



COOPERACION PARA LA COMPETITIVIDAD INCLUSIVA

Priorizando alternativas de acción

Definición de próximos pasos para
avanzar a la siguiente etapa

Mayo 2012

Agenda

Sección I.

Proceso y elección de rubros.

Sección II.

Fundamentos y potencialidades y limitaciones.

Sección III.

Próximos pasos.

Síntesis Una selección ha sido hecha. El Ministerio de Hacienda y el Banco Mundial necesitan pronunciarse para avanzar a la siguiente etapa

Análisis:

Pilotos prioritarios: Almidón de Mandioca (*San Pedro, Caaguazú e Itapúa*)
Cristales y extractos de Ka´a He´e (*San Pedro, Caaguazú e Itapúa*)
Lácteos (*Caaguazú e Itapúa*)

Cadenas que: Permiten al pequeño productor participar en mercados de valor,
Representan una oportunidad atractiva de negocio
Conforman un portafolio balanceado de iniciativas.

Acción pendiente

Definir nivel y forma en que el proyecto se debe materializar:

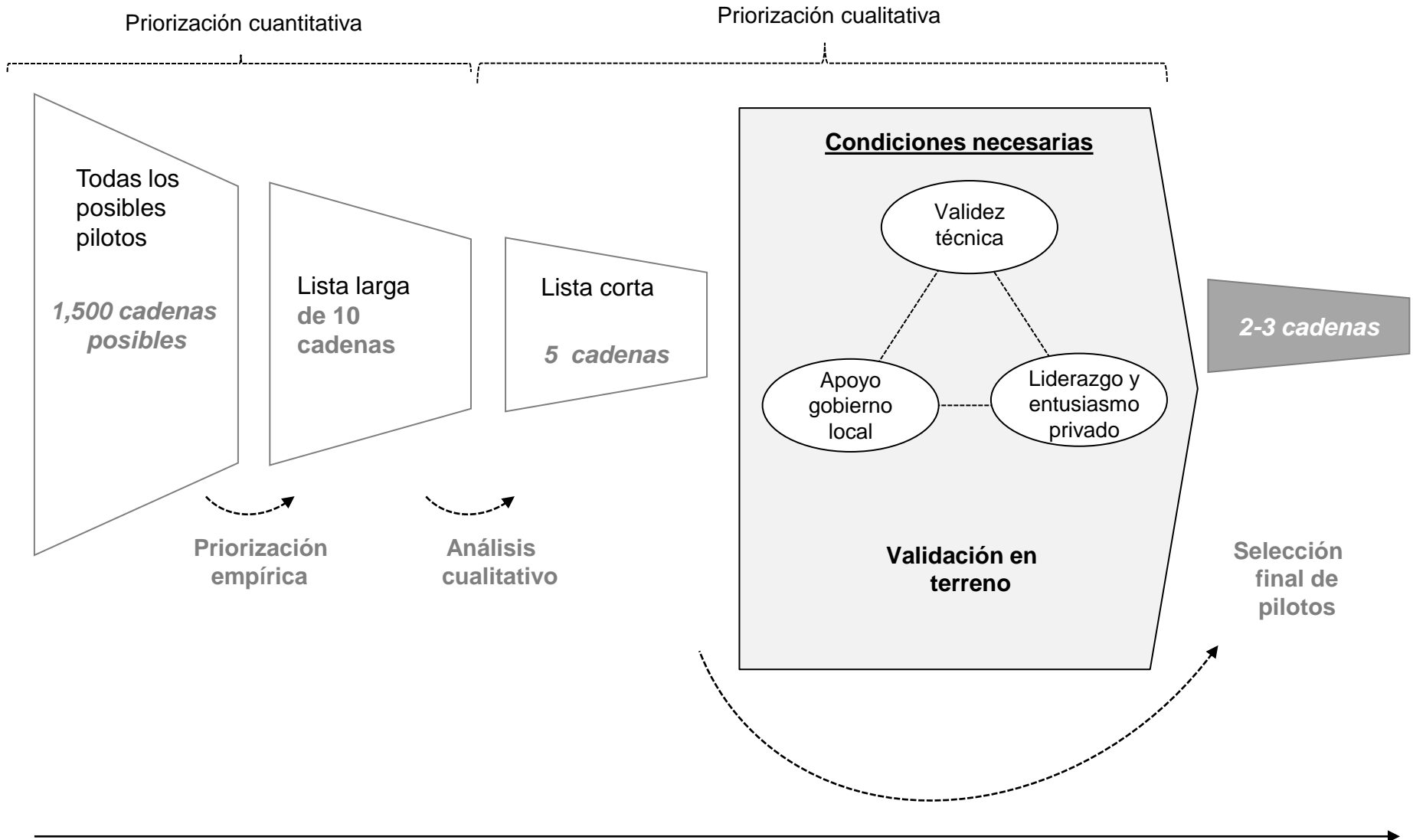
- Gran demanda local por una iniciativa con enfoque de competitividad inclusiva.
- Insatisfacción local con el gran número de estudios que no culminaron en propuestas concretas.
- El foco metodológico durante la siguiente etapa depende de los resultados deseados.

