

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

01/01/2020 - 06/30/2020

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

Operation number: PE-T1402

Número de suboperación: ATN/ES-16880-PE

Nombre del proyecto: Sustainable Cooperative Model for Avocado and Asparagus Export

Propósito: REOPA y CACJ operan bajo una gestión empresarial rentable y sostenible para la c

País administrador	País beneficiario:	Grupo	Subgrupo
PERU	PERU	B	

Agencia ejecutora: Ayuda En Accion Peru

Lider de equipo: EMINAYA

Ciclo del Proyecto:

Fecha de Reporte: 2020 - 07 - 01

Fecha de aprobación: 2018 - 08 - 30

Fecha de firma: 2018 - 10 - 31

Primera fecha de desembolso: 2018 - 12 - 19

Plazo de ejecución original: 2021 - 10 - 31

Plazo de ejecución actual: 2021 - 10 - 31

Plazo original de último desembolso: 2022 - 04 - 30

Plazo actual de último desembolso: 2022 - 04 - 30

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

A 20 meses de iniciado el proyecto, son 262 productores que forman parte de la base social de la REOPA y Cooperativa Jequetepeque y establecen acciones de asistencia técnica productiva, organizacional y comercial. Exactamente son 213 productores que han comercializado directamente con REOPA (114) para la venta de espárrago y con la cooperativa Jequetepeque (99) para la venta de Palta en la Región La Libertad y Cajamarca, respectivamente. La Cooperativa de Servicios Múltiples de La Cuenca del Jequetepeque (Coop. Jequetepeque), ha comercializado 161.4 TM de Palta Hass y Fuerte por un valor de 543,229 soles desde que inició el proyecto. REOPA, ha logrado acumular en el procesamiento 482,328 cajas para exportación, incorporando 180 nuevos puestos de trabajos el cual 68 son mujeres. Cuenta hasta ahora con 15 empresas clientes donde Green Sakura SA e Inca Verde SAC, son los principales clientes con un peso del 86% de la venta de la producción de cajas y materia prima. Ante el nuevo contexto del COVID -19, REOPA y la Cooperativa aún tienen cuentas por cobrar a sus clientes dado que se interrumpió la cadena de pagos y los efectos de la Pandemia ha ocasionado algunos retrasos de tipo financiero. A la fecha se prevé que ambas organizaciones empresariales van camino a operar bajo una gestión viable y sostenible logrando fortalecer las capacidades en la gestión empresarial logrando la mejora de los ingresos de cada uno de sus asociados. Esto lo mediremos a fin del año 2020.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Buen nivel de ejecución del proyecto, la entrega de servicios para la Asesoría técnica y capacitación en la mejora de prácticas agrícolas, pertinentes y con metodología ad hoc, se ha evidenciado en campo las mejoras en productividad, el nivel organizacional y la relación con los comercializadores de los productos. El fortalecimiento de la organización para tener un acceso directo al mercado es clave concretar. Asimismo es importante contar con filtros necesarios para involucrar a nuevos socios del proyecto previo a las campañas de comercialización. estas recomendaciones se realizaron en el marco de la visita de supervisión realizada al proyecto.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos 6 meses

