Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Acceso a mercados para pequeños productores de azucar organica

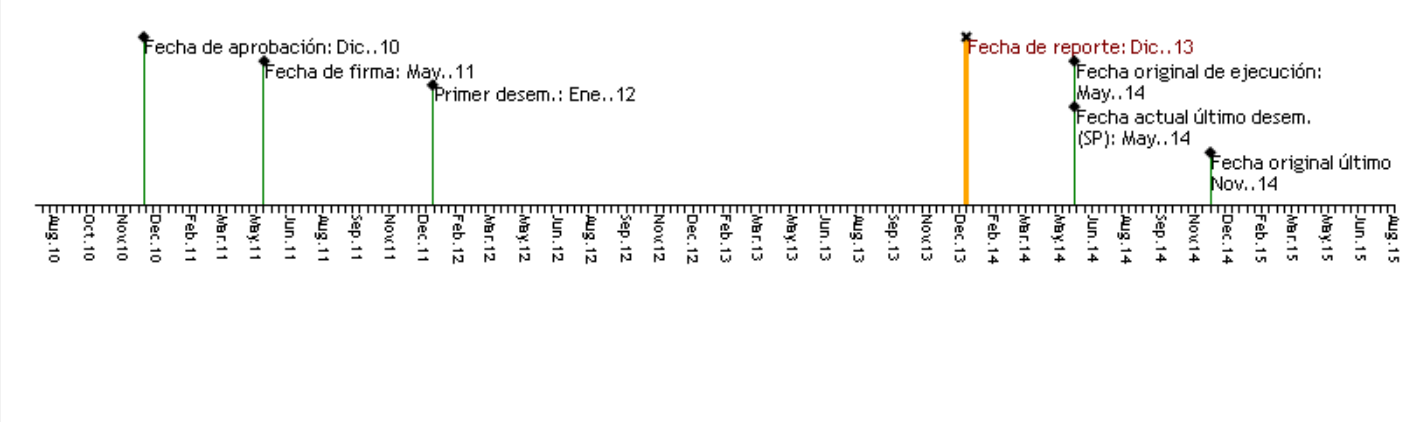
Nro. Proyecto: PR-S1013 - Nro. Operación: ATN/SF-12594-PR, SP/SF-10-13-PR

Resultado: El objetivo específico es apoyar en la instalación de una planta de procesamiento de caña de azúcar orgánica que pueda absorber la producción de estos pequeños productores y competir globalmente en el mercado de azúcar orgánica.

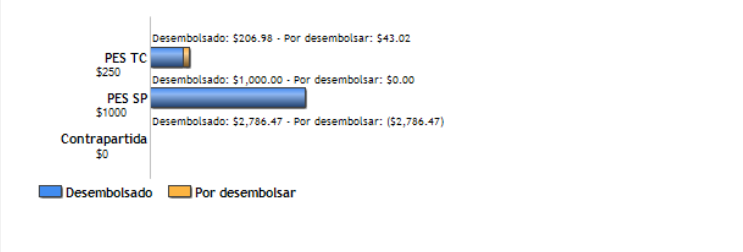
País Administrador	País Beneficiario
PARAGUAY	PARAGUAY

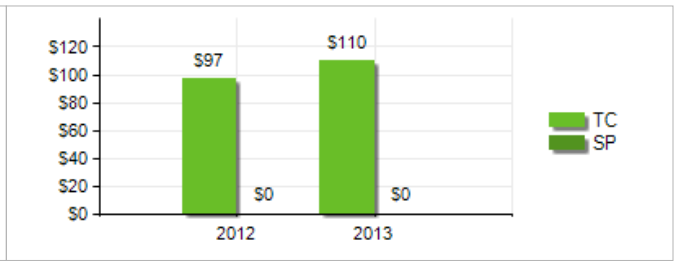
Agencia Ejecutora:	COOPERATIVA AGRO-INDUSTRIAL MANDUVIRA LTDA.	**Líder equipo de diseño:**	Escobar A., Alejandro
		Líder equipo de supervisión:	Balsevich Prieto, Fernando Paulo