El compromiso adelante:

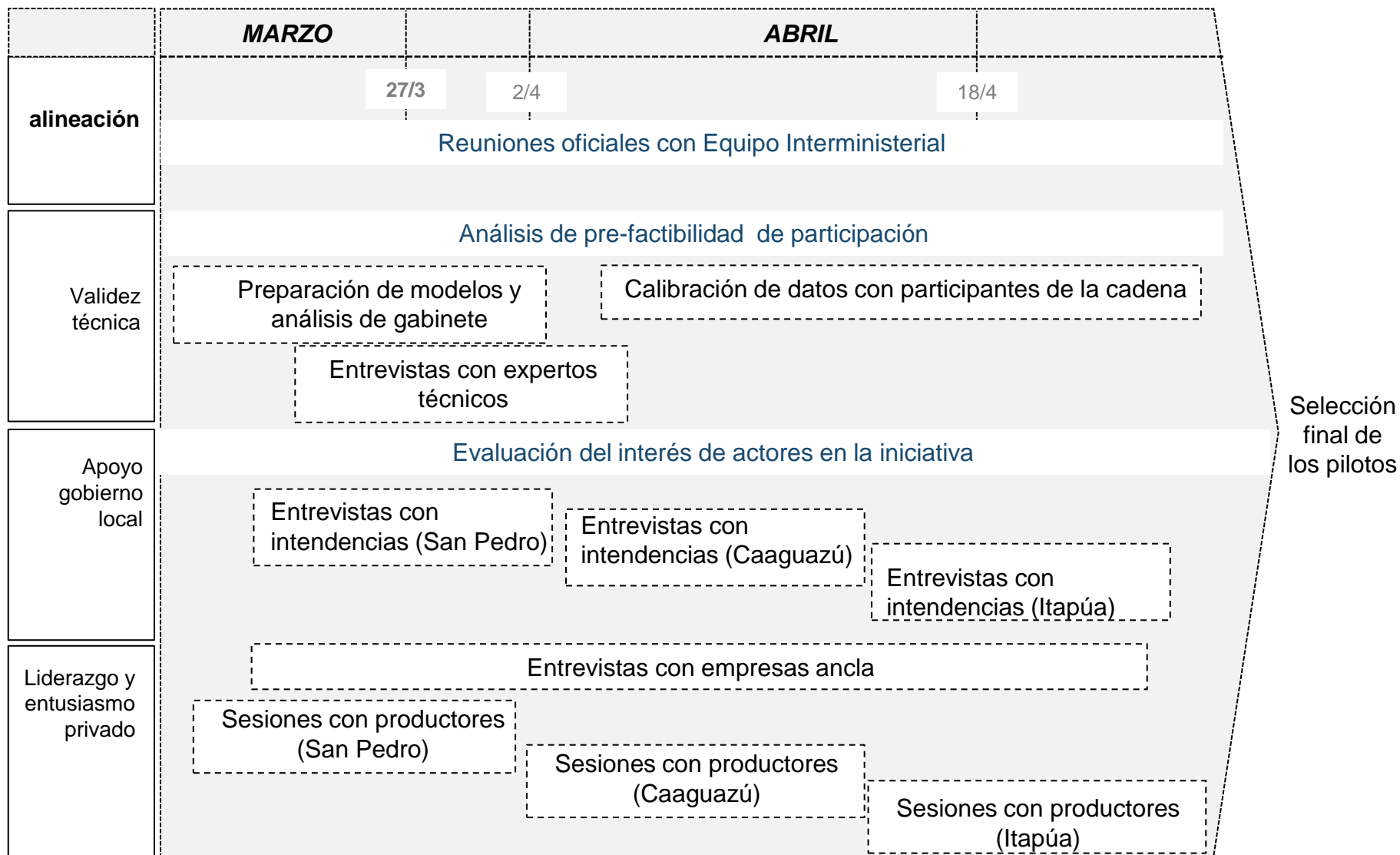
- Reforzar la participación activa del MAG, MIC y STP.
- Adaptar la presencia de estas agencias y evaluar la inclusión de otras unidades (SIGEST, DGP, REDIEX) en función del tipo de proyecto que emerja.
- Movilizar los recursos que la iniciativa requiera.

