

DOCUMENTO CONCEPTUAL DE PROYECTO (DCP)

COLOMBIA

I. DATOS BÁSICOS

Título del Proyecto:	Modelos de Intervención para el Sector Cafetero	
Número del Proyecto:	CO-L1009	
Fecha de ingreso al programa operativo:	Marzo 30, 2005	
Equipo de Proyecto:	Alvaro Llosa (EN3/CHF), Geoffrey Cannock (RE3/EN3), Jefe de Equipo; Leonardo Corral, Annette Killmer, Francisco Basilio Souza, (RE3/EN3); Hunt Howell (RE3/FI3); César Falconí (SDS/RUR); Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG/OPR); Fernando Balcázar (COF/CCO); y Giovanna Mahfouz (RE3/EN3).	
Prestatario:	Banco Agrario de Colombia S.A.	
Garante:	República de Colombia	
Organismo ejecutor:	Federación Nacional de Cafeteros	
Plan de financiamiento:	IDB: (OC)	US\$ 6,0 millones
	Local:	US\$ 2,6 millones
	Total:	US\$ 8,6 millones
PTI/SEQ:	PTI:	Sí. Mayoría de Beneficiarios.
	SEQ:	Sí.
Calendario tentativo de actividades:	Misión de Análisis:	Septiembre 26, 2005
	Comité de Préstamo:	Octubre 20, 2005
	Directorio:	Noviembre 30, 2005

II. MARCO DE REFERENCIA

A. El sector cafetero colombiano

- 2.1 El sector agrícola en Colombia muestra una participación en el PIB relativamente alta respecto a otros países de la región. Sin embargo, durante el período 1990-2002 la participación de la agricultura respecto al PIB ha caído de 16.5% a 14%. Asimismo, las exportaciones agropecuarias se han mantenido estancadas durante los últimos ocho años mientras que el total de las exportaciones colombianas se ha elevado en 40%.

- 2.2 La actividad cafetera es relevante para Colombia en términos de ingresos, por su efecto sobre el empleo rural, y por su prominencia social y regional. Esta actividad representa el 1.6% del PIB nacional y el 12.5% del PIB agrícola. Los ingresos generados por exportación alcanzaron el año 2004 cerca de US\$1.100 millones, representando aproximadamente el 6% del valor total de las exportaciones del país. Esta actividad genera dos millones de empleos directos e indirectos, y constituye el 27% del empleo agrícola.
- 2.3 La caficultura colombiana se desarrolla en 870.000 hectáreas, ocupadas por 668.000 fincas. Involucra 566.000 productores distribuidos en 590 municipios, más de la mitad de los municipios colombianos. Adicionalmente, se caracteriza por la presencia de pequeños productores: el 73% de las fincas cafeteras se encuentran en un rango de tamaño que varía entre 0.1 y 5 hectáreas, de las cuales el 34% son menores de una hectárea.
- 2.4 Los precios internacionales del café cayeron en el año 2001 a los niveles más bajos registrados desde 1821 en términos de dólares constantes. Si bien los precios podrán registrar una recuperación respecto de sus niveles actuales, tenderán a ser, en promedio, significativamente más bajos de lo que fueron en décadas anteriores.
- 2.5 Las dos principales especies de café que se producen en el mundo son “Robusta” y “Arábica”. La primera es de menor calidad mientras que la segunda, en la cual se especializa Colombia, es conocida como café suave y usualmente lleva un premio en su precio. En el contexto actual, sin embargo, y dado que las expansiones de producción han estado fundamentalmente en Robusta, los industriales y comercializadores han desarrollado diversos esquemas de mezcla que permiten usar más intensamente las calidades más bajas de café. Ello ha implicado que países como Colombia, que se identifican con productos de calidad superior a la del mercado, han visto aumentar la elasticidad de sustitución con los sustitutos, lo que genera dificultades crecientes para defender una prima de diferenciación de precio.
- 2.6 De modo simultáneo con este proceso de sobre oferta y baja en la calidad promedio del café, se ha desarrollado un mercado creciente de nicho, los cafés especiales. El mercado de los cafés especiales surge como consecuencia de múltiples causas que inciden en la diferenciación de los productos basados en cambios en hábitos de consumo. La diferenciación puede generarse en características de sabor basadas en denominaciones de origen, pero también en atributos que no están vinculados al sabor como aquellos basados en las prácticas utilizadas en su producción en campo y procesamiento (Vg. café orgánico, café rainforest, café procesado artesanalmente), en las características de los grupos productores (Vg. grupos indígenas, jóvenes), en los beneficios económicos para el caficultor (Vg. comercio justo), entre otros. El mercado de cafés especiales se ha caracterizado por presentar ventas crecientes, por exhibir altos precios pagados al productor, y por la presencia de un número importante de marcas. Aunque no se

tienen cifras exactas sobre la evolución del mercado de cafés especiales, se prevé que la prima de precio se mantendrá en el mediano plazo.

