



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO JULIO 2015 - DICIEMBRE 2015

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Modelo silvopastoril para productores lecheros en Caqueta

Nro. Proyecto: CO-S1008 - Proyecto No.: ATN/OC-14761-CO

**Propósito:** Proveer a los productores con préstamos y cooperación técnica para que puedan implementar el sistema de silvopastura mencionado.

**País Administrador**

COLOMBIA

**País Beneficiario**

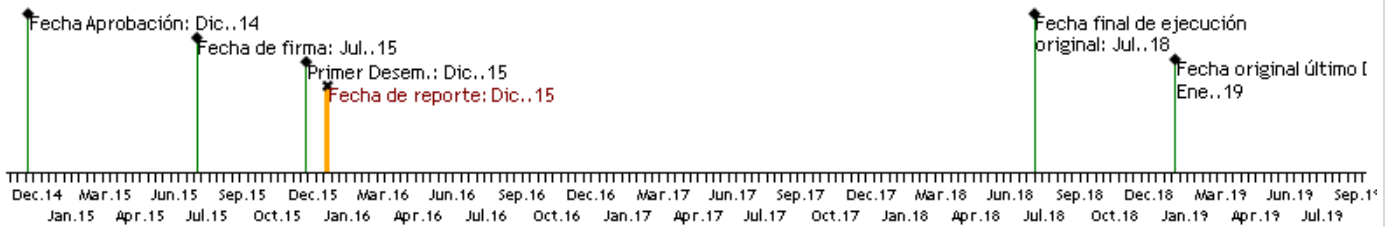
COLOMBIA

**Agencia Ejecutora:** NESTLE DE COLOMBIA S.A.

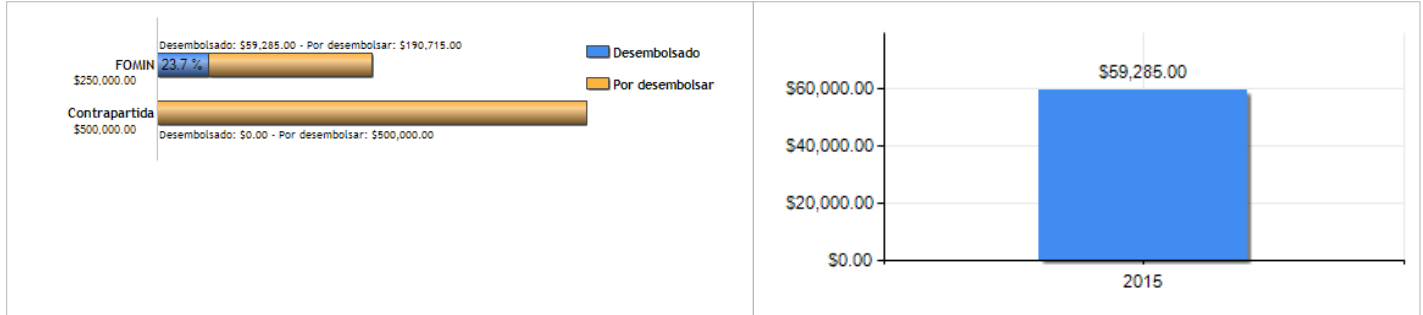
**Líder equipo de diseño:** ALEJANDRO ESCOBAR A.