Hemos seguido un proceso estructurado para reducir opciones

La validación buscaba evaluar condiciones que debían existir simultáneamente



Enfoque para la priorización: Apoyar a un rubro con poco potencial o dejar pasar una oportunidad atractiva son 2 tipos de errores que queremos evitar



Los rubros seleccionados presentan requerimiento de capital razonable y un potencial de encadenamiento significativo

Requerimiento de capital ¹ (G Mil.)	Productores encadenados ²	Productores con potenciales ³	
Almidón de mandioca 4,5	8-11 Mil	4-6 Mil ⁴	√
Hojas y cristales de Ka'a He'e 11,8	1-2 Mil	4-6 Mil ⁵	√
lácteos 24,1	4-5 Mil ⁶	4-5 Mil ⁷	√
Carne Aviar 180,6	< 300	<100	X
Carne Porcina 264,6	< 200	<100	X

Nota: [1] representa el requerimiento de capital fijo y de trabajo, para una finca modelo comience a participar en el rubro bajo en evaluación financiera.

[2] Representa una estimación de la base de productores integrados actualmente en la operación de empresas ancla; [3] considera figuras estimativas en un plan expansivo a 5 años; [4] considera proyectos CODIPSA 4 (800 T/día; ~4,000 fincas), y planta en Bellavista (3-4 Mil Ha.); [5] considera proyecto expansivo de Granular (Mil o 2 Mil Ha/~2-3 Mil fincas) y Pure Circle (Mil Ha/ 2 Mil productores); SteviaPAR (900 Ha/1,5 Mil fincas); [6] CAN 2008 (fincas vendiendo a industria: 4,015); [7] estimado en base a la capacidad instalada de las nuevas plantas en Caaguazú.

Fuente: elaboración propia, entrevistas; Paraguay Productivo, (USAID); Dirección General de Planificación (MAG);

Los actores más importantes estaban no solamente receptivos a la propuesta de cooperación sino también receptivos a los principios operativos