- 2.7 Las modalidades de intervención a nivel de unidad productiva se han caracterizado por ser parciales al dirigirse a resolver aspectos necesarios, pero no suficientes, de la competitividad de los cafeteros. La investigación y los servicios de asistencia técnica desarrollados han sido parcialmente adoptados por los caficultores; los programas voluntarios para el acceso a tierra promovidos por el gobierno no han sido exitosos, a pesar de haber contado con subsidios, debido a la carencia de planes de negocios, de activos y servicios complementarios a la tierra, y apoyo en organización social; y no existe una disposición para destinar recursos financieros para el sector, especialmente capital de largo plazo.
- 2.8 El sector cafetero colombiano tiene varias restricciones para mejorar su productividad. Entre estas restricciones se encuentran costos de producción altos y rígidos, especialmente por la alta participación de la mano de obra; un bajo nivel educativo del productor; una restricción de acceso al crédito de largo plazo que impide el sostenimiento de los cultivos y el logro de estándares de calidad del café; y una débil o inexistente gestión empresarial de las explotaciones cafeteras.
- 2.9 Las explotaciones cafeteras se han fragmentado, descapitalizándose y perdiendo economías de escala y de diversificación. La presencia de asociaciones empresariales como gestoras es mínima. La edad promedio de los caficultores colombianos ha aumentado y es ahora mayor a 50 años, el 22% es mayor a 60 años. Las tasas de adopción de nuevas variedades de café del grupo etéreo mayor a 60 años son entre 15%-30% menores al grupo etéreo entre 18-24 años.
- 2.10 Colombia ocupa el tercer lugar en términos de mayores costos de producción a nivel de finca con respecto a 22 países exportadores. Existe un margen para reducir costos en la producción de café. Estos ahorros provendrían de una mejor gestión administrativa de las fincas especialmente en aspectos logísticos, en la mejor administración de recursos humanos, en la mezcla de cultivos en la finca en términos de edades de café y de otros cultivos, y de la adopción de mejores prácticas tales como en el tipo de variedad de café, la densidad de siembra, fertilización con análisis de suelos, el control integrado de plagas, el beneficio ecológico, en la manera como se efectúa el procesamiento -en particular el tipo de combustible que se utiliza-, el secado, entre otros. Asimismo, estas medidas contribuyen a la diferenciación por calidad, la cual ha sido una estrategia favorable para Colombia al ocupar el segundo puesto respecto al indicador costos de producción/precio al productor.
- 2.11 Asimismo, existe la oportunidad de elevar la productividad de café de manera significativa de acuerdo a las investigaciones y recomendaciones efectuadas por el Centro Nacional de Investigación del Café (Cenicafé).
- 2.12 El sector cafetero colombiano ha establecido instituciones para la provisión de bienes públicos y servicios comunes para los caficultores para mejorar la

rentabilidad de largo plazo del café y lograr efectos distributivos en el sector rural. El sistema está liderado por la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). La FNC fue fundada en 1927 como una organización privada sin ánimo de lucro, y cumple su objetivo principal de defender los intereses de los productores, particularmente su ingreso. FNC administra el Fondo Nacional del Café (FoNC) a través de un contrato con el Gobierno de Colombia, el cual ha sido continuamente renovado. El contrato vigente se suscribió en 1997 y tiene una duración de 10 años. El FoNC es una cuenta del Tesoro Público y recibe los aportes parafiscales especiales a las exportaciones, denominados “contribuciones cafeteras”, y el resultado neto de las operaciones comerciales de café.

- 2.13 El FoNC financia la política de garantía de compra al productor, y la provisión de bienes públicos al sector cafetero. La FNC actúa como el ejecutor del sistema de garantía de compra al productor y dirige la red comercial institucional. Asimismo, provee servicios de investigación tecnológica, asistencia técnica, monitoreo de la calidad del café de exportación, y campañas de promoción.
- 2.14 La estructura de organización y de representación en el sector es la siguiente: los caficultores eligen a los integrantes de los Comités Departamentales y Municipales de Cafeteros. A su vez, los primeros son los Delegados al Congreso Nacional de Cafeteros, máxima autoridad de la FNC. El Congreso Nacional de Cafeteros elige a los ocho representantes gremiales al Comité Nacional de Cafeteros y al Gerente General de la Federación. El Comité Nacional es una entidad creada por el Ejecutivo. Está conformado por representantes del Gobierno y de la FNC, y tiene como objetivo concertar acuerdos entre el sector privado y el Estado. Actualmente existen 15 Comités Departamentales, cada uno dividido en 6 circunscripciones con equivalente número de representantes, 371 Comités Municipales y 3 Oficinas Coordinadoras situadas en departamentos que sin contar con un Comité Departamental, cuentan con una producción que amerita la existencia de una organización que cumpla sus funciones.
- 2.15 La red comercial institucional comprende: i) la red de almacenes (Almacafé) con sus 13 bodegas y sus servicios de operación logística y trilla; ii) 39 cooperativas donde la Federación y los productores tienen la mayor participación, y que poseen 492 puntos de compra; iii) exportadores como la propia FNC y la agencia exportadora de las cooperativas (Expocafé); iv) la Fábrica de Café Liofilizado que produce y exporta café soluble; y v) las tiendas minoristas de café Juan Valdez. Otras entidades de la FNC son el Cenicafé, y el centro educativo agropecuario “Fundación Manuel Mejía”.

B. La Estrategia Sectorial del País

- 2.16 Con el fin de minimizar los efectos de la eliminación de las cláusulas económicas del Acuerdo Internacional del Café en 1989, Colombia ha puesto en marcha un plan de acción que involucra a la institucionalidad cafetera, a los productores y al Gobierno Nacional. Las políticas de cambio emprendidas se enfocan hacia los

programas de desarrollo rural, la reconversión productiva hacia la calidad, al fortalecimiento de la política comercial, y la generación de valor agregado.

- 2.17 El actual Gobierno Nacional ha ratificado la importancia del sector. El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2002-2006 señala, con relación al desarrollo empresarial, que el Gobierno promoverá la conformación de proyectos empresariales rurales, a través de esquemas tales como sistemas asociativos, alianzas productivas y microempresa rural, que comprometan al sector empresarial y a los productores rurales, grandes, medianos y pequeños en el desarrollo de procesos exitosos, competitivos y generadores de producción y empleo. El PND confirma el compromiso de continuar apoyando al sector cafetero, en particular a través de: i) incentivos directos a la actividad cafetera; ii) programas de acceso al crédito; iii) cofinanciación de programas de asistencia técnica e investigación científica; y iv) programas de reconversión y desarrollo social. Además, este Plan establece que para apoyar el proceso de reconversión de la caficultura colombiana, se gestionarán recursos con la banca multilateral.
- 2.18 En el periodo 2001-2005, el Gobierno Nacional ha invertido aproximadamente US\$250 millones en el sector, a través de incentivos directos al precio, programas de renovación de cafetales, programas crediticios, y programas de seguridad alimentaria. El gobierno y la FNC propiciaron el reingreso de EE.UU. a la OIC en 2004 con el fin de incorporar al principal consumidor mundial en temas de agenda sobre calidad, desarrollo económico y sostenibilidad del café.
- 2.19 El valor agregado del Banco en el proyecto recae en la asistencia técnica durante la preparación y ejecución del proyecto, en particular en la implementación de un sistema de evaluación y seguimiento de las bondades en la provisión de bienes públicos por parte de la FNC. La Comisión de Ajuste a la Institucionalidad Cafetera, creada para recomendar medidas para superar la crisis del sector, reconoció que el sector no contaba con un sistema para evaluar los beneficios netos de los proyectos vinculados a bienes públicos. Por otro lado, la participación del Banco tiene el potencial de atraer a otros sectores interesados en proveer y movilizar recursos para el proyecto.

