

**CONFIDENCIAL  
USO INTERNO**

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

**ECUADOR**

**PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL**

**RESUMEN EJECUTIVO**

**DESARROLLO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LA CADENA DE VALOR DE LA  
INDUSTRIA EXPORTADORA DE SNACKS GOURMET ANDINOS**

**EC-S1019**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Gabriela Torrez (MIF/ATF); Dieter Wittkowski (MIF/ATF); Dora Moscoso (MIF/DEU); Yves Lesenfants (MIF/KSC); Anne Marie Lauschus (LEG/NSG); Gabriela Tercero (MIF/ATF); Cristina Wittmer (MIF/CEC); José Ibarra (MIF/CEC); Paula Auerbach (MIF/CEC) co-jefe de equipo; y Lissy Velez (MIF/CEC), co-jefe de equipo.

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información y, por lo tanto, no se puede divulgar fuera del Banco

## ÍNDICE

|      |   |    |
|------|---|----|
| I.   | INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO .....                         | 1  |
| A.   | Agencia Ejecutora .....                                       | 1  |
| B.   | Monto y fuente de financiamiento .....                        | 1  |
| C.   | Términos y condiciones .....                                  | 1  |
| D.   | Declaración de No Objeción.....                               | 1  |
| II.  | ANTECEDENTES Y DEFINICION DEL PROBLEMA.....                   | 1  |
| III. | EL PROYECTO.....  | 5  |
| A.   | Objetivos .....   | 5  |
| B.   | Descripción.....  | 5  |
| C.   | Sostenibilidad y resultados del análisis financiero.....      | 6  |
| D.   | Riesgo Crediticio para el Banco.....                          | 8  |
| E.   | Resultados esperados y captura de beneficios .....            | 8  |
| F.   | Estrategia del Banco.....                                     | 9  |
| G.   | Estrategia del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)..... | 9  |
| H.   | Resumen de la Revisión Ambiental y Social.....                | 9  |
| I.   | Condiciones especiales, desembolsos y adquisiciones.....      | 9  |
| J.   | Informes, evaluaciones y auditorías.....                      | 11 |
| K.   | Riesgos del proyecto y mitigantes.....                        | 13 |
| L.   | Excepciones a la política del Banco.....                      | 13 |

## INFORMACIÓN QUE SE ENCUENTRA EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

### Preparación

- Perfil aprobado de Proyecto
- Documentos de constitución, registro legal, lista de socios y estatutos de Inalproces
- Estados Financieros Auditados 2011 y 2012 de Inalproces
- Organigrama de Inalproces
- Integrity Review Summary
- Formulario de QED (Calidad para Efectividad en el Desarrollo) del FOMIN
- Documento de análisis de necesidades institucionales de Inalproces (DNA)
- Reporte del ESRNet (Safeguard Screening Report)

|       |   |
|-------|---|
| DOC 1 | Marco Lógico  |
| DOC 2 | Análisis Institucional y de Mercado de Inalproces                                     |
| DOC 3 | Tabla de Planificación de Hitos de la Cooperación Técnica                             |
| DOC 4 | Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica y Presupuesto Detallado                 |
| DOC 5 | Estados Financieros de Inalproces 2011 – 2012 y Proyecciones Financieras del Proyecto |
| DOC 6 | Borrador del Plan de Adquisiciones  |
| DOC 7 | Resumen de las Condiciones Financieras del proyecto                                   |
| DOC 8 | Términos y condiciones financieras para la operación de préstamo                      |

**SIGLAS Y ABREVIATURAS**

|             |  |
|-------------|--|
| BID o Banco | Banco Interamericano de Desarrollo                 |
| CT          | Cooperación Técnica no Reembolsable                |
| DNA         | Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora |
| ESG         | División de Salvaguardias Ambientales y Sociales   |
| FOMIN       | Fondo Multilateral de Inversiones                  |
| INEC        | Instituto Nacional de Estadística y Censos         |
| ORC         | Recursos de Capital Ordinario del BID              |
| PES         | Programa de Empresariado Social                    |
| PIB         | Producto Interno Bruto                             |
| PSR         | Informe de Progreso del Proyecto                   |
| USD\$       | Dólar de los Estados Unidos de América             |

## I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

**A. Prestatario y Agencia Ejecutora:** Inalproces

**B. Monto y fuente de financiamiento:**

|                               | <u>BID USD\$</u> | <u>Local USD\$</u> | <u>Total USD\$</u> |
|-------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Financiamiento Reembolsable : | 400.000          | 300.000            | 700.000            |
| Cooperación Técnica (CT):     | <u>250.000</u>   | <u>117.325</u>     | <u>367.325</u>     |
| Total:                        | 650.000          | 417.325            | 1.067.325          |

Fuente: Recursos del Capital Ordinario para el PES (ORC)

**C. Términos y condiciones:**

|                         |  |                          |
|-------------------------|--|--------------------------|
| Plazo:                  | 8  | Años                     |
| Período de Gracia:      | 36   | meses para el capital    |
| Tasa de Interés:        | 6%   | anual fijo, sobre saldos |
| Moneda:                 |  | Dólares americanos       |
| Períodos de Ejecución:  | 36 meses para la Cooperación Técnica         |                          |
|                         | 33 meses para el Financiamiento Reembolsable |                          |
| Períodos de Desembolso: | 42 meses para la Cooperación Técnica         |                          |
|                         | 36 meses para el Financiamiento Reembolsable |                          |

El financiamiento reembolsable será denominado, desembolsado y repagado en Dólares Americanos. El periodo de gracia se aplicará al pago del capital y no a los intereses.

**D. Declaración de No Objeción:** El Banco y el Gobierno de Ecuador acordaron que operaciones con el sector privado y con características afines a proyectos como el presente no precisan una declaración de “no objeción” anticipada, bastando con presentarla para información una vez aprobado el proyecto.

