Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

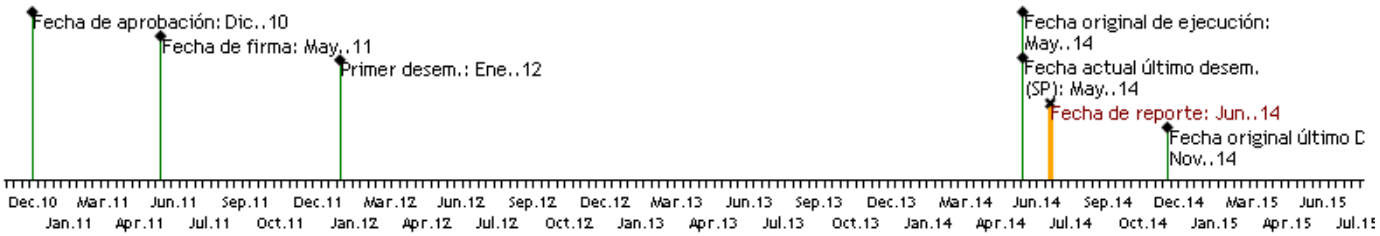
Nro. Proyecto: PR-S1013 - Nro. Operación: ATN/SF-12594-PR, SP/SF-10-13-PR

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

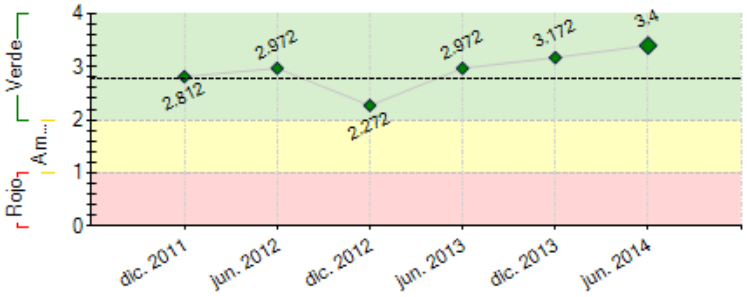
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$250,000.00	$0.00	$250,000.00
Contrapartida	$0.00	$12,744,800.00	$2,800,663.79

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Los principales logros alcanzados;(i) 935 productores orgánicos certificados; (ii) 703 has. de nuevas variedades de caña de azúcar; (iii) industria terminada con capacidad de molienda 1.000Tn/día; (iv) aumento del rendimiento de la caña de 50Tn/Ha. a 62,3Tn/Ha. **Algunas de las dificultades fueron**; (i) retraso significativo en los desembolso de préstamos debido a la modificación del contrato de fideicomiso;(ii) retrasos en el construcción, debido a retrasos en el pago a la contratista (iii) dificultad en la importación de equipos por falta de mejor planificación por parte de la contratista/proveedor. (iv) insuficiente capacidad financiera/técnica para atender todos los pedidos para la ampliación/instalación de nuevas has. de caña de azúcar. **A fin de mitigar riesgos se tomaron acciones com**o; (i) la búsqueda préstamo puente en espera de los desembolsos de préstamos para la fábrica (ii) La decisión de procesar toda la caña acopiada en la zafra 2013 en la planta alquilada. **Entre los riesgos más importantes se podría mencionar**; el incumplimiento de contratos de venta, debido a los ajustes de prueba que pueda requerir la industria en su primera zafra, y el reducido periodo de prueba que se tuvo a finales del 2013 .**Las perspectivas futuras del proyecto** en cuanto al logro de sus objetivos finales son medianamente optimistas, se ha puesto mucho interés y esfuerzo por parte de todos los actores involucrados en la ejecución del proyecto. **En lo que resta, la unidad ejecutora pondrá énfasis en los siguientes temas**; (i) buscar capital operativo para solventar la zafra 2014; (ii) contratar y completar el grupo de personal técnico especializado y con experiencia para los puestos claves de la industria; (iii) re-estructurar el área administrativa para atender/soportar las necesidades de la nueva industria. **Los principales logros alcanzados durante el semestre;** (i) Conformación y capacitación del plantel de operarios (ii) culminación de trabajos pendientes en la terminación de la fábrica. **Se presentaron dificultades;** en el plazo de terminación de obra, que redujo el periodo de prueba de la fábrica con carga; **Para mitigar riesgos**, se contrató dos consultorías para la revisión/ajuste mecánico/operativo/humano. **La unidad ejecutora del proyecto espera lograr en el próximo semestre lo siguiente**; (i) contar con suficiente capital operativo de manera oportuna para toda la zafra (ii) lograr llevar adelante la molienda de 150.000 Tn. en 180 días de zafra.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El resultado principal de contruccion de la planta ha sido alcanzado y tambien el de incremento de materia prima con rendimientos mas elevados. En lineas generales el proyecto ha enfrentado varios desafios (retrazos) en la implementacion del fideicomiso.

Evaluación final

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Evaluación final

SECCIÓN 3: INDICADORES

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.