Dado el contexto del COVID 19 desde inicio de Marzo en Perú, las medidas adoptadas por el gobierno para evitar que la Pandemia se siga propagando a través del contagio entre las personas, como la del confinamiento desde hace ya un poco más de 3 meses (Desde el 15 de marzo 2020), ha paralizado, el normal funcionamiento de todas las actividades de gestión y entrega de los servicios para conseguir el logro de los HITOS establecidos en el proyecto en el marco del convenio entre el BID LAB y la Fundación Ayuda en Acción. El trabajo con las 2 organizaciones de productores de Palta (Cooperativa Jequetepeque) y la de Espárrago (REOPA), se dio monitoreo presencial hasta la segunda semana de marzo, momentos en que se declara en emergencia nacional por la PANDEMIA DEL COVID 19. Posteriormente a esta fecha, con la modalidad de trabajo remoto, la coordinación se hace a través de plataformas de comunicación (WhatsApp, Team, Skype) con el equipo del proyecto; y a través de celular y/o mensajes con cada una de las Organizaciones, para intercambio de información, asistencia técnica, envío y recepción de informes de avances en campo, etc. Detallamos a continuación, un análisis situacional de las dos organizaciones de productores de palta y espárrago: i. Contexto, Producción y cadenas de pago a. REOPA i. La campaña de procesamiento cerró a inicios de febrero y se tuvo un incremento de las ventas con respecto al año base como da cuenta el informe anual, se logró pasar de procesar 140,000 cajas a 310,000, significando un incremento del 121%, igualmente las ventas se incrementaron en un 100%. ii. Servicios prestados a empresas agroexportadoras han quedado pendientes de pago debido a la pandemia: cliente INCA VERDE DEL PERU adeuda 33, 000 mil dólares, JDA INTERNATIONAL y JDA TRADING 22,000 US\$. Actualmente están en proceso de cobranza, INCA VERDE remitió su cronograma de pagos para cancelar a partir de julio 2020 acogiéndose al refinanciamiento de deuda que el Estado dispuso por la pandemia. iii. Pendiente la cancelación de la factura de intereses de marzo 2020 (Ahora en Mora) a AeA. Ayuda en Acción ha tenido que asumir provisionalmente, el pago ante el BID. iv. A fines de abril se reiniciaron labores de procesamiento, cumpliendo los protocolos de seguridad ocupacional; y tomando medidas que limitan el número de trabajadores en la zona de producción. v. Incremento de los costos laborales por ley agraria (Incremento del 16%) y del coste de transporte del personal de Trujillo y Paiján hacia la planta de procesamiento, debido a la ausencia de oferta de transporte interprovincial en la región. vi. Es muy probable que no se cuente con la liquidez suficiente para cancelar la próxima factura de intereses del mes de setiembre; ya que se priorizará el pendiente de marzo. b. Cooperativa Jequetepeque i. La campaña agrícola de Palta culminó con la cosecha y comercialización, en la tercera semana de febrero, vendiéndose toda la producción sin ningún inconveniente. ii. Producción y venta de 123.7 TM de Palta Fuerte (43.7 TM) y Hass (80 Tm) por un valor total de 419,970 Soles (125,364 us\$). iii. La cadena de pagos se interrumpió ante los efectos de la pandemia. Ha quedado una deuda pendiente de 50,000 soles (15,000 US\$) por parte del cliente Sr. Edwin Humareda Graciano de la empresa Compañía Agraria del Perú, con el que se negoció un plan de pagos que ha quedado sin cumplir, en el contexto de la Pandemia. El empresario se ha comunicado indicando su intención de cancelar su deuda, al término del estado de emergencia. iv. Déficit hídrico en la zona de San Miguel – Cajamarca; no ha llovido en la zona y se espera que la producción de Palta merme. Los productores están buscando

financiamiento para la construcción de micro reservorios de agua y lograr que la campaña agrícola no se vea afectada de forma abrupta. Todo ello, ha justificado presentar al BID una propuesta de extensión de 6 meses del proyecto para lograr los Hitos y resultados convenidos ante un contexto de Pandemia, que aún no se soluciona.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Efectivamente la marcha del proyecto se estaba realizando de acuerdo a los planificado, el COVID 19, el cofinamiento y suspensión de las actividades en el campo, trajo como consecuencia la falta de liquidez y retraso en las actividades planificadas para este primer semestre. Para el tema de liquidez se ha logrado un acuerdo para exonerar el pago de interés del préstamo que vence en el mes de setiembre. El retraso ocasionado por la pandemia, amerita la ampliación del plazo de ejecución del proyecto, tema que se ha solicitado y que está pendiente de aprobación.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