## II. ANTECEDENTES Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### Contexto Socio Económico del Ecuador

- 2.1** El 37% de la población ecuatoriana (5,3 millones de personas) vive en zonas rurales<sup>1</sup>. Para estas comunidades, la agricultura representa la principal actividad económica puesto que les genera ingresos por la explotación de sus tierras y por la venta de jornales fuera de sus fincas, además de proveerles alimentos para su consumo. El 64% de las unidades de producción agrícola corresponde a predios de menos de 5 has<sup>2</sup>, que son los más afectados por problemas de baja productividad, limitado acceso a tecnología, crédito y canales de comercialización. A pesar de que el 49% de la población rural en Ecuador es considerada pobre por sus niveles de ingresos<sup>3</sup>, el 83% vive en condiciones de pobreza medida por indicadores de necesidades básicas insatisfechas<sup>4</sup>.
- 2.2** Por otro lado, las exportaciones ecuatorianas no petroleras se mantienen concentradas en productos tradicionales como el banano, camarón, café, cacao y pesca blanca. El 76% de las exportaciones son de bienes primarios (sin ningún valor agregado) y de éstas el 31% corresponde a bienes agrícolas. La exportación de productos industrializados representa

<sup>1</sup> Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

<sup>2</sup> Fuente: Resultados del Censo Nacional Agropecuario 2000

<sup>3</sup> Fuente: Encuesta Urbana de Empleo y Desempleo – INEC 2012

<sup>4</sup> Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda INEC 2010

apenas el 24% de las exportaciones totales<sup>5</sup>. Estas cifras reflejan que existen limitadas iniciativas productivas y comerciales que diversifiquen y agreguen valor a la oferta exportable.

### **Las Mipymes y el Emprendimiento en América Latina**

- 2.3** En Ecuador, así como en el resto de América Latina, los emprendimientos de menos de 10 trabajadores (pequeñas empresas) son generadores de la mayor parte del empleo. En el 2010, este grupo de empresas fue responsable del 73% del empleo en nuestro país. Los establecimientos medianos (entre 10 y 49 trabajadores) generaron el 13% del empleo y el 14% restante fue generado por empresas grandes (con más de 50 empleados), a diferencia de Estados Unidos, donde este grupo de empresas generó el 60% del empleo<sup>6</sup>.
- 2.4** Ecuador obtuvo el año pasado el mayor índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de la región, alcanzando el 26,6%<sup>7</sup>, sin embargo se estima que alrededor de las tres cuartas partes de estos emprendimientos son considerados como de subsistencia y solo un cuarto de ellos son considerados emprendimientos dinámicos<sup>8</sup>. Dentro de este tipo de emprendimientos, las empresas “born global”, son Pymes jóvenes que se diferencian por su enfoque estratégico ya que incursionan en los mercados globales desde su nacimiento, o en un periodo muy cercano a éste, y son considerados como los de mayor capacidad de crecimiento.<sup>9</sup> Sin embargo, al igual que el resto de las Pymes, tienen limitado acceso al financiamiento; se estima que la estructura de este tipo de empresas presenta una dependencia del capital del fundador en un 80% y menos del 10% corresponde a la categoría de deuda.

### **Problemática de los pequeños agricultores de vegetales nativos y exóticos**

- 2.5** Inalproces es una empresa productora y comercializadora de snacks de vegetales nativos y exóticos, principalmente orientada al mercado de exportación. Las materias primas provienen en su mayoría de pequeños agricultores de la Sierra y Costa Ecuatoriana. Los productos que procesa son: papas andinas, zanahoria blanca y camote, considerados como cultivos nativos; mientras que el plátano, la yuca y la remolacha a pesar de no ser nativas de América, son consideradas productos exóticos para la industria de snacks<sup>10</sup>. Estos rubros agrícolas son producidos en su mayoría con una alta participación de pequeños agricultores, por ejemplo el 75% de las plantaciones de papa corresponde a unidades productivas de menos de 5 has<sup>11</sup>.
- 2.6** Las áreas de producción de cada rubro se encuentran dispersas en distintas zonas geográficas del país, las plantaciones de yuca y plátano maqueño se encuentran localizadas en Santo Domingo de los Tsáchilas, mientras que las papas nativas se producen en todo el callejón interandino. Sin embargo, existen causas de una problemática general compartida por los pequeños productores dedicados a estos rubros,

<sup>5</sup> Fuente: PROECUADOR: Guía Comercial 2013 de la República del Ecuador

<sup>6</sup> Fuente: Reporte de Economía y Desarrollo 2013, elaborado por la CAF Banco de Desarrollo de América Latina

<sup>7</sup> Según los resultados del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del 2012

<sup>8</sup> Son considerados emprendimientos dinámicos, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), aquellos negocios que en tres años de operación se convierten en pequeñas empresas con al menos 10 empleados, más de US\$ 100.000 en ventas y un crecimiento superior al promedio de su sector.

<sup>9</sup> Fuente: Eisenhardt y Schoonhoven, 1990; Cooper et al. 1994

<sup>10</sup> Inalproces compró en el 2012 aproximadamente 535 TM de materias primas: plátano maqueño (31%), remolacha (22%), zanahoria blanca (16%), papas nativas (11%), camote (11%), yuca (8%), plátano dominico (1%). Este mix de abastecimiento podría variar de acuerdo a las demandas del mercado.

<sup>11</sup> Según el último Censo Nacional Agropecuario realizado en el 2000.

los más relevantes son: (1) limitado acceso al crédito formal; (2) falta de acceso a semillas e insumos de calidad; (3) falta de adopción de mejores prácticas en la producción, cosecha y post-cosecha; (4) altos costos logísticos por la distancia entre las pequeñas unidades de producción y los centros de acopio o centros de consumo; (5) debilidad organizativa de sus asociaciones; y (6) falta de alianzas comerciales.

