



Programa de Empresariado Social

Vencimiento: 19 de diciembre de 2002

PR-2741

12 de diciembre de 2002

Original: español

Al: Directorio Ejecutivo
Del: Secretario
Asunto: Nicaragua. Resumen Ejecutivo de la propuesta de financiamiento y cooperación técnica no reembolsable para la producción y comercialización de tubérculos y raíces con pequeños productores de Nueva Guinea. Programa de Empresariado Social

Consultas a: Señor Dieter Wittkowski (extensión 2410)

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 **19 de diciembre de 2002**, 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: Gerentes, Representante en Nicaragua

NICARAGUA

**PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE TUBÉRCULOS Y RAÍCES CON
PEQUEÑOS PRODUCTORES DE NUEVA GUINEA
(SP/TC-0209016-NI)**

RESUMEN EJECUTIVO

**Agencia
ejecutora:**

Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos (UNAG)

**Monto y
fuente:**

	<u>BID(US\$)</u>	<u>Local (US\$)</u>	<u>Total (US\$)</u>
Financiamiento:	400.000	150.000	550.000
Coop. Técnica no reemb.	<u>180.000</u>	<u>50.000</u>	<u>230.000</u>
Total (US\$)	580.000	200.000	780.000

Los recursos provienen del Fondo para Operaciones Especiales (FOE) en divisas.

**Términos y
condiciones:**Financiamiento:

Plazo Amortización:	15 Años
Período de Gracia:	5 Años
Período de Desembolso:	36 Meses
Tasa de Interés:	2 % real

Cooperación Técnica:

Período de Ejecución:	48 Meses
Período de Desembolso:	54 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 requiere
resolver:**

La producción y comercialización de los tubérculos y raíces por parte de los pequeños productores de Nueva Guinea sufren de una serie de limitaciones que resultan en una productividad baja, una calidad subóptima del producto final, un manejo no empresarial de las fincas y, consecuentemente, precios bajos de venta de sus productos. Estos factores resultan en bajos ingresos para los productores, poco o nulo poder de negociación y un aprovechamiento mínimo del valor agregado potencial a su producción. Las limitaciones principales son: (i) **el acceso al financiamiento es muy limitado** debido a la poca oferta crediticia existente en la zona para actividades agrícolas; (ii) **las prácticas laborales aplicadas por los productores son muy**

rudimentarias, basadas exclusivamente en sus conocimientos empíricos; (iii) la **falta de organización y de visión empresarial para el manejo de sus actividades productivas**; y (iv) Los **pequeños productores están a merced de los intermediarios compradores** del producto, que lo lavan y lo empacan para su exportación, apropiándose de la mayor parte de la rentabilidad del negocio. Aunque una parte de la producción de estas familias campesinas ya está llegando a ser exportada mediante empresas particulares de comercialización, la cadena actual de intermediación *les permite capturar solamente una proporción mínima del precio final* de venta, debido a que: (i) los diferentes eslabones involucrados entre la producción y la exportación reducen los márgenes pagados a los productores; y (ii) las empresas que compran la producción no tienen ningún incentivo de beneficiar a los productores pagándoles el mejor precio posible, sino buscan como minimizar el precio pagado.

Objetivos:

El objetivo general del proyecto es aumentar los ingresos de los pequeños productores de tubérculos y raíces de Nueva Guinea a través del fortalecimiento de la cadena productiva-comercial integral de sus productos.

Los objetivos específicos son: (i) *ampliar el financiamiento para las diferentes fases del proceso productivo*, de manera que los productores logren alcanzar mayores niveles de productividad con grados de calidad cada vez mejor; (ii) *contribuir a la consolidación de un sistema productivo* con calidad y volúmenes suficientes para atender directamente las necesidades del mercado; y (iii) *dotar a los productores de la infraestructura y de los recursos requeridos para comercializar directamente su producción*, acortar la cadena de intermediación y apropiarse de los beneficios de la intermediación de sus productos.

Descripción:

El proyecto tiene un componente de Financiamiento Reembolsable y un componente de Cooperación Técnica no reembolsable. Los recursos del **Componente de Financiamiento**: (Banco: US\$400.000; Local: US\$150.000) serán aplicados a: (i) la creación de un programa de microcrédito (US\$200.000) para financiar la producción agrícola de los pequeños productores; (ii) la inversión en infraestructura para acopio, procesamiento y comercialización de tubérculos y raíces (Banco: US\$35.000, Local: US\$50.000) con los cuales se apoyará la organización y puesta en marcha de una empresa de acopio, procesamiento y comercialización; y (iii) recursos para capital de trabajo para el acopio y la comercialización de los productos (Banco: US\$165.000; Local: US\$100.000) que facilitará la puesta en marcha la cadena comercial.

