para superar obstáculos identificados; (iii) información sobre los beneficios que han sido transferidos a los pequeños productores en términos económicos y de capacitación y asistencia técnica; (iv) estados financieros consolidados e indicadores de desempeño de FU2 y del componente de crédito que administra la IFI incluyendo entre otros aspectos, número de préstamos otorgados, tasas de interés ofrecidas a los productores y nivel de morosidad; (v) funcionamiento del CGE y del laboratorio en términos de producción e ingresos, que muestre evidencia que el precio de venta de la larva a las cooperativas beneficiarias del proyecto se mantiene por debajo del precio de mercado; (vi) grado de cumplimiento del Proyecto en incorporación de tecnología e infraestructura productiva; (vii) información sobre la ejecución de los planes de manejo ambiental del Proyecto y el estado de avance en el proceso de obtención de los permisos ambientales requeridos por la legislación nacional; y (viii) un resumen de la contribución en efectivo y en especie aportada por FU2 al momento de cada informe. El primer informe deberá recopilar, además información socioeconómica sobre el grupo meta antes del inicio de las actividades del Proyecto, que permita comparar el cambio en las ventas y los ingresos de los beneficiarios del mismo.

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, FU2 presentará al Banco sus estados financieros auditados y un informe financiero dictaminado por autoridades

independientes en el que se muestre la forma en que se utilizó la contribución del Banco.

Evaluaciones: Se realizará una evaluación *intermedia* a los 24 meses del primer desembolso de los recursos del componente de Financiamiento para evaluar el progreso del Proyecto y tomar medidas correctivas que pudieran ser requeridas. Esta evaluación medirá el cumplimiento de los objetivos propuestos y el grado de cumplimiento de los indicadores previstos en el párrafo anterior y en el Marco Lógico del Proyecto. Específicamente medirá, entre otros, (i) el desempeño del ejecutor; (ii) los logros en el fortalecimiento asociativo, productivo y comercial de las cooperativas de pequeños productores camaroneros; y (iii) destino y cantidad de crédito otorgados; y (iv) implementación de los planes de manejo ambiental del Proyecto y nivel de avance en el proceso de gestión y obtención de los permisos ambientales requeridos por la legislación ambiental. El Banco revisará los resultados y recomendaciones que emanen de la evaluación intermedia. En el caso de que se encuentren deficiencias significativas en la ejecución del Proyecto, el Banco tomará las medidas que crea convenientes.

Con el interés en documentar la experiencia y medir logros, se realizará una evaluación final del Proyecto cuando se haya desembolsado el 90% del Financiamiento y la Cooperación Técnica. Esta evaluación se enfocará a un análisis y documentación didáctica del proceso desarrollado por FU2 con especial atención a los siguientes aspectos: (i) sistema de comercialización e identificación de nuevos mercados; (ii) el tipo de asociación lograda entre las cooperativas, su grado de cohesión y su capacidad de gestión para recibir la transferencia de los activos adquiridos con fondos del Banco; (iii) indicadores económicos y financieros institucionales –cooperativas y FU2–; (iv) el grado de participación de los socios productores en los excedentes económicos de las cooperativas que indiquen la mejora económica que el Proyecto generó en las familias participantes; (v) los resultados de la aplicación de los planes de manejo ambiental del Proyecto y el proceso de gestión de los permisos ambientales requeridos por la legislación nacional; y (vi) las lecciones aprendidas del Proyecto.

Seguimiento. Dado que este es un proyecto complejo que requiere una supervisión constante en campo y que se encuentra en una región geográficamente alejada de San Salvador, se financiará, con recursos de la Cooperación Técnica, un consultor que apoye al especialista de la Representación en el seguimiento externo del Proyecto. Para la anterior, la Representación del BID en El Salvador contratará un consultor independiente para realizar un seguimiento técnico de la ejecución del Proyecto. El consultor deberá visitar el Proyecto y realizar las siguientes actividades: (i) observar en campo el grado de avance de las actividades previstas en el Proyecto; (ii) tomar conocimiento de las dificultades encontradas (si las hubiere) y las medidas adoptadas para la resolución de las mismas; (iii) brindar todo tipo de recomendación que considere necesario en vista al

cumplimiento de los objetivos del Proyecto; (iv) verificar indicadores financieros del componente de Crédito y de la institución; y (v) presentar al Banco un Informe de Seguimiento y Monitoreo (ISM) con los resultados de la actividad realizada.

Este seguimiento se realizará dentro de los 15 días posteriores a la recepción por parte del Banco del informe semestral de avance presentado por FU2. Para realizar la visita de seguimiento y monitoreo, el consultor tomará en cuenta: (i) el Informe de Avance presentado por la Unidad Ejecutora al BID; (ii) el Plan de Operaciones y los indicadores del Proyecto; (iii) demás aspectos relevantes de la ejecución expuestos en el documento principal del Proyecto, especialmente, el *movimiento* y *estado* de la cuenta de garantía reservada; y (iv) los informes anteriores de seguimiento.

**Excepciones a las
políticas del
Banco:** Ninguna