C1 : Mejorar las competencias de los productores **Peso 30%** **Calificación** Satisfactory

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Número de productores que reciben asistencia técnica para mejorar sus competencias técnico-productivas e incrementar los rendimientos del espárrago.	16	200 (2021 - 12 - 31)	150 (2019 - 10 - 16)	Finished
I2 Eficiencia de uso del producto espárrago entregado a la planta REOPA para exportación (en %)	65	75 (2021 - 12 - 31)	71 (2019 - 10 - 16)	In progress
I3 Número de productores que acceden a la certificación de comercio justo o de producción orgánica para el aguacate	45	90 (2021 - 12 - 31)	10 (2019 - 10 - 16)	In progress
I4 Número de productores de espárrago y aguacate que realizan mejoras en la infraestructura productiva (agua, trampas, riego, plaga). (210400)	50	300 (2021 - 12 - 31)	92 (2019 - 10 - 16)	In progress

C2 : Fortalecimiento en la gestión de las organizaciones **Peso 10%** **Calificación** Satisfactory

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Número de productores que refuerzan su compromiso con REOPA y la CACJ (espárrago y aguacate) canalizando al menos el 50% de su producción hacia sus organizaciones.	21	200 (2021 - 12 - 31)	60 (2019 - 10 - 16)	In progress
I2 Implementación de un (software) sistema contable y de gestión productivo empresarial, para facilitar el acceso a información en tiempo real. (REOPA y CACJ)	0	2 (2021 - 12 - 31)	1 (2019 - 10 - 16)	Finished

C3 : Financiamiento Reembolsable – Capital de trabajo e infraestructura **Peso 60%** **Calificación** Satisfactory

Indicadores	Línea Base	Planeado	Logrado	Estado
I1 Número productores asociados a la REOPA y CACJ que realizan ventas anticipadas con sus organizaciones	0	330 (2021 - 12 - 31)	158 (2019 - 10 - 16)	In progress
I2 Monto total del crédito desembolsado a las organizaciones de espárrago (REOPA) y aguacate (CAJC) para capital de trabajo y mejoras en la infraestructura (en US\$)	0	580000 (2021 - 12 - 31)	250000 (2019 - 10 - 16)	In progress
I3 Líneas de producción diversificadas, operativas y climatizadas para la maquila y procesamiento de cajas para la exportación	0	3 (2021 - 12 - 31)	4 (2019 - 10 - 16)	Finished

Hitos	Valor Planeado	Valor Logrado	Fecha Vencimiento	Fecha Lograda	Estado
1er desembolso de crédito para CACJ y REOPA realizado	1	1	2019 - 03 - 31	2020 - 04 - 16	Achieved
Condiciones previas	1	1	2019 - 04 - 29	2019 - 10 - 15	Achieved
Línea de base terminada	1	1	2019 - 04 - 30	2019 - 10 - 15	Achieved
Al menos 140 productores (asociados y no asociados) se vinculan comercialmente c	1	144	2019 - 10 - 31	2019 - 12 - 13	Achieved
Implementación de un (software) sistema de gestión productivo- empresarial y con	1	1	2019 - 10 - 31	2019 - 12 - 13	Achieved
Al menos 200 productores con asistencia técnica	200	204	2020 - 06 - 30	2020 - 08 - 03	Achieved
Consultoría de transformación de asociación civil a cooperativa terminado	1	0	2020 - 10 - 30		Pending
Al menos 60 productores de palto cuentan con certificación orgánica	60	0	2020 - 12 - 31		Pending
Rendimiento de calidad de espárrago en planta se incrementa en al menos 10 punto	10	0	2020 - 12 - 31		Pending
Al menos 175 productores refuerzan su compromiso con la REOPA y la CACJ canaliza	1	0	2021 - 05 - 01		Pending
Procesamiento mensual promedio de espárrago en los últimos 12 meses de al menos	1	0	2021 - 05 - 01		Pending
Procesamiento anual de palta para exportación de al menos 44 TM en los últimos 1	1	0	2021 - 05 - 01		Pending
Consultoría de transformación de asociación civil a cooperativa terminado.	1	0	2021 - 10 - 30		Pending

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

Otros. ¿Cuáles?