C. La Estrategia del Banco en el Sector

- 2.20 La Estrategia del Banco con el país (GN-2267-1) tiene como objetivos fundamentales dinamizar y reactivar la economía, promover el desarrollo social, y mejorar la gobernabilidad del país. El Proyecto contribuiría a estos objetivos debido a que fortalecerá la competitividad del sector cafetero, lo que a su vez elevará el nivel de vida de la población cafetera, y mejorará la gobernabilidad en el país al consolidar una base económica legal para los hogares de las regiones cafeteras.
- 2.21 Actualmente el Banco financia tres operaciones en el sector agrícola: i) el Plan Nacional de Desarrollo Alternativo (LO-984/OC-CO) que tiene como objeto apoyar al Gobierno Nacional en acciones de emergencia para restablecer el

desarrollo productivo y social sostenible de municipios donde se erradican cultivos ilícitos; ii) el Programa Nacional de Adecuación de Tierras (LO-863/OC-CO) que financia actividades en riego, drenaje y protección contra inundaciones; y iii) el Programa de Titulación y Modernización del Registro y Catastro (LO-1027/OC-CO). Se espera que las tres operaciones cierren en el 2005. La ejecución de los proyectos del sector agrícola ha sido afectada, principalmente por los recortes fiscales que han afectado el aporte local, situación enfrentada por toda la cartera del Banco, y a la debilidad institucional de los entes ejecutores.

- 2.22 La política vigente de Desarrollo Rural (OP-752) plantea como principales campos de actividad: i) fortalecer la capacidad para mejores programas y proyectos; ii) actividades de organización, capacitación y educación de la población rural; y iii) financiamiento de proyectos productivos para productores de bajos ingresos, proyectos de desarrollo rural y agropecuario integrado. La política vigente para el “Sector Agropecuario” (OP-721), establece como campos de actividad relevantes para el proyecto, los siguientes: i) Comercialización y Agroindustria; ii) Investigación y Extensión; iii) Crédito; y iv) Organizaciones y Capacitación de Productores Agrícolas.
- 2.23 Las principales lecciones aprendidas en los programas de transferencia de tecnología sugieren que el Banco continúe su labor exploratoria con mecanismos de mayor participación privada y con mayor poder de decisión en los productores, especialmente en las fases iniciales. Asimismo, la ejecución de estos programas, particularmente en el componente de inversiones en equipamiento tecnológico, obliga a incluir mecanismos de adquisiciones que reflejen el alto nivel de especificidad y limitado grado de competencia en la oferta.

D. Estrategia del Proyecto

- 2.24 La estrategia del proyecto se centra en: i) promover la adopción tecnológica; ii) facilitar el relevo generacional mediante el acceso a factores productivos por parte de jóvenes agricultores y la movilidad de recursos hacia el sector; iii) introducir nuevos modelos de intervención en las fincas cafeteras que resuelva las restricciones al acceso y a la adopción tecnológica, y que permita generar aprendizajes; y iv) impulsar la asociatividad entre los beneficiarios.
- 2.25 El proyecto promoverá la innovación, como un proceso de incremento de la productividad que incluye a los productos cafeteros, los procesos de producción, y a los modelos de negocios como respuesta al nuevo entorno internacional en el mercado de café. Productividad definida no únicamente respecto a la eficiencia técnica del recurso tierra, sino a todos los factores de producción dada la relevancia de otros factores en la economía cafetera colombiana. Dicha productividad también está referida al valor al considerar aumentos en el precio del café, vía diferenciación, como es el caso de los cafés especiales, y potenciales ahorros en los costos de los insumos.

- 2.26 La probabilidad de adopción tecnológica en la caficultura colombiana muestra una relación positiva con el nivel educativo del caficultor, el tamaño de la finca, el grado de especialización de la finca en café, y el acceso a crédito. Por otro lado, la adopción tecnológica tiene una relación negativa con la edad del caficultor.
- 2.27 A través de un mejor acceso a tecnología, tierras, crédito, y de capital humano se aumentará el desempeño relativo de las fincas. El proyecto busca atraer y movilizar recursos fuera del sector cafetero para que puedan facilitar el proceso de innovación.
- 2.28 La estrategia busca captar los beneficios potenciales de asociarse que existen en la caficultora colombiana como: i) economías de escala en la administración del negocio y activos en la fase de campo, y en ciertas labores culturales; ii) la presencia de activos indivisibles en el proceso de beneficio del café; iii) la mayor especialización de la mano de obra al interior de fincas de mayor tamaño; iv) mejores economías de diversificación en otros cultivos; v) mejores condiciones en la venta del café y en la compra de insumos; vi) mejores posibilidades de acceso al crédito.
- 2.29 La estrategia del proyecto plantea desarrollar modalidades de intervención integrales que permitan resolver fallas en el mercado de factores de producción, y lograr el acceso y movilización de recursos al sector cafetero con ganancias en productividad.
- 2.30 Debido a que aún no se posee un pleno conocimiento de los mejores atributos de los modelos de intervención, se plantea introducir un modelo de intervención base, el cual estará sujeto a variaciones en algunos de sus atributos. El proyecto validará el modelo base, así como sus variantes identificadas durante la preparación del proyecto, y generará nuevas modificaciones y ajustes durante su ejecución a través de un sistema de evaluación y seguimiento. El proyecto podrá ser expandido posteriormente a mayor escala según los resultados alcanzados.
- 2.31 El modelo de intervención consiste en líneas generales, en que: i) los potenciales jóvenes caficultores, luego de un proceso abierto de selección convocado por la FNC, se asocian para constituir pequeñas empresas; ii) la FNC promueve la creación de una empresa incubadora que podría participar en la estructura societaria de las pequeñas empresas, y que les presta servicios de gestión empresarial, asistencia técnica, servicios de contratos de bienes raíces, y de gestión de acceso a recursos financieros. En caso de participar la incubadora en la estructura societaria, ésta se irá retirando de la estructura de propiedad en las pequeñas empresas a través de la venta de su participación a los beneficiarios a medida que éstos cumplan con la incubadora con sus obligaciones financieras y de gestión empresarial; iii) la empresa incubadora celebra contratos con el sistema financiero para obtener recursos financieros para el acceso a tierra, inversión, y capital de trabajo. Las entidades financieras se garantizarán con una combinación de activos tales como la tierra y los contratos de suministro de café. Así, la FNC apalanca sus activos intangibles tales como reputación, información del