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

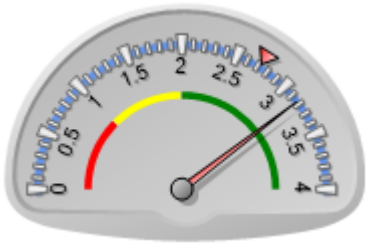


RECURSOS (EN MILES DE USD)

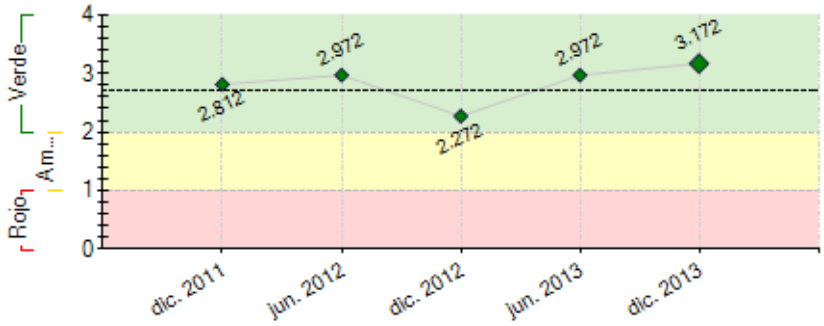




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.172
Promedio PES: 2.724

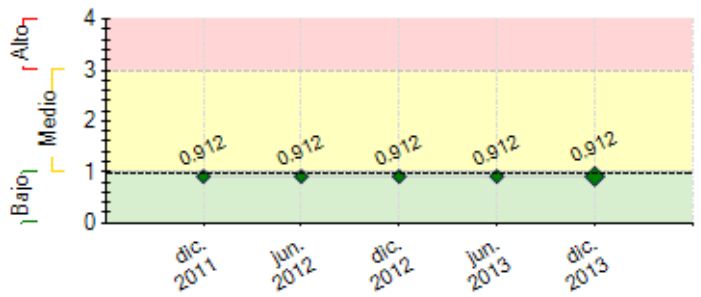


----- Promedio desempeño PES

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo PES: 0.984

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1) - La culminación de la construcción de la planta industrial. -Total de 938 socios productores en el sistema orgánico. - El aumento del rendimiento de 50 Tn/ha. a 62,3 Tn/ha. de caña de azúcar. - Conformación y capacitación de equipo de operarios.

Estos resultados logrados, son pilares esenciales para que la Cooperativa logre su objetivo de procesar 180.000 toneladas caña de azúcar y producir 18.000 toneladas de azúcar orgánica desde la zafra 2014, generando 170 puetos de trabajo de manera directa y 2.500 de manera indirecta.
2) Como se mencionaba en el semestre anterior se tuvo retrasos de los desembolsos de los préstamos para el financiamiento de la obra. Otras de las dificultades fue el incumplimiento de terminación de la obra –planta industrial de azúcar-por parte del constructor, antes de noviembre que restringió la minizafra de prueba de 25 mil toneladas prevista.
3) No existen condiciones que pongan en riesgo el proyecto.
4) Las perspectivas son altamente optimistas se ha logrado la terminación de la planta industrial, se ha conformado y capacitado un equipo integral de personas que dirigirá, controlara y operará la industria.
5) -Terminar las pruebas de la planta durante enero y febrero. - Desarrollar nuevos programas para aumentar la producción y productividad del productor. - Reestructurar el sistema de acopio enfocado a la nueva planta, para cumplir el objetivo de materia prima de calidad en la industria.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

1) La finzalización de la construcción de la planta industrial e inicio de las primeras pruebas con carga. - La contratación y capacitación de 103 operarios aprendices - Inicio proceso de elaboración de Manual descripción de todos los puestos. - La culminación de las gestiones de la modificación y firma de la escritura del fideicomiso. - El desembolso de los últimos USD 2 millones de dólares del financiamiento del proyecto, por parte del BID/OMJ.
2) El incumplimiento de terminación de la obra por parte de la empresa constructora, antes de noviembre que restringió la minizafra de prueba de 25 mil toneladas prevista. - Retrasos en el desembolso de préstamos para el financiamiento de la obra, la Coop. utilizó fondos propios y créditos puentes para pagar a la empresa constructora (sin embargo no fue suficiente para mantener un flujo de caja que pudiese permitir pagos de manera puntual).

