

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PARAGUAY

PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

RESUMEN EJECUTIVO

SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN ORGÁNICA CON PEQUEÑOS PRODUCTORES

(PR-S1005)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Alejandro Escobar (SDS/MSM) Jefe; Carlos Ortiz (COF/CPR); Diego Buchara (LEG/OPR); Steve Rannekleiv (consultor); y Susana Buenano (SDS/MSM).

I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

A. Agencia Ejecutora

1.1 Sociedad Anónima Arasy Orgánica

B. Monto y Fuente de Financiamiento

	<u>BID US\$</u>	<u>Arasy US\$</u>	<u>Total US\$</u>
Financiamiento Reembolsable:	700.000	1,542,000	2,242,000
Cooperación Técnica:	<u>250.000</u>	<u>438,000</u>	<u>688,000</u>
Total:	950.000	1,980,000	2,930,000

Fuente: Fondo de Operaciones Especiales (FOE)

C. Términos y Condiciones

Plazo Amortización:	10	Años
Período de Gracia:	3	Años para el capital
Tasa de Interés:	3%	Anual
Moneda:	Dólares	Estadounidenses
Plazo de Ejecución	36	Meses
Plazo de Desembolsos	42	Meses

D. Declaración de no-objeción

1.2 La entidad ejecutora ha presentado una solicitud de Financiamiento Reembolsable y Cooperación Técnica dentro del marco del Programa de Empresariado Social. El Gobierno de la República del Paraguay otorgó su no-objeción al financiamiento de este proyecto mediante el oficio No. 2982 del Ministerio de Hacienda, fechado 26 de octubre del 2005.

E. El problema a resolver

1.3 El Departamento de San Pedro tiene una población de 330.000, de la cual cerca del 60% es clasificada como pobre. En su gran mayoría, son productores de subsistencia, cultivando menestras y mandioca para el autoconsumo, y también dedicados a la producción del algodón tradicional para la venta. Sin embargo, los rendimientos del algodón en la zona están bajando de manera muy marcada en los últimos años como resultado de la falta de una rotación adecuada de cultivos y por el uso intensivo de agroquímicos por periodos prolongados. Acompañado de esta degradación ambiental de los suelos, ha habido muy pocas alternativas de producción económica, al punto que en los últimos años, la región ha estado marcada por conflictos sociales de protestas, invasiones de terrenos agrícolas e inclusive violencia. A pesar de esta situación, existen buenas condiciones para la producción agrícola, que los pequeños productores de San Pedro podrían aprovechar para mejorar sus ingresos, de superar tres problemas fundamentales:

1.4 El primer problema es la falta de mercados estables para los productos que cultivan. En el caso de las frutas como la piñas, el pomelo, la naranja y las mandarinas, los productores manejan en promedio entre un cuarto a media hectárea de éstas. Sin embargo, menos del 20% de la producción tiene un mercado seguro para la comercialización. Es característico

ver en la época de verano, muchas de las plantas sin cosechar y los frutos son abandonados en los suelos, ya que el costo de la cosecha es relativamente alto cuando se compara con los precios recibidos. Actualmente, el productor recibe menos de US\$18 por tonelada de fruta en épocas buenas. Mientras que el costo de cosechar esa tonelada puede estar entre los US\$15 y US\$18, según el rendimiento por árbol. Cuando hay sobre oferta de fruta en el mercado local, los precios pueden bajar más inclusive. Lo mismo sucede con el algodón, que es el cultivo de preferencia del pequeño productor. A pesar de las claras tendencias en la disminución de los precios¹, los pequeños productores continúan con este cultivo por la experiencia que ya tiene en el producto, los bajos requerimientos de inversión, y la venta segura a las desmotadoras del país. Pero no existen mercados sostenibles para otras variedades del algodón, como el algodón orgánico, que pudiera ser adoptado rápidamente por el productor, pero quien no tiene un buen conocimiento de su potencial comercial. Actualmente el algodón orgánico en rama se paga a un 20% sobre el precio del algodón convencional.

