

CONFIDENCIAL  
PARA USO INTERNO  
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**EL SALVADOR**

**INVERNADEROS 2.0: ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PARA PEQUEÑOS  
PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE EL SALVADOR**

**(ES-T1346/ ES-G1006)**

**ADENDA A MEMORANDO DE DONANTES**

Ese documento fue preparado originalmente por el equipo del proyecto integrado por: Carmen Castro Blandón (BID Lab/CES), Alejandro Escobar (MIF/MSM) Colideres de Equipo. Lorena Mejicanos (LAB/DIS), Nidia Hidalgo (GDI/CES); Gines Suarez (RND/CES); Galia Rabchinsky (DSP/DVF); Daisy Ramirez (FML/LEG); Daphne Morrison (OII/OII); Patricia Guevara (LAB/DIS).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y pondrá a disposición del público una vez aprobado.

## **INVERNADEROS 2.0: ADOPCIÓN DE TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN PARA PEQUEÑOS PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE EL SALVADOR**

**(ES-T1346/ES-G1006)**

### **Cambio de Organismo Ejecutor, ampliación de población objetivo y ajustes en matriz de resultados.**

Por la presente, la Gerencia General del BID Lab solicita la aprobación del Comité de Donantes para (i) cambio de organismo ejecutor pasando el proyecto de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria “Canasta Campesina” de Responsabilidad Limitada (en adelante “ACPACAC de R.L.”) a Acceso Oferta Laboral – Productos de El Salvador, S.A. de C.V. (en adelante “AOL, S.A. de C.V.” o “ACCESO”); (ii) ampliación de la población objetivo; (iii) ajuste al plan operativo y presupuesto; (iv) ajuste a condiciones previas al primer desembolso; y (v) el ajuste a matriz de resultados.

De acuerdo con el Reglamento de Administración de Operaciones del BID, OA-430 sección 1.3, y OA-421 (III. A, 3) los presentes cambios requieren la aprobación del Comité de Donantes.

Este documento se distribuye para su aprobación mediante la no objeción de acuerdo con el Reglamento del Comité de Donantes del BID Lab, Parte II, Sección 5 (MIF/GN-123-5).

#### **I. Antecedentes**

- 1.1 El 18 de marzo de 2022 se aprobó el proyecto ES-T1346 & ES-G1006 “Invernaderos 2.0: adopción de tecnología e innovación para pequeños productores agrícolas de El Salvador”. El proyecto busca mejorar los ingresos de pequeños productores a través de la transformación y digitalización del sistema productivo de hortalizas y frutales en El Salvador con un claro enfoque de género y promoviendo la incorporación de prácticas agroecologías en el proceso productivo.
- 1.2 La pandemia de la COVID-19 ha afectado y acentuado los desafíos que el sector agroalimentario presenta. Siendo el cambio climático uno de los principales factores que impactará la producción mundial de productos agrícolas en el futuro, afectando principalmente a pequeños y medianos productores. En El Salvador, la comercialización de los productos agrícolas frescos (verduras y frutas) se sigue realizando con los métodos tradicionales de extensa intermediación, con poca información a nivel de campo y muy baja coordinación de la logística de distribución y entrega. Existe grandes pérdidas de los productos en su manejo postcosecha, incluido el proceso de comercializado y los productores se encuentran dispersos y fragmentados con escasos mecanismos de coordinación y flujo de información. Paralelamente la brecha digital que el sector experimenta se convierte en una debilidad productiva, financiera y comercial que termina afectando directamente la competitividad de las empresas agrícolas y la calidad de vida de los pequeños agricultores.
- 1.3 En este mismo contexto de emergencia, ACPACAC de R.L. ha manifestado a BID Lab un cambio en sus prioridades institucionales, cambio que disminuiría el nivel de pertinencia y urgencia que BID Lab requiere para la implementación del proyecto. Como

consecuencia de dichos cambios, el ACPACAC de R.L. comunicó formalmente al Banco su decisión de declinar la ejecución del proyecto.