- desempeño de sus asociados, capacidad de organización a favor de jóvenes agricultores para que éstos puedan acceder a la tierra y al mercado financiero; iv) La FNC previamente identifica la oferta de tierras apropiadas para el proyecto; y, v) Los caficultores seleccionan planes de negocio con base en las opciones desarrolladas por la FNC respecto a Planes de Intervención de Fincas y de Modelos de Negocios.
- 2.32 En el Proyecto se pondrán a prueba los siguientes atributos: (i) importancia del grado de soporte institucional complementario; (ii) el modelo asociativo empresarial; (iii) tipología empresarial de las fincas; (iv) modalidad de acceso financiero; (v) perfil de los beneficiarios; y, (vi) paquete tecnológico-comercial. El proyecto implementará un programa piloto con réplicas del modelo base, y de un número de variantes de los atributos tal como se detalla en la siguiente sección.
- 2.33 Este Proyecto tendrá una duración de 4 años, y se enmarca dentro del Plan Estratégico de la FNC.
- 2.34 Actualmente el Gobierno y la FNC están gestionando una operación de préstamo en términos concesionales con el KfW por €8.5 millones, y una donación de €8.2 millones destinada a financiar la siguiente fase del programa forestal y de conservación del Río Magdalena. Con el FAD del gobierno español se gestiona una operación de préstamo por US\$13 millones para el desarrollo de programas en calidad y trazabilidad del café. La Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito promueve programas de desarrollo alternativo donde uno de los cultivo alternativos es el café. Estas operaciones complementan al Proyecto.

III. EL PROYECTO

- 3.1 El fin del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad de la caficultura colombiana. Su propósito es adoptar modelos institucionales sostenibles de intervención para mejorar el acceso a recursos productivos, en particular de jóvenes agricultores, y para movilizar recursos hacia la caficultura colombiana.

A. Estructura del Proyecto

- 3.2 El proyecto tendrá dos componentes. Con el primero, se crearán las instituciones para completar el modelo de intervención base; y con el segundo, se implementará dicho modelo en fincas en 13 departamentos. La implementación comprende la ejecución de los procesos de convocatoria a los beneficiarios, el proceso de acceso a las fincas, la adopción de los planes de negocios, y el cumplimiento de los contratos de gestión y de financiamiento de las pequeñas empresas con la empresa incubadora.

1. Creación de Instituciones Complementarias (US\$ 3,4 millones)

- 3.3 El proyecto financiará la puesta en marcha de un modelo de intervención base, para lo cual se requiere apoyar la creación de las siguientes instituciones en el

sector cafetero: i) una empresa incubadora; ii) pequeñas empresas denominadas Unidades Cafeteras Empresariales (UCAEs); iii) unidades especiales de acompañamiento, y, iv) un sistema de evaluación y seguimiento:

- 3.4 Empresa Incubadora (US\$1,100,000): Es una empresa holding de pequeñas empresas emergentes que comparten servicios comunes y que tiene como objeto promover iniciativas empresariales y minimizar los obstáculos para la creación de negocios, especialmente en áreas que requieren de cambio técnico. La FNC será el accionista principal y participará en la administración de la incubadora durante los primeros cuatro años de su creación. Para la réplica del proyecto se planea tener como resultado la transferencia del control de la incubadora a una empresa administradora de fondos de inversión.
- 3.5 Esta actividad financia los gastos para la constitución de la empresa incubadora, la contratación de la gerencia de la empresa incubadora, servicios legales, consultorías, promoción, capacitación, y equipos de oficina.
- 3.6 Unidades Empresariales Cafeteras (US\$300,000). Las inversiones en esta actividad comprenden la constitución de las empresas, el proceso de selección de beneficiarios (promoción del proyecto, talleres grupales, pruebas a los candidatos), el proceso de selección de tierras (estudios de oferta de tierras, estudios topográficos, convocatoria, gastos legales, diseño de sistema de información de mercado), y estudios para la elaboración de planes de negocios.
- 3.7 Los criterios preliminares para la selección de los beneficiarios serían: i) personas entre los 18 y 35 años de edad; ii) con un nivel educativo de por lo menos 9 grado, preferiblemente superior; iii) con buena disposición de trabajo en equipo; iv) con conocimientos agronómicos en café; v) con sentido de pertenencia de la zona donde está ubicada la finca; y, vi) dispuesto a comprometerse con una empresa asociativa con otros jóvenes agricultores de similares características. Si tiene familia debe contar con el apoyo de ella. La metodología de selección incluye la aplicación de pruebas psicotécnicas, las visitas y entrevistas familiares, las entrevistas con la pareja o núcleo familiar y los talleres para identificar actitudes para el trabajo en equipo y la convivencia.
- 3.8 Los criterios preliminares para la selección de las tierras serán: i) vocación ecológica adecuada para el cultivo del café; ii) tamaño superior a 30 hectáreas preferiblemente; iii) sin problemas de tenencia, iv) con fuentes de agua; v) con baja productividad por inadecuado manejo del actual propietario; vi) con infraestructura pública y de vivienda aceptable, vii) con presencia de otras fincas similares en la zona; viii) con organizaciones de base activas; y ix) que la situación de orden público no sea limitante para el desarrollo de la empresa. El reglamento operativo especificará el proceso para que sea transparente y abierto.
- 3.9 Unidades Especiales de Acompañamiento (US\$200,000). Las inversiones en esta actividad comprenden asesorías legales, y equipos de oficina para 10 Comités Departamentales de la FNC.