**Líder equipo de supervisión:** MARTHA LUCÍA MUÑOZ

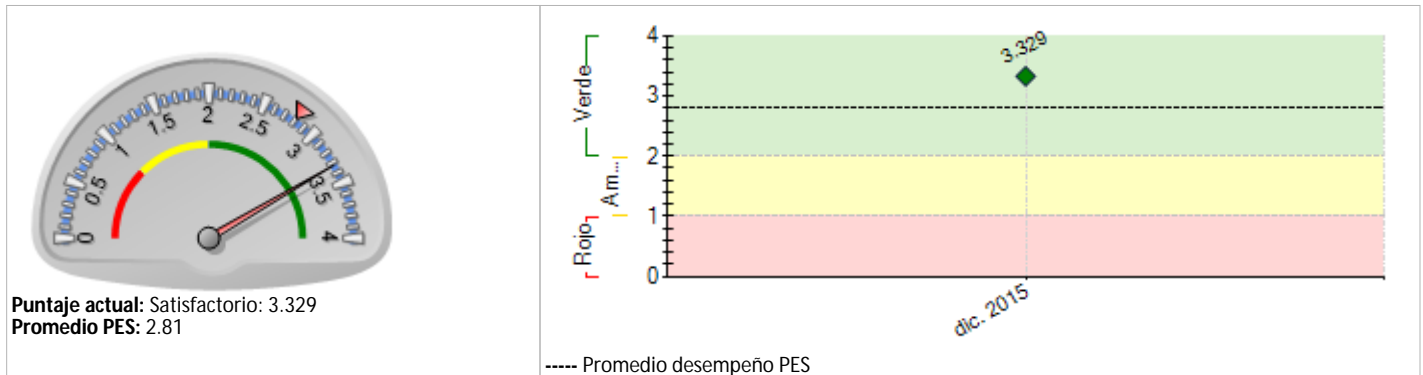
## CICLO DEL PROYECTO



## RECURSOS (EN MILES DE USD)



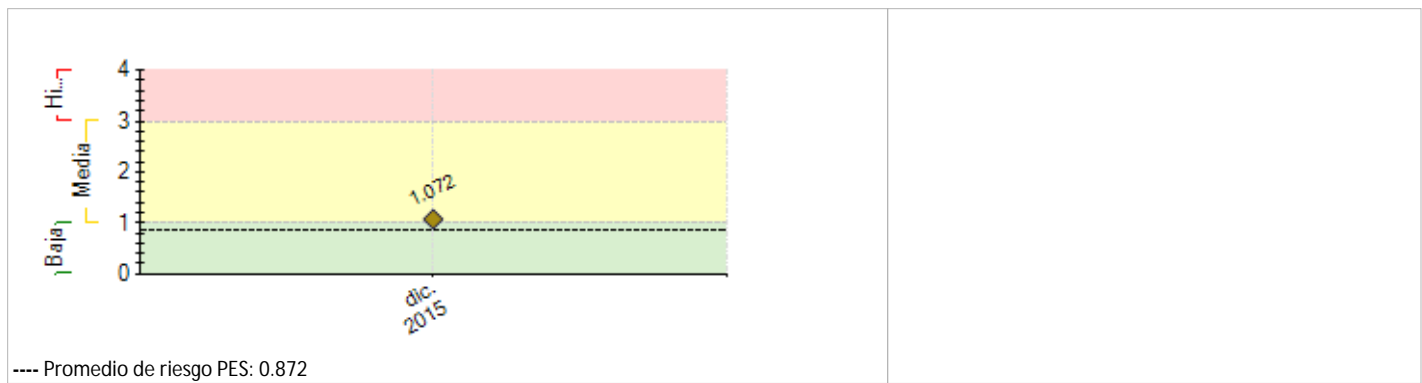
## PUNTAJE DE DESEMPEÑO



## RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**  
**Administración Financiera:** Media  
**Adquisiciones:** Baja  
**Capacidad Técnica:** Baja



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

#### 1. RESULTADOS MÁS IMPORTANTES:

- Con la sensibilización y diagnóstico de línea de base de más de 100 ganaderos, logramos tener la información necesaria (georeferenciada) para diseñar el esquema de silvopastoreo en cada unidad ganadera, y proyectar el impacto que esto tendrá, haciendo más atractivo el proyecto.

#### 2. DIFICULTADES Y/O RETRASOS:

- En Nestlé hemos tenido demoras internas por aprobaciones y procesos requeridos para poner en marcha el proyecto. Esto, ha causado impaciencia en algunos ganaderos, que desertaron del proyecto, una vez les propusimos firmar los acuerdos de participación.
- Las acciones que hemos tomado para mitigar la desertión han consistido principalmente en el reclutamiento de nuevos ganaderos de nuestra base de proveedores, cuando alguno(s) declinan su participación.
- Aún tras haber implementado esas acciones de mitigación, el número total de ganaderos con el que el proyecto comienza es de 86. El proyecto sólo contará entonces con 86 ganaderos; no fue posible llegar a 100. Ya hemos hecho un esfuerzo enorme para comenzar con 100 y el equipo de campo nos dice que simplemente no será posible.

#### 3. ACCIONES CRÍTICAS PARA EL PRÓXIMO SEMESTRE:

- Recalcular las necesidades de crédito, teniendo en cuenta la desertión de ganaderos.
- Garantizar la inversión adecuada de la totalidad de los recursos de crédito, de acuerdo con el plan de inversión de cada finca.
- Anticiparnos al riesgo climático, por la temporada de lluvias que se avecina en la región, sembrando solo una parte de los árboles en marzo y esperar hasta que pasen las lluvias hacia finales de agosto, para pedir el 2do. desembolso de crédito, y continuar la tarea.
- Poner en marcha los controles diseñados para tener una buena recuperación de cartera.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Parcialmente de acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

El proyecto está arrancando y se puede pensar en el mediano plazo en implementar estrategias para buscar otros ganaderos que se puedan apoyar con el proyecto. La meta del propósito del proyecto durante la ejecución es llegar a que 100 empresas /granjas han adaptado nuevas prácticas y acceden a crédito u otros productos financieros.

Con respecto a los indicadores 1.4 Número de empresas/granjas recibiendo entrenamiento o siendo fortalecidas para proveer nuevos bienes y o servicios se solicita de nuevo adjuntar archivo de soporte.

