Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2016 - JUNIO 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Modelo empresarial financiero para el cultivo sostenible de la macadamia

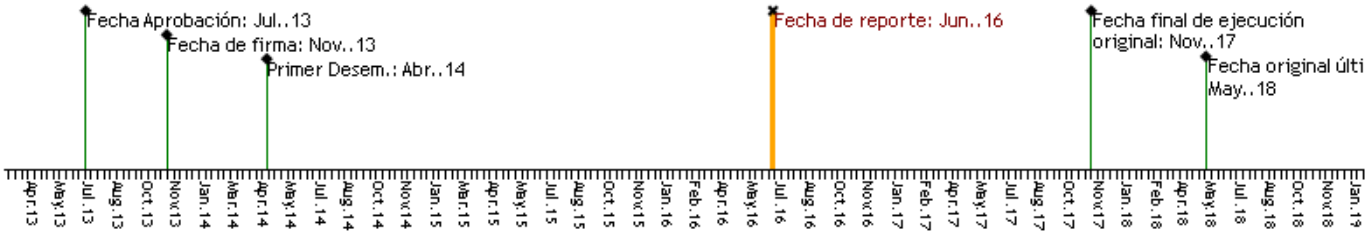
Nro. Proyecto: DR-S1009 - Proyecto No.: ATN/OC-13896-DR

Propósito: Modelo empresarial y financiero implementado para que los pequeños productores diversifiquen su producción hacia el cultivo de macadamia, como producto no estacional, de mayor valor y productividad y accedan a mercados de alto valor.

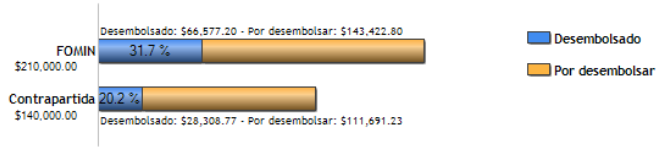
País Administrador	País Beneficiario
REPÚBLICA DOMINICANA	REPÚBLICA DOMINICANA

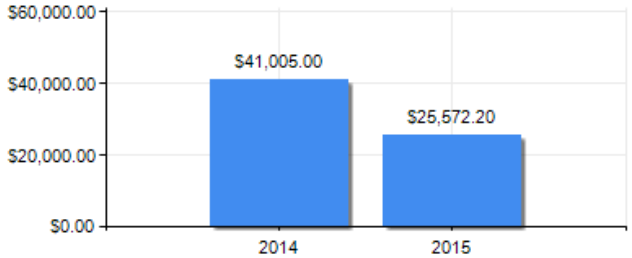
Agencia Ejecutora:	EMPRESA COMERCIALIZADORA LOS MONTONES S.R.L.	**Líder equipo de diseño:**	GABRIELA TORREZ
		Líder equipo de supervisión:	MARIANA WETTSTEIN

CICLO DEL PROYECTO

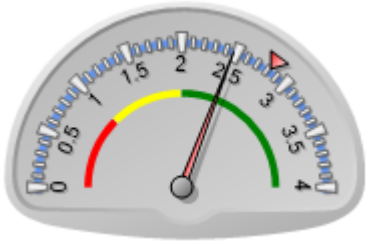


RECURSOS (EN MILES DE USD)

