

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL (PES)

FORTALECIMIENTO DE LA INDUSTRIALIZACIÓN DEL CACAO

(PE-S1001)

PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Dieter Wittkowski, Jefe de Equipo; Michael O'Donnell, COF/CPE; Carlos Puig, consultor; y Margarita Reyes, SDS/MSM quien asistió en la producción del documento.

PERÚ

RESUMEN EJECUTIVO

Agencia Ejecutora: Industrias Alimentarias La Convención S.A. (INDACO)

Monto y fuente:	<u>BID (US\$)</u>	<u>Local (US\$)</u>	<u>Total (US\$)</u>
Financiamiento:	360.000	203.000	563.000
Coop. Técnica no			
Reembolsable:	<u>140.000</u>	<u>52.000</u>	<u>192.000</u>
Total:	500.000	255.000	755.000

Los recursos provienen del Fondo Fiduciario Sueco para el Financiamiento de Pequeños Proyectos.

Términos y condiciones:	Plazo Amortización:	12 Años
	Período de Gracia:	4 Años
	Tasa de Interés:	4% En US\$
	Desembolso del Financiamiento:	48 Meses
	Ejecución del Financiamiento:	42 Meses

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

Problema que se quiere resolver:

Los pequeños productores (PP) de cacao de La Convención enfrentan una serie de problemas interrelacionados que no les permiten hacer rentable y competitiva la producción y comercialización de su cacao bajo las condiciones actuales, y de esta manera, mejorar su productividad, los precios que reciben por el producto, y por ende, sus ingresos familiares. Los problemas principales incluyen: (i) *desorganización comercial y productiva*: Producen, acopian y venden su cacao en forma totalmente atomizada, sin buscar las ventajas de ofrecer un producto de calidad, estandarizado y en volumen. La falta de gestión de la producción y la oferta tiene efectos negativos en la calidad del producto, los costos de producción, los precios de venta y por ende, los ingresos de los productores; (ii) *bajos niveles de productividad y manejo post-cosecha inadecuado*: El rendimiento productivo actual de los cacaoteros (350 kg. de cacao en grano por ha.), es netamente inferior a la media de producción estándar del sector (750 kg/ha o más), el cual se debe principalmente a que los productores no invierten en el mejoramiento de la calidad de su producto aún teniendo una materia prima de muy alta calidad, ya que el mercado actual no incentiva la calidad del producto; y (iii) *dificultad de acceso a información de mercado y a mercados de mayor valor*: Por falta de acceso a información de precios, mercados y sobre la calidad de su producción, la mayoría de los PP no saben que tienen una materia prima de excelente calidad y con un potencial grande para demandar buenos precios en mercados internacionales. Por otro lado, los PP no tienen acceso a los mercados de mayor valor que les permitirían aprovechar de la alta calidad

de su producción y vender un producto procesado a los nichos exigentes.

Objetivos:

El objetivo general del proyecto es contribuir al incremento de los ingresos y a la consolidación de los empleos de los pequeños productores de cacao, de manera sostenible, en la Provincia de La Convención (Cuzco).

El propósito del proyecto es desarrollar y consolidar la cadena de producción, transformación y comercialización del cacao sobre la base de la implementación de tecnologías productivas, organizacionales y comerciales apropiadas, que agreguen valor al cacao y favorezcan la inserción eficiente de los pequeños productores a los mercados nacionales e internacionales.

Los recursos de cooperación técnica del proyecto se destinarán a otorgar a los pequeños productores servicios de asistencia técnica, capacitación y de coordinación, con el fin de: (i) mejorar su productividad y la calidad del cacao que producen; (ii) promover la tecnificación y planificación del cultivo del cacao, incluyendo una primera experiencia en la certificación orgánica; (iii) producir de manera más coordinada y organizada para poder juntar volúmenes mayores de forma continua, contando con cuatro nuevos centros de acopio y control de calidad; y (iv) participar directamente en el procesamiento y la comercialización de los productos. Los recursos de Financiamiento se utilizarán para: (i) construir, equipar y poner en marcha una planta de procesamiento del cacao que comprará, transformará y comercializará el cacao de los pequeños productores organizados, de la cual la Asociación de Productores es el accionista principal; y (ii) aportar al capital de trabajo necesario para su funcionamiento adecuado.

