

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

REGIONAL

**APOYO A LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL CAFÉ EN
CENTROAMÉRICA**

(TC 02-08-02-3)

MEMORÁNDUM DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Juan Carlos Martínez (RE2/EN2), Jefe de equipo de proyecto; Diego Arias, Bente Christensen, Kleber Machado, Norberto Quezada (RE2/EN2); Daniel Shepherd (FOMIN); Hugo Zacarías (COF/CHO); Jaime Cofré (COF/CNI); Guillermo Villacorta (COF/CES); Michael I. Collins (COF/CGU); Betsy Murray (COF/CCR); Javier Cayo (LEG); Colaboradora: Silvia Echeverría (RE2/EN2).

ÍNDICE

I.	ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y PROYECTO	1
II.	ANTECEDENTES	1
A.	Naturaleza y magnitud de la crisis cafetalera	1
B.	El impacto de la crisis cafetalera en Centroamérica.....	1
C.	La calidad del café: características y oportunidades	2
D.	La respuesta estratégica para Centroamérica	3
E.	Estrategia del FOMIN	5
F.	Relación con otras Iniciativas y Organizaciones.....	5
III.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	6
A.	Objetivos del Proyecto	6
B.	Componentes del Proyecto	6
1.	Componente I: Desarrollo de un sistema de calidad de café Centroamericano (FOMIN US\$185.875; Local US\$108.000)	6
2.	Componente II: Implementación de un sistema de manejo de calidad de café a través de asistencia técnica y capacitación (FOMIN US\$1.855.455; Local US\$605.130)	7
3.	Componente III: Fomento de nuevos mecanismos de mercado para café de alta calidad (FOMIN US\$553.595; Local US\$337.920)	9
IV.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	10
A.	Beneficiario y organismo ejecutor.....	10
B.	Mecanismo de ejecución	10
V.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	12
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS.....	12
A.	Beneficios	12
B.	Riesgos	13
VII.	MONITOREO Y EVALUACIONES	13
A.	Supervisión y monitoreo.....	13
B.	Evaluaciones.....	14
VIII.	IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	14
IX.	EXCEPCIÓN A LAS POLÍTICAS DEL BANCO	15
X.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES	15

ANEXOS

ANEXO I Marco Lógico

DATOS SOCIOECONÓMICOS BÁSICOS

Los datos básicos socioeconómicos, incluyendo información sobre deuda pública, se encuentran disponibles en la siguiente dirección:

<http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACE	Alianza para la Excelencia de Café [<i>Alliance for Coffee Excellence</i>]
ACEH	Asociación de Cafés Especiales de Honduras
ACEN	Asociación de Cafés Especiales de Nicaragua
ADECAFEH	Asociación de Café para la Exportación de Honduras
ANACAFE	Asociación Nacional del Café (Guatemala)
CCCH	Central de Cooperativas Cafetales de Honduras
CESI	Comité de Impacto Social y Ambiental
CSC	Consejo Salvadoreño del Café
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ICAFFE	Instituto del Café (Costa Rica)
IHCAFE	Instituto Hondureño del Café
ISO	Organización Internacional de Normalización
OIC	Organización Internacional del Café
ONG	Organización No Gubernamental
CQI	<i>Coffee Quality Institute</i>
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SCAA	Asociación Americana de Cafés Especiales [<i>Specialty Coffee Association of America</i>]
USAID	Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional

**REGIONAL: APOYO A LA POSICIÓN COMPETITIVA DEL CAFÉ DE CENTROAMÉRICA
(TC 02-08-02-3)**

RESUMEN EJECUTIVO

Beneficiario TechnoNicaragua
Directo y
Organismo
Ejecutor:

Beneficiarios Entre los beneficiarios del proyecto cabe citar: (i) productores de café que
Finales: participarían en los grupos piloto; (ii) productores de café capacitados sobre el sistema de manejo de calidad; (iii) profesionales locales y representantes de cooperativas y asociaciones cafeteras capacitados en catación de cafés de calidad; (iv) productores de café que participarían en los nuevos mecanismos de mercado que reconozcan la calidad del café a través del precio; y (v) las organizaciones cafeteras en cada uno de los cinco países que fueran fortalecidos mediante las actividades del proyecto.

Objetivo: El objetivo general del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad del sector cafetero centroamericano en base a alta calidad. El propósito del proyecto consiste en: (i) desarrollar e implementar un sistema de manejo de calidad de café a nivel de Centroamérica; y (ii) contribuir al desarrollo de nuevos mecanismos de mercado que reconocen la calidad a través del precio y mejorar el acceso a los mismos por parte de los productores.

Descripción: El proyecto consta de tres componentes:

Componente I: Desarrollo de un sistema de calidad de café Centroamericano. Este componente establecerá la metodología, los protocolos y las normas de un sistema de manejo de calidad que apoya a los productores cafetaleros a evaluar, mejorar y mantener la calidad de su café. Este sistema de calidad también apoyará a los compradores de café a evaluar la calidad del producto en cada etapa del proceso.

Componente II: Implementación de un sistema de manejo de calidad de café a través de asistencia técnica y capacitación. Este componente apoyará a productores cafetaleros a implementar el sistema de calidad desarrollado en el componente I. El componente se divide en dos partes: (i) se comprobará el sistema de manejo de calidad con grupos pilotos, con énfasis en grupos de pequeños y medianos productores; y (ii) se compartirá el sistema de manejo de calidad y aspectos relacionados con catación con instituciones y empresas del sector cafetalero y con todos los productores y compradores de café interesados.

Componente III: Fomento de nuevos mecanismos de mercado para café de alta calidad. Este componente apoyará a los productores a orientarse hacia nuevos mercados, tanto dentro de sus propios países

como en otras regiones del mundo. Por un lado, el proyecto apoyará a los grupos piloto a establecer relaciones y alianzas con exportadoras y tostadoras. Por otro lado, el proyecto apoyará a la consolidación y promoción de competencias y subastas de café de calidad en Centroamérica.