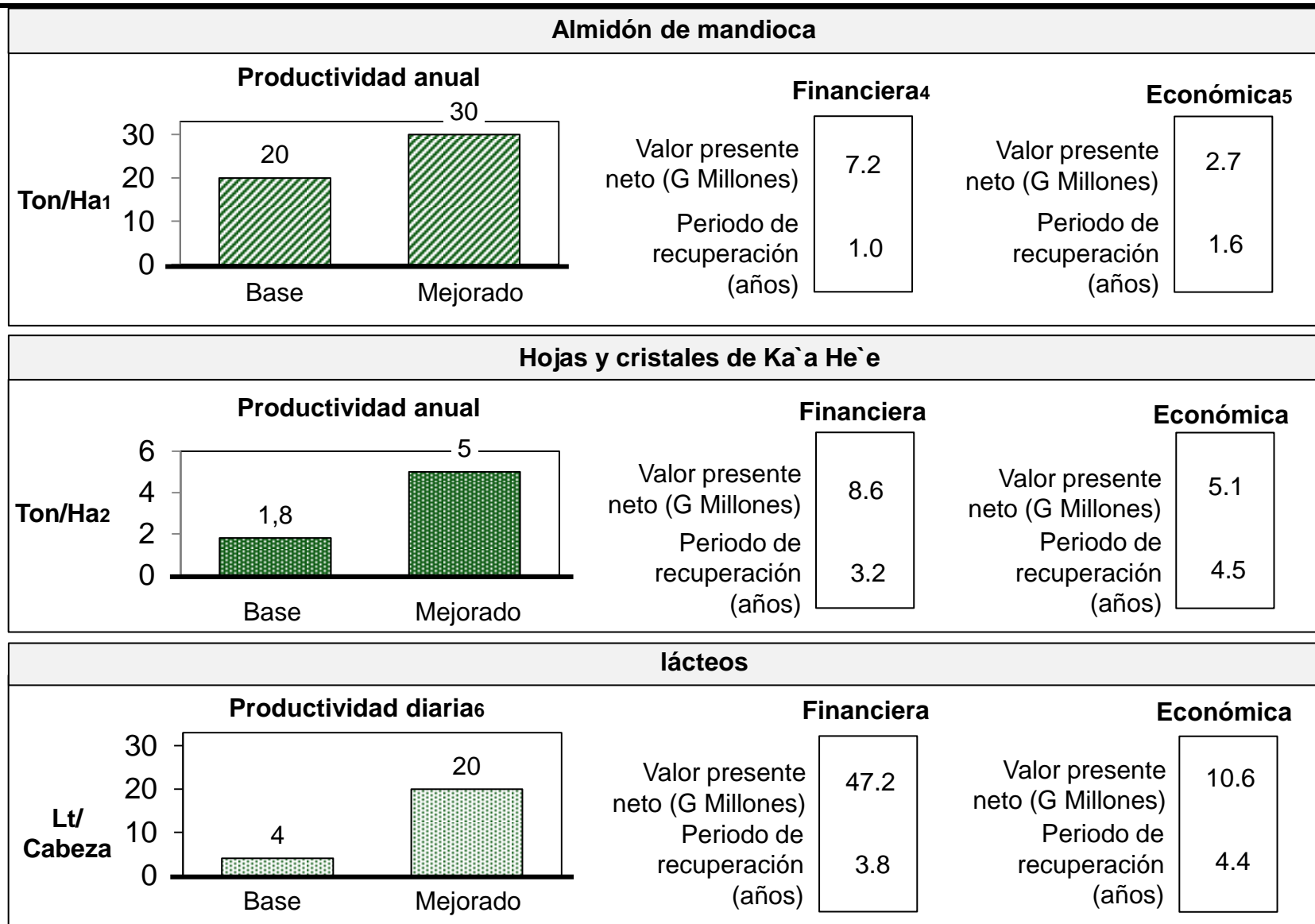
Nivel de receptividad de actores locales hacia la propuesta conceptual de la cooperación					
Categoría	Extractos de Ka'a He'e	Almidón mandioca	Lácteos	Carne aviar	Carne porcina
Alta receptividad de productores					
Alta receptividad de empresas ancla con el modelo inclusivo					
Alta receptividad de intendencias			-		
Alta disposición a coinvertir de productores					
Alto compromiso de intendencias con iniciativas de mercado			-		

Nota;(1) En base a una escala apreciativa cualitativa estructurada de 1 (bajo) a 5 (alto). Fuente: entrevistas de campo

Escala

1= Bajo
 2= Medio bajo
 3= Medio
 4= Medio alto
 5= alto

Los rubros seleccionados presentan potencial de crecimiento y retorno atractivo para proyecto expansivo de mejora productiva*.



