

**BANCO INTER AMERICANO DE DESARROLLO (BID)**

**BOLIVIA**

**PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL**

**CADENA DE TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE AJÍ, MANÍ Y OTROS PRODUCTOS**

**(SP/TC-0303013-BO)**

**PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACIÓN TÉCNICA**

## BOLIVIA

### CADENA DE TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE AJÍ, MANÍ Y OTROS PRODUCTOS (SP/TC-0303013-BO)

#### RESUMEN EJECUTIVO

**Agencia  
ejecutora:**

**Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO)**

**Monto y  
fuente:**

	<u>BID (US\$)</u>	<u>Local (US\$)</u>	<u>Total (US\$)</u>
Financiamiento:	228.000	52.000	280.000
Coop. Técnica no Reembolsable:	<u>115.000</u>	<u>142.000</u>	<u>257.000</u>
Total:	343.000	194.000	537.000

Los recursos provienen de los ingresos netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE).

**Términos y  
condiciones:**

Plazo Amortización:	12	Años
Período de Gracia:	4	Años
Desembolso del Financiamiento:	48	Meses
Ejecución del Financiamiento:	42	Meses
Tasa de Interés en términos reales:	2	%

El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El crédito será denominado en moneda local (Bolivianos). 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 Bolivia.

**Problema que  
se requiere  
resolver:**

Con el apoyo de la Fundación Acción Cultural Loyola (ACLO), tres asociaciones de pequeños productores del Departamento de Chuquisaca han iniciado el proceso de instalación de una infraestructura básica para la transformación de productos agrícolas. Si bien estos grupos organizados cuentan con posibilidades de cultivar y procesar productos de alta calidad y demandados en los mercados, utilizando técnicas ambientalmente sostenibles, tienen que vencer los *siguientes problemas para poder mejorar su productividad, aumentar su participación en el valor agregado y entrar en la comercialización directa de los productos*: (i) baja en los rendimientos y calidad de las variedades; (ii) las pérdidas en post-cosecha son altas; (iii) los precios pagados por los intermediarios para la producción primaria son bajos; (iv) la falta de crédito institucional para capital de trabajo, ya que las pocas instituciones financieras del municipio sólo apoyan a

productores individuales; (v) la carencia de capacidad de gestión financiera y administrativa, por falta de conocimiento y experiencia suficiente para elaborar informes financieros, elaboración de costos de producción, procesamiento contable, control y gestión de recursos humanos; y (vi) habiendo mercado para productos transformados, las asociaciones de productores carecen de planes estratégicos y técnicas adecuadas de mercadeo para ampliar sus mercados y buscar alianzas comerciales estratégicas.

**Objetivos:**

El *objetivo general* es desarrollar las capacidades de los productores organizados en “empresas campesinas rurales” para gestionar procesos de producción, transformación y comercialización de subproductos agrícolas, en condiciones competitivas, logrando mejores ingresos.

Los *objetivos específicos* son: (i) mejorar el rendimiento y la calidad de los cultivos de ají y maní y el manejo de post-cosecha; (ii) aumentar la capacidad de las asociaciones de productores para agregar valor a su producción mediante la transformación de sus producto agrícolas; y (iii) fortalecer la gestión empresarial de tres asociaciones de productores mejorando su capacidad comercial y administrativa.

**Descripción:**

El proyecto tiene **dos componentes**: (i) un componente de Financiamiento Reembolsable; y (ii) un componente de Cooperación Técnica no reembolsable. El componente de **Financiamiento Reembolsable** cuenta con dos categorías: (a) inversiones productivas; y (b) crédito para capital de trabajo de las Asociaciones de Productores (AP). El capital de trabajo es de vital importancia ya que les permitirá a las AP adquirir la producción de sus socios en calidad, cantidad y tiempo oportuno. El componente de **Cooperación Técnica** no reembolsable ampliará el impacto de la operación en el grupo meta y contribuirá al fortalecimiento técnico y operativo tanto de las asociaciones de productores como de la institución ejecutora.

**Componente de Financiamiento Reembolsable** (Banco: US\$228.000; Local: US\$52.000): Los recursos de este componente serán aplicados a la inversión en equipos productivos (US\$48.000) con los cuales se pondrá en funcionamiento tres mini-plantas de procesamiento en las Asociaciones Productivas, y recursos de crédito para capital de trabajo de estas plantas (US\$180.000) que facilitará la puesta en marcha la cadena comercial.

