Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Acceso a mercados para pequeños productores de azucar organica

Nro. Proyecto: PR-S1013 - Nro. Operación: ATN/SF-12594-PR, SP/SF-10-13-PR

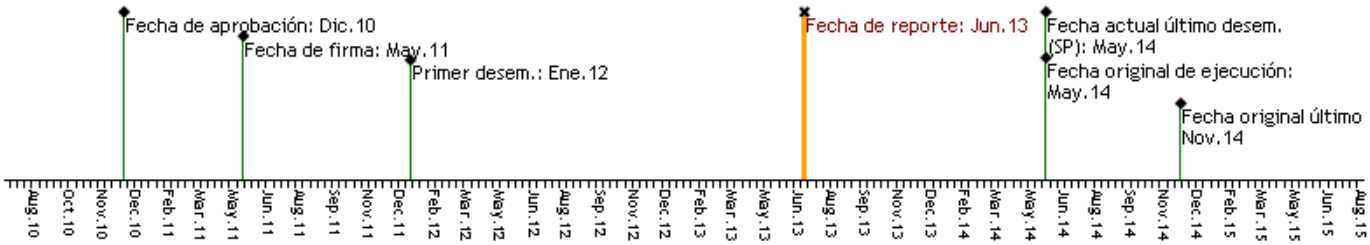
Resultado: El objetivo específico es apoyar en la instalación de una planta de procesamiento de caña de azúcar orgánica que pueda absorber la producción de estos pequeños productores y competir globalmente en el mercado de azúcar orgánica.

País Administrador	País Beneficiario
PARAGUAY	PARAGUAY

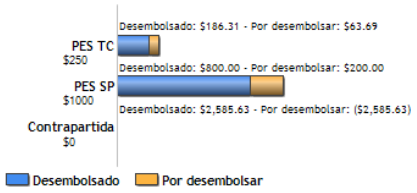
Agencia Ejecutora:

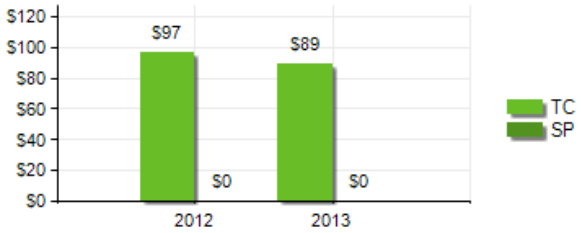
Líder equipo de diseño: Escobar A., Alejandro
Líder equipo de supervisión: Balsevich Prieto, Fernando Paulo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

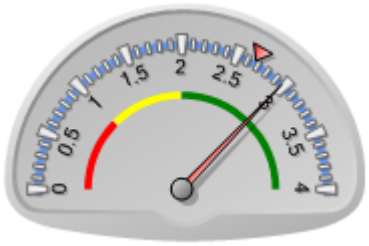


RECURSOS (EN MILES DE USD)

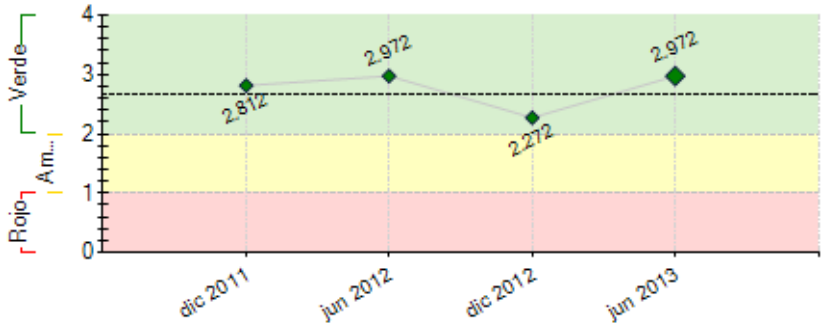




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.972
Promedio PES: 2.668

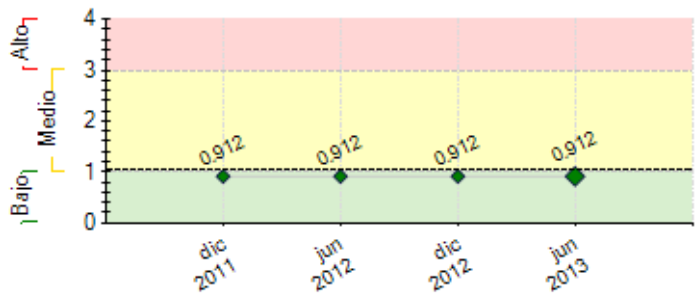


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Medio
Adquisiciones:	Alto
Capacidad Técnica:	Medio



