

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

**GESTIÓN DEL RIESGO RELACIONADO CON LOS PRECIOS PARA
COOPERATIVAS DE CAFICULTORES EN AMÉRICA LATINA**

(RG-T2840)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Alejandro Escobar (MIF/CSA) y Fernanda Lopez (MIF/CSA), cojefes de equipo, Francisco Roig (INO/FNP), Betsy Murray (MIF/CCR), Edgar Rivera (MIF/CSA) y George Rogers (LEG).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

I.	EL PROBLEMA	1
A.	Descripción del problema	1
II.	LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN.....	2
A.	Descripción del proyecto	2
B.	Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto.....	8
III.	ALINEACIÓN CON EL GRUPO DEL BID, POSIBILIDADES DE AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS	10
A.	Alineación con el Grupo del BID	10
B.	Posibilidades de ampliación de escala	11
C.	Riesgos del proyecto e institucionales	12
IV.	INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO.....	13
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN	13
A.	Descripción del organismo ejecutor	13
B.	Estructura y mecanismo de ejecución	14
VI.	CUMPLIMIENTO DE LOS HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	15
VII.	DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL **	16

RESUMEN DEL PROYECTO
REGIONAL
GESTIÓN DEL RIESGO RELACIONADO CON LOS PRECIOS PARA COOPERATIVAS DE
CAFICULTORES EN AMÉRICA LATINA
(RG-T2840)

Las sequías prolongadas, las temperaturas más altas en zonas productoras de café y los brotes de plagas, entre otros impactos del cambio climático, hacen que las fluctuaciones de precios sean uno de los mayores riesgos que enfrentan las pequeñas caficultoras. Incluso variaciones mínimas en los precios del café pueden tener enormes consecuencias para los pequeños agricultores que dependen de la venta del café para su subsistencia. Los productores agrícolas también dependen del desempeño de su cooperativa, pues al finalizar cada cosecha pueden obtener un dividendo o “segundo pago” que puede variar entre el 5% y el 30% del precio total que reciben por libra de café. Si las cooperativas terminan la temporada de cosecha con pérdidas, el segundo pago se reduce o se absorbe para cubrir las pérdidas de la organización, y esto hace que las familias agricultoras perciban menos ingresos. Para enfrentar la mayor inestabilidad causada por el cambio climático y propiciar la aplicación de medidas de adaptación entre los productores agrícolas (cepas resistentes a plagas, gestión mejorada del agua y el suelo, integración de estrategias de diversificación), las cooperativas en la región requieren fuentes de ingresos más estables, además de la capacidad de hacer pronósticos precisos de su situación financiera. En estudios de casos realizados por Fair Trade USA se demuestra que las cooperativas han logrado incrementar los ingresos de productores agrícolas en más del 20% en el curso de un año cuando se aplican estrategias adecuadas de gestión del riesgo de precios.

La gestión del riesgo de precios no es común entre las cooperativas de la región: incluso entre las más antiguas, apenas seis tienen un nivel de comprensión avanzado y práctico sobre el tema. La mayoría no puede ofrecer contratos a tasas de largo plazo, lo que reduce su competitividad en el mercado. Además, los programas de capacitación sobre la gestión del riesgo de precios duran un solo día y se enfocan solamente en la parte operativa o se han impartido una sola vez bajo la dirección de un importador para trabajar directamente con su cliente. Las sinergias y la coordinación que se han logrado con la Plataforma de Agricultura Sostenible, Alimentos y Medio Ambiente (SAFE) del FOMIN han reunido a un grupo diverso de organizaciones para crear un proyecto único de gestión del riesgo de precios encaminado a transformar la rentabilidad, la solvencia crediticia y la competitividad de 16 cooperativas seleccionadas de Honduras, Guatemala, Nicaragua, Colombia y Perú a lo largo de un período de tres años.

El proyecto incluye el establecimiento de un proceso de capacitación sobre gestión del riesgo de precios con un enfoque plurianual orientado al perfeccionamiento de los temas básicos (flujo de efectivo, gestión de inventarios y gobernanza, entre otros) y al aprendizaje sobre la gestión del riesgo de precios con un sólido componente de evaluación que incluye la participación de la junta directiva y gerencia de las cooperativas con herramientas adaptadas al contexto de las cooperativas de caficultores. Se elaborará un programa basado en simulaciones y un conjunto de herramientas de gestión del riesgo de precios para impartir enseñanza práctica sobre el uso de instrumentos de cobertura. Por último, el proyecto contará, a través del organismo ejecutor, Oikocredit, con una línea de crédito preaprobada que suministrará

financiamiento líquido, flexible y sin garantía para la gestión del riesgo de precios con el fin de cubrir todos los gastos de implementación conexos (opciones, pagos de márgenes de garantía solicitados por la bolsa de valores de Nueva York (NYSE) y honorarios de corredores).

Este proyecto está dirigido por Oikocredit en asociación con Catholic Relief Services (CRS), una organización humanitaria internacional con amplia experiencia en programas relacionados con el café; Fair Trade USA, el principal certificador independiente sin fines de lucro y promotor de productos Fair Trade Certified™ en Norteamérica; y Keurig Green Mountain, líder en variedades especiales de café y el principal comprador de café Fair Trade Certified en Estados Unidos.

ANEXOS

Anexo I	Matriz de Resultados
Anexo II	Presupuesto resumido

APÉNDICES

Proyecto de resolución

ANEXOS DISPONIBLES EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DEL FOMIN

Anexo III	Presupuesto detallado
Anexo IV	Diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor [incluye análisis de debida diligencia en materia de integridad]
Anexo V	Requisitos de información y cumplimiento de hitos y acuerdos fiduciarios
Anexo VI	Plan de adquisiciones y contrataciones
Anexo VII	Reglamento Operativo para la Innovación

SIGLAS Y ABREVIATURAS

COSA	Comité de Evaluación de la Sostenibilidad
CSAF	<i>Council on Smallholder Agricultural Finance</i> [Consejo de Financiamiento de Pequeños Productores Agrícolas]
KGM	Keurig Green Mountain
SAFE	Plataforma de Agricultura Sostenible, Alimentos y Medio Ambiente
ISUP	Oikocredit International Support Foundation

**INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO
REGIONAL
GESTIÓN DEL RIESGO RELACIONADO CON LOS PRECIOS PARA LAS COOPERATIVAS DE
CAFICULTORES EN AMÉRICA LATINA
(RG-T2840)**

Países y ubicación geográfica:	Honduras, Guatemala, Nicaragua, Colombia y Perú		
Organismo ejecutor:	Oikocredit International Support Foundation (ISUP)		
Ámbito de enfoque:	Agricultura climáticamente inteligente		
Coordinación con otros donantes y operaciones del Banco:	La CII (División de Mercados Financieros) expresó interés en mantenerse estrechamente vinculada a la ejecución del proyecto. Además, los resultados del proyecto se compartirán con el Consejo de Financiamiento de Pequeños Productores Agrícolas (CSAF) y los miembros de la Plataforma de Agricultura Sostenible, Alimentos y Medio Ambiente (SAFE).		
Beneficiarios del proyecto:	16 cooperativas de caficultores en América Latina y el Caribe (que representan aproximadamente a 5.000 pequeños agricultores, en su mayoría (alrededor de 80% hombres y 20% mujeres))		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$1.085.560	43%
	Inversión de capital:	US\$000.000	
	Préstamo:	US\$000.000	
	Otros (explique):	US\$000.000	
	FINANCIAMIENTO TOTAL DEL FOMIN:	US\$1.085.560	
	Contrapartida:	US\$1.463.540	57%
	Cofinanciamiento (si procede, incluya un rubro distinto para el cofinanciamiento del BID):		00%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$2.549.100	100%
Períodos de ejecución y desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolso.		