Clasificación: Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
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	1200	935	78 %
R.2	La fábrica produce 18.000 Tn. de azúcar orgánica y en valor de US$ 18.000.000.	0	18000	12000	67 %
R.3	La cooperativa con excedente operativo de hasta USD 2,500,000	0	2500000	151162	6 %

Componente 1: Financiamiento Reembolsable

Peso: 89%

Clasificación: Satisfactorio

C1.I1	Producción total de caña órganica	80000	200000	180246	84 %
C1.I2	Procesamiento en planta de azúcar orgánica (120,000 planta propia/ 80,000 planta orgánica)	80000	120000	12000	-170 %
C1.I3	Rendimiento industrial (planta propia)	8.5	10	50	-233 %
C1.I4	La fábrica opera de manera eficiente en cuanto utilización de capacidad instalada.	0	75	600	80 %

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	14 %
C2.I2	Resultado 2.1.2. El 80% de los productores entregar su producción a la nueva planta	0	80	100	125 %
C2.I3	Resultado 2.1.3. Al menos un 90% de los asociados mantienen su producción orgánica	100	90	95	0 %
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	113 %
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	150 %
C2.I6	Resultado 2.1.6. Se consolida una unidad de seguimiento e inspección orgánica al interior de la Cooperativa.			Si	100 %
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	60	0 %
C2.I8	Resultado 2.2.2. Gestión ambiental se acoge a las normas ambientales locales y al plan de mitigación ambiental.	0	1	1	100 %

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

[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

[X] Demoras en el cumplimiento de condiciones contractuales

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. Caída en la demanda de azúcar orgánica a nivel mundial.

Nivel: Bajo **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente

Comentarios: Si bien la demanda de azúcar se mantiene los precios han caido en los últimos dos años.

2. Las nuevas variedades no alcanzan mayores rendimientos.
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: El rendimiento se ha incrementado con las nuevas variedades, sin embargo se deberá seguir trabajando este aspecto para lograr mayores niveles de rendimiento.

3. Riesgo climático
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: Representa un riesgo vigente con severidad media.

4. Riesgo de capacidad gerencial de la nueva planta.
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: Recién a finales del 2013 se pudo contar con un encargado de planta de forma permanente.

5. Riesgo de Mercado (Caida de precios)
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: Se observó caída de precios en los últimos dos años.

6. Riesgo de Mercado: mayor Competencia con la llegada de nuevos productores de azúcar orgánica en India y China.
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: En el mercado hay mayor competencia, la cooperativa siempre apunta a la diversificación y con la nueva planta ha iniciado procesos para ingresador al mercado de Norteamericano.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 13 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
Agunos de los resultados son estimaciones y proyecciones pues la planta industrial recien ha iniciado sus operaciones hasta la fecha.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Las acciones de sostenibilidad realizadas fueron; (i) El seguimiento a los trabajos pendientes de terminación de la fábrica, (ii) La contratación de una consultoría para el asesoramiento y acompañamiento de ajustes mecánicos y operativos (iii) la contratación de una consultoría para la organización del talento humano (iv) la capacitación de operarios de todas las áreas de la fabrica (v) la participación en eventos internacionales para la promoción del producto en nuevos mercados (vi) el acompañamiento técnico/financiero en la producción de materia prima a los socios productores.

Plan de Sostenibilidad

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Operación de la nueva industria; al no cerrar los procesos de ajustes mecánicos/operativos en el periodo de prueba, ésta situación forzó que el ingenio trabajara muy por debajo de su capacidad y realizara varios ajustes sobre la marcha en las primeras semanas.	Sustainability	Alvarez, Claudia Concepción
2. En la implementación del contrato del préstamo, la aplicación de un instrumento como el fideicomiso de garantía puede complicarse por tiempos propios de sus procesos y/o por la cantidad de miembros y sus propios procesos. - A nivel interno la Cooperativa necesita desarrollar e implementar una estructura organizacional dinámica, autónoma y proactiva con fluidos procedimientos y funciones de puestos, así como un modelo de gestión estratégico y operativo enfocado a la nueva industria - Estructurar y consolidar el departamento financiero con tesorería, cajas y contabilidad para dar no solo estabilidad de capital de trabajo, seguridad y salud financiera a la cooperativa sino un respaldo a los financistas.	Implementation	Alvarez, Claudia Concepción
3. Para la administración de futuros proyectos no reembolsables: Estipular en el diseño, la contratación de un coordinar técnico y un coordinador financiero - para el manejo financiero de los fondos, establecer trabajos de forma conjunta con el equipo del Dpto. de Contabilidad - para los contratos nacionales en dólares tener en cuenta la fluctuación con el tipo de cambio – los plazos de consultoría frecuentemente pueden extenderse más de lo inicialmente acordado, prever ésta situación en los términos del contrato.	Implementation	Alvarez, Claudia Concepción

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Los productos principales del proyecto lo corresponden el Manual de Buenas Practicas Agricolas y el Documento de Evaluacion Final del Modelo de Exportacion Cooperativa para el Azucar Organico Paraguayo

Productos principales del proyecto

[Dic. 2013] Manual Buenas Prácticas en caña de azúcar orgánica. (Technical publications)
Autor: Equipo de técnicos del Departamento Agropecuario y Proyectos de la Coop. Manduvirá.

[Sep. 2014] Modelo de Exportación Cooperativa para el Azúcar Orgánico Paraguayo. (Lessons learned/best practices)
Autor: MCS grupo consultor