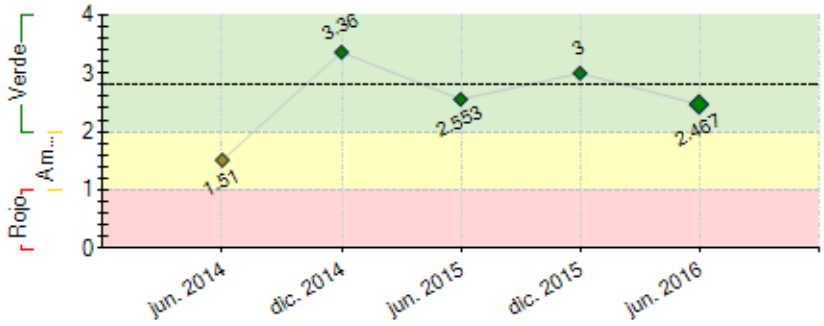




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.467
Promedio PES: 2.824

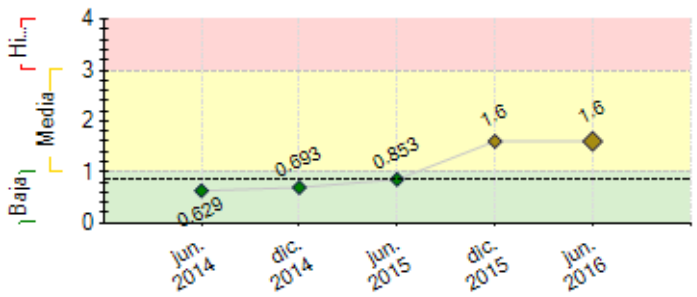


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 0.864

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Al cierre de Junio hemos podido sensibilizar 252 productores, de los cuales solo tenemos 40 que han sembrado, esperando que en el segundo semestre de este año podamos duplicar el número de productores con siembra, las metas a diciembre 2016 son de 100 productores sembrados y capacitados, lo cual nos aleja de la meta, de estos productores sensibilizados hay 152 y se le realizó la inspección de fincas a 112, 51 productores fueron capacitados. El principal riesgo del Proyecto ha sido la sequía de más de 16 meses, lo cual ha atrasado el proceso de implementación, ya que solo vamos por un 20% de la meta. Al esta situación climatología cambiar en este año queremos evaluar si hay un aumento significativo en nuestros principales hitos, razón por la cual procederemos a solicitar nuevas metas de siembra para octubre y diciembre de este año., así evaluar los resultados adquiridos a final de año y ver la factibilidad del Proyecto.

ADOPEM a la fecha a colocado 13 prestamos poR un monto total de US$23,614.19, vigente se encuentran 10 préstamos.

Las principales acciones que recomendamos para poder alcanzar las nuevas metas es de trabajar las zonas de siembra en la provincia de La Vega y mayor seguimiento a los productores sensibilizados en Los Montones e iniciar el programa de padrinos en el segundo semestre.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Como comenta el Ejecutor, el ritmo de establecimiento de las plantaciones, y consiguiente otorgamiento y desembolsos de los préstamos (los desembolsos deben coincidir con períodos de lluvias para poder plantar), se vio fuertemente afectado por el comportamiento del clima en los años 2014 y 2015 que ha sido de sequía estacional, no produciéndose la precipitación esperada, ni en cantidad ni en frecuencia. También han influido en la ejecución del Proyecto factores técnicos internos, como el desarrollo de los paquetes tecnológicos para la adaptación de la macadamia al país, el desarrollo de los plantines y la capacitación de los productores.

Ante esta situación se decidió ampliar el área de acción del Proyecto e intensificar el trabajo con los productores y la coordinación entre la empresa La Loma y Adopem.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

En el primer semestre 2016, se sensibilizaron 85 nuevos productores, llegando a un total de 252, se realizó una capacitación del Módulo II "Desarrollo de Cultivo" donde participaron 21 productores, solo 10 de los sensibilizados sembraron y tenemos a 10 en lista de espera para siembra en el próximo trimestre, teniendo un total acumulado de 40 productores al 30 de junio 2016. El hito más retrasado es el número de productores a sembrar. Hemos procedido a elegir la consultoría para el desarrollo de la estrategia de apadrinamiento y elaborar el contrato para la ejecución del mismo, con el objetivo de ayudar al cumplimiento de nuestros hitos, pero vemos muy poco probable poder llegar a la meta de 100 productores sembrando este año, por lo que solicitaremos una revisión de hitos al FOMIN. Otra área que hay que apoyar es el número de productores que accesa al producto financiero de ADOPEM, la estrategia para aumentar nuestras posibilidad será el aumento de las zonas de siembra a la provincia de La Vega y San José de Ocoa.