Condiciones contractuales especiales:

Condiciones especiales previas al primer desembolso: (i) presentación al FOMIN del plan de ejecución del proyecto; (ii) selección del gerente del proyecto; (iii) acuerdo entre Oikocredit e ISUP en el que se establezcan claramente los planes de coordinación, contabilidad y adquisiciones para la ejecución del proyecto.

Condiciones especiales previas al segundo desembolso: (i) acuerdo entre Oikocredit y las demás organizaciones participantes (Catholic Relief Services, Fair Trade USA y KGM) en el que se detallen sus contribuciones y planes de coordinación.

Revisión del impacto social y ambiental:

Esta operación fue analizada y clasificada según se establece en la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias (OP-703) del BID el 15 de septiembre. En vista de que los impactos y riesgos son limitados, la categoría propuesta para el proyecto es C.

Unidad responsable de los desembolsos:

MIF / CCR

I. EL PROBLEMA

A. Descripción del problema

- 1.1 El café es un producto básico de exportación de gran importancia que sistemáticamente se ha clasificado dentro de las primeras 10 exportaciones agrícolas por valor en todo el mundo. Además, el café verde (sin tostar) es uno de los productos básicos agrícolas más comerciados. Entre 2006 y 2009, la región de América Latina y el Caribe representó alrededor del 45% de la producción mundial de café repartida entre distintos países, como Brasil, Colombia, Perú, Honduras, México, Nicaragua y Guatemala.
- 1.2 Las cooperativas de caficultores en América Latina y el Caribe desempeñan tres funciones importantes en la cadena del café: (i) aseguran la difusión de información y servicios (asesoría, agronomía, finanzas, etc.); (ii) suministran café de alta calidad a empresas que desean adquirir café certificado, incluidas algunas de las empresas cafeteras más grandes del mundo; y (iii) proporcionan cada vez más el crédito que tanto necesitan los agricultores. Mientras más avanzada y fuerte es la cooperativa, mayor es su capacidad para otorgar créditos a largo plazo que se necesita para poner en marcha una amplia gama de estrategias de caficultura resistente al clima. En los últimos 15 años, las cooperativas de caficultores más avanzadas se han convertido en actores importantes en el mercado de cafés especiales, ya que han obtenido varias certificaciones y han invertido para cumplir con un número creciente de normas privadas, a la vez que aplican prácticas agrícolas climáticamente inteligentes con y para sus miembros.
- 1.3 Las seguías prolongadas, las temperaturas más altas en zonas productoras de café y los brotes de plagas, entre otros impactos del cambio climático, hacen que las fluctuaciones de precios sean uno de los mayores riesgos que enfrentan las pequeñas cooperativas de caficultores y sus agricultores. Incluso variaciones mínimas en los precios del café pueden tener enormes consecuencias para los pequeños agricultores que dependen en su mayor parte de la venta de café para cubrir sus necesidades anuales básicas. A los agricultores que venden con certificación de Fair Trade se les ofrece un precio mínimo de mercado que los ayuda a mitigar el riesgo, pero que se vuelve insignificante en comparación con el monto que recibe un agricultor con mayor capacidad para proteger sus existencias de las fluctuaciones diarias de los precios. En estudios de casos realizados por Fair Trade USA y otros¹ se demuestra que las cooperativas han logrado incrementar los ingresos de los agricultores en más del 20% en el curso de un año cuando se aplican estrategias adecuadas de cobertura.
- 1.4 Con base en estimaciones del FOMIN, existen alrededor de 20 cooperativas de caficultores de gran y mediana escala en la región, que tienen un volumen combinado de negocios de casi US\$500 millones y atienden en su mayoría a pequeños productores con un promedio de 3 hectáreas de producción de café. Incluso entre las cooperativas más antiguas, apenas seis tienen una

¹ Grupo del Banco Mundial, Informe No. 93923-GLB. *Risk and Finance in the Coffee Sector: A Compendium of Case Studies Related to Improving Risk Management and Access to Finance in the Coffee Sector*, febrero de 2015.

comprensión avanzada y aplicable de la gestión del riesgo de precios² y la mayoría de las otras no pueden ofrecer contratos a tasas de largo plazo, lo que reduce su competitividad en el mercado. Los agricultores que forman parte de cooperativas pueden obtener un dividendo al final de la cosecha una vez que se venda el café al exportador o importador. Los dividendos o “segundo pago” de la cooperativa pueden ser importantes y variar entre el 5% y el 30% del precio total que reciben los caficultores por libra de café. Sin embargo, si las cooperativas terminan la temporada de cosecha con pérdidas, el segundo pago se reduce o se absorbe para cubrir las pérdidas de la organización, y esto hace que las familias agricultoras perciban menos ingresos.

- 1.5 Por estos motivos resulta crítico que las cooperativas agrícolas comprendan el riesgo relacionado con los precios, fortalezcan su capacidad interna y adquieran el poder necesario para instrumentar directamente estrategias de gestión del riesgo de precios. Un mejor desempeño de las cooperativas les permitirá a los pequeños agricultores afiliados a ellas obtener ganancias más estables año tras año y mayores ingresos en general. El acceso a prácticas de gestión del riesgo de precios y su aplicación protegerán a los caficultores de los trastornos del mercado vinculados a la variabilidad en la oferta inducida por el clima y también permitirán que las cooperativas de caficultores sigan brindando el financiamiento que tanto se necesita y el apoyo técnico para la instrumentación de estrategias de resistencia al clima a nivel de las explotaciones agrícolas.
- 1.6 **Los principales beneficiarios del proyecto** serán 16 cooperativas de caficultores (incluidos los miembros de sus juntas directivas y personas en cargos gerenciales, gerentes financieros y comerciales y personal financiero) de Honduras, Guatemala, Nicaragua, Colombia y Perú que representan a alrededor de 5.000 pequeños productores agrícolas en su mayoría (alrededor de 80% hombres y 20% mujeres). El pequeño caficultor típico tiene hasta 5 hectáreas cultivadas y produce menos de 300 kg de café al año. El ingreso bruto promedio que obtienen los caficultores más pobres es de US\$2.500 o menos. Con base en una evaluación preliminar, las cooperativas beneficiarias tienen un promedio de 1.300 miembros y un nivel de producción exportado de 3.200 toneladas (2015).

II. LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

A. Descripción del proyecto

- 2.1 El **objetivo del proyecto** en términos de impacto es mitigar la fluctuación de los precios que enfrentan los pequeños productores agrícolas organizados en cooperativas en América Latina. Su objetivo a nivel de resultados es aumentar la capacidad de 16 cooperativas para instrumentar y manejar estrategias eficaces de cobertura de precios para sus miembros.

² A partir de conversaciones con los socios del proyecto, las cooperativas que están aplicando actualmente estrategias de gestión del riesgo de precios son Aldea Global (Nicaragua), Cooperativa de los Andes (Colombia), Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples de Tarrazú (Costa Rica), Red Ecolsierra (Colombia), Compañía Cafetera La Meseta (Colombia), Cooperativa Valle Ubiriki (Perú) y Sol y Café (Perú).

- 2.2 **Modelo y solución propuestos:** Aunque algunas cooperativas de caficultores de la región comprenden la mecánica de las opciones de venta, compra y futuros, gran parte de sus conocimientos se concentran en la administración de la cooperativa, lo cual es cierto incluso en el caso de algunos miembros de sus juntas directivas. Son pocas las cooperativas que manejan sus propias estrategias de gestión del riesgo de precios, pues las consideran demasiado complejas para intentarlo de manera independiente. Muchas tampoco disponen de los sistemas básicos de contabilidad y manejo de inventarios para administrar eficazmente los flujos de efectivo y las existencias de café. A nivel de los productores agrícolas, los conocimientos y la comprensión de los beneficios de adoptar una gestión del riesgo de precios también son muy limitados, pues las lecciones aprendidas de las capacitaciones no llegan a ellos.
- 2.3 Oikocredit, como organismo ejecutor, Catholic Relief Services, Fair Trade USA y KGM se proponen crear un proyecto único e integral de gestión del riesgo de precios (asistencia técnica y financiamiento de opciones) para transformar la rentabilidad, la solvencia crediticia y la competitividad de 16 cooperativas beneficiarias a lo largo de tres años. El proyecto de capacitación de tres etapas se basará en una evaluación previa de las capacidades de gestión del riesgo de precios de cada cooperativa. A cada cooperativa que reciba la capacitación se le ofrecerá financiamiento de opciones. Además, una vez finalizadas las capacitaciones, se ofrecerán durante seis meses servicios permanentes de asesoría sobre gestión del riesgo de precios, con costos compartidos. Por último, como parte de este proyecto también se evaluará el potencial de establecer un instituto para la gestión del riesgo de precios que se especialice en el financiamiento de opciones, la capacitación sobre la gestión del riesgo de precios y servicios de asesoría.
- 2.4 **Proceso para la selección de las cooperativas:** El objetivo del proyecto es fortalecer las capacidades de las cooperativas más avanzadas de la región que ya tienen una estructura sólida de gobernanza y acceso asegurado a los mercados. Se seleccionará a los participantes de acuerdo con criterios establecidos conjuntamente por el FOMIN, Oikocredit, Catholic Relief Services, Fair Trade USA y KGM que incluyan (i) una producción anual mínima de 25.000 quintales y ventas de US\$4 millones; (ii) por lo menos cinco años con certificación Fair Trade tanto en Estados Unidos como en otros países, sin haber perdido nunca el certificado³; (iii) una estructura eficaz de gobernanza con capacidades de gestión financiera básicas o intermedias; (iv) una excelente reputación entre los compradores y prestamistas; (v) disposición para comprometer los recursos (personal, tiempo, contribución mínima de contrapartida) durante todo el proyecto; y (vi) de preferencia (pero no indispensable), una relación comercial ya existente con KGM u Oikocredit y capacitaciones previas sobre gestión del riesgo de precios.

³ Para obtener la certificación de Fair Trade, se exige que las organizaciones de productores cumplan normas ambientales como gestión integrada de plagas; uso correcto de plaguicidas y otros productos agroquímicos peligrosos; control y planeación de la erosión del suelo (rotación de cultivos, intersebrado, agrosilvicultura, etc.); conservación y restauración de cuencas; y protección de la biodiversidad (que incluye el establecimiento de zonas protegidas y de amortiguación).

- 2.5 Una lista de alrededor de 100 participantes potenciales se redujo a un grupo seleccionado de 28 cooperativas⁴ que se verán sujetas a un riguroso proceso de selección entre Oikocredit, Catholic Relief Services, Fair Trade USA y KGM para obtener un grupo final de 16 cooperativas participantes. Se creará un proceso de solicitud mediante el cual las cooperativas interesadas llenarán sus datos y presentarán una carta de intención en la que expresen su justificación y objetivos para participar en el proyecto. La selección final de estas u otras cooperativas dependerá del interés y el compromiso que exprese cada una. Para los talleres de capacitación y actividades entre pares se agrupará a los participantes en dos cohortes: una para Centroamérica y otra para Sudamérica.
- 2.6 **Innovación:** La gestión del riesgo de precios no es común en las cooperativas de la región, pues históricamente los programas de capacitación han durado un solo día y se han enfocado solamente en la parte operativa o se han impartido una sola vez bajo la dirección de un importador para trabajar directamente con sus clientes. Las sinergias y la coordinación que encabeza el FOMIN y que se han logrado a través de la Plataforma SAFE han reunido a dos propuestas distintas en un programa unificado que va más allá de la mera capacitación para producir una estrategia única que incluye la producción de un conjunto de herramientas para la gestión del riesgo de precios y el acceso a recursos financieros. La plataforma SAFE, establecida en 2015 bajo el liderazgo del FOMIN y los agentes más importantes del sector cafetero del mundo⁵, fue la confluencia natural de diversas partes interesadas en este programa, entre las que se incluyen algunas de las empresas mercantiles que también se beneficiarán en gran medida con la instrumentación de estas estrategias de gestión del riesgo de precios en las cooperativas con las que trabajan. El resultado es un programa único que hasta la fecha no ha puesto a prueba ningún otro donante u organización en la región. Otra característica distintiva del proyecto es su enfoque plurianual hacia el aprendizaje sobre las herramientas de gestión del riesgo de precios y el perfeccionamiento de los temas básicos (flujo de efectivo, gestión de inventarios, gobernanza, etc.) con un sólido componente de evaluación que incluye la participación de todos los niveles de la organización y se adapta al contexto de las cooperativas de caficultores. El vínculo directo con el mecanismo de financiamiento de opciones de Oikocredit también es único y les proporciona a las cooperativas más incentivos para que continúen invirtiendo en herramientas de gestión del riesgo de precios. Al suministrar este incentivo, el proyecto se propone generar un círculo virtuoso que les permita a las cooperativas pagar sus propias capacitaciones a futuro conforme reciban financiamiento a más largo plazo y se catalice un cambio autosostenible.
- 2.7 **Componente I: Fortalecimiento organizacional de la gestión del riesgo de precios.** El objetivo de este componente es fortalecer la capacidad de 16

⁴ La lista preliminar de cooperativas se incluye en el anexo que recoge el Reglamento Operativo.