- 1.5 El segundo problema de los pequeños productores es su bajo nivel de conocimiento técnico en la producción agrícola, lo que resulta en rendimientos bajos, y limitaciones para que el productor participe en mercados de productos especializados, como la producción orgánica. Un buen ejemplo de esto es el algodón, cuyos rendimientos en la zona están bajando de manera marcada en los últimos años como resultado de la falta de una rotación adecuada de cultivos y la degradación de los suelos. Según datos del Ministerio de Agricultura, de casi 1.300 kgs de algodón por ha en el 2000, el rendimiento en finca ha bajado a 800 kgs por hectárea. Es decir una reducción del 38%. La producción de algodón orgánico podría mejorar los rendimientos poco a poco (por la incorporación de abonos verdes y otras técnicas), bajar los costos de producción y mejorar el precio pagado al productor. Sin embargo, el productor no conoce el manejo técnico de la producción orgánica, no cuenta con viveros especializados y las entidades que pueden transferir esta tecnología son escasas.
- 1.6 Finalmente, no existen vínculos establecidos entre los pequeños productores y la industria, que permitan la transferencia de tecnología, el financiamiento, y la apertura de nuevos mercados para la producción agrícola. Esto incide en una baja tecnificación e integración industrial del agro y consecuentemente repercute en los escasos niveles de financiamiento por parte de los sectores financieros formales. Las cooperativas y sociedades financieras limitan su actuar a la microempresa urbana y rural no agrícola, o a la mediana y grande agricultura, mientras que la banca estatal de fomento² no diversifica su financiamiento a proyectos nuevos o de mayor riesgo.
- 1.7 En éste escenario, una experiencia innovadora es la de Arasy Orgánica, empresa de vocación social y ambiental, que viene trabajando desde el año 2001 en la producción orgánica organizada y la comercialización de productos agrícolas con valor agregado. Arasy ha establecido convenios de comercialización con productores organizados de 12 comunidades del departamento de San Pedro, y ha logrado ingresar a los mercados internacionales de manera sostenida, con los productos de los pequeños productores, tanto convencionales como orgánicos. Para los años 2003 a 2004, la empresa exportó cerca de 50

¹ Del año 2000 al año 2004, el precio del algodón pagado en las desmotadoras del Paraguay bajó de US\$0.28 el kilo a US\$0.15.

² El Crédito Agrícola de Habilitación (CAH) y el Banco Nacional de Fomento (BNF) orientan su financiamiento hacia el algodón convencional, la soja y otros cultivos comerciales tradicionales.

toneladas de algodón orgánico certificado en fibra, 2.000 toneladas de sésamo, y 200 toneladas de especias, hierbas y otros granos orgánicos, todo por valor de US\$1,8 millones. Actualmente compra la producción (sésamo, soya, stevia, petit grain, cedron, etc.) de cerca de 3.000 productores, está introduciendo el cultivo de nuevos productos para el mercado internacional, capacita a productores en la producción orgánica y financia los costos de producción de grupos selectos de productores orgánicos.