Financiamiento: Método: no reembolsable (Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa – IIIA)

Monto y fuente:	FOMIN:	US\$3.000.000
	Aporte local:	<u>US\$1.615.450</u>
	Total:	US\$4.615.450

Calendario de Ejecución: Ejecución: 36 meses
Desembolso: 42 meses

Revisión Social y Ambiental: Los impactos negativos y positivos, directos e indirectos de las actividades del proyecto incluyendo la implementación de métodos de selección, estarán evaluados por la agencia ejecutora. El desarrollo de protocolos y estándares de calidad, así como criterios de selección de productores, tomarán en consideración e incluirán medidas ambientales sostenibles.

El proyecto contribuirá de forma indirecta a mejorar la situación social del productor y de la mano de obra en general. El proyecto radica en incentivar adecuadamente la participación de las familias de los caficultores, en particular de las mujeres y de grupos indígenas en todas las actividades del proyecto. El proyecto no abordará directamente los impactos sociales de la crisis cafetalera en términos de generación de empleo para la mano de obra permanente y temporal.

Las medidas arriba mencionadas constituirán el plan de gestión medioambiental y social. El Comité de Impacto Social y Ambiental (CESI) reviso y aprobó el abstracto de proyecto el día 1 de noviembre de 2002.

Condiciones contractuales especiales: Como condición previa al primer desembolso de la contribución se requerirá: (i) evidencia de que se ha culminado el proceso de selección del director del proyecto de acuerdo con los procedimientos del Banco sobre la materia; (ii) evidencia de que se han firmado al menos dos de los convenios entre TechnoNicaragua y las entidades socias del proyecto. Para los desembolsos en actividades específicas del proyecto en cada país, se requerirá cada caso evidencia de que se ha firmado el convenio entre Techno Nicaragua y la entidad socia en el país en cuestión.

Excepciones a políticas del Banco: Ninguna.

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS Y PROYECTO

- 1.1 Los países de Nicaragua, Honduras, Guatemala, Costa Rica y El Salvador fueron declarados elegibles para todas las modalidades de financiación del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). El proyecto que se presenta es elegible para financiación del FOMIN dentro del marco de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa (III-A), ya que busca mejorar las prácticas productivas de las pequeñas y medianas empresas y a su vez incrementar su competitividad.
- 1.2 Esta iniciativa es regional por los siguientes motivos: (i) lograr economías de escala en el desarrollo de materiales, permitiendo así una difusión más amplia de metodologías y materiales de capacitación que un proyecto nacional; (ii) fortalecer el intercambio intra regional de metodologías de producir café de alta calidad; y (iii) aprovechar lecciones aprendidas de los diferentes países en cuanto a la producción y comercialización de café de calidad y utilizarlas en otros.

II. ANTECEDENTES

A. Naturaleza y magnitud de la crisis cafetalera

- 2.1 En los últimos cinco años, el mercado mundial del café ha experimentado cambios importantes tanto en la oferta como en la demanda. Estos cambios dieron lugar a un continuo incremento de los niveles de producción y exportación a escala mundial y a la intensificación de la competencia en los precios del café vendido en el mercado de productos básicos. El considerable aumento de la producción (particularmente de Brasil y Vietnam) condujo a la acumulación de inventarios en los países productores y consumidores y a la caída de los precios internacionales. La crisis de precios actual no es un fenómeno meramente cíclico, sino también una consecuencia directa de la nueva estructura del mercado. Durante los años 2000 y 2001, el gran aumento de la oferta mundial provocó una fuerte caída de los precios nominales del café, que alcanzaron sus cotizaciones más bajas en los últimos treinta años—los niveles más bajos de los últimos cien años si se ajusta por inflación¹. Para muchos productores de Centroamérica, los precios del café han bajado por debajo del costo de producción², lo que ha causado una gran baja en los niveles de producción con la consiguiente reducción de empleo, tanto permanente como estacional.
- 2.2 Aparte del incremento de la oferta, el sector cafetalero atravesó una serie de cambios estructurales en términos de demanda mundial. Entre estos cambios se incluyeron técnicas de procesamiento que permitieron a los compradores cubrir parte de las imperfecciones en los granos de café verde de baja calidad, intensificando la competitividad de cafés robusta (de baja calidad) frente a los cafés arábigos lavados. No obstante, los cafés de alta calidad procedentes de Centroamérica conservan su distinción y su gran potencial de diferenciación en el mercado.

B. El impacto de la crisis cafetalera en Centroamérica

- 2.3 Los bajos precios del café son, en gran parte, la causa de que el desempleo rural esté alcanzando niveles preocupantes en Centroamérica. En las últimas dos cosechas, el

¹ Para mayor información ver: IDB, USAID, World Bank. “Managing the Competitive Transition of the Coffee Sector in Central America.” Documento preparado para el Taller *The Coffee Crisis and its Impact in Central America: Situation and Lines of Action*, Antigua, Guatemala, Abril 2002.

² Los precios de café han estado subiendo en los últimos 6 meses, pero continúan a niveles históricamente bajos.

empleo estacional en el sector cafetalero se redujo en más del 20%, mientras que el empleo permanente experimentó una caída de más del 50%. Más de la mitad de la mano de obra permanente en el sector cafetalero trabaja actualmente a menos de la mitad de su capacidad. Los salarios también experimentaron una sustancial reducción, al mismo tiempo que los productores veían menguar las rentas del café y la oferta de mano de obra ha crecido abruptamente debido al desempleo.

- 2.4 La situación parece especialmente crítica porque, a diferencia de otros cultivos, la mayoría (el 85%) de los productores de café³ en Centroamérica trabajan en parcelas de tierras y/o plantas de procesamiento de pequeño tamaño. La crisis en el sector genera una reducción de la actividad económica en el entorno rural, acelera la migración a las zonas urbanas y provoca inestabilidad y desequilibrios sociales.