⁵ La plataforma SAFE fue aprobada en el marco de la operación RG-M1269. Sus miembros fundadores son Keurig Green Mountain Inc., ECOM Trading, Starbucks Coffee Company, Hans R. Neumann Foundation (parte de Neumann Kaffe Gruppe), Root Capital, Catholic Relief Services, Solidaridad Network, Rainforest Alliance, S&D Coffee & Tea, Farmers Brothers Co., Hivos, Grameen Foundation, Coalition for Coffee Communities (CCC), Sustainable Commodity Assistance Network (SCAN) y Comité de Evaluación de la Sostenibilidad (COSA).

cooperativas de caficultores en ámbitos críticos para la aplicación directa de estrategias eficaces de gestión del riesgo de precios. La capacitación que actualmente ofrecen en la región consultores locales e intermediarios internacionales se imparte en conjunto con otros servicios y está más enfocada a generar un nivel de comprensión general del financiamiento de instrumentos derivados. A través de este componente, el programa patrocinará el diseño de un proceso de capacitación de tres etapas que permitirá entender claramente los temas básicos que requieren los gerentes y miembros de las juntas directivas para aplicar estrategias de gestión del riesgo de precios (opciones de compra y venta, establecimiento de posiciones abiertas, cálculo del financiamiento adecuado para instrumentos derivados, etc.).

- 2.8 El proceso de capacitación de tres etapas incluye lo siguiente: (i) curso básico de gestión del riesgo de precios, dirigido a los miembros de las juntas directivas y gerencias de las cooperativas. Cubre temas como la introducción a las fluctuaciones de precios, la gestión de riesgos y su importancia para las cooperativas, la interpretación de los estados financieros, la gestión de inventarios, etc. (ii) curso intermedio de gestión del riesgo de precios, orientado al personal gerencial, administrativo/financiero y comercial de las cooperativas. Este curso cubrirá la inestabilidad de los mercados, las opciones y contratos a futuro, la gestión y comprensión de los contratos de venta, etc. (iii) curso avanzado de gestión del riesgo de precios, orientado al personal gerencial, administrativo/financiero y comercial de las cooperativas. Este curso cubrirá las aplicaciones prácticas de la gestión de riesgos, las opciones y contratos a futuro con análisis de casos reales y sus aplicaciones prácticas. En este curso, Fair Trade USA introducirá un nuevo modelo de simulación del riesgo de precios.
- 2.9 Este componente incluirá (i) la creación de una herramienta de evaluación de las cooperativas⁶ para calificarlas y colocarlas en el nivel más adecuado del programa de capacitación; (ii) la formulación de los planes de estudio de los cursos de gestión del riesgo de precios por consultores externos, que emplearán las herramientas existentes⁷ como base para los manuales de enseñanza, materiales de capacitación y metodología que se producirán; (iii) talleres de capacitación, que se organizarán en función del ciclo de los cultivos⁸ agrupando a los participantes en cohortes regionales. Estos talleres incluirán la participación de las juntas directivas de las cooperativas, lo cual se ha considerado como un factor imprescindible para que las cooperativas entiendan, acepten y promuevan de manera coherente las estrategias de gestión del riesgo de precios; (iv) seis meses de asesoría y orientación subsidiadas sobre la gestión del riesgo de

⁶ Las dimensiones que se medirán incluirán el desempeño financiero (sostenibilidad operativa, solvencia crediticia, planeación financiera y suficiencia de liquidez y flujo de efectivo), gobernanza y capacidades de supervisión; estructura organizacional, prácticas y funcionalidad; capacidades de gestión (incluida la gestión de inventarios y financiera); experiencia en el mercado; uso de información para la toma de decisiones (incluido el uso de sistemas de tecnología informática); prestación de servicios; y equidad de género.

⁷ En el marco de la Plataforma SAFE, el proyecto RG-M1285, aprobado por el FOMIN, incluyó la organización de un curso de capacitación básica sobre gestión del riesgo de precios que se utilizará para este proyecto. El curso también aprovechará otros materiales creados por Oikocredit y las demás organizaciones participantes (Catholic Relief Services, Fair Trade USA y KGM).

⁸ Centroamérica a partir de julio de 2017 y Sudamérica a partir de febrero o marzo de 2017.

precios en función de las necesidades: las cooperativas que completen el programa de capacitación recibirán hasta seis meses de servicios de asesoría continuos por parte de un intermediario independiente o el proveedor de servicios que quieran. Se espera que después de ese plazo las cooperativas puedan asumir la ejecución directa por sí solas.

- 2.10 **Componente II: Conjunto de herramientas de gestión del riesgo de precios.** El objetivo de este componente es apoyar a las cooperativas de caficultores para que tengan acceso y utilicen un conjunto de herramientas de gestión del riesgo de precios que incluye materiales de capacitación⁹, una herramienta de evaluación de riesgos y un simulador virtual del riesgo relacionado con los precios. Fair Trade USA encabezará la formulación y la publicación de esta guía.
- 2.11 El simulador de la gestión del riesgo de precios emplea una tecnología en línea que se presentará como un juego de simulaciones para practicar el uso de los instrumentos de cobertura (por ejemplo, los futuros y opciones). El simulador se traducirá al español y se orientará a los gerentes de comercialización y otros especialistas responsables de la aplicación de la gestión del riesgo de precios, así como a representantes de las juntas directivas y productores agrícolas interesados en comprender mejor la gestión del riesgo de precios. Para crear esta tecnología, Fair Trade USA está trabajando en asociación con Woodard Lab en la Escuela Dyson de Economía Aplicada de la Universidad de Cornell. Además, se creará un evaluador de la gestión del riesgo de precios —una interfaz derivada del simulador—, que se usará para analizar y optimizar las estrategias de gestión de riesgos. El evaluador se basará en insumos definidos por los usuarios, como la estructura financiera y de negocios y la exposición a los riesgos de cada una de las cooperativas y estará dirigido al personal de cooperativas.
- 2.12 La producción completa del simulador incluye (i) la sección posterior de la herramienta: la alimentación de datos en tiempo real con información actualizada de mercados, costos de cobertura y opciones e indización de variabilidad, así como integración de calificaciones y evaluaciones de desempeño, con base en los indicadores que se definan en el marco de supervisión y evaluación del proyecto; (ii) la sección frontal de la herramienta: los esquemas de página de las experiencias de los usuarios y el diseño funcional, la funcionalidad de la sección posterior, acceso y alojamiento, así como necesidades continuas de apoyo; (iii) Fair Trade USA encabezará el diseño del aspecto, las propiedades y la funcionalidad del producto a partir de investigaciones sobre las necesidades únicas y la cultura de los usuarios representados por las cooperativas latinoamericanas; (iv) las necesidades de alojamiento y mantenimiento en línea y la estrategia de apoyo para la herramienta durante la duración del proyecto y

⁹ Los materiales de capacitación son los módulos de capacitación creados en el Componente I, documentación de las lecciones aprendidas y las prácticas óptimas en forma de informes de aprendizaje, un resumen ejecutivo y estudios de casos individuales con las experiencias de cada cooperativa en el programa de gestión del riesgo de precios, las lecciones aprendidas del Componente III y descripciones detalladas de las herramientas de evaluación de las cooperativas y otros productos diseñados para el programa.

subsecuentemente; y (v) la formulación de una agenda de aprendizaje coordinada con Oikocredit, Catholic Relief Services, Fair Trade USA y Keurig¹⁰.