Sub-componente de inversiones: (Banco: U\$48.000; Local: US\$48.000). Con el propósito de desarrollar las actividades de procesamiento para obtener derivados de ají y maní, este sub-componente permitirá adquirir equipos e instrumentos como por ejemplo: balanza de plataforma, cocedora y selladora, autoclave, marmita y caldero, etc. Por su parte ACLO completará la tecnología

necesaria aportando equipo por el valor de US\$48.000. Se establecerán pequeñas plantas de procesamiento y transformación en cada uno de los municipios de Alcalá, El Villa y Sopachuy. Cada miniplanta tendrá la capacidad de procesar los productos de ají, maní y maíz culli en subproductos transformados, tales como: (i) pasta y salsa picante de ají; (ii) maní tostado, harina de maní, maní crocante, maní confitado; y (iii) api morado, api fortificado y otros refrescos en base al maíz culli. La mayoría de los procesos requeridos para la transformación de estos productos requieren equipos que sean compatibles para los tres productos primarios.

Sub-componente de crédito para capital de trabajo: (Banco: US\$180.000; Local: US\$4.000) Para evitar que los pequeños productores se vean obligados a vender la totalidad de su producción a precios bajos a los intermediarios, las Asociaciones de Productores requieren de un Capital de Trabajo para la Comercialización (CTC). Estos recursos estimularán la producción y son indispensables para mover todo el sistema comercial de los 400 socios. El CTC les permitirá a las asociaciones comprar al menos una parte de la producción de sus socios productores y a precios más justos para ellos, con lo cual el sistema asociativo se verá fortalecido e incentivado. El Banco desembolsará los recursos de crédito a ACLO, quien tendrá la responsabilidad total para su repago al Banco. ACLO, a su vez, prestará estos recursos a las tres AP según las necesidades de capital de trabajo que tenga cada mini-planta de procesamiento de cada AP. Con este propósito el Banco aportará US\$180.000 en carácter de préstamo. Por su parte las asociaciones aportarán US\$4.000 para integrar al fondo y serán considerados como contribución de contraparte.

**Componente de Cooperación Técnica** (Banco: US\$115.000; Local: US\$142.000). El costo total de la cooperación técnica no-reembolsable ha sido estimado en US\$257.000, los cuales comprenderán el financiamiento de las siguientes actividades: (i) contratación de técnicos y especialistas en materia productiva, administrativa y comercial con el propósito de desarrollar asistencia técnica tanto en las fincas como en las asociaciones; (ii) desarrollar actividades de promoción comercial; (iii) facilitar las actividades de experimentación, validación y adaptación de variedades de cultivo; (iv) adquisición de equipos menores. La CT también cubrirá los gastos de una evaluación intermedia y otra final, una auditoría final y una pequeña partida para imprevistos.

**Revisión social  
y ambiental:**

El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión 13-03 del 11 de abril de 2003, revisó esta operación y lo aprobó tal como se propuso en el perfil. La Cooperación Técnica incluye recursos que permitirán que el organismo ejecutor realice el seguimiento de los aspectos ambientales del proyecto.

**Beneficiarios:** Los clientes finales del proyecto son las familias de más de 400 pequeños productores de 37 comunidades, con explotaciones agrícolas entre 0,5 a 2,5 hectáreas efectivas de ají, maní y otros productos. Estas familias, del Municipio de Alcalá, El Villar y Sopachuy, en el Departamento de Chuquisaca, tienen un ingreso monetario total promedio aproximado de US\$700 por año.

**Riesgos:** Existen tres riesgos principales con este proyecto: (i) que los socios productores no asimilen de manera adecuada los conocimientos necesarios para sostener y desarrollar las innovaciones productivas y empresarias en sus organizaciones; (ii) que las acciones de mercadeo realizadas por ACLO no logren desarrollar canales y mecanismos comerciales suficientes para colocar los productos procesados de los socios; y (iii) que la situación económica, social y políticamente convulsionada que atraviesan las áreas rurales de Bolivia, y la incertidumbre que la acompaña, podrían obstaculizar los esfuerzos de ACLO y de las asociaciones de productores de poner en marcha de manera efectiva su plan de mejorar la productividad y la comercialización de los productos.