El programa de crédito otorgará financiamiento a alrededor de 200

pequeños productores mediante créditos individuales para la compra de los insumos y materiales (semilla mejorada, fertilizantes, otros insumos) para la siembra de alrededor de 300 manzanas de quequisque, 100 de yuca y 20 de ñame. El programa de crédito será administrado por una entidad microfinanciera bajo régimen de fideicomiso.

Las inversiones productivas serán aplicadas a: (i) remodelación del edificio en donde se alojará la empresa de acopio, procesamiento y comercialización; (ii) construcción de la infraestructura requerida para el procesamiento y empaque de los productos, consistente principalmente en las pilas para el lavado del mismo; (iii) adquisición de algún equipo mínimo requerido para el procesamiento del producto; (iv) acondicionamiento de las instalaciones de acuerdo a las normas HACCP que regulan los aspectos sanitarios, bromatológicos y ambientales de las plantas de procesamiento; (v) el abastecimiento de energía y de agua en cantidades suficientes; y (vi) instalaciones para el tratamiento de residuos industriales.

Los recursos para el capital de trabajo facilitarán el desarrollo del componente comercial en su fase de acopio y comercialización del producto a los pequeños productores. Es indispensable que la entidad comercializadora cuente en su inicio con la liquidez suficiente para garantizar el acopio y la comercialización de la producción y asegurar pago inmediato a los productores que le permita competir con las demás plantas y empresas comercializadoras de acopio.

El **Componente de Cooperación Técnica** (Banco: US\$180.000; UNAG: US\$50.000) está enfocada hacia actividades que tendrán un impacto en: (i) transferir la tecnología y conocimientos para el mejoramiento del manejo productivo y organizativo de las pequeñas fincas; (ii) mejorar la calidad de la producción de quequisque, yuca y ñame para incrementar la proporción de la producción de calidad exportable e incrementar los ingresos de los productores; (iii) posibilitar un óptimo manejo integral de la fase del acopio y procesamiento, así como del empaque del producto; y (iv) impulsar la más adecuada comercialización de los productos tanto en términos de calidad y volumen, como de precios.

Las actividades a financiarse con la cooperación técnica incluirán: (i) asistencia técnica y capacitación a los productores para garantizar el mejoramiento de sus formas de producción y obtener mayores rendimientos y producción de mayor calidad; (ii) capacitación a los técnicos para optimizar su formación específica de campo en tecnologías de producción agrícola, en particular de tubérculos y raíces; (iii) capacitación al personal de la empresa de acopio y comercialización en los aspectos del manejo de los productos en su

fase de procesamiento y empaque; (iv) asesorías en mercadeo de tubérculos y raíces para lograr una mayor eficiencia en la colocación de los productos; (v) asistencia técnica para el manejo de las normas HACCP; (vi) elaboración de un plan de negocios para la empresa comercializadora; (vii) actividades de promoción comercial de los productos; (viii) contratación de una asesoría para el establecimiento de la línea base del proyecto que se utilizará como referencia para la medición del impacto y los logros del mismo; y (ix) contratación de auditorías externas y financiamiento para la realización de las correspondientes evaluaciones. El aporte de UNAG en la Cooperación Técnica cubrirá los costos operativos del personal destinado a la coordinación y apoyo al proyecto, los honorarios del tercer año de los extensionistas y del metodólogo coordinador, los gastos de movilización y mantenimiento a lo largo de los tres años de la implementación del proyecto y la auditoría externa que se realizará en el tercer año del proyecto.

Revisión social y ambiental:

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión del 11 de Octubre del 2002, revisó esta operación y hizo algunas recomendaciones al respecto, las mismas que fueron incorporadas en el presente documento.

Beneficiarios:

Los beneficiarios directos del proyecto son alrededor de 200 familias rurales productoras de granos básicos, tubérculos y raíces, del Municipio de Nueva Guinea, en la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS). Los productores participarán en el proyecto mediante las doce cooperativas que se están formando en cada comarca. Dado que el impacto económico en las fincas alcanza a toda la familia se estima que los beneficios del proyecto lleguen a no menos de 1.000 personas.

Las unidades productivas (fincas) beneficiarias de este proyecto se caracterizan por: (i) contar con extensiones de terreno de áreas máximas de 50 manzanas; (ii) niveles de capitalización bajos o muy bajos; (iii) no contratar mano de obra permanente; (iv) no contar con una concepción empresarial para el manejo de sus recursos productivos; (v) bajo o nulo acceso a servicios financieros para su producción agrícola; (vi) bajos niveles de capacitación administrativa y técnica; (vii) contar con experiencia en la producción de tubérculos y raíces y el potencial de producir con calidad suficiente para exportar.