- 1.4 Frente a la necesidad de seleccionar un nuevo Organismo Ejecutor que enfoque de manera más estratégica la ejecución del proyecto, potenciando el logro de sus objetivos y sus perspectivas de escalamiento, BID Lab solicitó una prórroga al plazo de cumplimiento de condiciones previas hasta el día 29 de enero de 2022, la cual fue aprobada por el Jefe de Unidad Discovery de BID Lab el 18 de octubre del 2022.
- 1.5 Luego de un proceso de búsqueda y análisis pertinente, BID Lab encontró un socio que considera estratégico para la ejecución del proyecto en el nuevo contexto: la organización AOL, S.A. de C.V. (ACCESO). Junto con ACCESO, BID Lab ha trabajado en la adaptación del proyecto para garantizar que su implementación responda adecuadamente al nuevo contexto generado por la emergencia económica ocasionada por el COVID. De esta forma, se ha adaptado la población objetivo del proyecto, así como su plan operativo, de modo de poder abarcar el universo de trabajadores de plataformas, con especial foco en aquellos trabajadores más vulnerables.

## **II. Cambios Propuestos**

### **2.1 *Cambio de Organismo Ejecutor***

- 2.1.1 ACCESO permitirá a los pequeños agricultores de El Salvador participar de forma justa en mercados nacionales e internacionales de alto valor. Actualmente, ACCESO ofrece a los pequeños agricultores una "ventanilla única" para eliminar todas las barreras que encuentran en el comercio con los mercados formales. A diferencia de los programas de desarrollo tradicionales, ACCESO se asocia con los agricultores a largo plazo, apoyando todo su recorrido, mientras crecen hasta alcanzar su pleno potencial y prosperan. Se ha demostrado que el enfoque holístico de ACCESO, "de la semilla al mercado", aumenta los ingresos de los agricultores en una media del 250%, lo que no sólo les saca de la pobreza, sino que los lleva a niveles de ingresos en los que deciden permanecer en sus comunidades. ACCESO cuenta con operaciones en Colombia, El Salvador y Haití, y en los últimos años ha incluido en su oferta innovaciones y tecnología para promover sus intervenciones y profundizar el impacto en los pequeños agricultores.
- 2.1.2 ACCESO también crea puestos de trabajo a largo plazo para las mujeres y los jóvenes vulnerables a través de centros de procesamiento en la comunidad junto a la producción de los agricultores y garantiza que todos los trabajadores de los sistemas alimentarios locales reciban un salario justo. ACCESO promueve conexión directa con el mercado proporcionando a los grandes compradores un sistema único y transparente y una forma fiable de abastecerse de productos de alta calidad procedentes de pequeños agricultores a escala. El modelo de ACCESO está sumamente orientado al mercado y alineado la oferta de los agricultores muy estrechamente con la demanda, y están innovando constantemente para desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades siempre cambiantes de los mercados.

2.1.2.1 ACCESO es el socio ideal para implementar un proyecto como el propuesto ya que con su modelo probado de “semilla al mercado” fortalece los sistemas productivos agrícolas, mejora los ingresos y medios de subsistencia -especialmente en juventud en zonas rurales- e incrementa el empoderamiento económico de mujeres, contribuyendo a la reducción de la migración irregular. El modelo holístico de ACCESO utiliza un enfoque en sistemas de mercado, aprovechando iniciativas existentes de actores relevantes públicos y privados y cerrando brechas importantes para impulsar el cambio en los sistemas agrícolas.

A través del modelo “semilla al mercado”, ACCESO analiza las fallas de los sistemas productivos agrícolas para crear medios de subsistencia sostenibles, enfocándose en los factores que socavan la competitividad, la resiliencia y la inclusión. ACCESO, al trabajar con actores de interés, identifica actividades específicas para superar las limitaciones a nivel de los sistemas productivos y ofrecer soluciones sostenibles, impulsadas por el mercado y alineadas con iniciativas y demanda existente. En El Salvador, ACCESO implementa este modelo, vinculando de manera sostenible a miles de agricultores y trabajadores de sistemas agrícolas con decenas de compradores, mejorando así sus medios de vida, y fortaleciendo los sistemas alimentarios y las cadenas de suministro.