- 2.7** La brecha de productividad entre productores tecnificados y tradicionales es significativa. En la producción de papa nativa, los productores que trabajan con semillas de calidad logran cosechar más de 20 quintales<sup>12</sup> por cada quintal de semilla sembrada mientras que un pequeño productor tradicional solo cosecha 10 quintales. Asimismo, las técnicas y herramientas en la post-cosecha son necesarias para mejorar los ingresos de los pequeños productores; se estima que solamente en la clasificación de la remolacha se pierde hasta un 10% de la cosecha por no emplear técnicas adecuadas. Por otro lado, la dispersión de las pequeñas plantaciones resta competitividad a la producción. Los agricultores de plátano y yuca deben recorrer 180 Km. para entregar su producción en Quito y pagar en promedio USD \$40/TM por transporte, lo que representa el 17% de los costos de producción de plátano maqueño y el 50% en los costos de producción de yuca.

### **Situación actual de Inalproces**

- 2.8** Inalproces inició sus operaciones en el 2004 y fue constituida formalmente en el 2010<sup>13</sup>. Para Inalproces, las materias primas agrícolas representan el 32% de sus costos directos y el abastecimiento oportuno es crítico para sus operaciones de procesamiento. Actualmente, una parte de sus proveedores se encuentran agrupados en asociaciones que presentan debilidades en la parte organizativa y de liderazgo. Inalproces trabaja con 7 asociaciones: 6 pequeñas que tienen en promedio tienen 23 socios y adicionalmente trabaja con CONPAPA-Tungurahua que cuentan con 70 socios y que forman parte de CONPAPA Nacional (Consortio de pequeños agricultores del rubro papa).
- 2.9** Después de haber iniciado sus operaciones en el 2010 y luego de haber logrado con éxito la comercialización de sus productos en más de 20 mercados internacionales, Inalproces ha decidido mejorar su modelo de gestión a fin de generar utilidades, concentrándose en optimizar sus procesos operativos y ampliar su volumen de exportación (en 2012 el 71% de sus ventas) aprovechando el crecimiento de los segmentos atendidos en los mercados internacionales. Para este propósito Inalproces ha decidido invertir en una nueva planta con mayor tecnología y poner en marcha un Programa de Desarrollo de Proveedores. Su sistema de gestión de proveedores se basará en dos estrategias: (i) el fortalecimiento asociativo de sus proveedores actuales a fin generar menores costos de transacción, lo que significa migrar gradualmente su abastecimiento de productores individuales hacia la compras de asociaciones de pequeños productores, pasando del 15% al 50% para el final del proyecto; y (ii) desarrollar un sistema de agricultura por contrato, con créditos a la medida de las necesidades de los agricultores y asociaciones, de tal forma que puedan transferir tecnología y mejorar la productividad, además de crear fidelización de los pequeños proveedores agrícolas con la industria.
- 2.10** Inalproces cuenta con experiencia en el desarrollo de proveedores, en el 2010 fue seleccionada como empresa ejecutora por Acdi-Voca con su Proyecto de Desarrollo

---

<sup>12</sup> 1 quinta (qq) = 100 libras

<sup>13</sup> Inició en el 2004 con el nombre comercial INALPROCES operando con el RUC personal de su propietario.

Económico Local financiado con fondos de USAID, con el cual se fomentó la vinculación comercial de pequeños productores de las provincias de frontera con la empresa. Esta iniciativa fue merecedora del premio al “Mejor Proyecto de Responsabilidad Social Corporativa de Ecuador” otorgado por la GIZ y la Cámara de Comercio Germano-Ecuatoriana (2011).

### **El mercado de snacks**

- 2.11** El mercado mundial de snacks está valorado en USD\$334 mil millones de dólares, con un crecimiento promedio del 7% anual en el periodo 2012-2015. Estados Unidos representa sin duda el mayor mercado para este tipo de productos, con un consumo per cápita de 10Kg/año, aunque representa un mercado maduro con un crecimiento estimado del 4%. Los países de Asia Pacífico, Latinoamérica e India, representan las regiones de mayor crecimiento<sup>14</sup>. Se estima que el consumo de América Latina todavía está muy por debajo del consumo per cápita de Estados Unidos, por ejemplo México presenta un consumo per cápita de 3.8Kg/año.<sup>15</sup>
- 2.12** El mercado de snacks en el Ecuador está valorado en cerca de USD\$105 millones con un consumo per cápita anual de alrededor 3 kilos. El tamaño del mercado en Ecuador está muy por debajo del de Colombia, estimado en cerca de USD\$1.000 millones o el de Chile valorado en USD\$436 millones. Localmente, existen algunas industrias nacionales que producen snacks de materias primas no tradicionales (como Cronquis y Delencanto) y una amplia participación grandes multinacionales como Frito Lay.
- 2.13** **Solicitud de recursos:** En base a la experiencia de estos tres últimos años, Inalproces se encuentra en la capacidad de identificar y seleccionar las materias primas críticas para su abastecimiento, las brechas de capacidades organizativas que las asociaciones requieren cubrir, y el nivel de tecnología que será necesario transferir a los pequeños agricultores para lograr el incremento de productividad. Al ser Inalproces una Pyme exportadora con poco acceso a financiamiento para su propio capital de trabajo y menos aún para el capital de trabajo de los pequeños productores, decide solicitar los recursos del Programa de Empresariado Social (PES) del BID para co-financiar con un préstamo la creación de un fondo de crédito que le permita dar acceso a financiamiento a los pequeños productores de vegetales nativos y exóticos, para mejorar su infraestructura productiva, acceder a insumos de calidad, o expandir sus áreas de producción. Este mecanismo es indispensable dado que las pymes jóvenes como Inalproces no cuentan con acceso a financiamiento para su expansión; y adicionalmente los pequeños productores agrícolas no tienen acceso a financiamiento, más aún cuando se trata de productos no tradicionales, producidos en pequeña escala. Por otro lado, con recursos de la cooperación técnica se busca fortalecer y articular las capacidades locales de los actores involucrados en el proyecto para: (i) incrementar la productividad y fortalecer las capacidades de las asociaciones; (ii) fortalecer la institucionalidad de Inalproces en su gestión con pequeños proveedores; y (iii) sistematizar y difundir los resultados.
- 2.14** Por ser una empresa nueva y pequeña, Inalproces no cuenta con líneas de crédito para financiar sus requerimientos de capital e inversión, las mismas que están siendo financiadas directamente por sus accionistas. Tampoco cuentan con los recursos para

---

<sup>14</sup> Fuente: Bakery and Snacks - Market Assessment 2012

<sup>15</sup> Fuente: Industria Alimenticia: La actualidad del Segmento de las Botanas en México



implementar un fondo de crédito para atender las necesidades de sus proveedores rurales. El préstamo del PES beneficiará directamente a pequeños agricultores de rubros no tradicionales, que no tienen acceso a líneas de crédito formales; y adicionalmente, se facilitará el acceso al crédito a una Pyme exportadora con alto potencial de crecimiento que aplica, en toda su cadena de abastecimiento, principios de inclusión económica y social.