Riesgos:

Los cuatro riesgos principales que el proyecto podría enfrentar son: (i) que la empresa de comercialización no cumpla con su función de transferir los beneficios a los productores; (ii) que la empresa promueva incentivos que obliguen a los beneficiarios venderle su producción, frente a otras posibilidades de venta más ventajosas; (iii) que los productores administren de forma incorrecta sus créditos

desviándolos hacia actividades ajenas a la producción y que no produzcan el aumento esperado en su productividad e ingresos; y (iv) que no se alcancen las metas establecidas para la comercialización en términos de volúmenes de ventas y/o de precios esperados.

Para mitigar estos riesgos, el proyecto prevé tomar las siguientes medidas: (i) se prevé que los productores participarán en la toma de decisiones de la empresa de comercialización mediante su participación en el Directorio en la misma medida que sus aportes de capital a la misma; (ii) los productores podrán beneficiarse de la asistencia técnica y capacitación sin estar obligados a vender su producción exclusivamente a la empresa de comercialización; al contrario, la empresa tendrá que ofrecerles incentivos para que ellos mismos reconozcan las ventajas de venderle su producción; (iii) UNAG contratará los servicios de una institución microfinanciera con experiencia en el crédito agrícola, que aplicará las prácticas más adecuadas para la entrega y administración del crédito, la cual, en conjunto con UNAG, realizará un estricto seguimiento de la aplicación de los créditos. Asimismo, se harán entregas parciales de los desembolsos y cada entrega deberá hacerse previa confirmación del uso adecuado de las entregas anteriores; y (iv) la empresa comercializadora AGRONEGSA participará activamente desde el inicio del proyecto, aplicando su experiencia en la comercialización de productos agrícolas para la promoción, mercadeo y venta de los productos del presente proyecto. Asimismo, con recursos de la Cooperación Técnica, UNAG contratará los servicios profesionales de un experto en Mercadeo y Comercialización de Tubérculos y Raíces, el cual ayudará a identificar y abrir mercados, tomar contacto con 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.

**Estrategia del
gobierno y del
Banco:**

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 benefician 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: El proyecto propuesto ha sido elaborado en conocimiento de las diferentes actuaciones de los organismos multilaterales y donantes bilaterales con actividades de apoyo a pequeños productores en Nicaragua. Durante la ejecución del proyecto, se buscará la complementariedad con otros programas de dichos organismos.

Justificación: El proyecto se justifica porque: (i) los tubérculos y raíces representan una alternativa productiva rentable, resistente a factores climáticos y en la cual los pequeños productores tienen ya una experiencia de varios años; (ii) la producción de tubérculos y raíces complementa de manera muy adecuada la producción agrícola para el autoconsumo con una producción rentable destinada al mercado; (iii) ayuda a resolver el grave problema de la comercialización de los productos mencionados, produciendo un efecto cuantitativo y cualitativo en la producción de esos rubros en la zona; y (iv) la entidad ejecutora, UNAG, es una organización mayoritariamente de pequeños productores 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 **Programa de Crédito** del componente de *Financiamiento*, UNAG presentará a satisfacción del Banco: (i) el convenio suscrito entre UNAG y la entidad microfinanciera seleccionada para el manejo del programa de créditos, que incluirá indicadores de desempeño, las obligaciones de las partes, y el costo de la administración de los recursos; (ii) un Plan Inicial de Trabajo para el primer año del proyecto, ajustado a las circunstancias operantes en Nicaragua y en el sector objetivo, al momento de la aprobación del proyecto; y (iii) el Reglamento de Crédito definitivo y evidencia de su puesta en vigencia.

Como condición previa al primer desembolso de recursos para las **Inversiones Productivas** del componente de *Financiamiento*, UNAG presentará a satisfacción del Banco el acuerdo interinstitucional suscrito con AGRONEGSA para la coordinación en la ejecución de las actividades de acopio, procesamiento y exportación durante el primer año del proyecto, el cual deberá incluir entre otros las obligaciones de las partes, los usos permitidos de los recursos, los mecanismos de control, y las especificaciones de las condiciones para el traspaso de los recursos para las inversiones productivas de la UNAG a la empresa comercializadora.