- 3.10 Sistema de Evaluación y Seguimiento del Proyecto (US\$1,800,000). Se implementará un sistema de evaluación y seguimiento del proyecto (SEP) en la FNC. Los objetivos del SEP son: i) efectuar el monitoreo de los eventos claves de éxito durante la ejecución proyecto para la oportuna adopción de medidas correctivas; ii) identificar cambios a los atributos de las modalidades de intervención durante su ejecución; iii) captar el aprendizaje de la experiencia piloto, y iv) establecer las bases para la replicación del proyecto a la población objetivo, de ser viable. Esta actividad financiará al director del SEP, un sistema de información, estudios, licencias de software, procesos de consulta y talleres para el ajuste de los atributos en las modalidades de intervención, y actividades de difusión de resultados.

2. Implementación de una Experiencia Piloto de los Modelos Institucionales (US\$4.4 millones)

- 3.11 Este componente consistirá en la implementación de los modelos de intervención mediante servicios de asesoría técnica, ambiental, social, financiera, y comercial. El tamaño preliminar de la experiencia piloto en base a un diseño muestral será de 160 fincas beneficiarias que contarán con 160 fincas como testigos para evaluar los resultados del proyecto. Las asesoría técnica y ambiental se brindarán durante la conformación y la ejecución del plan de intervención de las fincas. El soporte social facilitará el proceso de fortalecimiento del grupo de agricultores socios de las UCAEs. El componente financiará capacitación, consultorías, y visitas de campo.

B. Costo y financiamiento

CUADRO 3.1
COSTOS Y FINANCIAMIENTO PRELIMINAR (EN MILES DE US\$)

Categorías	BID	Local	Total	(%)
A. Administración/Supervisión del Proyecto	700	70	770	9
1. Funcionamiento UC	600	70	670	7,8
2. Monitoreo Ambiental Independiente	40		40	0,5
3. Auditoria Financiera Externa	60	0	60	0,7
B. Costos Directos	5,300	2,500	7,800	91
1. Creación de Instituciones Complementarias para el sector cafetero	2,300	1,100	3,400	39,7
2. Implementación de una experiencia piloto de los modelos institucionales.	3,000	1,400	4,400	51,3
Total	6,000	2,570	8,570	100
% por fuente	70	30	100	

IV. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

A. Prestatario y Organismo Ejecutor

- 4.1 El Prestatario del Proyecto será el Banco Agrario de Colombia S.A. (BAC)¹ y el organismo ejecutor será la Federación Nacional de Cafeteros (FNC). La Nación garantizará la operación al Banco. Asimismo, la Legislación en Colombia exige un esquema de contra garantías para la Nación del BAC. El acuerdo de préstamo entre el Banco Agrario y la FNC-FoNC establecerá que transferirá los recursos al Fondo Nacional del Café (FoNC) en las mismas condiciones del préstamo del BID, más una comisión por concepto de los gastos administrativos por los desembolsos y la gestión del contrato con el Banco. El BAC no prestará recursos del proyecto a los beneficiarios.

B. Esquema general de ejecución

- 4.2 El Proyecto será ejecutado bajo la responsabilidad directa de la FNC, la cual ejercerá el control sobre cada elemento que integra del esquema de ejecución, y estará apoyado por un Comité Directivo del Proyecto y una Unidad de Coordinación (UC), que realizará las acciones de apoyo en programación y seguimiento, administración y finanzas, y adquisiciones necesarias para que la FNC desarrolle todas las actividades técnicas a través de su actual estructura institucional.

1. El Comité Directivo del Proyecto

- 4.3 Se conformará un Comité Directivo del Proyecto (CDP) con participación externa a la FNC para orientar al proyecto y promover su replicabilidad hacia otros subsectores. El CDP tendrá como responsabilidad aprobar: (i) el Informe Inicial del Proyecto, los Planes Operativos Anuales y los Informes Semestrales del Proyecto; (ii) las modificaciones a los reglamentos específicos del proyecto; (iii) las propuestas de elegibilidad de las UCAEs al proyecto; (iv) los Informes de Evaluación del Proyecto y de Evaluación Ambiental; (v) la designación o remoción del personal de la UC; (vi) los planes e informes correspondientes al Proyecto, y, (vii) recibir los informes anuales de auditoria.
- 4.4 El Comité estará compuesto por el Gerente Técnico de FNC, el Gerente Financiero de FNC, el representante del Banco Agrario de Colombia, el Asesor del Gobierno para Asuntos Cafeteros (MHCP), el Director Ejecutivo de la Corporación Colombia Internacional, el Gerente del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural, y el Director de Desarrollo Rural Sostenible del DNP.

I. _____

¹ La evaluación del BAC como prestatario realizada por el Banco concluyó que éste cumple con las políticas del Banco para ser elegible como prestatario.

- 4.5 La Unidad Coordinadora del Proyecto cumplirá con las funciones de Secretaría Técnica del CDP.