- 2.15 Beneficiarios:** Actualmente Inalproces cuenta con una base de 110 pequeños agricultores proveedores de remolacha, camote, yuca, zanahoria blanca, plátano y papa nativa localizados en las provincias de Imbabura, Carchi, Loja, Santo Domingo de los Tsáchilas, Tungurahua, Pichincha y Cotopaxi<sup>16</sup> con las siguientes características demográficas: 49% Afroecuatorianos, 40% Indígenas y el 11% Mestizos; de estos el 56% son hombres y el 44% mujeres. En promedio el 53% de los agricultores mantiene ingresos por menos de USD \$250 mensuales (mientras la canasta familia vital definida en el 2007 alcanza a un costo de USD \$436,56<sup>17</sup>). Y solo el 6% alcanza ingresos superiores a USD \$450 mensuales. Los niveles de educación en la mayoría (52%) es de la escuela primaria, un 21% tiene formación secundaria o artesanal y solo un 7% cuenta con una tecnología o educación superior.

### III. EL PROYECTO

#### A. Objetivo y propósito

- 2.16** El fin del proyecto es contribuir a mejorar los ingresos económicos de pequeños productores de vegetales nativos y exóticos en Ecuador. El propósito del proyecto es fortalecer los eslabones de la cadena de valor de la industria de vegetales exóticos andinos para posicionar los productos en mercados de alto valor.
- 2.17** El modelo incluye proveer asistencia técnica y crédito reembolsable a tasas competitivas a los pequeños productores. Este proyecto se alinea con el plan de expansión de Inalproces de responder a las necesidades del mercado internacional apoyando la producción agrícola de pequeños proveedores en rubros no tradicionales. Para el efecto, el BID proporcionará a Inalproces un financiamiento reembolsable y una cooperación técnica.

#### B. Descripción

- 2.18 Componente de Financiamiento Reembolsable:** El financiamiento requerido alcanzará la suma de USD \$700.000 de los cuales el BID aportaría USD \$400.000 e Inalproces USD \$300.000. Los recursos del BID servirán para conformar un fondo de crédito directo de USD \$190.000 que la empresa canalizará a 135 pequeños agricultores de productos no tradicionales, quienes recibirán un crédito reembolsable de promedio USD \$946.50 para acceder a insumos de producción (semillas de calidad e insumos varios) durante el período de ejecución del proyecto. Con la rotación de los recursos se espera

<sup>16</sup> Los productores beneficiarios se encuentran en comunidades rurales con altos niveles de pobreza por NBI. Los pequeños productores de remolacha con un nivel de hasta 86,6%. Productores de zanahoria blanca de hasta 76,6%. Productores de maqueño y yuca en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas con un nivel de 93,4% y productores de camote en Loja con un 74,6%.

<sup>17</sup> Fuente: Ecuador en cifras [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Canasta/ipc\\_informeanaliticocanastas\\_09\\_2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Canasta/ipc_informeanaliticocanastas_09_2013.pdf)

- lograr que unos 135 productores y/o asociaciones productivas reciban crédito del fondo durante la vida del préstamo. Los pequeños productores pagarán el crédito en periodos semestrales dependiendo del tiempo de cosecha de su cultivo, a una tasa del 11% anual, mucho menor al más del 32% anual que actualmente pagan. Adicionalmente, las asociaciones y/o pequeños productores podrán acceder a un crédito promedio de USD \$10.000 a dos años plazo con pagos semestrales con un tasa del 13% anual, con el fin de mejorar su infraestructura productiva o extender sus superficies de siembra.
- 2.19** El resto de los recursos del financiamiento reembolsable servirán para financiar el capital de trabajo por USD \$185.000 que serán utilizados para cubrir sus necesidades operativas de fondeo y USD \$25.000 para la compra de activos fijos. Con aporte local y como parte de este proyecto Inalproces financiará nuevos equipos para su nueva planta, valorados en USD \$150.000 y capital de trabajo adicional para la compra de la cosecha de los productores del programa por USD \$150.000.
- 2.20** Para identificar las zonas de intervención de este proyecto Inalproces seleccionará aquellas que cuenten con: (i) condiciones agroecológicas idóneas para la producción de las materias primas requeridas; (ii) niveles de pobreza superiores al promedio del país; (iii) localización geográfica razonable de tal forma que costos logísticos puedan ser cubiertos; y (iv) niveles aceptables de organización de los proveedores.
- 2.21** Por otro lado, a fin de seleccionar a las asociaciones y a los agricultores, beneficiarios directos de este proyecto, se aplicarán los siguientes criterios: (i) preferiblemente mujeres puesto que presentan mayor participación en la agricultura a pequeña escala; (ii) que sus ingresos dependan de la actividad agrícola; (iii) que residan en la unidad productiva; (iv) que las organizaciones tengan experiencia previa en actividades comerciales; y (v) que la directiva de las organizaciones cuente con la confianza de sus socios.
- 2.22** Inalproces cuenta con experiencia en la provisión de asistencia técnica y compra de materias primas agrícolas a pequeños productores. No ha realizado actividades previas relacionadas con la gestión de créditos a pequeños productores; sin embargo, al conocer con detalle las labores productivas de los pequeños agricultores y al contar con logística de acopio y con información de mercado, será capaz de monitorear adecuadamente el uso del crédito y gestionar adecuadamente el repago de los mismos. Adicionalmente, con recursos de la cooperación técnica se espera fortalecer la gestión de crédito a través de la elaboración e implementación de un reglamento de crédito donde se definirán los procedimientos y se automatizarán los procesos. El departamento de compras agrícolas será capacitado sobre la puesta en marcha de esta nueva actividad de la empresa. Por otro lado, puesto que Inalproces será el comprador de los productos entregados por los pequeños productores, la empresa tiene la ventaja de poder descontar las cuotas de capital e intereses de los préstamos de los pagos que realiza a los productores por sus productos entregados.
- 2.23** El repago del préstamo de los agricultores y/o asociaciones productivas hacia Inalproces será realizado, en el caso de financiamiento para capital de trabajo, de acuerdo al flujo aprobado, considerando las épocas de cosecha y los precios de mercado al momento de la liquidación. En el caso de financiamiento para activos productivos, se analizarán las necesidades de inversión de las asociaciones/productores y se preparará un flujo de acuerdo a las épocas de cosechas de sus socios. Con la experiencia en el manejo de su red actual de proveedores, Inalproces realizará: (i) selección de las zonas productivas y