C. La calidad del café: características y oportunidades

- 2.5 Los países centroamericanos disfrutaban de un entorno e infraestructura únicos en términos de geografía, agroecología y prácticas agrícolas para la producción de café. Los grandes productores cafetaleros como Brasil, gozan de las ventajas que entrañan sus economías de escala y unas estructuras de costos favorables. Por consiguiente, siempre saldrán victoriosos en la carrera de la producción y la reducción de costos. No obstante, los países centroamericanos cuentan con los elementos necesarios para competir en el mercado con un café de calidad superior. Muchas zonas tienen las condiciones agroecológicas idóneas (altitud⁴, agroclima y propiedades del suelo), lo que les proporciona una ventaja comparativa en la producción de cafés de alta calidad⁵.
- 2.6 La región tiene una larga tradición de producir café y cuenta con una reciente y creciente experiencia en la producción de café basada en los principios de calidad superior y de diferenciación del producto⁶. El término “alta calidad” se refiere al café que responde a altos estándares de “valor de taza” y consistencia. A su vez, estos estándares exigen que en la fase de grano verde se presente una mínima cantidad de defectos. Los cafés de alta calidad, así como aquellos producidos de forma ambiental y socialmente sostenible, atraen mayores precios de venta. De hecho, el segmento dedicado a este tipo de cafés especiales es el único en la industria cafetalera que ha mostrado un crecimiento consistente y de notable envergadura⁷.

³ Por producción/productor se entiende tanto producción/productor primario, así como procesamiento/procesador de café. Los productores de mayor envergadura presentan por lo general una integración vertical, algo que no sucede necesariamente en el caso de los caficultores pequeños y medianos. El grado de integración vertical de los productores pequeños y medianos en Centroamérica varía de unos países a otros. Por ejemplo, en Guatemala la mayoría de los productores pequeños y medianos intervienen en alguna medida en el procesamiento del café (beneficio húmedo).

⁴ El 73% de los cafés centroamericanos se producen por encima de los 800 metros de altura y el 33% se producen por encima de los 1200 metros de altura. Son los productores medianos y pequeños que predominan la producción de cafés de altura (más de 1200 metros), y por ende los que mayor potencial tienen para producir café de calidad.

⁵ Para aquellas zonas cafetaleras marginales sin el potencial para producir café de alta calidad, la estrategia consiste en apoyar un proceso de diversificación a mediano plazo. Entre los instrumentos existentes para apoyar el proceso de diversificación, se encuentran los proyectos dirigidos al desarrollo de la economía rural en la región, los cuales gozan de un financiamiento de más de US\$350 millones por parte del BID (ver párrafo 2.19 para el listado de alguno de los proyectos).

⁶ Según los cálculos de la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA) para el año 2001, el 40,6% del abastecimiento de cafés especiales proviene de Centroamérica y de la región del Caribe.

⁷ La Asociación Nacional del Café (NCA) calculó que el crecimiento anual promedio giró en torno al 30% para los últimos cinco años.

- 2.7 Según la Organización Internacional del Café (OIC) y la Asociación Americana de Cafés Especiales (SCAA), el mercado de cafés especiales no se encuentra ni mucho menos saturado. Las ventas de cafés especiales, como proxy del segmento de café de calidad superior, siguen expandiéndose a un ritmo de entre el 5 y el 10% anual según las cifras más conservadoras⁸; una tendencia que se espera continúe en los próximos años. La demanda y el volumen de transacciones de café de calidad en el mercado internacional siguen expandiéndose en medio de la crisis cafetalera⁹. Al mismo tiempo, la diferencia de precios entre el café de alta calidad y el café *Exchange*¹⁰ también se ha incrementado.
- 2.8 Una serie de organizaciones cafetaleras se dedica a promover la comercialización directa por parte del agricultor de café verde de calidad. El programa *Marketing Partners* de la SCAA promueve las subastas de café verde por Internet. También desde una plataforma de Internet, la *Alliance for Coffee Excellence* (ACE) lleva a cabo una competencia y subasta de cafés (Taza de ExcelenciaTM) que deben superar previamente un umbral de calidad. Tales programas fomentan la calidad del café al reconocer a escala internacional los atributos de su sabor. De este modo dichos programas hacen las veces de canales comerciales, valorando la calidad del café en su medida apropiada y poniendo en contacto de forma directa a productores y tostadores. Estas experiencias nos demuestran que al mejorar los productores la calidad de su café, se sitúan en una posición que les permite comercializarlo en los Estados Unidos, Europa y Asia a precios más altos. La sostenibilidad del segmento de calidad superior en la industria cafetalera depende de la continua disponibilidad de un café cuya calidad se remonta a sus orígenes.
- 2.9 El proceso de control de la calidad del café debe empezar en la plantación. Durante la cosecha y post-cosecha, la limpieza, el tamaño, el color y la uniformidad tienen un impacto determinante en la calidad del café. Una vez vendido su café, ya sea en forma de cereza o de grano verde, el productor no puede reclamar una participación en la prima asociada con una calidad superior. Dado que muchos productores venden sus cerezas inmediatamente después de la cosecha, las medidas para fomentar mejoras en calidad deberían comenzar con las cerezas y pasar a continuación a las operaciones de beneficiado. La clasificación de las cerezas en esta fase temprana permitiría que los productores se apropien de parte de los beneficios financieros de una mejora en la calidad del café en la primera venta, y que los compradores reciban una mejor calidad a través de primas y castigos en el precio pagado a los vendedores en base a la calidad entregada.