- 1.8 Arasy pertenece a un grupo de empresas de Michelangoli Holding, y si bien es una pequeña parte del grupo, con relación a las ventas totales de US\$25 millones, es la que maneja el enfoque agroindustrial y de trabajo con los pequeños productores. La empresa Arasy fue escogida para la implementación del proyecto, por su reconocida trayectoria de trabajo con cientos de pequeños productores en una zona conflictiva y de mucha necesidad social en el país. Dada la naturaleza conflictiva de la zona, son pocas las empresas privadas que trabajan en San Pedro con esta orientación. El compromiso social de la empresa es demostrado con sus actividades y operaciones que buscan una permanencia en la región a largo plazo. La visión con la que fue formada Arasy fue de demostrar que un agro-negocio con responsabilidad ambiental, social y cultural es factible y rentable en el Paraguay. En este sentido, mantiene un compromiso de trabajo con los sectores más pobres del país, pero sin dejar de lado aspectos de orden, buena administración, limpieza, y remuneración justa.
- 1.9 Arasy ha identificado el algodón orgánico y los jugos concentrados de cítricos y piña como las nuevas áreas de enfoque, por el potencial productivo de la zona y la demanda del mercado internacional. La mayor parte de los pequeños productores de la zona, tienen en sus fincas pequeñas plantaciones de cítricos, muchas veces sin utilizar y sin darle un fin comercial, aún teniendo un potencial de producción amplio. De la misma forma, el algodón orgánico, producido con prácticas más especializadas, le dan una oportunidad al productor de aprovechar su conocimiento de años en la producción del algodón, pero con técnicas de conservación que le podrán permitir mayores rendimientos y mejores precios.
- 1.10 Sin embargo, la empresa ha encontrado dos limitantes para poder ampliar su labor en estos rubros. Por un lado no cuenta con la maquinaria y equipos especializados para la transformación e industrialización del algodón orgánico y las frutas selectas, que le permitirían entrar con productos de calidad a los mercados externos; y por otro lado, no cuenta con el capital operativo y de crédito necesario para consolidar el encadenamiento con los pequeños productores, tanto orgánicos como convencionales, en estos nuevos rubros.
- 1.11 **Beneficiarios.** Según el Censo Nacional, el Departamento de San Pedro es el departamento más pobre de Paraguay. De cada diez personas, seis son clasificados como pobres. Las fichas de productores que mantiene Arasy de sus asociados, revela que la familia típica tiene un promedio de 8 integrantes, de los cuales 4 son de entre 8 a 14 años de edad. La actividad principal de estas familias es la agricultura y tienen un promedio de aproximadamente 10 hectáreas, de lo cual 2.5 son para producción de productos comerciales (principalmente algodón y sésamo), y 1.5 son para autoconsumo (maíz, mandioca, porotos, maní) que eventualmente comercializan según la necesidad. Muchos cuentan también con plantaciones de frutas para el consumo y venta al mercado local. Se estima que los productores de la zona tienen un promedio de ingresos anuales de alrededor de US\$800.

II. EL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El proyecto tiene como objetivo principal aumentar los ingresos de los pequeños productores de San Pedro y lograr su vinculación con el sector de la agroindustria, por medio de la implementación de un programa orientado a la promoción y exportación de productos orgánicos y convencionales producidos en pequeña escala.
- 2.2 Los objetivos específicos del proyecto son: (i) elevar los niveles de rendimiento y productividad a nivel de finca de los pequeños productores, por medio de prácticas mejoradas en sistemas de producción orgánica (SPOs); (ii) ampliar y mejorar los procesos de transformación agroindustrial de Arasy, con el fin de consolidar sus vínculos con los pequeños productores agrícolas de San Pedro; y (iii) fortalecer la capacidad del ejecutor para desarrollar sus mercados en los productos orgánicos y convencionales de exportación.

B. Descripción

- 2.3 Para lograr los objetivos de este proyecto, se financiarán dos componentes que se complementan de manera integral: uno de financiamiento reembolsable por US\$700.000 (con una contraparte de Arasy de US\$1.541.000) y uno de cooperación técnica no-reembolsable por US\$250.000 (con una contraparte de Arasy de US\$438.400), ambos ejecutados por la empresa Arasy.
- 2.4 El **Componente de Financiamiento Reembolsable** estaría destinado a: (i) proveer recursos a Arasy por US\$275.000, para conformar un fondo de capital de trabajo operativo, que le permita entre otras cosas, otorgar crédito a los pequeños productores con el fin de financiar los costos de la producción y cosecha del algodón orgánico; (ii) adquirir maquinaria especializada por US\$400.000 para el procesamiento de las frutas provenientes de las fincas de los pequeños productores de la zona, y la elaboración de jugos concentrados, esencias y otros productos; y (iii) establecer un vivero en la zona, con un costo de US\$25,000 para proveer productores de la zona con plantas de cítricos (con certificación orgánica) que puede aumentar la oferta de materia prima para la planta de jugos en el largo plazo.
- 2.5 El **Componente de Cooperación Técnica** estará destinado a mejorar los sistemas de producción, procesamiento y comercialización de los pequeños productores y de Arasy. Se apoyarán cuatro áreas: (i) la transferencia tecnológica de mejores técnicas de producción agrícola, con enfoque orgánico, para mejorar rendimientos y la calidad de la producción; ii) investigación y desarrollo en producción agrícola para realizar pruebas de diferentes prácticas para identificar métodos productivos más apropiados para la zona; iii) acceder a nuevos mercados mediante: (a) mejor supervisión para la certificación orgánica; (b) certificaciones nuevas (Comercio Justo, certificación orgánica y certificación para el procesamiento de jugos); (c) mejoramiento de los diseños de las prendas para el mercado internacional; (d) la participación en ferias internacionales; y (e) apoyo en marketing de los productos para el mercado internacional; y iv) fortalecer las operaciones de Arasy mediante el apoyo de un consultor especializado en administración financiera, con énfasis en el manejo de flujos para empresas de rápido crecimiento. Con estos recursos se financiarán también las evaluaciones y auditorías del proyecto. El Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica se encuentra en los archivos técnicos del proyecto.