Como perspectiva futura del proyecto la vemos medianamente optimista razón por la cual tomaremos acciones relevantes en nuestras metas a diciembre 2016 y solicitar un cambio en los hitos para llevarlo a 80 productores sembrados y capacitados al cierre del 2016, así como también poder terminar la consultoría de apadrinamiento a mas tardar a principios de noviembre 2016.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

En reunión sostenida entre todas las partes involucradas en el Proyecto el 19 de julio de 2016, Adopem manifestó su interés en solicitar una extensión de 6 meses del plazo de último desembolso del préstamo (el cual venció en el mes de julio). Tomando en cuenta las circunstancias externas que han afectado al Proyecto y la curva de aprendizaje que se está dando en el desarrollo del cultivo, se decidió aprobar la extensión y fijar nuevos hitos hasta diciembre.

Antes de que termine el año se realizará la evaluación intermedia del Proyecto, en base a los resultados de la misma se acordarán las acciones a tomar, en acuerdo entre las partes.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Propósito: Modelo empresarial y financiero implementado para que los pequeños productores diversifiquen su producción hacia el cultivo de macadamia, como producto no estacional, de mayor valor y productividad y accedan a mercados de alto valor.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado
R.1	Pequeños productores agrícolas, beneficiarios del Proyecto, que cuentan con cultivos de macadamia, además de otros cultivos de ciclo corto, ganadería y madera.	0	100			200	40	
			Oct. 2015			Oct. 2016	Jun. 2016	
R.2	Modelo probado de alianza entre la empresa comercializadora Los Montones y Banco ADOPEM.						No	
						Oct. 2018		
R.3	Producción de macadamia (almendra-kemel) entregada por pequeños productores del Proyecto.	0				14000	0	
						Oct. 2018		
R.4	Productividad promedio del cultivo introducido (rendimiento anual: Kg/HA).	0				110	0	
						Oct. 2018		
R.5	Pequeños productores que venden su producción a la empresa.	0				90	0	
						Oct. 2018		
R.6	Mercados de alto valor accedidos por los pequeños productores.	0				1	0	
						Oct. 2018		

Componente 1: Financiamiento Reembolsable para la producción de Macadamia (Crédito Agropecuario)

Peso: 70%

Clasificación: Insatisfactorio

C1.I1	Clientes activos (a diciembre de cada año)	0	100	200	200	200	13	Atrasado
		Nov. 2013	Oct. 2015	Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018	Jun. 2016	
C1.I2	Saldo Cartera Activa (a diciembre de cada año)	0	237500	475000	475000	475000	19675.41	Atrasado
		Nov. 2013	Oct. 2015	Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018	Jun. 2016	
C1.I3	Monto promedio por cliente (a diciembre de cada año)	0	2375	2375		2375	1967.54	Atrasado
		Nov. 2013	Oct. 2015	Oct. 2016		Oct. 2017	Jun. 2016	
C1.I4	Hectáreas con cobertura arbórea	0				200	16.55	En curso
						Oct. 2018	Jun. 2016	
C1.I5	Cartera en riesgo a 30 días menor a	0	5	5	5	5		Atrasado
		Nov. 2013	Oct. 2015	Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018		

Componente 2: Cooperación técnica no reembolsable (Promoción, asitencia técnica y comercialización del cultivo de la macadamia)