rubros donde colocará el crédito; (ii) selección de los pequeños productores y/o asociaciones productivas beneficiarias; (iii) asistencia técnica y monitoreo para constatar el uso de los fondos; y (iv) seguimiento en la comercialización para garantizar el repago del crédito.

**Componente de Cooperación Técnica No-Reembolsable:** La cooperación técnica espera beneficiar a 200 personas y ascenderá a USD \$367.325, de los cuales USD \$250.000 corresponderán a la contribución BID y servirán para cofinanciar actividades de asesoría técnica para mejorar la producción, cosecha y post-cosecha de los pequeños productores, el fortalecimiento organizativo a las asociaciones, fortalecimiento institucional de Inalproces para mejorar su relacionamiento con los proveedores, difusión de resultados y conocimientos adquiridos, gestión del proyecto y otros gastos relacionados a la ejecución, tales como línea de base, evaluación intermedia y final, auditorías de desembolsos y adquisiciones e imprevistos. El aporte local estará valorado en USD \$117.325 que se lo usará para fortalecer las competencias sobre control de la calidad del manejo post-cosecha de la producción de pequeños productores y asociaciones, capacitaciones a los productores/asociaciones inocuidad y seguridad alimentaria, sistematización de la trazabilidad, desarrollo de nuevos productos que utilicen materias primas de pequeños agricultores, participación en ferias especializadas para difundir su modelo de gestión con pequeños proveedores, video institucional que recoja la experiencia del proyecto, gestión del proyecto, y auditorías contables de Inalproces. El Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica, en el Anexo V de los archivos técnicos del proyecto, describe este apoyo con mayor detalle.

### **C. Sostenibilidad y resultados del análisis financiero**

- 2.24** La viabilidad financiera del proyecto ha sido evaluada en base a: (i) el ritmo de crecimiento de ventas de Inalproces en los últimos años y la ventas proyectadas para los años futuros; (ii) la mejora en la capacidad productiva y comercial que Inalproces tendrá como resultado de la reciente inversión en la nueva planta de procesamiento que les permitirá duplicar la capacidad instalada; (iii) la reducción de costos prevista como resultado de: (a) la mayor eficiencia productiva de la planta; y (b) los mecanismos de compra a implementarse con los proveedores en el presente proyecto; y (iv) el potencial incremento de productividad por hectárea que les permitirá a los agricultores contar con mejores ingresos para realizar el repago del crédito que reciben de Inalproces. Los cálculos de las proyecciones de ingresos y gastos de los pequeños productores agrícolas y de Inalproces como tal, se basaron en escenarios conservadores en cuanto al crecimiento de ventas y costos. Las proyecciones son coherentes con el crecimiento de la industria y la productividad agrícola.
- 2.25** Los estados financieros proyectados demuestran que, con la capacidad productiva mejorada con la nueva planta instalada en 2013/14 y los mejores mecanismos de adquisiciones de materia prima de los productores a implementarse con el proyecto, Inalproces podrá seguir sus tendencias de crecimiento en mercados nacionales e internacionales, generando mejores márgenes de rentabilidad. El préstamo del Banco le permitirá contar con mayor capital de trabajo para las compras de materia prima y también contar con mayores volúmenes de materia prima de calidad entregada por los productores que reciben crédito de la empresa. Las proyecciones demuestran que,

durante la vida del préstamo, la empresa podrá seguir creciendo en forma rentable, con ventas que crecen de US\$1,5 millones en 2014 a US\$3,8 millones en 2020, generando utilidades crecientes (con índices de ROE de entre 11% y 20% durante la vida del préstamo). Asimismo, con la capitalización de los aportes de los socios y de las utilidades retenidas, la empresa fortalecerá su patrimonio de manera significativa, creciendo de US\$839.439 en 2014 a más de US\$2,5 millones en 2020. Las proyecciones indican que el índice de pasivos/patrimonio no superará el 1:1 durante la vida del préstamo.

- 2.26** Puesto que las condiciones financieras del préstamo permitirán desembolsos solamente si la empresa demuestra su rentabilidad y solvencia (ver párrafo 2.36 sobre los covenants), se reducen los riesgos de incapacidad de pago del préstamo o de sobreendeudamiento de la empresa.