Descripción:

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\$360.000; Local: US\$203.000): Para ayudar a resolver el problema del limitado valor agregado y acceso a los mercados de mayor valor por parte de los pequeños productores de cacao, los recursos de este componente serán aplicados a: (i) la *inversión en instalaciones productivas* (US\$435.500), con los cuales se pondrá en funcionamiento una planta de procesamiento del cacao, y recursos para *capital de trabajo* de la planta (US\$127.500) que facilitará la puesta en marcha de la cadena comercial.

Sub-componente de Inversiones Productivas: (Banco: US\$317.500; Local: US\$118.000). Con el propósito de poner en funcionamiento una planta de procesamiento y comercialización del cacao y desarrollar el aspecto de acopio y comercialización organizada del cacao y sus derivados, este subcomponente permitirá adquirir instalaciones, equipos e instrumentos tales como: (i) el terreno para la planta (Local: US\$10.000); (ii) la construcción física de la Planta de Procesamiento y Comercialización del cacao en Quillabamba, para el procesamiento, empaque, distribución, comercialización y exportación de los productos a base de cacao. Este

subcomponente contempla obras civiles para la construcción de infraestructura de la planta de cacao (Local: US\$105.000); (iii) adquisición de equipos y de maquinaria nacional para la planta (Banco: US\$82.500); (iv) adquisición de maquinaria internacional para la planta, como una prensa de manteca, descascarador, molino de licor, triturador de torta, pulverizador de cacao, silos de manteca, y tostadora, entre otros. (Banco: US\$225.000); y (v) consultorías de corto plazo para el montaje y la puesta en marcha de la planta (Banco: US\$10.000; Local: US\$3.000).

Sub - componente de Capital de Trabajo para la Comercialización: (Banco: US\$42.500; Local: US\$85.000). Es indispensable que la planta cuente en su inicio con la liquidez suficiente para garantizar el acopio de la producción y asegurar el pago de los trabajadores de la planta y de los PP, de manera que les permita competir con los intermediarios, las otras plantas, así como empresas comercializadoras y de acopio. Por tanto, se requiere de Capital de Trabajo para la Transformación y la Comercialización (CTTC) permanente. Estos recursos son indispensables para mover todo el sistema comercial de la planta y de los 600 PP relacionados con ella. Los recursos para el capital de trabajo facilitarán el desarrollo del componente comercial en su fase de acopio, procesamiento y comercialización del cacao de los PP. El Banco desembolsará los recursos a INDACO, quien tendrá la responsabilidad total para su repago al Banco. La contraparte para el capital de trabajo de INDACO se aportará de la siguiente manera: (i) aporte de INDACO en efectivo por un monto de US\$40.000; y (ii) aporte de 800 quintales de cacao en grano por parte de los PP (2 quintales por productor x 400 productores), mediante APROCAV, al inicio del funcionamiento de la planta (valor estimado de US\$45.000). El valor del aporte de materia prima al capital de trabajo por parte de APROCAV le será reconocido como aumento de capital de la empresa, así incrementando su participación accionaria en INDACO.

Componente de Cooperación Técnica (Banco: US\$140.000; INDACO: US\$52.000). Con el fin de contribuir a solucionar los problemas de la desorganización productiva y comercial, la baja productividad y el manejo post-cosecha inadecuado, la Cooperación Técnica está enfocada hacia los siguientes sub-componentes: (i) fortalecimiento de la organización productiva y comercial de los pequeños productores de cacao; (ii) mejoramiento de la productividad y manejo post-cosecha de los productores; (iii) apoyo al mercadeo, comercialización y apertura de mercados de los productos transformados; (iv) apoyo a la coordinación y ejecución del proyecto; y (v) evaluaciones y auditoría.

Revisión social y ambiental:

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión 36-03, del 3 de octubre del 2003, revisó esta operación y la aprobó tal como propuesta en el perfil. Cabe mencionar que el proyecto beneficiará miembros de las comunidades nativas de la zona. El área de influencia del proyecto cuenta con alrededor de 12 comunidades nativas, las cuales cuentan con una población total de alrededor de 12.000 indígenas, principalmente de los Machiguengas y Ashaninkas.

Beneficiarios:

Inicialmente, los beneficiarios directos serán los miembros de la Asociación de Productores de Cacao del Valle de La Convención y Yanatíle (APROCAV) que son alrededor de 400 productores, y progresivamente se irán incorporando a 200 productores adicionales de las comunidades cercanas, para la comercialización de su producción. Asimismo, se consolidarán 1.200 empleos de trabajo de campo mediante la contratación de mano de obra no calificada en las fincas de los productores para los labores de cosecha, fermentación y secado del cacao.