Como condición previa al primer desembolso de recursos para el **Capital de Trabajo** del componente de *Financiamiento*, UNAG presentará a satisfacción del Banco el acuerdo interinstitucional suscrito con AGRONEGSA para la utilización y control de estos

recursos, incluyendo las especificaciones de las condiciones para el traspaso de los mismos de la UNAG a AGRONEGSA. Asimismo, para el desembolso de más del 35% de los recursos para el **Capital de Trabajo** del componente de *Financiamiento*, UNAG presentará a satisfacción del Banco un plan de trabajo de las acciones a realizar hasta concluir, en un plazo de un año, con la creación de la Empresa de Comercialización Agrícola S.A. (ECASA), formalmente constituida y con plena capacidad de iniciar sus operaciones. Dicho plan de trabajo deberá incluir las especificaciones de las condiciones para el traspaso de los recursos para el Capital de Trabajo de la UNAG a la empresa comercializadora. El desembolso de esta parte del Financiamiento por parte del Banco a la UNAG se hará en la medida de la realización de los aportes por parte de los otros socios previstos de la empresa de comercialización (*pari passu*).

Antes de traspasar contablemente recursos del Banco (o por concepto de Inversiones Productivas o por concepto de Capital de Trabajo) a la empresa comercializadora ECASA, la UNAG deberá presentar a satisfacción del Banco los Estatutos de la empresa comercializadora. Asimismo, cualquier cambio posterior en los estatutos de la empresa deberá contar con la no objeción del Banco.

Como condiciones previas al desembolso de los recursos de la *Cooperación Técnica*, UNAG 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; y (ii) el acuerdo interinstitucional suscrito entre la UNAG y el Centro de Capacitación, para la realización de las actividades previstas de capacitación.

Para el desembolso de más del 40% de los recursos de la Cooperación Técnica, la institución seleccionada para administrar el programa de crédito deberá haberse iniciado el desembolso de los recursos del financiamiento reembolsable a los productores identificados en el proyecto. Asimismo, para el desembolso de más del 70% de los recursos del Financiamiento, la UNAG deberá haber entregado al Banco el informe de la primera etapa de la consultoría del Especialista en Mercado de Tubérculos y Raíces en el cual se detalle el plan de comercialización de los productos y los canales de venta establecidos.

Informes y Evaluaciones

Informes: UNAG 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 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 productores; (ii) indicadores de desempeño del fideicomiso de microcréditos; (iii) desarrollo de los programas de capacitación y asistencia técnica; (iv) informe de funcionamiento de la empresa comercializadora en términos de acopio y venta; (v) grado de cumplimiento del proyecto en incorporación de tecnología, aumentos de productividad y mejoramiento de la calidad; (vi) el porcentaje del producto vendido por ECASA que haya sido abastecido por productores que han recibido asistencia técnica y capacitación del proyecto; (vii) el porcentaje de productores de recibieron asistencia técnica y capacitación y que no vendieron su producción mediante AGRONEGSA/ECASA; y (viii) un resumen de la contribución en efectivo y en especie aportada por UNAG, AGRONEGSA, las Cooperativas y los productores individuales al momento de cada informe. El primer informe semestral deberá incluir los resultados del Estudio de Línea de Base, que recolecta la información socioeconómica y productiva de los beneficiarios del proyecto al inicio del mismo.

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, se realizará una evaluación intermedia del proyecto, contratada por el Banco, que medirá: (i) el progreso logrado en las fincas en la adopción de técnicas agrícolas mejoradas; (ii) destino y cantidad de los créditos otorgados para la producción de tubérculos y raíces; (iii) indicadores financieros de desempeño del programa de microcrédito; (iv) grado de avance de las actividades de capacitación a los productores; (v) grado de avance de las actividades de la Cooperación Técnica; y (v) avance en la comercialización de la producción. Para la medición de estos aspectos se tendrán en cuenta los indicadores presentados en el Marco Lógico, en el cuadro de Indicadores de Desempeño del proyecto y la información socioeconómica y productiva recolectada en el estudio de línea de base.

Así mismo, cuando se haya desembolsado el 100% del componente de financiamiento, se realizará la evaluación final, que medirá y documentará: (i) los resultados del cumplimiento de los objetivos; (ii) el funcionamiento y los resultados del programa de crédito agrícola; (iii) la comercialización y ventas de los productos, incluyendo volúmenes, calidad y precios; (iv) indicadores económicos y sociales

de las familias beneficiarias; y (v) las lecciones aprendidas del proyecto. La recopilación de datos iniciales de los beneficiarios (Estudio de Línea de Base) servirá de base para medir los cambios en los indicadores de productividad, de calidad de productos y en los ingresos obtenidos por los beneficiarios como resultado del proyecto. Para la medición de estos aspectos se tendrán en cuenta los indicadores presentados en el Marco Lógico y en el cuadro de indicadores de desempeño del proyecto.

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