C. Sostenibilidad y resultados del análisis financiero

- 2.6 La sostenibilidad del proyecto se da a varios niveles. Por un lado el proyecto plantea la transferencia de tecnología y conocimientos en buenas prácticas de producción orgánica, en varios puntos de la cadena de valor. Esta transferencia se realizará primordialmente con los pequeños productores de la zona, pero también se espera involucrar a otros agentes que trabajan en San Pedro como técnicos del Ministerio de Agricultura, técnicos de otras organizaciones de desarrollo rural, así como a las micro y pequeñas empresas urbanas que están involucradas en la elaboración de prendas de vestir con algodón orgánico. Al final del proyecto, todos estos participantes podrán continuar implementando estas nuevas herramientas y prácticas, con Arasy o con otros agentes comerciales que trabajen en el ámbito orgánico. En otras palabras, el conocimiento quedará para ser utilizado y replicado a otras zonas inclusive.
- 2.7 La sostenibilidad de los servicios de asistencia técnica e investigación se dan por la incorporación de los mismos a las actividades corrientes de la entidad ejecutora. En la actualidad, Arasy ya cuenta con un personal de campo de más de 40 personas y 2 en investigación, y se espera que los especialistas adicionales que se incorporen o capaciten con el proyecto, formen parte de la estructura de la empresa al culminar el proyecto. Sus costos serán cubiertos por los ingresos que genere la empresa de la actividad comercial.
- 2.8 Finalmente, se confía en la sostenibilidad del proyecto por la demanda comprobada de los productos identificados en el mercado internacional. Arasy ha invertido en la investigación del mercado, contactos, y relacionamiento con clientes actuales, y tiene indicadores confiables de una demanda sólida y creciente para sus productos. En el caso de algodón, ya ha realizado ensayos de producción y ventas de prendas, y los resultados son promisorios. Para los derivados de frutas, ya tiene una lista de compradores interesados, y han incorporado a su entidad, personal calificado de otras empresas dedicadas a la transformación de frutas en jugos y concentrados.
- 2.9 **Análisis Financiero.** Según las proyecciones financieras, Arasy mantendrá sus niveles de rentabilidad en el mediano plazo, aunque sufrirá una tendencia negativa en los primeros dos años. Se espera que la producción de jugos comience a partir del primer año (2006), siempre y cuando la maquinaria esté instalada a tiempo. Sin embargo, aún en los primeros dos años, se espera que el procesamiento de jugos opere a menos de un 100% de capacidad. Por esta razón se proyecta márgenes de operación reducidos, pero que volverán a niveles positivos y saludables, una vez que las exportaciones de jugos lleguen a los niveles de uso óptimo de la maquinaria. Se prevé una rentabilidad de entre 3% - 4% sobre ventas a partir del año 2008 (tercer año del proyecto), asumiendo precios de mercado con tendencias conservadoras. Para el tercer año, se esperan lograr ingresos totales anuales de US\$6,5 millones y utilidades netas de US\$190.000. Los análisis financieros arrojan un valor actual de los ingresos netos (VAN) de US\$447.379, sobre la inversión de Arasy y una tasa interna de retorno (TIR) del 11% en 10 años. Se estima el período de retorno a la inversión en 7 años. Es importante señalar que la empresa ya tiene un costo fijo de operación relativamente alto, dado a que ha armado un equipo de técnicos y profesionales responsables de las diversas áreas de trabajo. En este sentido, no se espera que estos costos se eleven, si no que más bien se haga un mejor uso de la capacidad instalada de la empresa, con la implementación de dos rubros (algodón orgánico y frutas) que complementan a las otras actividades que ocurren en distintas épocas del año.