Nota: * caracterizada en anexo; [1, 2] representa el incremento en productividad para una finca modelo rubro, asumiendo como base una situación inicial base. [3] incremento considera obtención de leche de vaquillas de raza Holando; [4] Considera solo los flujos de efectivo; [5] considera el ajuste para representar el impacto de costos de oportunidad como la tierra y el uso alternativo de la mano de obra familiar [6] durante lactación. Fuente: elaboración propia, entrevistas.

Complementariedades entre rubros ofrece un portafolio interesante: sinergias de aprendizaje, desafíos estratégicos y desarrollo de competencias productivas.

	Extractos de Ka'a He'e	Almidón de mandioca	Lácteos
Contribución del rubro en sinergias de aprendizaje al portafolio	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema privado de asistencia técnica focalizada que induce la participación del productor en la producción de Kaa'hee como rubro nuevo y semi-tecnificado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de venta entre empresa y grupos de productores como herramienta para la gestión eficiente y manejo logística del suministro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de inversión en tanques enfriadores para capitalizar mejoras en centros de acopio, sistematizar la recolección en frío, y generar lealtad de suministro.
Presencia de compatibilidad operacional entre rubros	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de riego permitirá mayor control de ciclos de venta (fuera de temporada) y la diversificación a rubros hortícolas complementarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de sub productos de la mandioca industrial en aplicaciones versátiles como alcohol, etanol y balanceados. 	<ul style="list-style-type: none"> • La generación de flujos frecuentes de efectivo permitirá una posición de liquidez ventajosa para invertir en otros rubros.
Presencia de desafíos estratégicos en el rubro	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de superficie extensiva de cultivo a través de programas de encadenamiento para nuevos pequeños productores sin experiencia previa en la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de sistemas de desarrollo y gestión sustentable de la producción, como la recuperación de suelo y la introducción de variedades genéticas de alto rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje de la gestión de seguridad alimentaria, bio-seguridad y sistemas de trazabilidad

No obstante, el equipo identificó preliminarmente limitantes y oportunidades transversales a los rubros seleccionados, que deberán ser atendidas

Limitantes y potencialidades de mercado

- Asistencia técnica resulta crítica para lograr mejoras productivas.
- Asistencia técnica de extensionistas no cubre a productores pioneros
- Productores no perciben el valor en adoptar métodos mejorados de producción.

Prioridad

Asistencia técnica y demanda por tecnologías productivas.

- Demanda por mejoras de calidad imponen exigencias de alto estándar.
- Necesidades heterogéneas dificultan diseño centralizado y uniforme de soluciones.

Menú de opciones en tecnologías productivas

- Mejoras productivas requieren inversiones, extendiendo la recuperación de la inversión.
- Los productores operan con poca liquidez, lo que los deja vulnerables.

Acceso a financiamiento de inversión

- Mecanización y uso de tecnología son necesarios expandir la frontera productiva.
- La prestación de servicios de mecanización no satisface la demanda y las fincas operan bajo capacidad potencial.
- La red de servicios de apoyo comercial esta subdesarrollada.

Proveedores de tecnología y servicios

No obstante, el equipo identificó preliminarmente limitantes y oportunidades transversales a los rubros seleccionados, que deberán ser atendidas

Limitantes y potencialidades institucionales

- Actores invierten desasociadamente, motivados por fines políticos.
- la planificación anticipada de suministro industrial bajo PPP ha sido débil.

Prioridad

Inversión sobre visión de largo plazo por rubro

- Iniciativas han subsidiado asistencia, generado asistencialismo.
- Productores se han constituido bajo asistencia externa y no por iniciativa propia.

Asociatividad horizontal sustentable

- Exigencias de mercado imponen presión para organización eficientemente y entrega de un suministro confiable, a escala, calidad consistente y bajo costo.
- Existe desconfianza entre productores y empresas.