- 2.13 **Componente III: Programa de aprendizaje mediante tutoría entre pares.** El objetivo de este componente es exponer a las cooperativas a experiencias prácticas de pares que estén aplicando directamente estrategias de gestión del riesgo de precios. Esta metodología de aprendizaje complementará las capacitaciones más formales que se impartan en el marco del Componente I. Se prevé que participen dos personas de cada cooperativa (un miembro de la junta directiva y un empleado senior) en el programa de aprendizaje que ofrecerán dos de las mejores cooperativas que tienen una importante experiencia en la aplicación de estrategias de gestión del riesgo de precios: Cooperativa de los Andes (Colombia) y Aldea Global (Nicaragua). La distancia geográfica, además de las necesidades e intereses de los participantes, determinarán qué cooperativa visitarán.
- 2.14 Las visitas de pares durarán tres días e incluirán las siguientes actividades: (i) sesiones individuales y de grupos de discusión con miembros de la junta directiva y la gerencia; (ii) presentaciones formales de las cooperativas facilitadoras sobre la historia y las motivaciones para utilizar la gestión del riesgo de precios; (iii) ejercicios prácticos basados en experiencias de las cooperativas facilitadoras; (iv) revisión de los sistemas de control financiero y de gestión de inventarios, entre otros sistemas pertinentes; (v) visita a miembros de la cooperativa para conocer sus perspectivas sobre las repercusiones que ha tenido la gestión del riesgo de precios en su vida; y (vi) perfeccionamiento de un sistema de gestión de inventarios en formato Excel que utilice una de las cooperativas facilitadoras para planear sus posiciones abiertas regularmente. La herramienta se finalizará y estará disponible como parte del conjunto de herramientas de gestión del riesgo de precios.
- 2.15 **Componente IV: Financiamiento de opciones.** El objetivo de este componente es cubrir una brecha de financiamiento para las cooperativas que están preparadas para aplicar directamente la gestión del riesgo de precios. La contribución del FOMIN a este componente será un plan de negocios para establecer un instituto de gestión del riesgo de precios que ofrezca la continuidad de los servicios, a la vez que Oikocredit, con recursos propios, ofrecerá financiamiento líquido, flexible y sin garantía para la gestión del riesgo de precios a asociaciones y cooperativas de productores mediante un producto único¹¹. Una característica de importancia crítica de este proyecto es la complementariedad que ofrece este financiamiento de Oikocredit de la gestión del riesgo de precios para cubrir todos los costos relacionados con opciones, pagos de márgenes de garantía solicitados por NYSE y honorarios de corredores conexos.
- 2.16 El producto de gestión del riesgo de precios de Oikocredit tendrá las siguientes características: (i) Propósito: flujo de efectivo para cubrir los costos de

¹⁰ Véanse mayores detalles en la sección “Posibilidades de ampliación”.

¹¹ Hasta la fecha, ningún otro inversionista de impacto o institución financiera está ofreciendo este tipo de financiamiento. Conforme las cooperativas empiecen a completar el programa de capacitación, se prevé que aumentará la demanda para este tipo de financiamiento y otras instituciones ofrecerán productos similares.

financiamiento de opciones y futuros; (ii) Monto: hasta US\$300.000 en divisas fuertes; (iii) Plazo: los fondos podrán utilizarse hasta por un año, tras al cual deberán reembolsarse en su totalidad; (iv) Estructura de los préstamos: línea de crédito que podrá utilizarse varias veces a lo largo del período de un año, renovable según el desempeño; (v) Garantía: sin garantía; (vi) Tasa: según el nivel de riesgo y factores del mercado. Se podrían ofrecer descuentos a las cooperativas que tengan un gran impacto social.

- 2.17 Una vez aprobado el proyecto, Oikocredit gestionará la aprobación interna de una línea de crédito de un mínimo de US\$500.000 y máximo de US\$4,5 millones para el financiamiento de la gestión del riesgo de precios. Esta línea de crédito preaprobada permitirá ofrecer préstamos en menos tiempo una vez que se considere que las cooperativas son elegibles para el financiamiento, es decir, una vez que hayan completado el proceso de capacitación de tres etapas y hayan aprobado el debido análisis de diligencia de Oikocredit para préstamos. Algunas cooperativas clasificadas desde el inicio como de nivel avanzado podrían ser elegibles para el financiamiento durante el primer año. Otras podrían requerir capacitación adicional antes de cubrir los requisitos básicos. Los reembolsos se harán directamente a las cuentas de Oikocredit en los Países Bajos. El financiamiento estará disponible durante la totalidad del período de 36 meses de ejecución del proyecto. Las cooperativas podrán seleccionar el socio financiero que mejor se adapte a sus necesidades.
- 2.18 El producto de crédito financiado por Oikocredit para la gestión del riesgo de precios se complementará con un estudio que financiará el FOMIN para evaluar la viabilidad de una plataforma de gestión del riesgo de precios. Esta entidad con sede en Latinoamérica se especializará en el financiamiento de opciones, capacitaciones y servicios de asesoría para cooperativas y otras entidades que trabajen con otros productos básicos comercializados, como el cacao. Si es factible, se prevé que este organismo se establezca durante el segundo año de la ejecución de este proyecto. Oikocredit tratará de encontrar a otros inversionistas para esta empresa que podrían incluir al FOMIN, otros inversionistas sociales, Fair Trade USA, FTI y otros.
- 2.19 Oikocredit compartirá su experiencia de financiamiento de opciones con otros inversionistas sociales al participar en el Consejo de Financiamiento de Pequeños Productores Agrícolas (CSAF), que es una alianza de instituciones financieras sociales, también conocidas como prestamistas agropecuarias de primer impacto, dirigida a empresas agropecuarias del “segmento intermedio faltante”¹² en países de bajos y medianos ingresos. Los miembros de CSAF incluyen Alterfin, Oikocredit, Rabobank, responsAbility, Root Capital, Triodos y Shared Interest.

B. Resultados, medición, seguimiento y evaluación del proyecto

- 2.20 En el marco del proyecto se diseñará y establecerá un sistema de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje bajo la dirección de Catholic

¹² Para CSAF, el “segmento intermedio faltante” se refiere a las empresas que requieren financiamiento de entre US\$25.000 y US\$2 millones (y a veces más), montos que son demasiado altos para las instituciones microfinancieras y a menudo no son elegibles para préstamos de bancos comerciales locales.