La Pandemia COVID-19, que ha afectado la cadena de pagos de los clientes hacia las organizaciones productoras de espárrago y Palta y ha conllevado a la demora de pagos de los respectivos créditos otorgados. Se han planteado dichos pagos pero en plazos hasta fines de año de acuerdo a la situación de las empresas agroexportadoras.

SECCIÓN 4: RIESGOS

	Área de Impacto	Severidad	Prob.	Fecha	Responsable	Acción de mitigación
Fenómenos climatológicos: El primer riesgo es el impacto que podrían tener los p	Final Outcome, Intermediary Outcome, Financiamiento Reembolsable – Capital de trabajo e infraestructura	(3) Medium	Low 40%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Ante periodos largos de ausencia de lluvias en la zona andina de San Miguel Cajamarca (Coop. Jequetepeque), los asociados están realizando inversiones de infraestructura de riego como Micro reservorios para acumular la poca agua que se obtiene para distribuirla de acuerdo a las necesidades del cultivo. Se tiene planes de instalar sistema de riego por goteo para tener mayor eficiencia de su uso.
Fidelización de los productores: Si las actividades e inversiones del proyecto n	Final Outcome, Intermediary Outcome, Financiamiento Reembolsable – Capital de trabajo e infraestructura	(2) Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Los mitigantes incluyen: (i) con el acceso a recursos de capital de trabajo del proyecto, REOPA y CACJ podrán pagar mejores precios a los productores, incentivándolos a entregar un mayor volumen de su producto para la venta. El precio pagado es el factor más importante al productor. Por otro lado, los préstamos de capital de trabajo a REOPA y CACJ les permitirán contar con mayor liquidez, con la cual podrán realizar pagos adelantados a los productores para el mantenimiento de sus cultivos. Se espera que estos beneficios adicionales influirán en asegurar la fidelización de los productores.
Riesgo crediticio de los sub-préstamos de AeA a REOPA y CACJ: si REOPA y CACJ ti	Final Outcome, Financiamiento Reembolsable – Capital de trabajo e infraestructura	(2) Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Factores mitigantes: (i) AeA, con el apoyo de su socio CIEDI, hará un seguimiento estrecho a las dos entidades para prevenir potenciales problemas de producción, ventas y flujos financieros. Asimismo, varias de las actividades de la cooperación técnica están enfocadas a asegurar una mayor calidad del producto y mejor comercialización de los mismos; (ii) para los sub-préstamos de capital de trabajo (lo que representa alrededor del 50% de los recursos prestados a REOPA y CACJ), AeA otorgará préstamos de corto plazo (por campaña agrícola) lo cual reduce el riesgo; (iii) se espera que las mejoras en la gestión de REOPA redundará en una mayor rentabilidad de la empresa, lo cual reduce el riesgo de crédito en el mediano plazo
Riesgo de cambio cultural: El cambio de la figura de REOPA, desde asociación a	Final Outcome, Intermediary Outcome, Fortalecimiento en la gestión de las organizaciones	(2) Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Mitigantes: AeA-Perú y sus socios CIEDI y CACJ asegurarán que el proceso sea realizado con transparencia con los asociados y consultas con los involucrados, para que entiendan la necesidad de convertir a un modelo más empresarial y los beneficios que la nueva forma les brindará.
Riesgo de coordinación interinstitucional: Existe el riesgo que la relación entr	Final Outcome, Intermediary Outcome, Fortalecimiento en la gestión de las organizaciones	(2) Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Los mitigantes incluyen: (i) la relación existente de muchos años entre las entidades que han establecido una base sólida de entendimiento mutuo y coordinación; (ii) los acuerdos interinstitucionales de coordinación que se suscribirán entre las partes, que establecerán claramente las responsabilidades y obligaciones de cada una; (iii) los incentivos compartidos de las entidades para cumplir con los objetivos del proyecto acordados con el Banco y mostrar que son capaces de ejecutar el proyecto en forma eficaz; y (iv) las reuniones y/o visitas de seguimiento y supervisión que MIF/CPE realiza, en las cuales se podrá identificar medidas de fortalecimiento para una coordinación efectiva entre las partes
Riesgo del mercado de aguacate y espárrago: Una fuerte caída del precio o de la	Final Outcome, Intermediary Outcome, Financiamiento Reembolsable – Capital de trabajo e infraestructura	(1) Very Low	Very Low 20%	2020 - 02 - 14	Project Coordinator	Factores mitigantes: Si bien es muy difícil mitigar este riesgo, se prevé los siguientes mitigantes que ayudarán a vender los productos a buenos precios: (i) la cooperación técnica financiará la participación de REOPA, CACJ y los productores en ferias nacionales para promover su producto a compradores nacionales e internacionales, con el fin de diversificar sus compradores; (ii) también se incluye en la cooperación técnica la contratación de una consultoría para mejorar el plan de mercadeo y comercialización de los productos; y (iii) con un mayor número de productores con certificación orgánica, se asegura un mejor precio por los productos
COVID-19	Final Outcome, Intermediary Outcome, Fortalecimiento en la gestión de las organizaciones	(3) Medium	Low 40%	2020 - 07 - 20	Project Coordinator	Elaboración de protocolos de Vigilancia, seguridad y salud en el Trabajo como instrumentos de prevención de contagio cuando se realiza el monitoreo en el trabajo de campo.