2. Unidad Coordinadora (UC) de Proyecto:

- 4.6 La UC estará subordinada a la Gerencia Técnica de la FNC, y se organizará en cuatro unidades: Programación Presupuestal, Adquisiciones, Finanzas/Administración, y Evaluación y Seguimiento, que reportarán al Coordinador de la UC. El Coordinador y los profesionales encargados de cada una de las unidades serán financiados con recursos del préstamo. El personal adicional, será financiado con la contrapartida local de la FNC. Las funciones de la Unidad serán las siguientes: i) elaborar los Planes Operativos Anuales; ii) efectuar el seguimiento y supervisión de su ejecución y coordinar las evaluaciones; iii) apoyar a la auditoria ambiental; iv) Ejecutar los procesos de adquisiciones y contrataciones; v) solicitar a través del Banco Agrario los desembolsos del financiamiento, preparar y presentar las rendiciones por su uso; vi) asignar los recursos en especie y financieros a la empresa incubadora y a los Comités Departamentales de la FNC; vii) recibir y consolidar los proyectos de UCAEs presentados por los Comités Departamentales de la FNC y presentarlos a la empresa incubadora; viii) supervisar el cumplimiento de las condiciones y metas del Proyecto; y ix) elaborar los informes para su presentación al CDP.
- 4.7 La Unidad responsable del Sistema de Evaluación y Seguimiento deberá: i) mantener al sistema de información sobre el avance en la ejecución del Proyecto; ii) evaluar periódicamente la pertinencia y el impacto de los resultados respecto de los objetivos preestablecidos; iii) coordinar las evaluaciones intermedia y final del Proyecto; y iv) proponer cambios en los reglamentos específicos del Proyecto.
- 4.8 Las actividades financiadas en el SEP incluirán el seguimiento y evaluación de los resultados e impactos alcanzados por el Proyecto, en términos económicos, sociales y ambientales; así como las evaluaciones intermedia y final del Proyecto.

C. Otras Unidades/Entidades participantes del Proyecto

1. Comités Departamentales y Unidades Especiales de Acompañamiento

- 4.9 Los Comités Departamentales de Cafeteros se encargarán: i) ejecutar los procesos relacionados a la selección de beneficiarios, a la selección de fincas, y a la selección de las propuestas de proyectos de UCAEs, conjuntamente con los beneficiarios para someterlos a consideración de la UC; ii) prestar servicios de asesoría empresarial y asistencia técnica a los beneficiarios del proyecto de acuerdo a los contratos de gestión con la empresa incubadora, para lo cual se crearán unas Unidades Especiales de Acompañamiento; y iii) aportar los recursos de la contrapartida para el proyecto.

2. Unidades Cafeteras Empresariales (UCAEs)

- 4.10 Son las unidades empresariales beneficiarias del proyecto, en las cuales se observarán los resultados de las modalidades de intervención. Sus funciones serán i) ejecutar sus compromisos en el contrato de gestión con la empresa incubadora; y ii) suministrar información para el seguimiento y evaluación del proyecto.

3. Empresa Incubadora

- 4.11 Las funciones de la incubadora serán i) constituir las UCAEs en caso de que la incubadora tenga participación directa; ii) celebrar contratos de gestión y de participación accionaria con las UCAEs; iii) gestionar recursos financieros de largo plazo ante el sistema financiero para las UCAEs; y iv) contratar los servicios de gestión empresarial y asistencia técnica a los Comités Departamentales.

V. IMPACTO SOBRE EL DESARROLLO

- 5.1 El Proyecto contribuirá a incrementar la competitividad del café colombiano, a través de la adopción de nuevos modelos institucionales sostenibles. Los principales beneficiarios serán jóvenes agricultores productores ubicados en al menos 10 departamentos productores de café.

A. Resultados esperados

- 5.2 Los resultados esperados del Proyecto serán los siguientes: i) aumento en la productividad total de los factores de producción en la caficultura colombiana; ii) inicio autónomo de la réplica de los modelos de intervención por parte de los Comités Departamentales de Cafeteros; iii) el Valor Presente Neto Financiero ex post de los modelos de negocio implementados por los jóvenes asociados en nuevas empresas será significativamente superior con respecto a los testigos.
- 5.3 Entre los principales resultados esperados a nivel de componente se tienen: i) modelos de intervención validados y replicables en el sector cafetero; ii) sistema de evaluación, seguimiento, y difusión implementado; iii) jóvenes agricultores asociados en pequeñas empresas agrarias; iv) servicios de asistencia técnica y de gestión implementados en Comités Departamentales de Cafeteros; v) el sector cafetero cuenta con empresa incubadora que logra articular al sector financiero y los servicios de gestión con las pequeñas empresas agrarias; vi) empresa incubadora moviliza recursos financieros para el sector cafetero; y vii) solicitantes para participar en el proyecto supera con creces el número de socios en las empresas cafeteras.
- 5.4 Para la estimación de los beneficios económicos del Proyecto, se hará una identificación de los impactos económicos de los modelos de fincas bajo i) la situación base y sus variaciones con respecto de algunos de los atributos, y ii) la situación sin proyecto.

B. Justificación del PTI/SEQ

- 5.5 El proyecto está dirigido a promover la producción de pequeñas empresas de agricultores. De acuerdo a los resultados del Censo Cafetero de 1997, el 59% son pobres y de estos el 28% clasifican como pobres extremos de acuerdo al criterio de Necesidades Básicas Insatisfechas, con lo cual se concluye que esta operación califica como inversión que focaliza en la pobreza (PTI) debido a que más del 50% de la población objetivo es pobre. Asimismo, el proyecto promueve la equidad social como se describe en los objetivos para la actividad del Banco, contenidos en el informe sobre el Octavo Aumento general de Recursos. (Documento AB-1704, GN-1964-2).