Riesgos:

Los cinco *riesgos principales* que el proyecto podría enfrentar son: (i) la falta de experiencia de INDACO en el negocio del cacao, lo cual la hace dependiente a la competencia técnica de su equipo técnico y gerencial; (ii) que la calidad del cacao transformado no corresponda con la demanda; (iii) que no se alcancen las metas establecidas para la comercialización en términos de volúmenes de ventas y/o de precios esperados; (iv) que la fluctuación de los precios en el mercado internacional para los derivados del cacao afecte las previsiones financieras establecidas; y (v) que los beneficios esperados en el proyecto no lleguen a los pequeños productores.

Para mitigar estos riesgos, el proyecto prevé tomar las siguientes medidas: *Riesgo (i)*: INDACO ya ha identificado y reclutado un gerente de la planta de procesamiento de cacao con más de 20 años de experiencia en la transformación y comercialización de productos agroindustriales, el cual contribuye a garantizar una gerencia adecuada de los procesos de acopio, transformación y comercialización de los productos. Asimismo, la permanencia de esta capacidad técnica y gerencial en la planta será verificada de manera continua por el Banco mediante información al respecto presentada en los informes semestrales; *Riesgo (ii)*: Este riesgo será mitigado mediante la calidad de la planta de procesamiento y la gerencia de la misma. La planta prevista responde a las exigencias y normas internacionales en transformación de alimentos y podrá producir productos de cacao que pueden competir con los mejores productos del mundo. Adicionalmente, la calidad de los procesos de transformación estará asegurada mediante la capacidad profesional del gerente seleccionado para la planta, el cual tiene una gran experiencia tanto en producción de productos a base de cacao, como en el mercadeo de los mismos en el mercado nacional como el internacional; *Riesgo (iii)*: Si bien INDACO ha establecido las metas de comercialización del proyecto con base en su experiencia previa con otros productos, sondeos 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 a base de cacao durante todo el año. Asimismo, se fortalecerá la habilidad de INDACO de concretar nuevos contratos de venta con recursos de la Cooperación Técnica, con los cuales INDACO contratará los servicios profesionales de dos expertos en comercialización de productos a base de cacao (mercado nacional e internacional). Estos últimos ayudarán a identificar y abrir mercados adicionales a los que ya tiene previstos INDACO, 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; *Riesgo (iv)*: El cacao seleccionado (criollo o chuncho) está orientado a un segmento de mercado de alta calidad (chocolatero), un nicho de mercado específico a Latinoamérica representando un máximo del 5% del mercado del cacao mundial. Los precios de este segmento no son tan volátiles como los precios del cacao en grano o del cacao híbrido, así que no se espera variaciones significativas de los precios proyectados. Por otro lado, puesto que la planta producirá una variedad de diferentes derivados de cacao, podrá reprogramar sus planes de producción para optimizar sus ingresos en base a la alternativa más conveniente; y *Riesgo (v)*: Puesto que la Asociación de Productores de Cacao (APROCAV) es el accionista principal de INDACO y participa activamente en su Directorio como Presidente, se asegurará que las políticas de compras y administración de la planta beneficien a sus asociados. Asimismo, el Reglamento de Uso del Capital de Trabajo incluye políticas sobre la compra de la materia prima que garantizan una participación mayoritaria de los pequeños productores en el abastecimiento de cacao en grano a la planta procesadora. Finalmente, cuando la planta se vuelva rentable, los pequeños productores gozarán de una participación directa en los beneficios económicos puesto que su Asociación es el accionista principal de la empresa INDACO.

Rol del Proyecto en la Estrategia del Banco de país / región y de sector:

Las actividades del proyecto son consistentes con las prioridades de la nueva Estrategia del Banco con Perú (GN-2205-1, del 24 de septiembre de 2002) porque: (i) proveerán servicios financieros (financiamiento de la planta procesadora) y no financieros (comercialización, capacitación y organización) a las actividades productivas de pequeños productores para *mejorar su productividad y competitividad* y ampliar su participación en los mercados de mayor valor; (ii) generarán oportunidades para *incrementar los ingresos* de familias campesinas de bajos ingresos; y (iii) apoyarán los esfuerzos de *reducción de la pobreza*, mediante servicios sostenibles que lleguen a los segmentos pobres de la provincia de la Convención en el Departamento de Cuzco.