Para mitigar el primer riesgo, ACLO será fortalecida con el proyecto para desarrollar una asistencia técnica permanente en las fincas que garanticen una adecuada aplicación de las tecnologías de manejo productivo y de las variedades de cultivos validadas. Para mitigar el segundo riesgo, el proyecto prevé profundizar las actividades de mercadeo ya iniciadas por ACLO lo que permitirá obtener y ejecutar un plan de marketing estratégico apropiado para los productos de las asociaciones de productores. Si bien sería muy difícil que el proyecto mitigue completamente el tercer riesgo, se espera que la larga trayectoria de ACLO en su labor de apoyar los procesos productivos y organizativos del grupo meta, y la confianza que ha ganado mediante esta labor con las asociaciones campesinas, les permitan establecer bases suficientemente sólidas y dinámicas para mantener y consolidar las alianzas formadas, y que estas puedan superar los posibles conflictos que podrían afectar las zonas del proyecto.

**Estrategia del gobierno y del Banco:**

La nueva Estrategia Boliviana de Reducción de Pobreza (EBRP), aprobada por el Banco en junio de 2001 y que en la actualidad sirve de base para la actualización de la estrategia del Banco con el país, propone en uno de sus cuatro componentes estratégicos: *la ampliación de las oportunidades de empleo e ingresos*, fomentando la capacidad productiva; promoviendo el desarrollo rural a través de una mayor inversión en infraestructura productiva y de comercialización; apoyando a la asistencia tecnológica; respaldando a la micro y pequeña empresa y desarrollando las microfinanzas.

El plan de acción del EBRP propone varias acciones estratégicas para ampliar las oportunidades de empleo e ingresos de la población pobre.

Entre otras, las **acciones para las áreas rurales** incluyen: (i) ampliación de *infraestructura productiva*; (ii) actividades de *transformación y comercialización* de la pequeña producción agrícola; (iii) el fortalecimiento de organizaciones públicas y privadas especializadas para dar apoyo al sector y la promoción de las *alianzas estratégicas* entre estas organizaciones y las de cooperación internacional; (iv) el desarrollo de *servicios financieros* para el sector rural; y (v) la implementación de servicios de *transferencia tecnológica*. Por tanto, la operación es coherente con la estrategia del Gobierno de Bolivia y del Banco.

**Coordinación  
con otras  
Instituciones  
Oficiales de  
Desarrollo:**

El proyecto propuesto ha sido elaborado en conocimiento de las diferentes actuaciones y programas de los organismos multilaterales y donantes bilaterales con actividades de apoyo a pequeños productores en Bolivia. Durante la ejecución del proyecto, la entidad ejecutora buscará la complementariedad con programas de dichos organismos con el fin de coordinar intervenciones y fomentar sinergias y alianzas para lograr mayor impacto.

**Justificación:**

El proyecto propuesto se justifica por las siguientes razones: (i) ACLO es la única institución específica dedicada a promover en estas comunidades agrícolas los procesos de autogestión con visión empresarial; (ii) ofrece oportunidades de ingreso y empleo a uno de los sectores rurales más pobres de Bolivia; (iii) la producción principalmente de maní y ají enfocados a la transformación en subproductos diversificados representa una de las pocas alternativas de estas comunidades para participar en mercados más competitivos y con mejores posibilidades de ingresos; (iv) tendrá un impacto positivo en el medio ambiente mediante las mejoras en el uso racional del suelo; y (v) fortalecerá a tres asociaciones de productores para que sean capaces de autogestionar sus actividades de producción-procesamiento-comercialización y las capitalizará mediante la sostenibilidad de sus actividades comerciales.

**Condiciones  
contractuales  
especiales:**

Como condición previa al primer desembolso de los recursos de Cooperación Técnica, ACLO deberá presentar a la satisfacción del Banco: (i) los términos de referencia de los agrónomos operadores de campo a ser contratados con recursos de la Cooperación Técnica; (ii) los términos de referencia del experto en comercialización; (iii) un plan de producción y comercialización de ají y maní para el primer año del proyecto, apoyado con un listado actualizado de clientes con intención de compra; y (iv) un plan de ejecución que incluya metas anuales para el cumplimiento de los objetivos y resultados del proyecto, y un cronograma de cumplimiento de los indicadores establecidos en el marco lógico del proyecto, los cuales permitirán controlar y supervisar el progreso de la operación.