#### **D. Riesgo crediticio para el Banco**

- 2.27** El riesgo crediticio de esta operación para el BID es de un nivel alto, puesto que Inalproces es una PYME que no logra todavía su punto de equilibrio y cuenta con niveles reducidos de patrimonio. Sin embargo, el apoyo de parte del PES a la empresa se justifica por el impacto esperado del proyecto en las ventas e ingresos de los pequeños productores proveedores de Inalproces, la capacidad de desarrollar un nuevo modelo para impulsar el crecimiento de las PYMES exportadoras, y el desarrollo de pequeños productores agrícolas en productos no tradicionales. Las razones para esta calificación se refieren a que: (i) Inalproces ha registrado pérdidas en los tres últimos periodos, (ii) es una empresa joven con potencial de crecimiento, que requiere de fortalecimiento organizativo para mejorar su gestión; (iii) tiene una situación financiera débil con limitado patrimonio, aunque ha incrementado éste en los últimos meses. A pesar de este riesgo, se justifica la intervención ya que a través de este modelo se pretende atender directamente a 256 familias de bajos ingresos, al mismo tiempo que se desarrollan capacidades empresariales y se genera actividad productiva en estas comunidades rurales. Los riesgos financieros del proyecto y del préstamo estarán mitigados por: (i) las actividades de la cooperación técnica que pretenden fortalecer la capacidad empresarial de los pequeños productores agrícolas y asociaciones; (ii) el apoyo a Inalproces de la cooperación técnica, para diseñar e implementar procesos y procedimientos adecuados para un manejo prudente de los créditos a los productores ; (iii) el desarrollo de nuevos productos que incrementen la demanda de las materias primas y las ventas de la empresa; (vi) las condiciones financieras del préstamo (covenants) que asegurarán que no se desembolsará el préstamo si Inalproces no demuestra rentabilidad financiera y niveles prudentes de solvencia; y (v) la capacidad de repago del préstamo está basada en crecimiento de sus ventas, la reducción de costos y por tanto, la mejora en la rentabilidad de la empresa.

#### **E. Resultados esperados y captura de beneficios**

- 2.28** A través de este proyecto se beneficiarán 135 pequeños agricultores de comunidades rurales con altos indicadores de pobreza, que recibirán un crédito promedio de alrededor de USD \$946.50, lo que permitirá un incremento promedio de productividad de 40%, debido al uso de semillas mejoradas y buenas prácticas de producción, cosecha y post-cosecha; con una reducción de entre 20 y 25% promedio en los costos de producción. Se conformará un equipo técnico que brindará asesoría técnica a los pequeños productores

con metodologías apropiadas y que dará seguimiento a los indicadores de resultados del proyecto. Se generarán nuevos empleos rurales y urbanos gracias a la mayor productividad en el campo y al crecimiento operativo y comercial de la empresa.

- 2.29** A través del fortalecimiento institucional de Inalproces con la Cooperación Técnica y el financiamiento reembolsable para capital de trabajo, se espera que incrementen las ventas de la empresa en 147% y su utilidad neta alcance alrededor de USD \$275.899 en el año 2016. El crecimiento de esta Pyme exportadora será un ejemplo para nuevos emprendedores y para empresas ecuatorianas que incursionan en mercados de exportación. Al final del día se espera que este crecimiento redunde en mayores oportunidades de mercado para los pequeños agricultores. Adicionalmente, se aumentarán las exportaciones con valor agregado, así como la diversificación y apertura de nuevos mercados para los productos ecuatorianos .

#### **F. Estrategia del Banco**

- 2.30** El proyecto se enmarca en la Estrategia de País del Banco con Ecuador para el período 2012-2017 al promover el acceso a financiamiento y el desarrollo rural. El Banco promoverá el apoyo directo a entidades prestadoras de servicios mediante intervenciones enfocadas a aumentar el acceso a los servicios financieros de la población de menores ingresos ubicadas en zonas de menor profundización financiera. En relación al Desarrollo Rural, el Banco priorizará proyectos que fortalezcan la integración de pequeños productores en las cadenas productivas para mercados tanto nacionales como de exportación. Adicionalmente, esta operación contribuirá a los esfuerzos del Gobierno de Ecuador en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 al mejorar las condiciones y capacidades locales para la inclusión económica y aportará con las metas de la transformación de la matriz productiva que busca la diversificación y generación de mayor valor agregado en la producción nacional y el fortalecimiento de la economía popular y solidaria, y las Mipymes en la estructura productiva .

#### **G. Estrategia del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN): Marco de Acceso**

- 2.31** El proyecto forma parte de la línea estratégica de “Negocios y Finanzas Rurales” del PES ya que fortalecerá la cadena de valor, producción, procesamiento y comercialización y aportará a la Agenda de “Inclusión de Pequeños Productores a Mercados de Alto Valor” del Área de Acceso a Mercados

#### **H. Resumen de la Revisión Ambiental y Social**

- 2.32** El Equipo de Revisión Ambiental y Social (ESR) dio su visto bueno al proyecto en fecha 15 de Octubre de 2013. La operación fue clasificada como categoría C. No se espera ningún impacto medio ambiental negativo, se adoptarán paquetes tecnológicos amigables con el medio ambiente, adicionalmente se fomentará producción de tubérculos nativos, que son actualmente producidos en pequeña escala y que por lo tanto, podrían estar en peligro de extinción en un futuro. El proyecto tendrá un impacto social positivo al fomentar el fortalecimiento asociativo y la participación de las mujeres en actividades productivas y comerciales.

#### **I. Condiciones especiales, desembolsos y adquisiciones**

- 2.33** Como condiciones previas al primer desembolso de recursos del Financiamiento Reembolsable, Inalproces presentará a satisfacción del Banco: (i) La licencia ambiental

que le permitirá operar la nueva planta; (ii) los estados financieros auditados de la empresa para el período 2012 -2013, con evidencia de haber subsanado las observaciones realizadas en el Informe de Auditoría del 2012; (iii) reglamento de crédito aprobado por el Directorio de Inalproces; y (iv) convenio de cooperación técnica firmado con el Banco.

- 2.34** Como condiciones previas al desembolso de los recursos de la Cooperación Técnica, Inalproces presentará a la satisfacción del Banco: (i) evidencia de la selección del Coordinador del proyecto; y (ii) el Plan Operativo Anual para los primeros 12 meses del proyecto.
- 2.35 Desembolsos del financiamiento reembolsable:** Los desembolsos de los recursos del Financiamiento Reembolsable estarán condicionados al cumplimiento, por parte de Inalproces, de indicadores de desempeño institucional mínimo acordados con el BID. - Los indicadores incluirán parámetros tales como: los ratio de Deuda/patrimonio de Inalproces, y Utilidad Neta. El cuadro a continuación presenta un resumen de los mismos.

| Indicadores/Condiciones            | Fórmula  | Parámetro al mes antes de desembolso |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|
| Deuda Total /Patrimonio Inalproces | Pasivos Totales/ Patrimonio Neto   | $\leq 2$                             |
| Deuda BID /Patrimonio Inalproces   | Pasivos con BID/ Patrimonio Neto   | $\leq 1$                             |
| Utilidad Neta                      | Beneficios netos después de impuestos, calculados sobre los últimos 12 meses previos al desembolso | $\geq 0$                             |

El segundo desembolso estará condicionado a que Inalproces demuestre que el 50% de los recursos entregados para el Desembolso 1 fueron usados para la creación del “Fondo de Crédito”.