Coordinación con otras Instituciones Oficiales de Desarrollo

Durante la etapa de diseño, el Equipo de Proyecto contactó con otras instituciones de desarrollo que están financiando o ejecutando programas de apoyo a la cadena productiva del cacao en el país y la inserción de pequeños cacaoteros en los mercados de mayor valor, el mejoramiento de su productividad y el fortalecimiento de las organizaciones de base. Estas instituciones incluyeron el Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (Proyecto PRA) y la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida Sin Drogas (DEVIDA), ambas financiadas por la Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica (USAID). También se coordinó con representantes del Programa de las Naciones Unidas para la Fiscalización Internacional de Drogas (PNUFID) que había apoyado un programa de fomento de la producción de cacao en La Convención durante la década de los 90. Dichos contactos sirvieron para recolectar información sobre los mercados, las estrategias de apoyo a pequeños productores, y lecciones aprendidas en la zona del proyecto. Durante la ejecución del proyecto, INDACO buscará complementariedad con otras iniciativas del Banco y con otras instituciones de desarrollo que actualmente se encuentran en ejecución, con el objetivo de buscar sinergias

con el presente proyecto. Entre ellas se puede mencionar el préstamo del Banco PE-0222 “Proyecto Camisea”, como resultado del cual la provincia de La Convención recibirá un canon por las regalías del gasoducto. Es probable que las comunidades en la zona de influencia del presente proyecto podrán buscar oportunidades para complementar las actividades del proyecto con las iniciativas a financiarse con dichos ingresos provinciales.

Justificación:

El proyecto se justifica porque: (i) contribuirá a incrementar en un 50% los ingresos netos de un grupo de alrededor de 600 pequeños productores de bajos ingresos; (ii) promoverá el mejoramiento de la calidad del cacao producido y comercializado por los pequeños productores, resultando en un aumento esperado del 25% del precio pagado al productor; (iii) establecerá vínculos más estrechos y permanentes entre los pequeños productores organizados y los mercados de alto valor, con proyecciones de ventas anuales de hasta US\$1.4 millones en el tercer año del proyecto; y (iv) la entidad ejecutora, INDACO, es una organización que apoya mayoritariamente a los PP, con gran experiencia en el manejo de proyectos agroindustriales y 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), INDACO presentará a satisfacción del Banco: (i) la no objeción por parte del Banco para la selección de los proveedores y/o la firmas fabricantes de la maquinaria y los equipos previstos; (ii) evidencia que tiene la posesión legal, las servidumbres u otros derechos de propiedad sobre los terrenos y las edificaciones donde será construida la planta; (iii) la aprobación por la Municipalidad de Quillabamba de los planos para la construcción de la planta y mostrar prueba de posesión de todas las licencias y autorizaciones necesarias para iniciar las obras, emitidas por las autoridades competentes bajo la legislación nacional; (iv) evidencia que el nivel de la obra de construcción de la infraestructura de la planta está en un estado de avance de al menos 75%; y (v) evidencia de haber seleccionado un gerente de la planta con experiencia comprobada y capacidad técnica suficiente para manejar adecuadamente los aspectos productivos y comerciales de la planta.

Como condición previa al desembolso de recursos correspondientes al Capital de Trabajo (Financiamiento Reembolsable), INDACO presentará a la satisfacción del Banco: (i) evidencia del aporte de INDACO (US\$40.000) al contado; (ii) evidencia de la suscripción del convenio entre APROCAV e INDACO, que especifique los acuerdos obtenidos con APROCAV para el abastecimiento de materia prima a la planta por parte de APROCAV y el reconocimiento de su aporte de materia prima al capital de trabajo como aumento de capital a favor de APROCAV en INDACO; y (iii) el Reglamento para el uso del capital de trabajo, previamente acordado con el Banco y aprobado por el Directorio de INDACO, incluyendo el reglamento de compras para el grano de cacao de los PP beneficiarios del proyecto.

Como condiciones previas para el primer desembolso de los recursos de la *Cooperación Técnica*, INDACO 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 Coordinador del Proyecto; y (iii) un plan de ejecución, de acuerdo al formato establecido por el Banco, que incluya las metas para el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto, definiendo aquellas que condicionarán los futuros desembolsos. El plan de ejecución deberá incluir un cronograma de cumplimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el párrafo 4.33, los cuales permitirán controlar y supervisar el progreso de la operación.