NUMERO TOTAL DE RIESGOS: 7 IN EFFECT RISKS: 7 RIESGOS NO VIGENTES: 0 RIESGOS MITIGADOS: 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Indique la probabilidad de sostenibilidad del proyecto luego de la finalización:

P

Justificación

Es probable la sostenibilidad del modelo en la medida que la organización de productores pueda establecer mayor poder de negociación en la comercialización y/o comercialización directa y hacer sostenible los servicios de capacitación y asistencia técnica.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores críticos para este periodo]

Acciones relacionadas con la sostenibilidad implementadas en el proyecto

Ante el COVID - 19, el contexto socioeconómico para las organizaciones REOPA y Cooperativa Jequetepeque han cambiado de forma drástica por lo que ambas organizaciones ahora tienen que tomar acciones de control y vigilancia para evitar contagios en sus asociados y al interior de sus comunidades. Por todo ello, ahora cuentan con sus protocolos de Vigilancia y control ante el COVID-19 que exige el Minisiterio de Salud y el Minisiterio de Agricultura, sector donde se insertan estas cadenas de valor en el ámbito de la Región LA Libertad y Cajamarca en el Perú. Las acciones de sostenibilidad implementadas en el proyecto va direccionada a implementar los insumos de prevención y sobre todo a las capacitaciones virtuales y semi presenciales principalmente de poner en práctica los protocolos de limpieza y aseo en las actividades de Asistencia Técnica productiva, organizacional y comercial donde necesariamente se tienen que interrelacionar los técnicos y los asociados de las organizaciones productivas. Las acciones de sostenibilidad para el presente periodo del 2020 están referido a la implementación de los protocolos de vigilancia y control ante el COVID-19 como base para prevenir el contagio y evitar la mortandad de la población y asociados de las organizaciones que estamos promoviendo. Todo a un nivel desde el liderazgo de los asociados de las organizaciones en cada comunidad donde radican. Sobre esa base seguimos trabajando en el fortalecimiento de capacidades en los asociados y directivos para que sean capaces de liderar los procesos técnicos, de gestión y organizacionales desde ellos mismos de tal forma que ante nuevos contextos o cierre del proyecto ellos puedan direccionar sus organizaciones sin ninguna dependencia permanente. Así tenemos actividades como: 1. Implementación de protocolos de Vigilancia y control ante el COVID-19 2. Certificación de Lugares de Producción por parte de SENASA. 3. Presentación de proyectos al estado peruano 4. Capacitación en Gestión empresarial, organización social y tecnología productiva 5. Participación en ferias agrícolas o mercados itinerantes para la venta de sus productos