C. Impactos ambientales y sociales

- 5.6 En términos sociales, se anticipa que el proyecto tendrá un impacto positivo, dado que contribuye de manera sostenible a aumentar los ingresos de los caficultores y sus familias. Mientras que, en términos ambientales, es posible que el cultivo de café apoyado a través del proyecto pudiera resultar localmente en impactos ambientales negativos, dado que el modelo base será una finca con producción de café tradicional. Sin embargo, donde las características del terreno lo permiten, se espera variar este modelo hacia aquellos cafés especiales que no solamente exigen una prima por calidad pero también ofrecen una diversidad ecológica relativamente alta de aves, insectos y microbios beneficiosos.
- 5.7 Para averiguar los impactos ambientales del proyecto, se llevará a cabo una evaluación ambiental. Esta evaluación incluirá: i) establecer las características biofísicas de los predios potenciales ya identificados por la FNC; ii) identificar los predios que tienen las características necesarias para cultivar café de manera no-tradicional; iii) sugerir técnicas practicables para minimizar los riesgos para el medio ambiente de erosión, sedimentación, y decaída de los nutrientes así como los riesgos para los caficultores asociados con el uso de abono, pesticidas y herbicidas, iv) recomendar módulos de entrenamiento en los aspectos ambientales de la caficultura (incluyendo el procesamiento del café con un mínimo de impactos ambientales), y sobre la seguridad y salud ocupacional; v) desarrollar una estrategia de monitoreo y seguimiento de los impactos ambientales y socio-culturales asociados con la caficultura en los predios que finalmente seleccionados; y iv) proponer criterios ambientales y socio-culturales para la selección de los planes de negocios. La evaluación se llevará a cabo en estrecha colaboración con Cenicafé, y resultará en el Reporte de Manejo Ambiental y Social (ESMR) del proyecto.

VI. ASPECTOS ESPECIALES

- 6.1 Recursos de Contrapartida: Los recursos de contrapartida serán proporcionados por el FoNC afectando el presupuesto que corresponde a los Comités Departamentales de Cafeteros. El FoNC recibe una contribución permanente de 5% del valor FOB de exportación. En el 2004, la contribución representó aproximadamente US\$ 57 millones. El monto de recursos de contrapartida podrá

variar de surtir efectos operativos la nueva política del Banco (AB-2358) aprobada en marzo del 2005. De ser el caso se realizará un análisis de acuerdo a las guías operativas de la política.

- 6.2 Excepciones a las Políticas del Banco: No se prevé excepciones a las políticas del Banco.
- 6.3 Riesgos principales: El riesgo principal del proyecto en términos de alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto es la eventual falta de apoyo por parte de entidades del sistema financiero privado para otorgar financiamiento de largo plazo a las empresas beneficiarias del proyecto. Riesgos de alto impacto pero de baja probabilidad de ocurrencia son: i) una posible inestabilidad social en las regiones productoras de café; y ii) la elevación del costo de oportunidad de la mano de obra. Durante la preparación del proyecto se identificarán las medidas para el tratamiento de estos riesgos.

VII. ESTADO DE PREPARACIÓN Y PLAN DE EJECUCIÓN

- 7.1 Respecto a los acuerdos institucionales básicos para el esquema del préstamo, el proyecto cuenta con: i) borrador del acuerdo de préstamo entre el Banco Agrario de Colombia (BAC) y la FNC-FoNC; ii) Concepto favorable del DNP sobre endeudamiento externo del BAC para el proyecto.
- 7.2 Las contragarantías son exigidas por la Nación en toda operación de endeudamiento externo donde ésta otorga una garantía a una entidad pública. Se estudia un esquema de contragarantías que otorgará el Banco Agrario y la FNC a la Nación, la cual consistirá básicamente en que la FNC se compromete a pignorar los ingresos provenientes de la contribución cafetera, equivalente al 5% del precio representativo por libra de café suave colombiano que se exporte. La Subdirección de Riesgo del MHCP emitirá opinión formal sobre la calidad de dichas garantías luego de que el documento emitido por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) sea aprobado y que la Comisión Interparlamentaria emita concepto favorable al contrato.
- 7.3 Respecto a la preparación técnica del proyecto, La FNC: i) ha preparado criterios de elegibilidad, y procesos para la convocatoria y selección de los potenciales jóvenes agricultores; ii) ha identificado 103 predios con tierras adecuadas que se prestan a ser intervenidos por el proyecto; iii) ha desarrollado a través del Cenicafe una metodología y un plan de intervención de fincas para cafetales que permitiría elevar de manera significativa la productividad e ingresos de dichos predios, iv) ha desarrollado un modelo económico-financiero de las fincas; v) mantiene conversaciones con entidades del sistema financiero doméstico para concretar el interés de éstas en la participación del financiamiento para el acceso de tierras, inversión en activos privados, y en capital de trabajo para las pequeñas empresas, vi) está estudiando las figuras legales más convenientes para constituir la empresa incubadora y a las pequeñas empresas; y vii) está preparando los modelos de contratos entre la empresa incubadora y las pequeñas empresas.

- 7.4 El Banco ha estado apoyando a la preparación del Proyecto en cuatro aspectos: evaluación del prestatario del proyecto, diseño técnico y económico, diseño del SEP, y análisis de la capacidad institucional del Organismo Ejecutor. Se espera incurrir en US\$ 10,000 en costos adicionales a los ya comprometidos en recursos administrativos para completar la preparación del proyecto. Los informes estarán finalizados para la Misión de Análisis prevista para septiembre. La presentación del Proyecto al Directorio está prevista para noviembre de 2005.