Para el desembolso de más del 60% de los recursos de la *Cooperación Técnica*, INDACO presentará evidencia al Banco que la planta y los CACAO están en funcionamiento, con sus respectivos equipos y maquinaria para la transformación del cacao, 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 suficiente para cubrir los gastos previstos durante los primeros tres meses de la ejecución de la cooperación técnica del proyecto, de acuerdo al plan de actividades y el cronograma de desembolsos que INDACO presentará para la aprobación del Banco.

Reconocimiento de Gastos: El Banco podrá reconocer gastos del aporte local al componente de Financiamiento Reembolsable hasta un monto total de US\$30.000 realizados a partir del 15 de marzo de 2004 para el rubro de infraestructura productiva.

En el caso de contrataciones de consultorías o adquisiciones de bienes y servicios hasta por el monto de US\$5.000, se podrá utilizar el mecanismo de revisión expost (con excepción de los términos de referencia). Para la adquisición de bienes por debajo de US\$1.000, no será necesaria la solicitud de no objeción previa al Banco, siempre que la compra se lleve a cabo bajo criterios de eficiencia y esté directamente relacionada con las actividades contempladas en el plan operativo.

Para la adquisición de las distintas maquinarias y equipos de procesamiento para la planta, INDACO prevé la posibilidad de comprar maquinaria repotenciada. La adquisición de maquinaria repotenciada para este proyecto se justifica porque: (i) permite que INDACO acceda a una tecnología moderna de una generación bastante avanzada a un costo muy cómodo y ajustado a la realidad de la compañía. La tecnología de los equipos diseñados para el procesamiento de cacao en los últimos 30 años se ha mantenido en cuanto a fundamentos, y la modernización se ha realizado por los sistemas electrónicos. Por lo tanto el empleo de estos equipos en condiciones de alejamiento geográfico, se inclina por utilizar equipos lo menos sofisticados posible, de manejo simple y de mantenimiento rápido y universal; (ii) la calidad de producto generado es similar a lo obtenido con equipos de última generación; la resultante es la misma y los parámetros

obtenidos en cuanto a especificación final de producto terminado son idénticos en ambos casos; y (iii) frecuentemente resulta más engorroso el empleo de tecnología de última generación, por los costos iniciales de aprendizaje y la presencia de técnicos extranjeros en las puestas en marchas, incluso en mantenimientos de rutinas. La falla de un equipo de tecnología moderna puede significar detenciones de hasta semanas, originando que el sobre costo de prevenir este tipo de imprevistos sea muy alto. Con equipos de la generación que se está postulando, estos efectos son minimizados y se puede soslayar cualquier dificultad a menores costos y en forma rápida. La selección y adquisición de estos equipos y maquinarias se realizará mediante un concurso de precios y los equipos deberán contar con una garantía razonable de uso, de acuerdo con las prácticas generalmente utilizadas en el mercado en esta materia.

Una vez construidas y en funcionamiento las instalaciones previstas, INDACO se compromete a utilizar estos activos financiados con recursos del Banco para el servicio del grupo beneficiario establecido en el presente proyecto, durante el período de amortización del financiamiento, como mínimo.

Informes y Evaluaciones

Informes: INDACO someterá *informes de progreso* a la Representación del Banco, a los 45 días antes del vencimiento de cada semestre calendario, 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 entre otros: (i) desarrollo de los programas de capacitación y asistencia técnica a los pequeños productores; (ii) informe de funcionamiento de la planta y de los CACAO en términos de acopio, transformación, ventas y participación de los PP; (iii) grado de cumplimiento del proyecto en incorporación de tecnología, aumentos de productividad y mejoramiento de la calidad; (iv) el porcentaje del producto transformado y vendido por la planta que haya sido abastecido por productores que han recibido asistencia técnica y capacitación del proyecto; (v) incrementos en los precios de venta de cacao por parte de los PP y de los ingresos de los PP participantes; (vi) información sobre la competencia técnica y el desempeño del personal técnico y de la gerencia de la planta, y cambios en los cargos principales del mismo; y (vii) un resumen de la contribución en efectivo y en especie aportada por INDACO 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.

Evaluaciones: El Banco utilizará recursos de la Cooperación Técnica para contratar una evaluación intermedia y una evaluación final del proyecto. Cuando hayan transcurrido 18 meses de ejecución del proyecto, se realizará una evaluación intermedia del proyecto, contratada por el Banco. Asimismo, a los 42 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.