D. Resultados esperados y captura de beneficios

- 2.10 En la actualidad, los pequeños productores de San Pedro están aislados y con pocas posibilidades de integrarse a la economía nacional. El proyecto permitirá un encadenamiento de estos pequeños productores agrícolas con un sector dinámico exportador, a través de Arasy, y que permitirá dar una salida de mercado a los productos de estos productores, que de otra forma no tendrían oportunidad de comercialización. Las actividades de asistencia técnica del proyecto están orientadas a fortalecer las capacidades de los productores para cumplir las demandas y exigencias del mercado, para lograr una relación con Arasy de largo plazo. Al concluir la ejecución de este proyecto se espera que tanto los productores como Arasy hayan recibido los siguientes beneficios: **1. Productores:** (i) 4.500 productores que anteriormente no vendían su fruta adecuadamente, reciben un total de US\$700.000 anuales por la comercialización de sus frutas (cítricos y piñas) a través de Arasy hasta el tercer año del proyecto; (ii) un total de 700 productores logran la certificación orgánica para la venta de sus productos; (iii) 400 nuevos productores tienen ingresos adicionales por valor de US\$115.200 por venta exclusiva de algodón orgánico; (iv) los productores de algodón orgánico aumentan sus rendimientos en un 42% (de 600 kg./ha a 850 kg/ha.) mientras que los productores de pomelo aumentan su rendimiento promedio de 1800kg/finca a 2800 kg/finca en tres años; y (v) se establecen y consolidan 15 grupos o mingas de productores orgánicos al tercer año. **2. Arasy:** (i) establece un volumen de ventas totales de US\$7 millones hasta el tercer año del proyecto; (ii) genera ventas anuales US\$1,8 millones de jugos concentrados respectivamente hasta el año 2008; (iii) consigue la certificación para el procesamiento de jugos concentrados cada año, a partir del segundo año del proyecto; (iv) logra vender 210 toneladas de algodón orgánico en rama con valor agregado (procesado en hilos, telas y prendas) por valor de US\$445.000; y (v) alcanza una rentabilidad anual de 6% sobre patrimonio hasta el tercer año. Los indicadores anualizados de estos beneficios, incluyendo también otros indicadores de proceso, están reflejados en el Marco Lógico y el cuadro de Indicadores del Proyecto que se encuentran en los archivos técnicos.

E. Estrategia del Banco

- 2.11 Este proyecto tiene como objetivo fundamental, encadenar a pequeños productores de escasos ingresos, con el sector de la agroindustria de exportación, con el fin de: (i) elevar sus niveles de productividad en finca; y (ii) elevar sus niveles de ingreso por medio de la apertura de nuevos mercados para su producción. En este sentido, el proyecto está enmarcado dentro de la estrategia de País del Banco, que hace referencia a varios ejes transversales claves, entre los cuales se encuentran el de la reactivación de la economía y la creación de empleo dentro de un modelo de desarrollo sustentable, basado entre otras cosas, en la agroindustria. También se menciona en la estrategia, la importancia del apoyo a los programas que combaten la pobreza y generan empleo.

F. Cooperación con otras agencias de cooperación internacional

- 2.12 Por ser Arasy una empresa privada con fines de lucro, no ha recibido mucho apoyo de la cooperación internacional. Sin embargo, cabe mencionar que por su demostrado compromiso con sus objetivos sociales hacia los pequeños productores, ha logrado apoyos puntuales de entidades y fundaciones, como el caso de la Fundación AVINA de Suiza, quien otorgó cerca de US\$20.000 para ayudar con los costos de capacitación y formación de grupos de productores orgánicos. La labor de Arasy es también reconocida por el Estado, y en el año 2004, recibió un apoyo financiero por cuatro meses de trabajo técnico, por parte

del Ministerio de Justicia y Trabajo, financiamiento que fue orientado a la capacitación de pequeños asociados en los Sistemas de Producción Orgánica.