Relief Services. Incluirá a los participantes aprovechando las capacidades existentes, los sistemas de gestión del conocimiento y las fuentes de información de Oikocredit, las demás organizaciones participantes en el proyecto, cooperativas de caficultores y otros grupos interesados para el seguimiento del desempeño del proyecto de manera programáticamente eficaz y rentable. La Matriz de Resultados del proyecto, incluida en el Anexo I, se diseñó como base para el sistema de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje. Los indicadores clave de este proyecto son los siguientes: (i) margen neto de mercado después del costo de los bienes y de los costos variables, fijos y financieros (US\$/bolsa de café); (ii) porcentaje del volumen comercializado total cubierto por estrategias de gestión del riesgo de precios, desglosado por tipo de estrategia (posiciones abiertas, financiera); (iii) número de cooperativas que están manejando de manera eficaz y sostenible el riesgo relacionado con los precios, desglosado por tipo de estrategia (posiciones abiertas, financiera); y (iv) valor total del financiamiento recibido por las cooperativas para adoptar instrumentos financieros para la gestión del riesgo de precios (US\$/ciclo de comercialización).

- 2.21 El sistema y el proceso de seguimiento se basarán en informes de avance y producción de tres herramientas que se utilizarán como parte de la ejecución del programa y servirán también para recopilar los datos necesarios para evaluar los indicadores del proyecto, lo que generará sinergias entre la ejecución del proyecto y las actividades de seguimiento y evaluación:
- La herramienta de seguimiento y evaluación de CSAF para rastrear todos los datos financieros, específicamente información financiera relativa a inventarios, precios y contratos pertinente para este proyecto.
 - Una herramienta de evaluación de cooperativas creada en el Componente I, que se usará para facilitar un proceso de diagnóstico con personal y miembros clave y representativos de las cooperativas para evaluar los principales ámbitos de la gestión eficaz del riesgo relacionado con los precios. Con este diagnóstico se diseñarán y ejecutarán planes de acción basados en las oportunidades de mejora que se identifiquen.
 - Una herramienta de evaluación de competencias, que se creará a partir de modelos de competencias diseñados como punto de partida para la elaboración y puesta en práctica de los planes de capacitación.
- 2.22 El sistema usará tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) a través de e-Valuate de Catholic Relief Services, que es un sistema informático que consta de una biblioteca de formatos estandarizados diseñados en iFormBuilder para la recolección de datos digitales que permite hacer un seguimiento de los indicadores en tiempo real o casi real, lo que aumenta la integridad de los datos en las tareas rutinarias de seguimiento y evaluación.
- 2.23 **Taller de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje:** Una vez aprobado el proyecto y como parte de las actividades iniciales, se llevará a cabo un taller para diseñar un plan detallado de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje con todos los actores del proyecto. Catholic Relief Services facilitará el taller. El plan resultante incluirá un análisis de los grupos interesados, la teoría del cambio, una definición detallada de la lista final

de indicadores e hitos, etc. A partir del plan que se cree, Catholic Relief Services, en conjunto con la Unidad de Ejecución del Proyecto, establecerá procesos de recolección de datos, presentación de informes, evaluaciones y análisis periódicos de los resultados del programa según las metas iniciales (lo que incluirá determinar si se han logrado los hitos del programa) y apoyo a las cooperativas para que mantengan registros adecuados.

- 2.24 **Informes:** Se diseñarán informes estandarizados a partir de un análisis de los grupos interesados del proyecto en colaboración con todos los agentes e inversionistas, quienes podrán ver el avance con respecto a los indicadores del proyecto en un tablero que se diseñará y publicará en línea. Estos informes también se incluirán en las evaluaciones semestrales, anuales e intermedias y en los informes y evaluaciones finales. También se presentarán informes durante las reuniones de los Comités Ejecutivo y Asesor —que se describe en la sección “Estructura y mecanismo de ejecución”— para evaluar el progreso en la ejecución, identificar limitaciones y determinar los ajustes necesarios para asegurar el éxito en la ejecución del proyecto. Así pues, los datos recopilados mediante los procesos de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje se usarán para fomentar el aprendizaje, fundamentar la toma de decisiones y asegurar la rendición de cuentas.

III. ALINEACIÓN CON EL GRUPO DEL BID, POSIBILIDADES DE AMPLIACIÓN DE ESCALA Y RIESGOS

A. Alineación con el Grupo del BID

- 3.1 Este proyecto está alineado con el marco estratégico del BID: (i) Estrategias de País del BID: los ámbitos de desarrollo productivo, acceso a financiamiento y financiamiento innovador son temas recurrentes en las estrategias de país del BID para los cinco países participantes; (ii) Documento de Marco Sectorial de Cambio Climático del BID: en materia de promoción de instrumentos financieros innovadores como elementos clave para propiciar inversiones en adaptación y mitigación; y (iii) Visión Renovada para las actividades del Grupo del BID con el sector privado: los ámbitos prioritarios de intervención de aumentar el acceso al financiamiento de las MIPYME y apoyar la innovación y el desarrollo tecnológico son pertinentes para este proyecto.
- 3.2 El proyecto también se encuadra dentro del ámbito de enfoque de agricultura climáticamente inteligente de dos maneras importantes: apoyando las prácticas agrícolas climáticamente inteligentes que están aplicando ya los participantes certificados en Fair Trade y protegiendo a productores de café de trastornos de mercado relacionados con la variabilidad en la oferta inducida por el clima. Las cooperativas participantes cumplen las normas de Fair Trade relativas a gestión sostenible de las explotaciones agrícolas y el ecosistema, conservación y restauración de cuencas, medidas de eficiencia en materia de agua, reducción de combustibles fósiles y secuestro de carbono. El éxito en la ejecución de estrategias de gestión del riesgo de precios asegurará la viabilidad económica de estas importantes prácticas climáticamente inteligentes. El mayor desempeño de las cooperativas también redundará en la capacidad para hacer inversiones importantes (por ejemplo, adquisición de equipos y cepas resistentes a plagas)

que aumenten la productividad y tengan un impacto directo en el medio ambiente.