D. La respuesta estratégica para Centroamérica

- 2.10 Las industrias tostadoras y procesadoras demostraron poseer una notable capacidad para agregar valor a los granos verdes del café. Gracias a lo cual estos agentes fueron capaces de crear y desarrollar una serie de marcas y de captar más valor dirigiéndose a mercados de consumidores cada vez más segmentados y fragmentados. En estos momentos, tostadores y procesadores tienen verdadero interés en asegurarse un abastecimiento estable de cafés de alta calidad procedentes de Centroamérica debido a la necesidad comercial de mantener la consistencia de los cafés de mezcla que ofrecen a los

⁸ Cálculos de la SCAA (T. Lingle). *Annual Coffee Report* 1998. 1999 OIC. Actualización de la OIC mayo 2000.

⁹ Cabe aclarar que si bien el segmento de cafés de calidad está creciendo significativamente, la demanda mundial total de café se mantiene estable, lo que significa que el crecimiento mencionado está siendo contrarrestado por pérdidas en los segmentos de cafés de baja calidad.

¹⁰ Esta cifra se extrae en referencia al precio de mercado New York “C” frente a los precios anecdóticos extraídos de recientes subastas por Internet donde la libra de café se vendió a un precio promedio de US\$3 (a un mínimo de US\$1.50 y un máximo de US\$8.45).

consumidores. Pero para participar en una mayor generación de valor, los productores deben mejorar el procesamiento, desarrollar eslabones en la cadena de abastecimiento y distribución, y aplicar estrategias de promoción que partan de la ventaja competitiva de que gozan sus cafés.

- 2.11 En la actualidad, los incentivos de mercado para la producción de cafés de alta calidad no se transmiten íntegramente hacia atrás en la cadena, al nivel de la primera venta. Los productores de café no siempre cuentan con incentivos para mejorar la calidad de sus cerezas, su pergamino húmedo, o de su grano verde porque, por lo general, se les paga a un precio promedio al por mayor. Este problema es en parte el resultado de la falta de un sistema establecido y reconocido de clasificación de la calidad del café al nivel de la primera venta en la cadena (cerezas), lo que limita el reconocimiento de la calidad por medio de primas. Para romper este círculo vicioso, el proyecto desarrollará, entre otras cosas, la capacidad técnica para la clasificación, calificación y selección de cerezas y/o pergamino húmedo y/o granos verdes mientras el productor todavía retiene la propiedad sobre producto.
- 2.12 Los productores, como también los compradores en ciertos casos, deben coordinar una gama de elementos si quieren evitar y prevenir los defectos y mantener la calidad durante la cosecha y post-cosecha. Una estrategia semejante de mejora de la calidad debería implicar el manejo integral del proceso de producción del café, desde la siembra hasta la distribución del grano verde de café. La estrategia de mejora de la calidad debería concentrarse en: (i) apoyar a los productores de zonas geográficas con el potencial para producir café de calidad (por ejemplo, las zonas de elevada altitud) a generar, preservar y extender efectivamente su calidad; a desarrollar valor agregado; y a llevar a cabo una efectiva promoción y comercialización de su producto; y (ii) las mejoras de calidad que puedan obtener un reconocimiento desde la primera venta que realiza el productor, ya sea cuando venda sus cerezas o cuando encargan el beneficiado de sus cerezas a otra empresa manteniendo al mismo tiempo propiedad sobre el café pergamino húmedo o sobre el pergamino seco almacenado y sobre el grano verde que se vende para la exportación.
- 2.13 Los atributos de calidad que atraen precios elevados en los mercados de exportación o en las subastas, son examinados por “catadores” profesionales o *cuppers* que buscan las características deseables de sabor (aroma y gusto) y textura. Estas características deseables reflejan a su vez un reducido nivel de defectos visibles. Los atributos tanto deseables como no deseables se manifiestan y pueden identificarse cuando las cerezas están todavía en el árbol, en los canastos de los recolectores y durante los procesos de beneficiado, transporte y almacenaje. La eliminación de los defectos tan pronto como sea posible debería adoptarse como toda buena práctica de procesamiento y serviría para mejorar la calidad en las fases tempranas del proceso, cuando los compradores pueden pagar, pero sobre todo cuando los vendedores puedan cobrar, un precio basado en la calidad del café transado.
- 2.14 Esta estrategia es clave para los países centroamericanos por diversas razones: (i) los tostadores están dispuestos a pagar más por un abastecimiento confiable y consistente de café de calidad; (ii) dadas sus condiciones agroecológicas (altitud, propiedades del suelo, variedades, etc.), los países centroamericanos cuentan con los elementos necesarios para mejorar la calidad de su café y competir en los segmentos de alta calidad del mercado; y (iii) dado que su ventaja competitiva reside en la producción de cafés de calidad, apoyar a los productores cafetaleros a desarrollar y a fortalecer sus relaciones a largo plazo con exportadores, importadores y comercializadores, aumentará la concienciación del sector

para el traspaso de beneficios al productor y mejorará su capacidad para negociar precios, incluidas las primas por calidad.

E. Estrategia del FOMIN

- 2.15 La exitosa ejecución de este proyecto generaría un impacto positivo en términos de mejorar la competitividad del café Centroamericano. El establecimiento de un sistema de calidad específicamente para el sector cafetero crearía un servicio **innovador** y permanente para productores y compradores de café, así como oferentes de estos servicios. Adicionalmente, tendrá **un efecto demostrativo**, considerando el aspecto de fomentar la creación de acceso a nuevos mercados que sean alternativos a los que existen ahora.