3) - Terminar las pruebas de la planta durante enero-febrero, corregir y realizar los ajustes necesarios para tener lista la planta para abril. - Reestructurar el sistema de acopio enfocando a la nueva planta, para cumplir el objetivo de materia prima de calidad en la industria durante la zafra 2014. -

Definir a encargados de puestos claves para la operación de la planta de manera a alcanzar las estrategias (asociativas, ambientales, económicas) que la cooperativa ha establecido como misión en su agroindustria organica.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
En gran parte la dificultad del desembolso de creditos y modificacion del contrato de fideicomiso se debio a que poderes de prestatarios habian vencido y estaban en proceso de renovacion.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Resultado: El objetivo específico es apoyar en la instalación de una planta de procesamiento de caña de azúcar orgánica que pueda absorber la producción de estos pequeños productores y competir globalmente en el mercado de azúcar orgánica.

	Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
R.1	1.200 productores han producido cañaorgánica para la planta de la cooperativaManduvirá lo que equivale a un nivel deacopio de 200.400 Tn. de caña de azúcar.	0	800	1000		1200	0	
			May. 2012	May. 2013				
R.2	La fábrica produce 18.000 Tn. de azúcar orgánica y en valor de US$ 18.000.000.	0	16000			18000	0	
			May. 2013					
R.3	La cooperativa con excedente operativo de hasta USD 2,500,000	0	1500000	2000000		2500000	0	
			May. 2012	May. 2013				

Componente 1: Financiamiento Reembolsable

Peso: 89%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Producción total de caña órganica	80000	90000	180000		200000	49.79	
		May. 2011	May. 2012	May. 2013		May. 2014	Oct. 2012	
C1.I2	Procesamiento en planta de azúcar orgánica (120,000 planta propia/ 80,000 planta orgánica)	80000	90000	100000		120000		Atrasado
		May. 2011	May. 2012	May. 2013		May. 2014		
C1.I3	Rendimiento industrial (planta propia)	8.5	8.5	9.5		10		Atrasado
		May. 2011	May. 2012	May. 2013		May. 2014		
C1.I4	La fábrica opera de manera eficiente en cuanto utilización de capacidad instalada.	0				75		
						May. 2014		

Componente 2: Cooperación Técnica

Peso: 11%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I1	Resultado 2.1.1. Los productores asociados obtienen un rendimiento en campo de al menos 64,5 toneladas de caña de azúcar por Ha producida.	50				64.5	70	Finalizado
		May. 2011				May. 2014	Ago. 2013	
C2.I2	Resultado 2.1.2. El 80% de los productores entregar su producción a la nueva planta	0				80		
		May. 2011				May. 2014		
C2.I3	Resultado 2.1.3. Al menos un 90% de los asociados mantienen su producción orgánica	100				90	95	
		May. 2011				Jul. 2014	Ago. 2013	
C2.I4	Resultado 2.1.4. Al menos un 80% de los asociados es capacitado en la aplicación de las buenas prácticas de cultivo.	0				80	90	Finalizado
		May. 2014				May. 2014	Ago. 2013	
C2.I5	resultado 2.1.5. Al menos un 20% de los asociados adoptan las nuevas variedades tempraneras de caña, resistentes de cambios climáticos y de mayor rendimiento.	0				20	30	Finalizado
		May. 2011				May. 2014	Ago. 2013	
C2.I6	Resultado 2.1.6. Se consolida una unidad de seguimiento e inspección orgánica al interior de la Cooperativa.						Si	Finalizado
						May. 2014	Mar. 2012	
C2.I7	Resultado 2.2.1. La fábrica opera de manera eficiente logrando los niveles de producción, utilización (75% de su capacidad instalada) y con los rendimientos (10% de conversión) esperados.	0				1		
						May. 2014		
C2.I8	Resultado 2.2.2. Gestión ambiental se acoge a las normas ambientales locales y al plan de mitigación ambiental.	0				1		
						May. 2014		