---- Promedio de riesgo PES: 1.033

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1- Gestiones y negociaciones con los prestamistas para el desembolso de fondos. El acompañamiento y la fiscalización de expertos en el avance de la construcción de la planta. - Conformación de un equipo para la gestión y manejo eficaz y efeciente de la nueva planta. - La inserción de nuevos productores a la Cooperativa. - Fortalecimiento de parcelas semilleros y la difusión de variedades mejoradas. El mantenimiento de la producción orgánica y la obtención de una nueva certificación (DEMETER).
2- Retrasos en el desembolso de préstamos, por lo tanto retrasos en el pago a la empresa constructora. - La necesidad permanente de seguimiento de la obra por la inexperiencia de la empresa constructora.
3- No se observan dificultades que pongan en riesgo real el proyecto, la ejecución ha seguido su curso, con ajustes en el cronograma.
4- Las perspectivas son optimistas, la construcción de la planta avanza, , la superficie de cultivo ha aumentado, se han adoptado medidas para el aumentar el rendimiento por há., se mantuvo la producción orgánica, los socios producctores se muestran confiados y entusiasmados.
5- Entre las acciones prioritarias se encuentran los siguientes; gestiones para la concreción de los desembolsos pendientes de los préstamos - Acompañamiento cercano al avance de la obra con fiscalizadores especializados en cada área.
Estructuración de la organización para el manejo eficiente de la planta. Gestiones de recursos financieros para capital operativo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
El FOMIN del BID ha desembolsado la totalidad del prestamo PES luego de un cuidado analisis del cumplimiento de las condiciones para el desembolso lo cual incluye apalancamiento y rentabilidad de los EFAS auditados por firma auditora aceptable al BID. No obstante, la modificacion del contrato de Fideicomiso ha generado retrasos en el consenso de los financiadores y esta situacion a la fecha no ha podido liberar los desembolsos por parte de Oportunidades para la Mayoria (OMJ) del BID. Esta situacion se ha originado por modificaciones solicitadas por el departamento Legal del BID y las conversaciones con las otras entidades financiadoras. Actualmente una de las entidades precisa de un poder para proceder a la firma, lo cual es el ultimo paso para que OMJ pueda desembolsar ademas que la Cooperativa Manduvira pueda cumplir con las condiciones previas para recibir el desembolso.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1- Gerenciamiento para lidiar los ajustes y modificaciones del diseño industrial de la empresa constructora. Negociaciones y gestiones del desembolso de prestamos. Estructuración organizativa y conformación del equipo administrativo y técnico para gestión de la nueva planta. Cuidados para la inserción de nuevos productores a la Cooperativa y atender sus requerimientos para la asistencia técnica y crediticia.

2- Retrasos en el avance de la obra por varios factores (retrasos en los desembolsos de prestamos, inexperiencia de la empresa constructora, excesos de lluvia, retrasos en la importación de la grua viajera esencial para el montaje mecánico, la falta de un gerente de proyecto a tiempo completo para la toma de decisiones rápidas y sin demoras etc.)

3- Gestiones para la concreción de desembolsos pendientes. Acompañamiento cercano del avance de la obra con fiscalizadores especializados en cada área. Liderazgo para la toma de decisiones de ajustes y modificaciones del diseño industrial. Estructuración de la organización y conformació de equipo técnico/administrativo para la gestión de la nueva planta. Gestiones para la busqueda de capital operativo.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: 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.	**P.I1**	1.200 productores han producido caña orgánica para la planta de la cooperativa Manduvirá lo que equivale a un nivel de acopio de 200.400 Tn. de caña de azúcar.	0	800	1000		1200	0	
				May 2012	May 2013				
	P.I2	La fábrica produce 18.000 Tn. de azúcar orgánica y en valor de US$ 18.000.000.	0	16000			18000	0	
				May 2013					
	P.I3	La cooperativa con excedente operativo de hasta USD 2,500,000	0	1500000	2000000		2500000	0	
				May 2012	May 2013				
Componente 1: Financiamiento Reembolsable **Peso:** 89%	**C1.I1**	Producción total de caña órganica	80000	90000	180000		200000	49.79	
			May 2011	May 2012	May 2013		May 2014	Oct 2012	
	C1.I2	Procesamiento en planta de azúcar orgánica (120,000 planta propia/ 80,000 planta orgánica)	80000	90000	100000		120000		Atrasado
			May 2011	May 2012	May 2013		May 2014	Jun 2013	
	C1.I3	Rendimiento industrial (planta propia)	8.5	8.5	9.5		10		Atrasado

Clasificación: Satisfactorio		May 2011	May 2012	May 2013		May 2014	Jun 2013	
	C1.I4 La fábrica opera de manera eficiente en cuanto utilización de capacidad instalada.	0				75		
						May 2014	Jun 2013	