F. Relación con otras Iniciativas y Organizaciones

- 2.16 En respuesta a las solicitudes planteadas por diversos gobiernos de Centroamérica, el BID, el Banco Mundial y USAID formaron un grupo de trabajo que llevó a cabo las evaluaciones pertinentes de la situación de la industria cafetalera con objeto de desarrollar recomendaciones específicas para la transformación competitiva de la industria cafetalera. Las tres organizaciones financiaron los costos de una serie de consultorías que más tarde producirían informes analíticos sobre la naturaleza y los obstáculos específicos a los que se enfrentaba el sector cafetalero en Centroamérica. Sus conclusiones se sintetizaron en un documento conjunto del BID, USAID y Banco Mundial, discutido en el taller regional sobre *La Crisis Cafetalera y su Impacto en Centroamérica: Situación y Líneas de Acción*, celebrado en Antigua, Guatemala del 3 al 5 de abril de 2002. Entre los participantes del mismo se encontraban los ministros de Agricultura de varios países, productores cafetaleros, compradores de café y empresas tostadoras, ONGs y expertos de la industria cafetalera.
- 2.17 En base a las discusiones y consensos del taller regional de Antigua, Guatemala (ver párrafo 2.16), USAID y el BID identificaron la necesidad que los productores cafeteros en Centroamérica mejoren la calidad de su producto para competir en los mercados globales. De acuerdo con esta estrategia, USAID formuló un proyecto regional (El Salvador, Costa Rica, Panamá, Guatemala, Honduras, Nicaragua y la República Dominicana) que tomando el consenso del taller (calidad), promoverá la vinculación de los productores de café con el sector industrial, particularmente de los Estados Unidos, y revisará el desarrollo de las políticas cafetaleras en los países de la región. El proyecto de USAID cuenta con un monto aprobado de US\$3.8 millones¹¹. El proyecto propuesto del FOMIN/BID se diferencia¹² por su énfasis en calidad en los primeros eslabones de la cadena y en particular en la primera venta antes del beneficiado húmedo. Además, el proyecto del BID/FOMIN trabajará con grupos pilotos de productores en el desarrollo de alternativas de mercados que reconozcan la calidad a través del precio.
- 2.18 Actualmente, el FOMIN cuenta con un proyecto aprobado *Integración de productores de café de pequeña escala* (ATN/ME-6540-RG) en Centroamérica. El objetivo consiste en mejorar la productividad y competitividad de los pequeños productores de El Salvador, Honduras y Nicaragua por medio de la integración vertical. El proyecto se concentra en los servicios a la empresa, en la integración de las cooperativas de pequeños productores

¹¹ Este monto se podrá elevar según las aportaciones de cada una de las oficinas de USAID de los países mencionados.

¹² Las áreas complementarias entre el proyecto de USAID y el presente proyecto BID/FOMIN, se especificarán en el acuerdo a firmar entre la agencia ejecutora y Chemonics (Ver párrafo 4.3).

de café y en la asistencia en las fases de procesamiento y comercialización del negocio cafetalero. El proyecto se aprobó en 1999 y el primero de dos componentes se implementó con éxito¹³. No obstante, el segundo componente no se materializó debido a los problemas surgidos antes de que comenzara la fase de implementación.

- 2.19 Además, varios proyectos del BID financian o financiarán actividades que benefician a los productores de café de calidad. Estos proyectos también apoyan procesos de diversificación distintos de la producción cafetalera. Son de particular importancia: el Programa de Manejo de Recursos Naturales en Cuencas Altas de Guatemala (GU-0133), el Programa de Reactivación Productiva Agroalimentaria (NI-0159), el Proyecto de Reconversión Agroempresarial (ES-0119), el Programa Trinacional de Desarrollo Sostenible de la Cuenca Alta del Río Lempa (CA-0034), el Programa de Reactivación de la Economía Rural (HO-0144), y el Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible (CR-0142).

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos del Proyecto

- 3.1 El objetivo general del proyecto es contribuir a mejorar la competitividad del sector cafetero centroamericano en base a alta calidad. El propósito del proyecto consiste en: (i) desarrollar e implementar un sistema de manejo de calidad de café a nivel de Centroamérica; y (ii) contribuir al desarrollo de nuevos mecanismos de mercado que reconocen la calidad a través del precio y mejorar el acceso a los mismos por parte de los productores.
- 3.2 Este objetivo será alcanzado mediante la ejecución de los siguientes componentes: (i) desarrollo de un sistema de calidad de café Centroamericano; (ii) implementación de un sistema de manejo de calidad de café a través de asistencia técnica y capacitación de grupos piloto; y (iii) fomento de nuevos mecanismos de mercado para café de alta calidad.

B. Componentes del Proyecto

1. Componente I: Desarrollo de un sistema de calidad de café Centroamericano (FOMIN US\$185.875; Local US\$108.000)

- 3.3 Este componente establecerá la metodología, los protocolos y las normas de un sistema de manejo de calidad que apoya a los productores cafetaleros a evaluar, mejorar y mantener la calidad de su café. Este sistema de calidad también apoyará a los compradores de café a evaluar la calidad del producto en cada etapa del proceso. Para elaborar el sistema de manejo de calidad, primero se contratará un consultor para trabajar con la agencia ejecutora en analizar las fortalezas y las debilidades del sector cafetalero en los cinco países del proyecto. Durante el análisis de las fortalezas y debilidades, se enfocará en identificar los defectos que afectan la calidad de café. El consultor determinará los defectos principales – tanto los defectos físicos como los defectos en taza – y cómo estos defectos afectan la calidad del café y dará atención especial a la clasificación del café en uva (cerezas) antes de ser beneficiado. Esto servirá como

¹³ El primer componente (Mejoramiento en el Manejo de Cooperativas) incluyó la provisión de asistencia técnica a cooperativas de importancia secundaria en diversas áreas; mientras que el segundo componente (Iniciativa Regional de Mercadeo de Café) pretendía crear un centro de comercialización regional establecido como sociedad mercantil.

insumo para elaborar el sistema de manejo de calidad. Durante este proceso, el consultor trabajará en contacto con las instituciones participantes (ver párrafo 4.3), empresas privadas y agencias gubernamentales relacionadas al sector cafetalero.