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relacionado a	Author	Fecha
El modelo de gestión de las cooperativas aún sigue en proceso de conocimiento por parte de las entidades públicas y privadas (Registros públicos, Notarías y Consultoras), en esta parte de la región Cajamarca, por lo que hay aún un déficit de especialistas en la implementación legal, tributaria y laboral que genera mayor espacios de tiempo para que uno mismo pueda averiguar y conocer experiencias de quienes han realizado estas acciones. Por lo tanto en este aspecto es prever visitas a modelos cooperativos para aprender aspectos administrativos, contables y tributarios.	Design	Freddy Cerdan	2019 - 10 - 22
Generación de mayor confianza entre los beneficiarios con su organización para la venta asociada. Uno de los primeros obstáculos que enfrentamos en la comercialización de la Palta de forma cooperativa, fue que muchos de los productores no recibieron de parte del presidente toda la información clara de las características de compra de la fruta, por lo que hubo resistencia a seguir creyendo en la venta cooperativa y a sus líderes. El presidente además de productor es comerciante y tenía intereses creados. Se estableció un equipo comercial liderado por el coordinador del proyecto, el Gerente de la Cooperativa y líderes zonales de los productores el cual establecieron reuniones de trabajo previo a la cosecha para aclarar e informar las condiciones de compra, las características de calidad y qué beneficios recibirá cada productor y la Cooperativa. Con ello, se determinó la corresponsabilidad para establecer la estrategia de comercial	Implementation	Freddy Cerdán Coordinador del Proyecto	2020 - 02 - 26
Evaluación de la rentabilidad técnica y de gestión de la Cooperativa. La cooperativa Jequetepeque de productores de Palta, cuenta con un técnico agrícola a tiempo completo y un Gerente General a tiempo parcial, dado que es personal del estado y debe cumplir sus funciones como tal. Esto lleva a buscar apoyos externos de forma intermitente, (dado que los socios ahora no pueden financiar un equipo más grande) para poder cumplir con las actividades organizacionales y de comercialización, sumado ahora las contables, tributarias y laborales que ha asumido la Cooperativa como empresa. Es necesario dar el siguiente paso de la expansión de la Cooperativa hacia la Cuenca del Jequetepeque con un potencial de más de 200 productores y con una producción adicional de 300 Toneladas de palta. Con ello será posible alcanzar la viabilidad técnica y comercial para la empresa Cooperativa y pueda contar con un Gerente a Tiempo completo y un equipo administrativo para la gestión contable,	Implementation	Freddy Cerdán Coordinador del Proyecto	2020 - 02 - 26
Elementos claves para el éxito de los pequeños productores: 1. Generación de escala: Sumar volúmenes grandes para la compra de insumos y para la venta de productos. Esto se puede definir a través de un modelo asociativo: La Cooperativa o Asociación de productores. 2. Alianzas estratégicas: Contar con el apoyo de una			

organización “paraguas” para los primeros años de operatividad. Invertir en el fortalecimiento organizacional y capacitación en gestión empresarial para dar sostenibilidad a la formación de líderes en el grupo. 3. Decisiones rápidas: El modelo asociativo, debe contar con un gerente profesional y de preferencia externo, con capacidad administrativa y de negocio que pueda tomar decisiones rápidas en temas financieros, contables, laborales y tributarios para generar valor a la organización. 4. Capacitación a directivos: Fortalecer las capacidades de quienes dirigen la organización, sobre todo en aspectos de gestión empresarial y principios cooperativos.

Sustainability

Freddy Cerdán
Cubas Coordinador de Proyecto 2020 - 07 - 29