B. Posibilidades de ampliación de escala

- 3.3 La sostenibilidad, la posibilidad de repetición y la expansión de las habilidades y capacidades de gestión del riesgo de precios se lograrán a distintos niveles como resultado de este proyecto. A nivel de sector, el proyecto creará un enfoque fácilmente accesible y reproducible documentado en un conjunto de herramientas de gestión del riesgo de precios que ayudará a orientar a otras cooperativas hacia la aplicación directa de la gestión del riesgo de precios. Las organizaciones participantes en el proyecto —a través de sus propias redes, como CSAF, Sustainable Coffee Challenge, un grupo de trabajo de importadores y la Plataforma SAFE— difundirán el conjunto de herramientas a otros grupos interesados pertinentes, entre ellos instituciones financieras, inversionistas de impacto e incluso proveedores de servicios locales.
- 3.4 A nivel de cooperativas, el proyecto está diseñado para empoderar eficazmente a las cooperativas participantes para la aplicación de instrumentos de cobertura y comercialización que les ayudarán a (i) darse cuenta del valor de estas estrategias de cobertura de riesgos y aumentar la disposición de las cooperativas a invertir en las tecnologías y servicios necesarios para mantener y mejorar la aplicación de la gestión del riesgo de precios; (ii) volverse negocios más fuertes y predecibles que puedan ayudar a dar mayores dividendos a los productores agrícolas miembros con el tiempo y a convertirse en instituciones financieramente prósperas capaces de tener acceso a múltiples fuentes de financiamiento y (iii) entrar en contacto con otros pares que tengan experiencia práctica en el uso de estas herramientas y establecer una red de apoyo que fomente las posibilidades de repetición de la gestión del riesgo de precios. Oikocredit prevé un aumento en la demanda de financiamiento de opciones en los próximos años conforme más cooperativas den el salto hacia la aplicación directa.
- 3.5 Después de la distribución del conjunto de herramientas, Oikocredit, Fair Trade USA y KGM se proponen adaptar y repetir las capacitaciones en otros países y cadenas de suministro de café en que operan. Estas instituciones tienen como meta convertir este piloto en un proyecto que pueda repetirse en las cadenas de suministro de Fair Trade y estar disponible para su adopción en todo el sector en las cadenas de suministro de café. Fair Trade USA trabaja actualmente con más de 300 cooperativas de caficultores que representan a cientos de miles de productores agrícolas miembros en toda América Latina, Asia y África. Oikocredit tiene más de 50 cooperativas de café socias en todo el mundo y prevé duplicar ese número en los próximos años.
- 3.6 **Aprendizaje:** Los resultados y aprendizajes de las actividades y productos del proyecto se difundirán entre públicos estratégicos (incluidos socios, fundadores y grupos interesados más amplios del sector, como importadores, financiadores sociales y formuladores de políticas) en eventos y foros relevantes, como la conferencia de la Asociación Estadounidense de Cafés de Calidad Especial (SCAA).

- 3.7 Además de evaluar el avance en los indicadores del proyecto, se diseñarán y llevarán a cabo procesos de aprendizaje específico que respondan a las siguientes preguntas: (i) ¿Cuál es el nivel mínimo de competencias que se requiere para diseñar y aplicar con éxito estrategias de gestión del riesgo de los precios en cooperativas de pequeños caficultores focalizadas y cuáles son las formas más eficaces de generarlas? Se diseñará un modelo de competencias para diferentes tipos de estudiantes, se creará una herramienta de evaluación de competencias y se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con los estudiantes para que se comprendan mejor sus barreras e incentivos y mejorar más sus competencias; (ii) ¿Qué prácticas orgánicas y estructuras de personal y de gobernanza asegurarán la aplicación eficaz y sostenible de las estrategias de gestión del riesgo de los precios? Además de la herramienta de evaluación de cooperativas, se usará un enfoque emergente de seguimiento y evaluación llamado SenseMaker®, que combina la riqueza de los métodos cualitativos con la robustez de los métodos cuantitativos, para entrevistar a los miembros de las cooperativas a manera de comprender y evaluar mejor las prácticas y habilidades orgánicas desde su óptica y no solamente desde las del personal y los miembros de la junta directiva de las cooperativas; (iii) ¿Cómo se benefician los caficultores miembros de cooperativas del diseño y la aplicación de estrategias de gestión del riesgo de los precios? Esta pregunta y otras derivadas de ella también se responderán mediante el uso de SenseMaker®, que se aplicará en las líneas de base y final del proyecto.

C. Riesgos del proyecto e institucionales

- 3.8 Aunque la medida fundamental del éxito del programa sería que las cooperativas participantes pongan en práctica estrategias de gestión del riesgo de precios por sí solas al final del proyecto de tres años, el proceso de capacitación acompañado por financiamiento de la gestión del riesgo de precios es un modelo que nunca antes se ha intentado. Se han identificado los siguientes riesgos: (i) Riesgos de metodología: los participantes no adoptan la metodología propuesta. Se prevé reducir este riesgo mediante el proceso estratégico propuesto de selección de las cooperativas participantes. Oikocredit supervisará detalladamente los resultados de las capacitaciones y hará un seguimiento continuo con las juntas directivas y el personal, así como con compradores y prestamistas, para identificar retrasos en tiempo real y velar por que las instituciones y los grupos interesados se sientan realmente involucrados; (ii) Riesgos organizacionales a nivel de cooperativa: las altas tasas de rotación de personal en las cooperativas podrían afectar la ejecución del proyecto. La herramienta de evaluación de las cooperativas considerará los aspectos de gobernanza como factor decisivo. También se prevé que la capacitación sobre gestión del riesgo de precios fortalecerá el liderazgo de las cooperativas y que el programa de capacitación se convertirá en un incentivo para que el personal y los miembros de las juntas directivas se comprometan más con su organización y haya una retención más alta inmediata; (iii) Deserción: los participantes dejan el programa o no pueden asistir a todas las capacitaciones requeridas. El diseño del proyecto incorpora varias formas para mitigar este riesgo: (1) seleccionar cooperativas que demuestren demanda para estas capacitaciones y herramientas a través del proceso de selección; y (2) programar las capacitaciones fuera de temporada para evitar conflictos con la cosecha del

café. Estas dos medidas aseguran que las cooperativas puedan asistir a las capacitaciones y que manifiesten un alto interés por asistir.

IV. INSTRUMENTO Y PROPUESTA DE PRESUPUESTO

- 4.1 El costo total del proyecto es de US\$2.549.100, de los cuales el FOMIN aportará US\$1.085.560 (43%) y US\$1.463.540 (57%) serán recursos de contrapartida, de los cuales US\$779.300 corresponderán a Oikocredit, US\$400.000 a Fair Trade USA y KGM, US\$200.000 a Catholic Relief Services y US\$84.240 a las cooperativas participantes.
- 4.2 En vista de la novedad del proyecto y el hecho de que todos los productos finales que se crearán para la aplicación de la gestión del riesgo de precios serán de disponibilidad pública, se utilizará como instrumento el financiamiento no reembolsable.

No.	Categorías	FOMIN (en US\$)	Contrapartida (en US\$)	Total (en US\$)
1	Componente I: Fortalecimiento organizacional de la gestión del riesgo de precios	480.200	231.900	712.100
2	Componente II: Conjunto de herramientas de gestión del riesgo de precios	223.500	328.000	551.500
3	Componente III: Programa de aprendizaje mediante tutoría entre pares	53.760	6.840	60.600
4	Componente IV: Financiamiento de opciones	30.000	500.000	530.000
5	Ejecución y supervisión del proyecto	240.600	291.800	532.400
6	Indicadores de referencia y sistema de seguimiento y evaluación	30.000	70.000	100.000
7	Gestión del conocimiento	2.500	12.500	15.000
8	Imprevistos	25.000	22.500	47.500
	Total	1.085.560	1.463.540	2.549.100
	%	43%	57%	

V. ORGANISMO EJECUTOR Y ESTRUCTURA DE EJECUCIÓN

A. Descripción del organismo ejecutor

- 5.1 Oikocredit International Support Foundation (ISUP) será el organismo ejecutor de este proyecto y firmará el acuerdo con el Banco. Oikocredit ISUP es una cooperativa internacional con sede en Amersfoort, Países Bajos. Es uno de los líderes y pioneros en el financiamiento de inversión social para cooperativas de pequeños agricultores y organizaciones microfinancieras desde principios de los años setenta. Actualmente ofrece financiamiento de deuda y capital a 40 organizaciones cafetaleras en América Latina, que exportaron más de 250 millones de libras de café en 2014. La cartera activa de esta organización es de 1.000 millones de euros y a fines de 2015 ascendió a US\$50 millones solamente en café. Oikocredit también ofrece servicios de fortalecimiento institucional para cooperativas de caficultores en gobernanza, gestión financiera, planeación estratégica, control de inventarios y gestión del riesgo de precios. En los últimos tres años, Oikocredit se ha asociado con otras organizaciones para ofrecer programas de capacitación básicos y avanzados en gestión del riesgo de precios a más de 20 cooperativas en América Latina.