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	8	Nov. 2011	8	Dic. 2011	Logrado tarde
H1	200 has. de caña de azúcar cultivada con variedades potencial en rendimiento agrícola e industrial.	200	Nov. 2012	515	Oct. 2012	Logrado
H2	Sistematización del proceso de certificación.	1	Nov. 2012	1	Nov. 2012	Logrado tarde
H3	Asistencia técnica en planta industrial	1	Nov. 2012	1	Dic. 2012	Logrado tarde
H4	400has. de caña de azúcar cultivada con variedades nuevas.	400	Nov. 2013	703	Oct. 2013	Logrado
H5	Asistencia técnica en planta industrial	1	Nov. 2013	1	Jul. 2013	Logrado
H6	[*] Aumento de la productividad de 10% en caña de azúcar.	10	Nov. 2013	25	Jun. 2013	Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO
[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Existencia de descoordinación con los demás acreedores.	Medio	Realización de asamblea de acreedores, reuniones de analisis de la operación.	Project Guest
2. Riesgo de abastecimeinto para procesamiento	Medio	La Cooperación Técnica apoyará procesos para que : a) aumentar los rendimientos para incrementar la producci'on, b) Incrementar la cantidad de productores abastecedores de la planta, c) Incorporar variedades resistentes a sequ'ia para atenuar impactos de stress h'idrico.	Project Guest
3. Riesgo de Mercado: mayor Competencia con la llegada de nuevos productores de azúcar orgánica en India y China.	Medio	Diversificación de mercados y clientes.	Project Guest
4. Los rendimientos de la tierra cultivada se mantiene estable.	Medio	Accion	Project Guest
5. La nueva planta se encuentra operando y absorbiendo progresivamente la producción.	Medio	Accion	Project Guest

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Medio **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 13 **RIESGOS VIGENTES:** 13 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy 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:

Se han delineado y desarrollado acciones tendientes a fortalecer la sostenibilidad del proyecto:
- La búsqueda de capital operativo para producción/acopio y procesamiento.
- Seguimiento a los trabajos de investigación y desarrollo de variedades, la Cooperativa planea la instalación de un laboratorio y la contratación de especialistas, actividades que se espera ejecutar través de alianzas estratégicas y cooperaciones técnicas no reembolsables.
- La selección, conformación, contratación y capacitación de un equipo humano capaz, para la gestión y el manejo eficaz y eficiente del área administrativa y técnica de la planta de modo a asegurar éxito del proyecto.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. 1) Se ha observado un gran liderazgo de la cooperativa y sus socios debido a la falta de capital operativo para realizar los pagos a los proveedores de materia prima debido a los retrazos en los desembolsos de recursos financieros; 2) Se requiere de una planificacion importante en cuanto a funcionarios industriales de la planta industrial. En lineas generales la administracion de los recursos humanos de la planta imponen un desafio importante a la administracion de la cooperativa; 3) El sector de azucar y de produccion de ethanol de otros proyectos enfrenta fuertes desafios financieros por no poder hacer funcionar a tiempo sus instalaciones industriales lo cual representa un contexto desfavorable en el cual el proyecto de Cooperativa Manduvira avanza con desafios pero de manera solida y sostenida; 4) El sector de azucar organico esta menos afectado por el contrabando de azucar registra localmente.	Sustainability	Balsevich Prieto, Fernando Paulo *[FOMIN]*
2. Se mencionan los siguientes puntos, constatados como necesarios durante la ejecución del proyecto; - Claridad en los términos la negociación de construcción de la fabrica con el contratista. - La importancia del control y seguimiento riguroso fecha por fecha de la construcción de la obra física, si bien la CM contrató a Asesores Expertos Internacionales que acompañaron y dieron las recomendaciones durante la ejecución de la obra, no se pudo contar con un profesional competente que se encargue de la obra, fiscalice los trabajos de la empresa constructora y dé seguimiento a las recomendaciones de los asesores, debido a la poca oferta de este tipo de profesional a nivel nacional. - Mejoras en el conocimiento operativo y técnico de CM de la fábrica, generando herramientas organizativas para poder establecer su estructura jerárquica organizativa interna, un modelo de seguridad industrial, sistema mejores prácticas para la industria alimenticia orgánica.	Implementation	Alvarez, Claudia Concepción