- 2.36** Se estima que se efectuarán al menos 4 desembolsos cuyos montos estarán alineados de acuerdo a las inversiones a efectuarse y que se encuentra en los archivos técnicos del proyecto. Se estima que el primer desembolso será por un monto de hasta USD\$60.000 y los siguientes desembolsos serán realizados en función de los créditos colocados de manera semestral y las necesidades de capital de trabajo de la empresa. Se priorizarán los fondos destinados para dar acceso a financiamiento a pequeños productores rurales, sobre los fondos destinados al capital de trabajo a la empresa.
- 2.37 Desembolsos de la Cooperación Técnica:** Los desembolsos de la Cooperación Técnica estarán condicionados a la verificación del cumplimiento de los hitos, de acuerdo a los medios de verificación acordados entre la Agencia Ejecutora y el FOMIN. El cumplimiento de los hitos no exime a la Agencia Ejecutora de la responsabilidad de

cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, los montos de los desembolsos del proyecto se determinarán de acuerdo a las necesidades de liquidez del proyecto, por un período máximo de 6 meses. Estas necesidades se acordarán entre el FOMIN y la Agencia Ejecutora y reflejarán las actividades y costos programados en el ejercicio de planificación anual. El primer desembolso estará condicionado al cumplimiento del Hito 0 (condiciones previas) y los sucesivos desembolsos se efectuarán siempre y cuando se cumplan las siguientes dos condiciones: (i) verificación por parte del FOMIN de que los hitos se han cumplido, según lo acordado en la planificación anual; y (ii) que la Agencia Ejecutora haya justificado el 80% de los avances de fondos acumulados.

**2.38 Período de ejecución y mecanismo de desembolsos:** El período de ejecución del componente de financiamiento es de 33 meses y el período de desembolsos es de 36 meses. El período de ejecución del componente de Cooperación Técnica es de 36 meses y el período de desembolsos de 42 meses.

**2.39 Adquisiciones y Contrataciones:** Para la adquisición de bienes y contratación de servicios de consultoría, la Agencia Ejecutora (AE) se regirá por las Políticas de Adquisiciones del BID (GN-2349-9 y GN-2350-9). Dado que el Diagnóstico de Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA) generó un nivel de necesidad/riesgo alto el equipo de proyecto ha determinado que de acuerdo a lo establecido en el Apéndice 4 de dichas Políticas, la AE, perteneciente al sector privado, utilizará los métodos de adquisiciones de acuerdo a las políticas del Banco. Adicionalmente, la revisión de las contrataciones y adquisiciones para el proyecto se realizará en forma ex-post con una frecuencia semestral; sin embargo, para fortalecer a la AE los primeros tres meses del proyecto se aplicarán revisiones ex-ante capacitando a la AE en estos procesos. Antes de iniciar las contrataciones y adquisiciones del proyecto, la AE deberá someter a aprobación del FOMIN el Plan de Adquisiciones del proyecto. Este plan deberá ser actualizado anualmente y cuando se produzca un cambio en los métodos y/o en el bien o servicio a adquirir.

## **J. Informes, Evaluaciones y Auditorías**

**2.40 Indicadores de desempeño:** Para el seguimiento y monitoreo interno de los indicadores primordiales de gestión y desempeño del proyecto, Inalproces mantendrá una base de datos y un sistema de seguimiento de las actividades e indicadores del proyecto. Inalproces será responsable además de recopilar y analizar la información relevante para el seguimiento de los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico del proyecto. Inalproces y el BID/FOMIN usarán estos indicadores tanto en la gestión como en la supervisión periódica del proyecto. A su vez, estos indicadores, servirán como parámetros en la evaluación final del proyecto. Los indicadores del Marco Lógico podrán ser modificados entre el BID/FOMIN e Inalproces.

**2.41 Seguimiento del financiamiento:** Para facilitar el seguimiento del financiamiento reembolsable, Inalproces enviará al BID durante la vigencia del contrato: (i) anualmente, sus estados financieros auditados; (ii) semestralmente, sus estados financieros firmados por su Contadora y el Representante Legal; y (iii) semestralmente o en la medida que se produzca información sobre cambios relevantes en la institución (por ejemplo, en su Directorio o Gerencia, en su patrimonio, en su financiamiento, etc.).