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Línea de base Intermedio 1 Intermedio 2 Intermedio 3 Planificado Logrado Estado						
R.1 Número de empresas/granjas que han adoptado nuevas prácticas (CRF 230100)	0	70			100	0	
		Ene. 2017			Jul. 2018		
R.2 Número de empresas/ granjas que acceden a crédito u otros productos financieros (CRF 230500)	0	70			100	0	
	Jul. 2015	Ene. 2017			Jul. 2018	Dic. 2015	
R.3 Valor total (USD) de nuevos productos financieros para empresas y granjas colocados (CRF 230700) Cantidad en dólares de préstamo colocado por Nestlé, para la implementación de sistema silvopastoril	0	700000			1000000	0	
	Jul. 2015	Ene. 2017			Jul. 2018	Dic. 2015	

**Propósito:** Proveer a los productores con préstamos y cooperación técnica para que puedan implementar el sistema de silvopastura mencionado.

R.4	Número de empresas/granjas recibiendo entrenamiento o siendo fortalecidas para proveer nuevos bienes y/o servicios (CRF 130100)	0 Jul. 2015	70 Ene. 2017			100 Jul. 2018	100 Dic. 2015	
-----	---	----------------	-----------------	--	--	------------------	------------------	--

**Componente 1:** Profesionalización de la administración de la finca y el manejo ganadero

**Peso:** 83%

**Clasificación:** Satisfactorio

C1.11	Plan de acción diseñado e implementado. Se monitorea el número de planes de acción elaborados (uno por productor)	0 Jul. 2015	50 Ene. 2017	75 Jul. 2017		100 Jul. 2018	64 Dic. 2015	En curso
-------	---	----------------	-----------------	-----------------	--	------------------	-----------------	----------

**Componente 2:** Financiamiento para la implementación de Sistemas Silvopastoriles (SSP)

**Peso:** 13%

**Clasificación:** Insatisfactorio

C2.11	Número de hectáreas donde se ha implementando el sistema silvopastoril	0 Jul. 2015	700 Ene. 2017			1000 Jul. 2017		
C2.12	Número de árboles plantados	0 Jul. 2015	70000 Ene. 2017			100000 Jul. 2017		

**Componente 3:** Gestión de conocimiento y comunicación estratégica

**Peso:** 4%

**Clasificación:** Insatisfactorio

C3.11	Casos de Estudio documentados	0	3 Jul. 2017	5 Jun. 2018	5 Jun. 2018	7 Jun. 2021		
C3.12	Número de foros / eventos públicos en los que el caso de éxito del proyecto es presentado	0	2 Jun. 2018	2 Jun. 2018		3 Jun. 2021		

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado	
H0	Condiciones previas	9	Ene. 2016	9	Nov. 2015	Logrado
H1	Porcentaje Implementación de registros de finca- Captura y sistematización de la Información (incluye levantamiento de Línea de base)	100	Ene. 2016	100	Nov. 2015	Logrado
H2	Pocentaje Plan de acción diseñado	100	May. 2016			
H3	Resultados de la Consultorías especializadas en manejo ganadero	100	Jul. 2016			

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

#### SECCIÓN 4: RIESGOS

#### RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. La temporada de lluvias en Caquetá, llegará entre Abril y Mayo, y esto puede dificultar la siembra de árboles y la implementación de obras de adecuación en las fincas.	Media	El equipo de campo en Florencia nos propone 2 opciones:  1. Adelantar la 2da. solicitud de desembolso de crédito al BID, para acelerar la siembra y las obras, con el fin de hacerlas antes de la temporada de lluvias.  2. Hacer una parte de la siembra y las obras con los recursos del 1er. desembolso, hasta antes de que lleguen las lluvias, y esperar a que pasen, en Octubre para retomar las acciones. Sin embargo, esto puede generar impaciencia en los ganaderos.	Project Coordinator
2. Riesgo ambiental: Dado que la agricultura está expuesta a riesgos ambientales, hasta cierto punto el éxito del proyecto dependerá de que las condiciones climáticas no sean extremas y no hayan cambios severos en el patrón observado en los años anteriores.	Media	El mitigante para este riesgo está incrustado en el modelo silvopastoril, pues al sembrar árboles y pastos; y rotar al ganado por diferentes parcelas, se logra preservar el ambiente protector para las vacas y concede tiempo a los árboles y pasto	Project Coordinator
3. Riesgos de inestabilidad política/económica. La zona de Caquetá histórica es una zona de conflicto armado que afecta la seguridad y crecimiento económico de los productores locales.	Media	En los últimos años los atentados o casos de violencia agravada se redujeron notablemente y Nestlé tiene una larga trayectoria operando en Caquetá, lo que le permitió desarrollar fuerte experiencia en cómo manejar problemas de seguridad.	Project Coordinator
4. Riesgo de implementación: Nestlé no es una institución financiera que otorgue préstamos como su objetivo principal; tampoco es una institución especializada en silvopastura; lo que da lugar al riesgo de que el proyecto no se implemente exitosamente.	Baja	Nestlé tiene interés en que sus productores sean más eficientes y productivos, además estará recibiendo una cooperación técnica del FOMIN para mejorar sus capacidades para gestionar los préstamos. A su vez, Nestlé ya implementó una fase piloto exitosamente, y estará contratando una firma consultora experta en sistemas agropecuarios.	Project Coordinator
5. Riesgos de crédito. Nestlé no tiene experiencia en análisis crediticio lo que puede dificultar la selección de buenos clientes para otorgarles financiamiento;	Baja	Los productores que participarán en el proyecto son clientes con buena trayectoria para Nestlé; y están interesados en hacer funcionar la técnica silvopastoril para transformar sus granjas para que sean más productivas y eficientes, por tanto este riesgo no se ve incrementado con los 100 clientes extra de este proyecto	Project Coordinator
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Media <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 5 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 5 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 0 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 0			

#### SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - 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:

Las acciones que garantizan la sostenibilidad del proyecto, y que se han llevado a cabo en este período son:

1. La sensibilización acerca del impacto productivo, social y ambiental del silvopastoreo, como modelo de producción que, a diferencia de la ganadería extensiva, permite crecer de forma sostenible en el largo plazo, sin sobrecargar los recursos naturales como el agua y el bosque.
2. La capacitación de varios asesores del servicio agropecuario de Nestlé en modelos silvopastoriles, para que una vez finalizada la financiación de asistencia técnica del FOMIN, podamos seguir brindando asesoría a los productores.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativo a	Autor
1. -El otorgamiento de una parte de los créditos en especie, requiere un procedimiento mucho más dispendioso que la parte que se entrega en efectivo. - Los créditos en especie deben ser gestionados mediante acercamientos tempranos con almacenes de insumos agrícolas, incluso mucho antes de gestionar los créditos en efectivo - Los créditos en efectivo requieren controles más rigurosos que los créditos en especie, como por ejemplo: Chequeo de bases de datos de centrales financieras, un plan de inversiones previamente diseñado y solicitud de evidencia documental de todas las adquisiciones que se hagan con esos recursos.	Implementation	Gómez Ávila, Carlos Fernando
2. En un acuerdo entre dos entidades de gran tamaño y con muchos procesos y controles, como Nestlé y el BID, las acciones pueden tomar más tiempo de lo que podría tomar con organizaciones más pequeñas. Es importante tener en cuenta esto en la planeación.	Design	Gómez Ávila, Carlos Fernando
3. Debido a que muchos de los negocios en el Caquetá están acostumbrados a cierto nivel de informalidad, todas las condiciones del crédito, tanto en efectivo como en especie, y de la asistencia técnica, deben quedar en acuerdos formales y por escrito con cada uno de los productores. Esto da seguridad a ambas partes acerca de los derechos y deberes que tendrá, y hace que los ganaderos tomen el proyecto con responsabilidad y seriedad.	Design	Gómez Ávila, Carlos Fernando
4. Para que un pequeño productor acceda a participar en un modelo como este, es importante poder mostrarle un flujo financiero proyectado que le permita entender los costos y rendimientos que puede esperar.	Design	Gómez Ávila, Carlos Fernando
5. Para una empresa como Nestlé, que en este proyecto actúa como recaudador de créditos a pequeños productores, es importante contar desde el diseño del proyecto con: - Un modelo de evaluación de riesgo crediticio y gestión de cartera de los proveedores. - Un modelo de gobernanza claro (roles y responsabilidades dentro de la compañía). - Controles financieros y de riesgo implementados.	Design	Gómez Ávila, Carlos Fernando
6. Hay que ser claros en términos de los tiempos que tomará el inicio del proyecto, para manejar las expectativas de los ganaderos. En nuestro caso, transcurrió prácticamente 1 año desde que se sensibilizó a los primeros ganaderos, hasta que se hizo el 1er. desembolso. Por procedimientos y aprobaciones internas de Nestlé, este lapso fue más amplio de lo esperado, y esto causó deserción.	Implementation	Gómez Ávila, Carlos Fernando
Por esa razón, para la agencia ejecutora sería mejor primero tener todas las aprobaciones y chequeos previos, y luego sí generar la expectativa entre los productores.		
Si esto no es posible, entonces se debe tener en cuenta que una vez generada una expectativa en los productores ganaderos, es importante actuar rápido para obtener los desembolsos, con el fin de mitigar la deserción relacionada impaciencia por el acceso a crédito.		