Como condición previa al primer desembolso de los recursos del

Financiamiento Reembolsable, ACLO deberá presentar a la satisfacción del Banco el Reglamento de Crédito definitivo para la administración de los recursos que ACLO prestará a las AP, aprobado por el Director General de la Fundación ACLO.

Como condición previa al primer desembolso de los recursos correspondientes al Sub-componente del Financiamiento para Capital de Trabajo de Comercialización (CTC), ACLO deberá presentar a la satisfacción del Banco: (i) el plan estratégico comercial definitivo elaborado por el experto contratado por la CT, aprobado por el Gerente de ACLO Chuquisaca previa validación por las Juntas Directivas de las tres AP; (ii) el Reglamento que define los mecanismos de aplicación de los recursos del CTC dentro de las AP, legitimado por las AP y aprobado por el Gerente de ACLO Chuquisaca, y que incluye un mecanismo para crear una reserva de excedentes para capitalizar a las AP después de amortizar la deuda a ACLO; y (iii) un informe sobre el avance en: (a) la instalación y puesta en funcionamiento de los equipos y maquinarias compradas con los recursos del Financiamiento; y (b) las actividades de capacitación y asistencia técnica a los productores en los temas directamente vinculados a las inversiones y al uso del CTC por parte de las AP.

Para que se desembolse a ACLO más del 75% de los recursos de la Cooperación Técnica, ACLO deberá haber desembolsado a las AP el 40% de los recursos correspondientes al Sub-componente de Financiamiento para Capital de Trabajo de Comercialización (CTC).

Debido a la necesidad de contar con liquidez necesaria para las inversiones, capital de trabajo y la contratación de expertos y técnicos indispensables en el arranque del proyecto, el Banco establecerá un fondo rotatorio de hasta el 30% del monto total de los dos componentes del proyecto.

#### **Informes, Auditorías y Evaluaciones**

**Informes:** ACLO someterá al Banco, dentro de los 60 días posteriores a la conclusión de cada semestre, informes sobre el progreso del proyecto y el uso de los recursos del Banco. Estos informes incluirán: (i) una descripción del avance alcanzado en la ejecución del plan de ejecución del proyecto y sus indicadores de desempeño, así como una relación de los principales logros y dificultades encontrados por el proyecto en el cumplimiento de sus metas y objetivos; (ii) una actualización del plan de ejecución del proyecto para los siguientes 12 meses, incluyendo medidas para superar los obstáculos identificados; (iii) información sobre los beneficios que han sido transferidos a los pequeños productores en términos económicos y de capacitación y asistencia técnica en temas de producción y comercialización; (iv) información sobre el fortalecimiento de las asociaciones; (v) información sobre la evolución de los precios que las AP han pagado a los productores por la producción primaria; (vi) información sobre

las tasas de interés que ACLO cobra a las AP; (vii) información sobre la evolución de la reserva creada en cada AP; y (viii) un estado del uso de los recursos del Banco y de las contribuciones de contraparte realizadas.

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.

*Informes financieros auditados anuales del Componente de Financiamiento:* Durante la ejecución del Financiamiento, dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada ejercicio fiscal, comenzando con el ejercicio que corresponda al año fiscal en que se hayan iniciado los desembolsos del Financiamiento, ACLO presentará al Banco sus estados financieros dictaminados por auditores independientes. Adicionalmente, dentro de los 90 días de concluido el período para el último desembolso de la Cooperación Técnica, ACLO presentará un informe financiero auditado en el que se muestre la forma en que se utilizó la contribución del Banco y la contrapartida local.

**Evaluaciones:** El Banco utilizará recursos de la Cooperación Técnica para contratar una evaluación intermedia y una evaluación final del proyecto. Se efectuará una evaluación intermedia, realizada por un consultor seleccionado y contratado por el Banco con recursos de la cooperación técnica, cuando se haya desembolsado el 50% del aporte del Banco o hayan transcurrido 18 meses de ejecución, lo que ocurra primero. La presentación de este informe a satisfacción del Banco es una condición para los subsiguientes desembolsos.

Así mismo, cuando se haya desembolsado el 100% del componente de Financiamiento, se realizará la evaluación final, que medirá y documentará: (a) los resultados del cumplimiento de los objetivos; y (b) las lecciones aprendidas del proyecto.

**Excepciones a las políticas del Banco:**

Ninguna