Peso: 30%

Clasificación: Insatisfactorio

C2.I1	Pequeños productores sensibilizados en talleres de promoción.	0	200			200	252	En curso
		Nov. 2013	Oct. 2015			Oct. 2016	Jun. 2016	
C2.I2	Inspecciones técnicas a parcelas de pequeños productores.	0	125			125	112	Atrasado
		Nov. 2013	Oct. 2015			Oct. 2016	Jun. 2016	
C2.I3	Estudios de suelo a parcelas.	0	15			15	5	Atrasado
		Nov. 2013	Oct. 2015			Oct. 2016	Jun. 2016	
C2.I4	Productores seleccionados (por la adecuación de sus parcelas) que recibirían crédito.	0	100			100	13	Atrasado
		Nov. 2013	Oct. 2015			Oct. 2016	Jun. 2016	
C2.I5	Arboles apadrinados por empresas en parcelas de pequeños productores	0				1000	0	En curso
		Nov. 2013				Oct. 2016	Jun. 2016	
C2.I6	Paquete tecnológico adaptado de forma pedagógica para los pequeños productores.		15				Si	Finalizado
			Oct. 2015			May. 2015	Ene. 2016	
C2.I7	Pequeños productores aplican el paquete tecnológico para el cultivo de macadamia (en sus tres fases: establecimiento, desarrollo y manejo de cosecha y post-cosecha).	0	100	200	200	180	30	Atrasado
		Nov. 2013	Oct. 2015	Oct. 2016	Oct. 2017	Oct. 2018	Dic. 2015	
C2.I8	Productores capacitados en talleres.	0	125			125	68	Atrasado
		Nov. 2013	Oct. 2015			Oct. 2016	Jun. 2016	
C2.I9	Días de campo organizados para productores.	0				30		
		Nov. 2013				Oct. 2018		
C2.I10	Contratos de compra-venta suscritos por los pequeños productores con la empresa Los Montones.	0				180		
		Nov. 2013				Oct. 2018		
C2.I11	Volumen de producción (Kg.) entregado por los productores a la Empresa Comercializadora los Montones.	0	4200			14000		
		Nov. 2013	Nov. 2016			Oct. 2018		
C2.I12	Documento de estrategia con recomendaciones finalizado							
						Oct. 2017		
C2.I13	Porcentaje de las recomendaciones implementadas.	0				30		
		Nov. 2013				Oct. 2018		

	Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H0	H1. Técnicos de campo contratados	2	May. 2014	2	Abr. 2014	Logrado
H1	H3. Productores sensibilizados en el cultivo de macadamia	50	May. 2014	69	Abr. 2014	Logrado
H2	H4. Inspecciones de fincas de pequeños productores realizadas.	25	May. 2014	51	May. 2014	Logrado
H3	Condiciones previas	9	May. 2014	9	Abr. 2014	Logrado
H4	[*] H2. Adaptación el paquetes tecnológico concluida	2	May. 2015	2	Mar. 2015	Logrado
H5	[*] H5. Línea de base y sistema de monitoreo establecidos	1	May. 2015	1	Abr. 2015	Logrado
H6	[*] H6. Productores capacitados en establecimiento de cultivos	25	May. 2015	36	Jun. 2015	Logrado tarde
H7	H7. Pequeños productores sensibilizados en el cultivo de macadamia (acumuladas en el Proyecto)	150	May. 2015	167	May. 2015	Logrado tarde
H8	H8. Inspecciones de fincas de pequeños productores realizadas (acumuladas en el Proyecto).	75	May. 2015	75	Jun. 2015	Logrado tarde
H9	Adaptación paquete tecnológico Módulo III	1	Nov. 2015	1	Nov. 2015	Logrado
H10	H10. Productores capacitados en establecimiento de cultivos	46	Nov. 2015	55	Nov. 2015	Logrado
H11	[*] H11. Inspecciones de fincas de pequeños productores realizadas	100	Jun. 2016	112	Jun. 2016	Logrado
H12	[*] H12. Productores sensibilizados en cultivo de macadamia	250	Jun. 2016	252	Jun. 2016	Logrado
H13	Productores sembrando macadamia	60	Oct. 2016			
H14	H10. Estrategia de expansión de mercado y nuevos productos desarrollada	1	Nov. 2016			
H15	[*] H13. Pequeños productores capacitados en desarrollo del cultivo	100	Dic. 2016	51	Mar. 2016	
H16	Productores sembrando macadamia	80	Dic. 2016			
H17	H11. Pequeños productores capacitados en manejo cosecha y post-cosecha	200	Sep. 2017			
H18	[*] H14. Pequeños productores capacitados en desarrollo de cultivo	150	Dic. 2017			