Componente 2: Cooperación Técnica	**C2.I1** Resultado 2.1.1. Los productores asociados obtienen un rendimiento en campo de al menos 64,5 toneladas de caña de azúcar por Ha producida.	50				64.5		
Peso: 11%		May 2011				May 2014	Jun 2013	
Clasificación: Satisfactorio	**C2.I2** Resultado 2.1.2. El 80% de los productores entregar su producción a la nueva planta	0				80		
		May 2011				May 2014	Jun 2013	
	C2.I3 Resultado 2.1.3. Al menos un 90% de los asociados mantienen su producción orgánica	100				90		
		May 2011				Jul 2014	Jun 2013	
	C2.I4 Resultado 2.1.4. Al menos un 80% de los asociados es capacitado en la aplicación de las buenas prácticas de cultivo.	0				80		
		May 2014				May 2014	Jun 2013	
	C2.I5 resultado 2.1.5. Al menos un 20% de los asociados adoptan las nuevas variedades tempraneras de caña, resistentes de cambios climáticos y de mayor rendimiento.	0				20		
		May 2011				May 2014	Jun 2013	
	C2.I6 Resultado 2.1.6. Se consolida una unidad de seguimiento e inspección orgánica al interior de la Cooperativa.						Si	Finalizado
						May 2014	Mar 2012	
	C2.I7 Resultado 2.2.1. La fábrica opera de manera eficiente logrando los niveles de producción, utilización (75% de su capacidad instalada) y con los rendimientos (10% de conversión) esperados.	0				1		
						May 2014	Jun 2013	
	C2.I8 Resultado 2.2.2. Gestión ambiental se acoge a las normas ambientales locales y al plan de mitigación ambiental.	0				1		
						May 2014	Jun 2013	

Hitos		Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	8	Nov 2011	8	Dic 2011	Logrado tarde
H1	200 has. de caña de azúcar cultivada con variedades potencial en rendimiento agrícola e industrial.	200	Nov 2012	515	Oct 2012	Logrado
H2	Sistematización del proceso de certificación.	1	Nov 2012	1	Nov 2012	Logrado tarde
H3	Asistencia técnica en planta industrial	1	Nov 2012	1	Dic 2012	Logrado tarde
H4	400has. de caña de azúcar cultivada con variedades nuevas.	400	Nov 2013	0	Jun 2013	
H5	Asistencia técnica en planta industrial	1	Nov 2013	0	Jun 2013	
H6	[*] Aumento de la productividad de 10% en caña de azúcar.	10	Nov 2013	0	Jun 2013	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Riesgo de abastecimeinto para procesamiento	Medio	La Cooperación Técnica apoyará procesos para que : a) aumentar los rendimientos para incrementar la producci'on, b) Incrementar la cantidad de productores abastecedores de la planta, c) Incorporar variedades resistentes a sequ'ia para atenuar impactos de stress h'idrico.	Project Guest
2. Existencia de descoordinación con los demás acreedores.	Medio	Realización de asamblea de acreedores, reuniones de analisis de la operación.	Project Guest
3. Riesgo de Mercado: mayor Competencia con la llegada de nuevos productores de azúcar orgánica en India y China.	Medio	Diversificación de mercados y clientes.	Project Guest
4. La nueva planta se encuentra operando y absorbiendo progresivamente la producción.	Medio	Accion	Project Guest
5. Los rendimientos de la tierra cultivada se mantiene estable.	Medio	Accion	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 13 **RIESGOS VIGENTES:** 13 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Se han delineado y desarrollado acciones tendientes a apuntalar la sostenibilidad del proyecto.
- En este sentido la cooperativa ha sido muy cuidadosa en la inserción de nuevos socios, sobre todo para asegurar que cada socio sea un participe activo del logro de las metas.

El - También se está haciendo un fuerte hincapié en el mejoramiento de los cuidados culturales sostenibles: incorporaciones de variedades mejoradas, manejo integrado de plagas, manejo de suelo y aumento de la productividad por finca. Para ello se han realizado visitas a fincas, jornadas de capacitaciones, días de campo, giras educativas etc. En este punto aún hay mucho por hacer en el corto mediano y largo plazo sobre los lineamientos ya establecidos.
- Otro aspecto a resaltar es la conformación de un equipo humano capaz para la gestión y el manejo eficaz y eficiente del área administrativa y técnica de la

planta de modo a asegurar éxito del proyecto en el que un buen liderazgo es fundamental.
Así también se necesitará mayor movilización de recursos financieros para capital operativo de los productores de caña de azúcar.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. - Gerenciamiento y liderazgo afianzado para lidiar con los ajustes y retoques del diseño industrial sobre la marcha. Negociación con contratistas, proveedores y otros relacionados a un proyecto de esta envergadura. - La empresa constructora Termeco había construido una planta de alcohol con anterioridad a este proyecto. Sin embargo, no tenía suficiente experiencia en fábrica de azúcar, tampoco contó con un gerente de proyecto a tiempo completo en el lugar de la obra para la toma de decisiones rápidas y sin demoras. Para otros proyectos similares en los contratos se debe incluir o exigir a la constructora de poner al frente a un gerente de proyecto que responda sin demora ante las inquietudes y contratiempos. - Capacidad de negociación con prestamistas nacionales e internacionales demostrada de manera exitosa superando los obstáculos propios (retraso en desembolsos, falta de coordinación de organismos involucrados, centralización de gestiones en el exterior). - La figura del fideicomi	Implementation	Alvarez, Claudia Concepción