Sistemas de coordinación vertical por rubro.

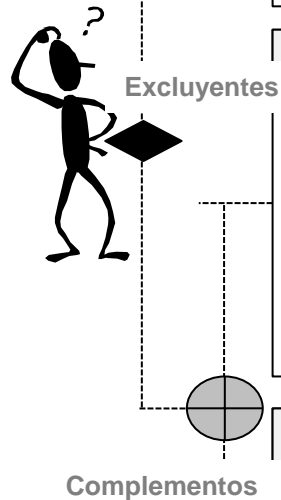
- Asignación de recursos productivos sigue influenciada por motivaciones políticas.
- Consejos de sociedad civil han emergido exitosamente para administrar recursos municipales.

Plataformas civiles locales para gestión eficiente de recursos

Sin embargo, los patrocinadores (MH y BM) del proyecto necesitan definir a que nivel y adecuar su apoyo a la forma en que este proyecto se va a materializar.

Algunas opciones futuras para proyecto de competitividad inclusiva

① Culminar la AT en el diseño del plan de inversión, expandir diseño a otros rubros		
Descripción	Consideraciones	Interrogantes clave
<ul style="list-style-type: none"> • Avance de la AT hasta pre diseño de proyecto. • Financiamiento de estos proyectos contingente al interés de las partes. • Análisis en otras áreas 	<ul style="list-style-type: none"> • Decepción de privados, interpretando la falta de financiamiento como bajo nivel de compromiso del gobierno. • Reputación de patrocinadores de AT como impulsores de análisis pero no de ejecución de iniciativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo manejar expectativas de actores durante el diseño del plan? • ¿Cómo mantener el interés y entusiasmo en la iniciativa? • ¿Cómo perpetuar esfuerzos?
② Avanzar un programa piloto		
Descripción	Consideraciones	Interrogantes clave
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programa piloto • Movilización de recursos para el financiamiento de programa piloto. • Ejecución de programa piloto 	<ul style="list-style-type: none"> • Permitiría la adaptación de innovaciones en terreno y mantener el entusiasmo de las partes mientras madura el diseño de un proyecto. • Financiamiento puede tomar tiempo. • Gestión de piloto un desafío. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué opciones de financiamiento para piloto existen? • ¿Cómo se podrían aprovechar los avances del piloto y llevarlos a escala?
③ Avanzar un proyecto a escala		
Descripción	Consideraciones	Interrogantes clave
<ul style="list-style-type: none"> • Decisión de embarcarse en un proyecto a escala. • Enmarcación de piloto dentro del proyecto. • Diseño de proyecto y posterior ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte señal de compromiso con privados y actores clave. • Extensa fase de diseño y aprobación. • Complementariedad con otros proyectos.(e.g. PPI) • Ámbito actual (3 rubros) puede no ser viable a escala mínima de proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo darle validez legal a la iniciativa? • ¿Qué rol tendría el EE? • ¿Cómo generar compromisos con intendencias? • ¿Cómo institucionalizar el proyecto e incorporar otras agencias relevantes?



Los próximos pasos consideran un intenso esfuerzo para el diseño de los proyectos piloto y atender las limitantes y potencialidades identificadas.

Tareas ilustrativas incluyen

- Desarrollo de una visión de mediano y de largo plazo con los actores mas prominentes en cada uno de los rubros
- Generación de compromisos con autoridades que representan intendencias y departamentos
- Diagnóstico de las limitantes claves en cada uno de los rubros.
- Identificación de oportunidades críticas para el desarrollo inclusivo del rubro.
- Diseño de un plan de respuesta y acción bajo alianzas con los actores más importantes de cada rubro.
- Coordinación sectorial e inter institucional con la incorporación de entidades con capacidad ejecutiva.
- Identificación de fuentes de apalancamiento e inversión compartida.

Posibles fuentes de recursos para financiar un programa piloto: AFD, JICA, .CAF

Preguntas y comentarios