G. Resumen de la Revisión Ambiental y Social

- 2.13 El Comité de Medio Ambiente e Impacto Social (CESI), en su reunión del 1 de julio del 2005, revisó esta operación y requirió aclaraciones a ser incluidas en el informe de proyecto sobre los siguientes aspectos: (i) expansión de la frontera agrícola; (ii) coordinación con la operación de FOMIN de Producción Limpia; (iii) establecer criterios de elegibilidad para los créditos para la producción orgánica; y (iv) posibles efectos sobre comunidades indígenas. Las acciones tomadas en el proyecto con respecto a estos aspectos se describen en el documento de revisión ambiental que se encuentra en los archivos técnicos.

H. Condiciones Especiales

- 2.14 Previo a recibir el primer desembolso de los recursos del **financiamiento reembolsable** Arasy presentará el Reglamento de Crédito³ del programa aprobado por el Directorio de la empresa y evidencia de que cuenta con la totalidad de los recursos de la contraparte provenientes de los aportes de capital.
- 2.15 Para el primer desembolso de la **cooperación técnica**, Arasy deberá presentar: (i) un plan de trabajo para los primeros doce meses de operación del proyecto que incluya un cronograma de actividades y un cronograma de cumplimiento de los indicadores de desempeño, que permitirán controlar y supervisar el progreso de la operación; (ii) evidencia que se ha seleccionado al coordinador del proyecto; y (iii) los términos de referencia para la contratación de las consultorías que se llevarán a cabo durante los siguientes seis meses.
- 2.16 Para desembolsar por encima del 50% de los recursos de la **cooperación técnica**, Arasy deberá presentar evidencia que la maquinaria de procesamiento de jugos y de algodón están en funcionamiento.
- 2.17 Con el fin de permitir una adecuada ejecución de las actividades de asistencia técnica, en las que se requiere de gastos para prolongados períodos de tiempo en las zonas rurales del proyecto, el monto límite del fondo rotatorio para la Cooperación Técnica no reembolsable será de hasta 20%.

I. Informes, Evaluaciones y Auditorías

- 2.18 Informes. Arasy entregará informes de progreso a la Representación del Banco de manera semestral. Estos informes incluirán el análisis del cumplimiento de los indicadores de desempeño, los problemas que se han presentado para la ejecución, las acciones tomadas para superarlos y las proyecciones de para el próximo semestre. Se incluirá también, como mínimo: (a) para el Financiamiento Reembolsable: (i) el número de productores que reciben crédito del proyecto para la producción orgánica; (ii) las condiciones financieras del crédito recibido por los productores (tasas, plazos); (iii) el cumplimiento de los criterios de elegibilidad para los productores que verifique su debida certificación en el programa ambiental de Arasy; (iv) los volúmenes de venta de fruta de los pequeños productores de San Pedro a Arasy; (v) un resumen de las hectáreas dedicadas a la producción de los cultivos del proyecto en relación con otros rubros de seguridad alimentaria y dedicados a bosque; (vi) el incremento en las ventas de los productos del proyecto; (vii) la rentabilidad de Arasy y los niveles de ventas de cada rubro y (b) para la Cooperación Técnica: (i) el

³ Las condiciones básicas del Reglamento de Crédito se encuentran en el Documento 1 de los archivos técnicos del proyecto.

número de productores orgánicos que reciben asistencia técnica en producción; (ii) el incremento en los rendimientos/ Ha. de la producción de algodón orgánico y frutas; (iii) el número de productores que mantiene igual o mayor uso agro-fruti-forestal en sus fincas; y (iv) el número de organizaciones “Minga” conformadas y operando.