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Temas medioambientales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Vulnerabilidad de la actividad productiva de los agricultores a los cambios climáticos, a desastres o fenómenos naturales que podrían afectar sus volúmenes de producción y su capacidad de pago.	High	El Banco ADOPEM tiene experiencia con la reprogramación de créditos en casos de desastres naturales. Además, el cultivo tiene propiedades intrínsecas de reforestación y recuperación de tierra erosionada que permitirán mitigar en parte este riesgo.	Project Coordinator
2. Dado el largo período de maduración del cultivo y el hecho que éste no proporciona ingresos en los primeros años, existe el riesgo de que los productores no le dediquen el interés y cuidado suficiente y los cultivos se dañen o la calidad de la nuez no sea óptima.	Media	Se han previsto acciones de asistencia técnica intensas que mantengan el interés de los productores a través de modalidades como talleres de capacitación, días de campo y asistencia personalizada en fincas.	Project Coordinator
3. Riesgo de coordinación y alianza institucional entre el Banco ADOPEM y la Comercializadora Los Montones. Existe el riesgo de que estas instituciones no logren establecer el nivel de coordinación necesario para el desarrollo de las acciones previstas en el Proyecto o que las directrices institucionales modifiquen la prioridad del mismo.	Media	Suscripción de un Convenio de Cooperación Interinstitucional y desarrollo de un Reglamento de Crédito que incluya los protocolos operativos de coordinación entre ambas agencias.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 3 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 3

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Factor	Comentarios
[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución	Con base en el avance en la siembra en el segundo semestre de 2016 y a los resultados de la Evaluación Intermedia del Proyecto se tomarán decisiones con respecto a su futuro. De continuar con el Proyecto, entre las medidas que deberán tomarse, estará el reforzamiento de la capacidad de gestión del Ejecutor.
[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo	Con base en el avance en la siembra en el segundo semestre de 2016 y a los resultados de la Evaluación Intermedia del Proyecto se tomarán decisiones con respecto a su futuro. De continuar con el Proyecto, entre las medidas que deberán tomarse, estará el desarrollo de un plan de sostenibilidad.

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

Para la sostenibilidad del Proyecto La Loma ha aumentado su equipo de trabajo (staff) para asegurar un impacto mayor en otras zonas del País, específicamente la provincia La Vega, y así empezar un sistema interno de procesos y procedimientos que permitan seguir los aportes del proyecto en apoyo a los productores. Estamos trabajando en la implementación de una consultoría de apadrinamiento. La estrategia que deje esta consultoría servirá para que la empresa pueda mantener el apoyo al los pequeños productores para que estos continúen formando parte del cultivo de macadamia.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. La lógica de funcionamiento de una empresa privada suele ser distinta a la que está detrás de un proyecto de desarrollo, por lo que antes de iniciar la operación conviene analizar si no es necesario traer a la mesa (tanto para el diseño como para la ejecución) a un socio con la experiencia técnica necesaria para el proyecto (en este caso trabajo con pequeños productores agrícolas). Esto no solo puede facilitar la ejecución del proyecto, contribuyendo en el logro de sus objetivos, sino que además puede contribuir a disminuir la presión que desde el Banco se ejerce sobre el ejecutor y que puede llevar a que éste disperse su atención, perjudicando la buena marcha del proyecto.	Design	Wettstein, Mariana *[FOMIN]*