COLOMBIA (CO-L1009)
Modelos de Intervención para el Sector Cafetero
Marco Lógico

RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR DE DESEMPEÑO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin Contribuir a mejorar la competitividad de la caficultura colombiana.	La caficultura colombiana aumenta la productividad total de sus factores de producción en X%	Líneas de base socio-económicas del Programa y evaluación ex-post. Estadísticas sobre la caficultura colombiana Estudio sobre productividad.	<ul style="list-style-type: none"> Entorno macroeconómico y socio político estable. Se presentan eventos climáticos no extremos durante la ejecución del Programa.
Propósito Modelos institucionales sostenibles de intervención para mejorar el acceso a recursos productivos, en particular de jóvenes agricultores, y para movilizar recursos hacia la caficultura, adoptados.	Al final del Programa: <ul style="list-style-type: none"> Los Comités Departamentales de Cafeteros han iniciado autónomamente la réplica en un X% del número de experiencias previstos por la operación. A los 2 años de finalizado el Programa: <ul style="list-style-type: none"> El VPN financiero ex post de los Modelos de Negocio implementados por los jóvenes asociados en nuevas empresas es un X% con respecto a los testigos. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación final del programa. Informe y Planes Operativos de los Comités Departamentales de Cafeteros, consolidados por la Unidad de Coordinación del Programa. Evaluación financiera expost del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> El sector financiero mantiene su apoyo al Programa. Se mantiene una tendencia de precio interno promedio año, de por lo menos US\$ 160/ carga.
Componentes/Resultados 1. Modelos institucionales para el sector cafetero ajustados, validados y difundidos.	Al año de iniciado el programa: Sistema de evaluación y seguimiento implementado según grado de avance especificado por el reglamento operativo. A los dos años de iniciado el Programa: <ul style="list-style-type: none"> "X" número de jóvenes agricultores asociados en "X" pequeñas empresas agrarias. Servicios de asistencia técnica y de gestión implementados en X Comités Departamentales Cafeteros de acuerdo a lo especificado en Reglamento Operativo. El sector cafetero cuenta con al menos una empresa incubadora que ha logrado articular al sector financiero y a los servicios de gestión de los Comités Departamentales de Cafeteros con las pequeñas empresas del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe externo de consultor especializado. Copia escrituras de constitución de empresas e Informe de la Unidad de Coordinación del Programa sobre la constitución de unidades empresariales vinculadas al café. Evaluación Intermedia de los servicios de asistencia técnica. Contratos entre entidades del sistema financiero con la empresa incubadora, y las nuevas pequeñas empresas. 	Los contratos entre las partes se pueden hacer valer en las autoridades correspondientes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Los Comités Departamentales participantes han generado lecciones y aprendizajes específicos para la replicabilidad de los modelos de intervención y sus procesos. <p>Al término del Programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por lo menos X modelos de intervención validados y replicables masivamente en el sector cafetero con atributos distintos en cuanto a paquetes tecnológicos, nicho de mercado, modelo empresarial, perfil de elegibilidad de los beneficiarios, e instrumento financiero. • La empresa incubadora logra canalizar financiamiento de largo plazo del sector financiero para al menos "X" unidades empresariales cafeteras que no están asociadas a ésta. • Sistema de información y difusión del Programa para el sector cafetero implementado de acuerdo a reglamento operativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación intermedia de los modelos de intervención y de sus procesos; e Informes de comités departamentales sobre lecciones aprendidas sobre el diseño e implementación del programa en sus jurisdicciones. <p>Evaluación final económica de los Modelos de Negocios implementados en las unidades empresariales cafeteras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de las entidades del sector financiero que han asignado recursos a largo plazo al sector cafetero. • Evaluación final del programa. 	<p>Existen diversos conjuntos de atributos óptimos en los modelos de intervención.</p> <p>Unidades cafeteras no vinculadas al programa gestionadas adecuadamente.</p>
<p>Componentes/Resultados</p> <p>2. Experiencia piloto de los modelos institucionales de intervención implementada.</p>	<p>A los 2 años de iniciado el Programa:</p> <p>Solicitantes para el participar en el programa supera en X veces el número de socios en las empresas cafeteras.</p> <p>Al final del programa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • (X) nuevas unidades empresariales cafeteras bajo los modelos institucionales promovidos son replicables económica y financieramente según criterio de Valor Presente Neto y criterios de liquidez. • El 80 % de los Comités de Cafeteros ofrecen con al Servicios de Asistencia Técnica y Gestión Empresarial para las nuevas unidades empresariales cafeteras con calificación de al menos buena. 	<p>Base de datos de registro de jóvenes solicitantes para el programa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de la Unidad de Coordinación del Programa en base a visitas a los Comités Departamentales de Cafeteros. • Evaluación de percepción de los productores de las unidades empresariales cafeteras respecto a los servicios prestados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de oportunidad del empleo ilícito en cultivos alternativos se mantiene. <p>Bajos costos de transacción entre asociados.</p> <p>Política de contribución cafetera del Fondo Nacional del Café para los Comités se mantiene.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa incubadora logra movilizar financiamiento de largo plazo del sector financiero de US\$ X para las unidades empresariales cafeteras participantes del programa. • X número de jóvenes se han incorporado a la actividad cafetera. • La Comisión Nacional de Crédito Agropecuario, (CNCA) ha creado una línea de crédito para el sector agropecuario que recoge las condiciones financieras de la herramienta del Programa. • En (x) número de hectáreas se ha mejorado la adopción de tecnología bajo los parámetros recomendados por CENICAFE. • Las transacciones de tierras debido al programa supera el (x%). • El 100% de los jóvenes organizados como socios de las pequeñas empresas del programa acceden a tierra, tecnología, y recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estadísticas de las entidades del sector financiero sobre recursos asignados a largo plazo al sector cafetero. • Registro de base de datos de jóvenes participantes en el programa. • Línea de Crédito Agropecuaria creada. • Informes del Sistema de información Cafetera-SICA y de los Comités Departamentales de Cafeteros respecto de niveles de adopción alcanzados por el Programa respecto a línea de base y a grupos de control. • Sistema de información en operación. Informe de evaluación especializado con datos de línea de base y grupo de control. • Reporte de transacciones de tierras registradas por el Sistema de Información del Programa. • Reporte anual sobre la relación deuda largo plazo/patrimonio de las pequeñas empresas. • Reporte anual sobre reservas financieras de empresas agrarias para ejercer opción de compra de tierras bajo la modalidad de arrendamiento financiero. 	<p>Credibilidad y activos intangibles de la empresa incubadora es suficiente para atraer al sector financiero.</p> <p>Recursos disponibles por parte de la CNCA.</p> <p>Cafeteros acceden a créditos de capital de trabajo.</p> <p>Cultivos ilícitos en zonas por lo menos se mantienen. Expectativas de precios de tierra por la intervención del programa en las zonas se mantiene.</p> <p>Jóvenes seleccionados tienen vocación de pequeños empresarios.</p>
--	---	--	---