- 2.19 En caso de detectarse incumplimiento de Arasy en términos del cumplimiento de los principales aspectos ambientales, el Banco podrá suspender los desembolsos hasta comprobar que se están tomando las medidas apropiadas para el logro de los indicadores de desempeño acordados con el Banco.
- 2.20 **Evaluaciones.** El proyecto contempla dos evaluaciones, realizadas por consultores individuales seleccionados y contratados por la Representación del Banco en Paraguay con recursos de la cooperación técnica. Se realizará una evaluación intermedia al cumplirse 18 meses desde el primer desembolso del proyecto y otra al cumplir 36 meses desde el primer desembolso. La primera evaluación medirá, por lo menos: (i) el incremento en los ingresos de los pequeños productores por la venta de algodón orgánico y frutas; (ii) el grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño del proyecto; (iii) las lecciones aprendidas y recomendaciones para el mejoramiento del proyecto; y (iv) la capacidad institucional del Ejecutor.
- 2.21 La evaluación final medirá y documentará, adicionalmente a los temas indicados para la primera evaluación: (i) los efectos del proyecto en los grupos investigados en la evaluación inicial; (ii) los resultados del cumplimiento de los objetivos del proyecto; (iii) las lecciones aprendidas; y (iv) la sostenibilidad del proyecto.
- 2.22 **Auditorías.** Se realizarán auditorías anuales para el componente de financiamiento que serán sufragadas con los recursos de la Cooperación Técnica. Asimismo, Arasy sufragará los costos de una auditoría final de la Cooperación Técnica una vez finalizado su período de ejecución.

J. Riesgos del proyecto y sus mitigantes

- 2.23 **Mercado de los productos del proyecto:** El mercado de productos de algodón orgánico está creciendo, pero aún no ha llegado a una etapa de madurez. Las proyecciones y estimaciones del proyecto son la base para llegar al impacto de los pequeños productores que cambian de convencional a orgánico. Por ende, cualquier movimiento en los diferenciales por prima de los precios de algodón orgánico y algodón convencional, podría afectar los precios pagados a los productores. Este riesgo se mitiga por medio del asesoramiento técnico a dos niveles, que el proyecto está financiando. Por un lado ya se está trabajando en la mejora de los rendimientos e implementación de buenas prácticas para la producción orgánica y se espera que con el proyecto, éstas puedan elevar sustancialmente la productividad. Por otro lado, el trabajo a nivel de transformación industrial, elaboración de hilo, y prendas, tendrá controles de calidad muchos más eficaces al estar Arasy involucrada en cada etapa, lo que asegura su presentación final al mercado y su capacidad de negociar por mejores precios y condiciones de venta.
- 2.24 Por otro lado, el mercado de los derivados de frutas, jugos y esencias, es un mercado que también podría presentar riesgos, de no haber márgenes suficientemente altos para cubrir los costos del procesamiento y pagar buenos precios a los productores. En este sentido, el mitigante es la estrategia de implementación de Arasy, que mantiene una visión de largo plazo en este proyecto. Conciente de que podrá existir pérdidas iniciales al entrar al mercado como un nuevo participante, Arasy tiene un buen conocimiento del mercado europeo y

asiático por sus otros rubros que maneja. También tiene buen conocimiento de sus costos de operación y transporte, por ser país mediterráneo, y con financiamiento del proyecto, se espera captar aún mayor información de mercado, que le permita a Arasy orientar su producción hacia los mercados más rentables.

- 2.25 **Crédito Rural:** El presente proyecto contempla un componente de crédito para los pequeños agricultores orgánicos afiliados al proyecto por que esto representa un eslabón elemental en la cadena productiva. El crédito a los productores cumple un doble propósito, en aumentar la productividad (y los ingresos) de los productores, como también de asegurar la provisión de materia prima para Arasy. Aunque el Grupo Michelagnoli y Holding, dueño de Arasy, tiene experiencia en el manejo de crédito comercial urbano, esto es un rubro muy distinto a manejar una cartera de crédito rural. Sin buenos sistemas de selección y controles internos, existe un riesgo de perder la calidad de la cartera en el corto plazo. Para mitigar este riesgo, el proyecto contempla la contratación de un consultor en el área de finanzas para ayudar a estructurar los sistemas y controles operativos de la cartera de crédito para así minimizar las pérdidas de la misma.

K. Excepciones a la política del Banco

- 2.26 Ninguna.