El vínculo con el mercado que ACCESO ha facilitado utilizando este modelo, ha permitido a la cadena de supermercados más grande en El Salvador, Súper Selectos, a reducir sus importaciones en frutas y vegetales en al menos 40% y ha permitido suministrar de forma local el 100% de los productos vegetales no procesados a los 84 restaurantes de la cadena Subway en El Salvador. Este enfoque ha permitido que más agricultores, trabajadores agrícolas y mujeres permanezcan y prosperen en sus comunidades, en lugar de utilizar medios irregulares de migración en búsqueda de una mejor calidad de vida. Los agricultores participantes han obtenido un incremento promedio en sus ingresos entre el 275% y 600%, con un promedio de ingresos mensuales cercano a US\$600.00. Los trabajadores agrícolas contratados por los agricultores asistidos por ACCESO tienen horarios más consistentes de trabajo y salarios más altos con un crecimiento de más del 100%.

## 2.2 *Ampliación de la población objetivo*

2.2.1 El proyecto original proponía mejorar de ingresos de los pequeños productores y proveedores de la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Canasta Campesina" de Responsabilidad Limitada (ACPACAC de R.L.), así como de la sostenibilidad de la propia organización. Con el cambio de ejecutor y enfoque se propone una ampliación para beneficiar a pequeños agricultores, asociaciones de agricultores y cooperativas proveedoras de ACCESO en los departamentos de Santa Ana, Ahuachapán, Sonsonate, Chalatenango, La Libertad, San Salvador y La Paz con un perfil de agricultores con área de producción hasta de dos manzanas (14,000 m<sup>2</sup>) y con un volumen de producción que permita comercializar sus cosechas de frutas y/o vegetales en el mercado formal.

2.2.2 Por este motivo, el equipo de proyecto considera necesario ampliar el alcance de la población objetivo de este proyecto para incluir a agricultores en los departamentos

indicados, con especial foco en aquellos que buscan una oportunidad de comercializar sus productos en mercados formales tradicionales y en plataformas de *e-commerce* buscando la participación de al menos entre un 25% a 35% de mujeres en la población beneficiaria. También, a través de la plataforma [Extensio](#), el agente de campo digital de ACCESO, se incluirá información de prácticas de agricultura regenerativa y agroecológica como un complemento a la producción agrícola tradicional.

### 2.3 *Ajuste del plan operativo y presupuesto*

2.3.1 El equipo de proyecto, de la mano de ACCESO, ha estado trabajando en el ajuste del plan operativo, y el presupuesto asociado al mismo, de modo de optimizar el logro de los objetivos del proyecto considerando las fortalezas del nuevo socio ejecutor y la ampliación propuesta al alcance de la población objetivo. A continuación, se describen las principales actividades a ser desarrolladas en el marco del proyecto y el presupuesto asociado al nuevo plan operativo.

2.3.2 Para facilitar la consecución de la meta y el objetivo establecidos, la estructura del proyecto consta de 3 componentes principales: (i) Agricultura de precisión y resiliencia al cambio climático; (ii) Innovaciones a nivel de cadena de valor para mejorar la conexión con el mercado; y (iii) Empaquetamiento, sostenibilidad y escalabilidad del modelo.

2.3.3 Componentes: Es importante aclarar que los componentes, así como las partidas presupuestarias vinculadas con dichos componentes, han sido ajustados no sólo para responder al cambio de Organismo Ejecutor sino también de manera especial para ajustar la intervención a los nuevos tiempos y retos identificados en la operación. El equipo considera que estos cambios fortalecen los componentes originales del proyecto, con especial foco en los más vulnerables. En particular se realizan los siguientes cambios por componente:

#### 2.3.4 Componente I: Agricultura de precisión y resiliencia al cambio climático.

2.3.4.1.1 El objetivo de este componente es brindar asistencia técnica a los agricultores y poner a disposición un fondo de crédito rotatorio orientado a insumos y materiales agrícolas, el cual puede incluir la adquisición de tecnología, acorde al sistema de producción. Las principales actividades para desarrollar en el marco de este componente incluyen: (a) Programa de asistencia técnica a productores agrícolas por medio de asesores técnicos. Durante la identificación de los beneficiarios del programa, se promoverá la participación de mujeres. La asistencia técnica que será brindada incluye un enfoque de agricultura tradicional incorporando medidas agroecológicas y agricultura regenerativa; (b) Afiliación de productores a plataformas digitales de asistencia técnica por medio de las herramientas digitales [FarmForce](#) (esta plataforma, es utilizada por los técnicos para capturar información de los agricultores a los que se les brinda asistencia técnica como: ficha de registro, georreferenciación, fotografías de la parcela, encuestas, entre otros) y [Extensio](#) (esta plataforma, funciona como un asistente de campo digital por medio del cual se envían comunicaciones vía

WhatsApp o SMS a los agricultores registrados como: pronósticos semanales del clima según georreferenciación, consejos de buenas prácticas agrícolas, recomendaciones para control de plagas, entre otros); y (c) Programa de crédito rotativo para productores agrícolas estará a disposición de la población beneficiaria y destinado para la adquisición de insumos agrícolas y de tecnología de acuerdo a las recomendaciones y validaciones del equipo técnico.

Los resultados principales del componente son: Brindar asistencia técnica tradicional y digital a 1,125 agricultores y otorgar financiamiento a al menos 243 agricultores de los cual se proyecta un 35% serán mujeres.

### 2.3.5 Componente II: Innovaciones a nivel de la cadena de valor para mejorar las conexiones con el mercado.

2.3.5.1.1 El objetivo de este componente es comercializar los productos provenientes de la cosecha de los agricultores asistidos por el proyecto.

2.3.5.1.2 Las principales actividades para desarrollar en el marco de este componente incluyen: (a) Gestiones de comercialización de productos agrícolas con plataformas e-commerce y canales de venta tradicional y (b) Comercialización de la cosecha de los productores asistidos a través de realizar actividades de: dar muestras y degustaciones a clientes, promociones de los productos agrícolas y visitas promocionales en los establecimientos que comercializarán los productos.

2.3.5.1.3 Los resultados principales del componente son: el establecimiento de al menos 23 alianzas comerciales en plataformas e-commerce y en canales de venta tradicional y la comercialización de los productos de las cosechas en el mercado formal.

### 2.3.6 Componente III: Empaquetamiento y escalabilidad del modelo.

2.3.6.1.1 El objetivo de este componente es monitorear los resultados del modelo de negocio implementado en el proyecto identificando historias de éxito que puedan documentarse y exponer las lecciones aprendidas de la implementación del proyecto.

2.3.6.1.2 Las principales actividades para desarrollar en el marco de este componente incluyen: (a) Documentar el modelo de negocio de encadenamiento de la producción con la comercialización y (b) Recapitular las lecciones aprendidas de la implementación del proyecto.

2.3.6.1.3 Los resultados principales del componente son: un reporte con el modelo de negocio implementado que incluye al menos dos historias de éxitos y un reporte con las lecciones aprendidas.

### 2.3.7 Evaluación de resultados

2.3.7.1 Se espera la realización de una evaluación multianual para poder monitorear los avances y el impacto esperado del proyecto. Se establecerá un sistema de monitoreo que permita identificar indicadores de éxito temprano, para rastrear si es factible o no que la intervención produzca los resultados meta del proyecto. Se espera realizar una evaluación de resultados para arrojar luz sobre los efectos que este proyecto tenga sobre

variables de interés, a partir del abordaje desde diferentes metodologías cuantitativas y cualitativas.

## 2.3.8 Presupuesto

2.3.8.1 El presupuesto resumido para el proyecto para acompañar esta enmienda se incluye a continuación y se confirma que no se han realizado desembolsos hasta la fecha a favor del organismo ejecutor inicial (ACPACAC de R.L) de la operación.