- 3.4 Al mismo tiempo que se hace el análisis de fortalezas y debilidades, un consultor hará un ejercicio para identificar y documentar las buenas prácticas en Centroamérica. Para empezar, un consultor definirá los indicadores principales de calidad durante cada etapa del proceso de manejo de café. Después, se elaborará un formato en base a estos indicadores principales para hacer una evaluación cuantitativa y cualitativa de las fincas cafetaleras, los beneficios húmedos y los beneficios secos.
- 3.5 De acuerdo al análisis de las fortalezas y debilidades y las buenas prácticas de manufactura, se establecerá la metodología y los materiales del sistema de manejo de la calidad. Se elaborarán manuales, materiales de capacitación, afiches y otras herramientas para apoyar a productores cafetaleros a apropiarse del sistema de manejo de calidad. Uno de los puntos que se piensa poder mejorar es la clasificación del café en uva por tamaño o color del café en uva antes de procesarlo. Esto podría tener un impacto importante en la calidad, por lo cual se harán recomendaciones e innovaciones para mejorar esta parte del proceso.

2. Componente II: Implementación de un sistema de manejo de calidad de café a través de asistencia técnica y capacitación (FOMIN US\$1.855.455; Local US\$605.130)

- 3.6 Este componente apoyará a productores cafetaleros a implementar el sistema de calidad desarrollado en el componente I. El componente se divide en dos partes: primero se comprobará el sistema de manejo de calidad con grupos pilotos, con énfasis en grupos de pequeños y medianos productores. Estos grupos pilotos de productores recibirán asistencia técnica para facilitar la utilización de las nuevas tecnologías y los nuevos métodos de trabajo, incluyendo los relacionados con la catación. Segundo, se compartirá el sistema de manejo de calidad, aspectos relacionados con catación, con instituciones, con empresas del sector cafetalero, y con todos los productores y compradores de café interesados. Esto se hace a través de una serie de conferencias, cursos y la distribución de información escrita.
- 3.7 Para comprobar el sistema de manejo de calidad, se seleccionará doce grupos pilotos de productores con potencial de producir café de alta calidad. En principio, los grupos piloto deberán poseer las siguientes características: (i) condiciones agroclimáticas para producir café de alta calidad (ver párrafo 2.14); (ii) variedades apropiadas para producir café de alta calidad; (iii) infraestructura adecuada para producir café de alta calidad; (iv) suficiente volumen potencial de producción para suplir el mercado con varios contenedores de café de calidad por año; (v) disponibilidad de compartir información sobre sus procesos y jugar un papel demostrativo para otros productores; (vi) alto nivel de organización y buena capacidad de liderazgo; (vii) estar legalmente establecidos; y (viii) disponibilidad de pagar parte del costo por asistencia técnica. Estos grupos serán distribuidos por los cinco países del proyecto y representarán una variedad de circunstancias (ej., beneficios húmedos individuales, beneficios húmedos centrales, entrega de café en uva). El proyecto pretende hacer la selección de los grupos piloto tomando en cuenta las exportadoras y tostadoras que tengan interés en establecer relaciones con grupos de pequeños y medianos productores. Esto permitirá que los

grupos piloto hagan la implementación del sistema de manejo de calidad en función de las exigencias de las exportadoras y las tostadoras.

- 3.8 Al comienzo del trabajo con cada grupo, el equipo determinará los defectos principales del café y se los relacionará a los problemas que tiene este grupo durante todo el proceso hasta la exportación. Siguiendo los resultados del Componente I (ver párrafo 3.5), el proyecto apoyará a por lo menos un grupo piloto¹⁴ a utilizar máquinas de limpieza y de clasificación por tamaño y color para el café en uva. Esto sería una innovación importante para mejorar la calidad del café. El proyecto también producirá manuales, afiches y CDs para detallar el sistema de manejo de calidad para productores y técnicos. Además el proyecto lanzará un sitio web que proveerá la misma información sobre el sistema de manejo de calidad¹⁵.
- 3.9 Después de comprobar el sistema de manejo de calidad con los grupos piloto, el proyecto lo compartirá con toda la industria cafetalera. El proyecto organizará presentaciones y conferencias para explicar el sistema de manejo de calidad. Estos eventos serán dirigidos a productores, instituciones de café, exportadoras y representantes del gobierno. Además, el proyecto invitará a empresas consultoras y expertos que trabajan en el sector cafetalero para que ellos puedan ampliar la oferta local de servicios de manejo de calidad de café. Durante las presentaciones y conferencias, el proyecto compartirá los resultados del análisis de fortalezas y debilidades, los resultados del ejercicio de “benchmarking” y los puntos clave del sistema de manejo de calidad implementado en los grupos piloto, presentando y realizando la capacitación en base a esas experiencias y las lecciones aprendidas más importantes. Finalmente, el proyecto organizará conferencias de prensa para asegurar que la información del sistema de manejo de calidad alcance al mayor número de productores posible.
- 3.10 Además de asistencia técnica en el manejo de la calidad, el proyecto brindará asistencia técnica a los grupos piloto a organizar las operaciones, manejar los costos y establecer los controles contables necesarios para una administración transparente. El proyecto también apoyará a los grupos de productores con planes de negocios, nuevas tecnologías, informática y manejo de proyectos. El proyecto apoyará a por lo menos diez de los grupos piloto a realizar inversiones en beneficios húmedos y laboratorios de catación. El proyecto se limita a co-financiar mejoras específicas, con el requisito de que los grupos piloto cubran 50% de la inversión.
- 3.11 El proyecto también dará apoyo para mejorar la capacidad local en términos de catación. La catación es importante porque les da a los productores la retro-alimentación para afinar su sistema de manejo de calidad. En esta actividad, el proyecto trabajará con los catadores capacitándolos en reconocer los defectos y las cualidades especiales del café. Además, se capacitará a los catadores para relacionar los defectos en la taza con problemas específicos en el proceso de cosecha, beneficiado húmedo, transporte y clasificación. También se capacitará a los productores de los grupos pilotos en catar el café y reconocer las características de su propio café. Adicionalmente, se trabajará con los gerentes de los laboratorios de catación para apoyarles a mejorar el proceso de escoger, preparar y tostar muestras de café.