5.2 Las siguientes son otras organizaciones que participan en el proyecto:

- Catholic Relief Services, una organización humanitaria internacional fundada en 1943. Incluye a más de 5.000 personas que trabajan en 91 países y atienden anualmente a más de 100 millones de personas. Tendrá la función de asesoría en seguimiento y evaluación y será responsable de diseñar el plan de seguimiento, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (que incluye la herramienta de evaluación de competencias y la ejecución del estudio de SenseMaker®), así como de la evaluación continua del proyecto con respecto a las metas e hitos.
- Fair Trade USA, el principal certificador independiente sin fines de lucro y promotor de productos Fair Trade Certified™ en Norteamérica. Tiene una larga relación con cooperativas en la región y la visibilidad en las relaciones de oferta que le da una posición única para convocar a socios en toda la cadena de valor, desde productores y comerciantes hasta fabricantes y detallistas. Fair Trade USA participará coordinando y dirigiendo conjuntamente la ejecución del proyecto de acuerdo con el Reglamento Operativo establecido.
- Keurig Green Mountain, líder en café especial, cafeteras, té y otras bebidas. Como principal comprador de café certificado como Fair Trade en Estados Unidos, KGM está comprometido con cadenas de suministro de café más sostenibles y transparentes. Esta empresa no solamente aportará contribuciones en efectivo, sino que además apoyará el programa mediante comercio continuo con las cooperativas participantes. KGM participará en la ejecución del proyecto de acuerdo con el Reglamento Operativo establecido.

B. Estructura y mecanismo de ejecución

5.3 Oikocredit International Support Foundation (ISUP) establecerá una Unidad de Ejecución y la estructura necesaria para realizar las actividades del proyecto y administrar eficaz y eficientemente los recursos del proyecto. También será responsable de presentar informes de avance sobre la ejecución del proyecto. Los detalles sobre la estructura de la Unidad de Ejecución y los requisitos de información aparecen detallados en el Reglamento Operativo en los archivos técnicos del proyecto.

5.4 El proyecto será ejecutado por Oikocredit a través de su Fundación de Apoyo Internacional en los Países Bajos, en estrecha colaboración con Catholic Relief Services, Fair Trade USA y KGM. Oikocredit establecerá una Unidad de Ejecución del Proyecto con base en su oficina regional en San José, Costa Rica. El personal de esta unidad comprenderá un gerente de proyecto, un coordinador de capacitación y un oficial de proyectos. El gerente de proyecto será responsable de la ejecución del programa de trabajo y la administración del personal del proyecto. El actual especialista regional de agroindustria de Oikocredit para la Región Norte de Suramérica y México, Centroamérica y el Caribe servirá como gerente de proyecto por sus conocimientos especializados y habilidades. La contribución del FOMIN financiará parcialmente este contrato. La unidad del proyecto contará con el apoyo de una extensa red de personal basado en las representaciones de Oikocredit en toda Latinoamérica.

- 5.5 Un **Comité Ejecutivo** estará compuesto por Oikocredit, Fair Trade USA, KGM y Catholic Relief Services. El propósito principal del comité es planear conjuntamente las actividades del proyecto, coordinar las acciones conjuntas y vigilar regularmente la ejecución de los planes. El Comité Ejecutivo, bajo el liderazgo de Oikocredit, preparará un plan de ejecución del proyecto para el período de ejecución que especificará las fechas planeadas para las tareas y actividades a manera de que se cumplan los hitos y objetivos del proyecto. El plan de ejecución del proyecto deberá tener un nivel de detalle que ayude a determinar las proyecciones de flujo de efectivo para cada desembolso e incluirá un cronograma del proyecto, un plan anual de uso de los recursos asignados para conocimiento e intercambio, una proyección del flujo de efectivo y las obligaciones contractuales para cada año. El Comité Ejecutivo desempeñará un papel muy proactivo durante la vigencia del proyecto y se reunirá regularmente. Las reuniones serán presenciales o en tiempo real mediante tecnología virtual. Oikocredit será responsable de asegurar que las decisiones que se tomen a nivel del Comité Ejecutivo se ejecuten oportunamente. También establecerá un enlace con el personal del BID en Costa Rica directamente responsable de los resultados del proyecto.
- 5.6 Se coordinará un **Comité Asesor** entre Oikocredit y el FOMIN que contribuirá en el proceso de las decisiones estratégicas generales del proyecto. Oikocredit, Catholic Relief Services, Fair Trade USA, KGM y los miembros del Comité Ejecutivo de la Plataforma SAFE participarán en el Comité Asesor. El comité se reunirá cuando sea necesario al inicio del proyecto y en lo sucesivo dos veces al año, ya sea en persona o virtualmente (si los recursos lo permiten). Algunas de las decisiones estratégicas incluyen participar en la revisión de la visión estratégica y la definición de la teoría del cambio (del proyecto de gestión del riesgo de precios); revisar y brindar comentarios sobre los avances del proyecto; convertirse en participantes activos en las acciones de gestión del riesgo de precios, ejecución de la estrategia y posicionamiento; canalizar la información clave que corresponda sobre el sector y sus actividades orgánicas en lo que atañe a la creación de una cadena de abasto sostenible. El Comité de Evaluación de la Sostenibilidad (COSA) y otros proveedores técnicos potenciales actuarán como asesores técnicos del proyecto suministrando orientación técnica y, de requerirse, asesoría sobre temas estratégicos específicos. Se les pedirá que participen en las reuniones del Comité Asesor cuando sea necesario.

VI. CUMPLIMIENTO DE LOS HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 6.1 **Desembolsos por resultados y arreglos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a las políticas de desembolsos por resultados del FOMIN, las Políticas para la Adquisición de Bienes y Obras del Banco¹³ y los planes de gestión financiera¹⁴ del proyecto, como se especifica en los Anexos V y VI.

¹³ Enlace a la [Política de adquisición de bienes y contratación de obras](#).

¹⁴ Enlace al documento de [lineamientos operativos de gestión financiera](#).

VII. DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL**

- 7.1 Este documento se pondrá a disposición del público de conformidad con la Política de Acceso a Información del Banco.
- 7.2 La propiedad intelectual que se genere de este proyecto puede ponerse a disposición de partes relacionadas con el proyecto y el público en general, dependiendo del producto. Hasta donde sea posible, especialmente si llegan a lograrse la reproducción o la ampliación, se difundirán extensamente los productos generados.