Componentes	BID Lab		AOL, S.A. De C.V. (Acceso)		TOTAL	%
	Financiamiento Contingente	No Reembolsable	Efectivo	Especie		
Componente 1: Agricultura de precisión y resiliencia al cambio Climático.	\$130,000.00	\$255,924.75	\$235,297.14	\$6,887.76	<b>\$628,109.65</b>	<b>75%</b>
Componente 2: Innovaciones a nivel de la cadena de valor para mejorar la conexión con el mercado.	\$0.00	\$14,075.25	\$41,705.82	\$0.00	<b>\$55,781.07</b>	<b>7%</b>
Componente 3: Empaquetamiento y escalabilidad del modelo.	\$0.00	\$0.00	\$11,598.98	\$0.00	<b>\$11,598.98</b>	<b>1%</b>
Administración de Proyecto	\$0.00	\$0.00	\$96,972.38	\$29,730.61	<b>\$126,702.99</b>	<b>15%</b>
Evaluación	\$0.00	\$0.00	\$17,398.47	\$0.00	<b>\$17,398.47</b>	<b>2%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$130,000.00</b>	<b>\$270,000.00</b>	<b>\$402,972.78</b>	<b>\$36,618.37</b>	<b>\$839,591.15</b>	<b>100%</b>
	<b>\$400,000.00</b>		<b>\$439,591.15</b>			
<b><i>Pari Passu</i></b>	<b>48%</b>		<b>52%</b>		<b>100%</b>	

## 2.4 Ajuste a condiciones previas al primer desembolso

2.4.1 El proyecto original contenía como condición previa al primer desembolso de la Cooperación Técnica No Reembolsable (i) la selección del coordinador del proyecto, y (ii) el desarrollo de plan operativo (plan financiero, plan de adquisiciones). Con el cambio de ejecutor y ampliación del alcance del proyecto se mantienen. Y aplican a su vez las condiciones previas para el Financiamiento de Recuperación Contingente para Inversión expuestas en la Hoja de términos anexo del Memo de Donantes original.

### **III. Divulgación**

- 3.1 El equipo de proyecto, con la asistencia de la OII, llevó a cabo la debida diligencia de integridad en el Proyecto y no se identificaron riesgos de integridad elevados e impacto reputacional para BID Lab.

### **IV. Solicitud de aprobación de la modificación**

- 4.1 Esta adenda solicita la aprobación del Comité de Donantes para modificar el Memorando de Donantes original de "Invernaderos 2.0: adopción de tecnología e innovación para pequeños productores agrícolas de El Salvador" (ES-T1346 & ES-G1006) cambiando a la Agencia Ejecutora original, la Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria "Canasta Campesina" de Responsabilidad Limitada (ACPACAC de R.L.), por Acceso Oferta Laboral – Productos de El Salvador, S.A. de C.V. (la cual se puede abreviar como AOL, S.A. de C.V. o ACCESO), así como (ii) la ampliación de la población objetivo; (iii) ajuste al plan operativo y presupuesto; (iv) ajuste a condiciones previas al primer desembolso; y (v) el ajuste a matriz de resultados.
- 4.2 El Equipo de Proyecto confirma que (i) se han obtenido las extensiones de plazos necesarias para la firma de un nuevo Convenio, (ii) se ha realizado el análisis de integridad del nuevo Organismo Ejecutor cuya aprobación se solicita y (iii) los cambios propuestos son cambios sustanciales, por lo que se requiere la aprobación por el Comité de Donantes.

### **V. Recomendación**

- 5.1 Teniendo en cuenta los cambios en el contexto del proyecto, sobre todo el cambio de Organismo Ejecutor como actor estratégico del proyecto, la oportunidad de mejorar el alcance e impacto de este, y la posible aceleración de la escala y el impacto previsto de la intervención, la Gerencia General del BID Lab recomienda que el Comité de Donantes apruebe la modificación del Memorando de Donantes.