¹⁴ La selección de este grupo piloto se hará de acuerdo a las características mencionadas en el párrafo 3.7, pero también de acuerdo al sistema productivo de la zona en general y del productor en particular. Se buscará una región donde la primera venta de café sea en forma de cerezas.

¹⁵ El sitio web será puesto en marcha por la agencia ejecutora durante los tres años del proyecto y será transferido a las entidades socias locales al final del proyecto (ver párrafo 4.3).

- 3.12 El proyecto organizará cursos de capacitación en las principales zonas cafetaleras de cada país. Se contratará un consultor para llevar a cabo estos cursos, los cuales seguirán la filosofía del trabajo desarrollada con los grupos piloto. Sin embargo, estas capacitaciones serán dirigidas a un mayor número de productores. Los cursos serán eventos prácticos que cubrirán los elementos clave del sistema de manejo de calidad, incluyendo las prácticas de cosecha y post-cosecha. La mayoría de las capacitaciones tomarán lugar en fincas o beneficios para que los productores puedan ver y practicar los elementos del sistema de manejo de calidad. Se organizarán las capacitaciones en conjunto con las instituciones de café (ver párrafo 4.3) para que estas instituciones fortalezcan sus capacidades y jueguen un papel prominente en el mejoramiento de la calidad de café.
- 3.13 Para mejorar las prácticas de catación, el proyecto organizará cursos de catación, tanto para catadores como para productores, que serán impartidos por un experto internacional de catación. Las capacitaciones de catadores estarán abiertas a catadores de cooperativas o asociaciones, catadores de empresas privadas y catadores independientes. Estas capacitaciones enseñarán a los catadores a relacionar los defectos en la taza con problemas específicos en el proceso de la cosecha para exportación. También enseñarán a los catadores a catar por cualidades especiales y a conocer las preferencias de los compradores de los Estados Unidos, Europa y Japón. Finalmente, las capacitaciones incluirán competencias de catación, para permitir que los catadores demuestren sus capacidades. Estas competencias podrían ser usadas para seleccionar catadores para participar en eventos como la Taza de la ExcelenciaTM (ver párrafo 2.8 y 3.16).

3. Componente III: Fomento de nuevos mecanismos de mercado para café de alta calidad (FOMIN US\$553.595; Local US\$337.920)

- 3.14 Este componente apoyará a los productores a orientarse hacia nuevos mercados, tanto dentro de sus propios países como en otras regiones del mundo. Por un lado, el proyecto apoyará a los grupos piloto a establecer relaciones y alianzas con exportadoras y tostadoras. Esto debe ocurrir al inicio del proyecto para que los grupos piloto hagan la implementación del sistema de manejo de calidad en función de las exigencias de las exportadoras y las tostadoras. Por otro lado, el proyecto apoyará a consolidar y promover las competencias y subastas de café de calidad en Centroamérica. Estos incipientes mecanismos de mercado premian la calidad de café, fortalecen la capacidad local de los catadores, y fortalecen la relación entre productores y tostadores. Además, estos eventos juegan un papel importante en incrementar la conciencia de comerciantes, tostadoras y consumidores con respeto a la calidad de café.
- 3.15 Para apoyar a los grupos de productores en el mercadeo de su producto, el proyecto les apoyará en la preparación de folletos y presentaciones, enviar muestras, obtener certificación para mercados alternativos (ej., mercado justo, orgánico, eco-amigable) y ampliar su base de contactos con otras exportadoras y tostadoras. Para ello, la agencia ejecutora aprovechará sus contactos fuera de los países en el sector cafetero y asistirá a los grupos de productores a establecer relaciones directas con los compradores.
- 3.16 El proyecto apoyará competencias y subastas de café de calidad en los países de Centroamérica. La Taza de la ExcelenciaTM es un ejemplo de este tipo de competencia. Es un certamen que evalúa muestras de café de productores de todo un país. Las muestras pasan por una serie de cataciones, primero por un jurado de catadores nacionales y después por un jurado de catadores internacionales. Los cafés ganadores son vendidos a través de una subasta por Internet a tostadoras internacionales. El

proyecto contribuirá con fondos para contratar a personas para organizar los eventos y cubrir otros gastos. Se hará un esfuerzo para recuperar costos y financiar los eventos con más recursos privados. Se trabajará en conjunto con instituciones de café, exportadoras, cooperativas, entidades del gobierno, la *Alliance for Coffee Excellence* (ACE) y la *Specialty Coffee Association of America* (SCAA).

- 3.17 Se contratará un consultor para identificar y analizar otras experiencias distintas de mercado que reconozcan calidad de café. Las competencias y subastas de café de calidad tienen el potencial de evolucionar a mecanismos más permanentes para mercadear cafés de alta calidad. Estos nuevos mecanismos de mercado podrían ser un puente permanente entre compradores y productores de café de excelente calidad. Basado en los resultados de esa actividad, un consultor evaluará la demanda de un mercado más permanente y la factibilidad de establecerlo. Se evaluará los riesgos de extender las competencias y subastas actuales y también se evaluarán las fortalezas y las debilidades de modelos parecidos. Se trabajará de cerca con tostadoras, exportadoras, la ACE y la SCAA. Se compartirán los resultados con los interesados de la industria cafetalera.
- 3.18 Al final del proyecto se realizará un taller regional de difusión de resultados y lecciones aprendidas. El propósito específico del evento será hacer un perfil de los mecanismos de mercado más apropiados para vender café de alta calidad, experiencias relevantes, herramientas técnicas y financieras, y además servir de foro para promover la interacción entre compradores y los productores Centroamericanos de café. Se invitará representantes de organizaciones cafeteras, importadores, exportadores, tostadores y representantes de ONGs y del gobierno que están trabajando en el sector.