- 2.42 Informes de progreso:** Inalproces será responsable de presentar al FOMIN Informes de Avance del Proyecto (PSR, por sus siglas en inglés) dentro de los 30 (treinta) días siguientes al vencimiento de cada semestre o con mayor frecuencia, y en las fechas en que el FOMIN determine, informándole a Inalproces con por lo menos 60 días de anticipación. El PSR reportará el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el marco lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 (noventa) días después del plazo de ejecución, Inalproces presentará al FOMIN un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad, hallazgos de la evaluación final, y las lecciones aprendidas.
- 2.43** El especialista del FOMIN en Ecuador, dentro del BID, asumirá la responsabilidad básica por el seguimiento tanto del componente de financiamiento como del componente de cooperación técnica, utilizando los informes mencionados para verificar el grado de ejecución del proyecto.
- 2.44** Inalproces velará por que el desarrollo de este proyecto se ajuste a los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico y los anexos en los documentos técnicos del proyecto. El BID/FOMIN podrá suspender los desembolsos en caso de producirse notorias desviaciones negativas respecto de tales indicadores.
- 2.45 Seguimiento Financiero:** Inalproces establecerá y será la responsable de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el DNA generó un nivel de necesidad/riesgo alto para la sección de gestión financiera, la revisión de la documentación soporte de los desembolsos será efectuada en forma ex-post y con una frecuencia semestral.
- 2.46** El BID/FOMIN contratará auditores independientes aceptables al Banco para llevar a cabo tanto las revisiones ex-post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de desembolso. El costo de esta contratación se financiará con los fondos de la contribución del BID/FOMIN según los procedimientos del Banco.
- 2.47** Durante la ejecución del Proyecto, la frecuencia de las revisiones ex-post de los procesos de adquisiciones y de la documentación soporte de los desembolsos y la necesidad de informes financieros adicionales podrá ser modificada por el FOMIN sobre la base de los hallazgos de las revisiones ex-post realizadas por los auditores externos.
- 2.48 Evaluación.** El proyecto contempla la ejecución de una línea base, una evaluación intermedia y una evaluación final, que serán realizadas por un consultor individual seleccionado y contratado por la Representación del BID en Ecuador con recursos de la cooperación técnica. La línea base se realizará sobre la base de los proveedores actuales de Inalproces. La evaluación intermedia se llevará a cabo al cumplir los 18 meses desde la suscripción del contrato o cuando se hayan desembolsado el 50% de los recursos; y la evaluación final se llevará a cabo al cumplir 36 meses desde la suscripción del Convenio. La evaluación final medirá y documentará los siguientes aspectos: (i) el cumplimiento de las actividades del proyecto, frente al cronograma y presupuesto planificados; (ii) el nivel de consecución de los resultados e impactos previstos en el proyecto en respuesta a los problemas identificados originalmente en el diseño; (iii) el grado de cumplimiento de los



indicadores de gestión y desempeño del proyecto; (iv) el desempeño alcanzado en la mitigación de los riesgos del proyecto; (v) los efectos, resultados e impactos alcanzados por el proyecto en el grupo meta para el cual fue dirigido y que se relacionan con el propósito y el fin del proyecto; (vi) en particular la situación de los beneficiarios identificados en la línea base y la mejora en la calidad de vida relacionada con las metas del proyecto; (vii) la sostenibilidad del modelo de desarrollo de proveedores; y (viii) las lecciones aprendidas.

- 2.49** El FOMIN revisará los resultados y recomendaciones que consten en los PSR y los informes de evaluación con el propósito de acordar con Inalproces las actividades conducentes a la implementación de las recomendaciones. Con este propósito semestralmente, Inalproces y el equipo del FOMIN en Ecuador llevarán a cabo reuniones de seguimiento del progreso alcanzado en las que se revisará el cumplimiento de los indicadores de gestión y desempeño frente al Plan Operativo Anual acordado. En el caso de que se encuentren deficiencias significativas en la ejecución del proyecto, el BID/FOMIN tomará las medidas que crea conveniente, pudiendo suspender los desembolsos si fuese necesario.

#### **K. Riesgos del proyecto y sus mitigantes**

- 2.50** El proyecto enfrenta tres riesgos principales. **Riesgo 1: Cambios en el Marco Regulatorio:** Cambios en el marco laboral, tributario o ambiental podrían afectar aún más la rentabilidad de Inalproces. **Mitigantes:** Inalproces debe ajustar su estructura organizativa y adicionalmente revisar su estructura de costos para identificar los espacios de mejora. Adicionalmente, las condiciones de comercialización debe ser adecuadas para asegurar un mayor margen de rentabilidad. Tradicionalmente Inalproces ha desarrollado una estrategia “Pull” de comercializar primero y luego comprar materias primas para producir. Sin embargo, esta estrategia no le ha permitido, en algunas ocasiones, generar rentabilidad por encontrar materias primas, por encima del precio estimado, una vez negociado los contratos. El desarrollo de un programa de proveedores, podrá mitigar este riesgo **Riesgo 2: Cambios Climáticos podrían afectar el volumen de producción:** Cambios Climáticos podrían afectar la producción de las materias primas claves y encarecer su acceso o en su defecto, se podría contar con mayor volumen del esperado **Mitigantes:** El acompañamiento técnico que recibirán los agricultores podrían activar alertas tempranas para esta situación. El desarrollo de nuevos productos elaborados con las materias primas agrícolas que se esperan fomentar, podría absorber un exceso de producción **Riesgo 3: Políticas Arancelarias encarecen los productos de exportación:** A pesar de que existe un crecimiento en los mercados internacionales, las políticas arancelarias podrían encarecer la importación de productos ecuatorianos y la pérdida de competitividad frente a otros oferentes internacionales. **Mitigantes:** Diversificar mercados y segmentos y establecer un relacionamiento personalizado con los clientes podrían amortiguar un potencial encarecimiento del producto para identificar estrategias conjuntas y lograr una mayor diferenciación de los productos de Inalproces. **Riesgo 4: Operación de crédito:** Inalproces no cuenta con experiencia previa en el manejo de crédito a sus proveedores. **Mitigantes:** (i) En las actividades de la cooperación técnica se tiene previsto la elaboración e implementación de un reglamento de crédito; y (ii) a través de la cosecha se liquidarán los valores adeudados de los proveedores lo que facilitará la recuperación de la cartera. **Riesgo 5: Incremento de costos de materias primas:** Aumento de costos de producción, de insumos y/o mano de obra por efecto de cambios

en políticas sociales o comerciales del Ecuador. **Mitigantes:** (i) se fortalecerá la relación entre Inalproces y sus proveedores para generar el cumplimiento de los acuerdos establecidos, y (ii) se fortalecerán las asociaciones para realizar compras conjuntas y generar economías de escala. **Riesgo 6: Debilidad asociativa:** Dificultad en conformación de asociaciones de agricultores o desintegración de las mismas por falta de liderazgo en las zonas o por efecto de la competencia. **Mitigantes:** Se contemplará en la cooperación técnica actividades relacionadas con el fortalecimiento organizativo.

**L. Excepciones a la política del Banco**

**2.51** Ninguna.