IV. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

A. Beneficiario y organismo ejecutor

- 4.1 TechnoNicaragua será el beneficiario y la institución responsable de ejecutar el proyecto y de los recursos de contrapartida. TechnoNicaragua es una institución sin fines de lucro, cuya misión es desarrollar y facilitar servicios para fortalecer la capacidad local y encontrar soluciones empresariales para la pobreza rural. Para efectos de ejecución, TechnoNicaragua aprovechará la presencia e instalaciones de TechnoServe con oficinas en Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Honduras y Costa Rica. TechnoServe cuenta con más de 25 años de experiencia en asistencia técnica para la producción y comercialización de café y ha trabajado en el mejoramiento de la productividad, calidad y rentabilidad de productores cafeteros en América Latina. TechnoNicaragua posee experiencia como organismo ejecutor en un proyecto del FOMIN con el proyecto titulado Capacitación Agroempresarial en León y Chinandega (ATN/MH-5611-NI), que finalizó el segundo trimestre del año 2001 con resultados satisfactorios.

B. Mecanismo de ejecución

- 4.2 Para la ejecución del Proyecto, TechnoNicaragua contratará a un director del proyecto, gerente financiero, y un asistente administrativo. El director se encargará de: (i) la gerencia de las actividades del proyecto según el plan de acción; (ii) la contratación de bienes y servicios; (iii) la supervisión de consultores contratados; (iv) el control de la gestión y el manejo del presupuesto mediante los procedimientos establecidos; (v) el trámite de las solicitudes de desembolsos de la contribución del Banco; (vi) la preparación de los estados de cuenta de los recursos utilizados; (vii) la presentación de informes administrativos y técnicos al Banco; y (viii) la coordinación de acciones

- necesarias con las entidades socias del proyecto (ver párrafo 4.4). El director del proyecto estará supervisado por la Junta Directiva de TechnoNicaragua.
- 4.3 Mientras que TechnoServe ya cuenta con presencia en cada país a través de sucursales, para el propósito del proyecto es importante asegurar el involucramiento de las entidades representativas de empresas cafeteras. Por lo tanto, en cada país, la agencia ejecutora coordinará las actividades del proyecto con una entidad socia que tiene enlaces con el sector cafetero. Las entidades socias identificadas son: Nicaragua: Asociación de Cafés Especiales (ACEN); Guatemala: Asociación Nacional del Café (ANACAFE); Costa Rica: Instituto del Café (ICAFE); Honduras¹⁶: Instituto Hondureño del Café (IHCAFE); El Salvador: Consejo Salvadoreño del Café (CSC). Estos socios nacionales del proyecto participarán en las capacitaciones, la selección de los grupos pilotos y la organización de conferencias y eventos, trabajando para mejorar su capacidad y visibilidad de liderazgo en el área de calidad de café. Para asegurar la coordinación, la agencia ejecutora firmará convenios de colaboración con cada organismo socio (ver Anexo IX para un modelo del convenio). Además, para asegurar coordinación con la iniciativa apoyada de USAID (ver párrafo 2.17) la agencia ejecutora firmará un convenio de coordinación con Chemonics¹⁷, el mismo que deberá ser suscripto dentro del primer año de ejecución de este proyecto.
- 4.4 El plazo de ejecución del proyecto será de 36 meses y el de desembolsos será de 42 meses. El Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo de 10% del monto total aprobado. La agencia ejecutora llevará adelante la adquisición de bienes y servicios y la contratación de los servicios de consultoría necesarios para la ejecución del Proyecto, de acuerdo con los procedimientos y políticas del Banco y FOMIN en la materia.
- 4.5 **Contabilidad y auditoría.** La agencia ejecutora mantendrá cuentas internas adecuadas y un control financiero de los fondos del proyecto. El sistema de contabilidad se organizará para proporcionar los documentos necesarios, posibilitar la verificación de transacciones y facilitar la oportuna elaboración de los estados e informes financieros. Los archivos del proyecto estarán disponibles de modo que: (i) se identifiquen las sumas recibidas procedentes de las distintas fuentes de ingreso existentes; (ii) se informe acerca de los gastos del proyecto en concordancia con un esquema de cuentas aprobado por el Banco, haciendo una distinción entre las contribuciones del FOMIN y los fondos procedentes de otras fuentes; y (iii) se incluyan los detalles necesarios para identificar los bienes adquiridos y los servicios contratados, así como el uso de dichos bienes y servicios. La agencia ejecutora también: (i) abrirá cuentas bancarias separadas y específicas para la administración del aporte del FOMIN y de los fondos de la contrapartida local; (ii) dará trámite a las solicitudes de desembolso y sus respectivas justificaciones de gastos, conforme a los procedimientos del Banco en materia de desembolsos; y (iii) presentará al Banco los estados financieros anuales auditados por una firma independiente aceptable por el Banco y los informes financieros semestrales sobre el estado del fondo rotatorio.
- 4.6 **Grado de preparación.** El diseño, presupuesto y actividades contempladas han sido preparados involucrando a los participantes en el proyecto.

¹⁶ La Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras (CCCH), la Asociación de Cafés Especiales de Honduras (ACEH) y la Asociación de Café para la Exportación de Honduras (ADECAFEH) también podrían ser entidades socias.

¹⁷ Chemonics es el organismo ejecutor del proyecto de USAID (ver párrafo 2.17).

V. COSTO Y FINANCIAMIENTO

Presupuesto (En US\$)				
Componentes	FOMIN	Local	Total	%
Des. sistema de calidad de café Centroamericano	185.875	108.000	293.875	6,4%
Implementación de un sistema de manejo de calidad de café a través de asistencia técnica y capacitación	1.855.455	605.130	2.460.585	53,3%
Fomento de nuevos mecanismos de mercado para café de alta calidad	553.595	337.920	891.515	19,3%
Administración	218.600	534.400	753.000	16,3%
Evaluación	50.000	-	50.000	1,1%
Auditoría financiera	18.000	-	18.000	0,4%
Imprevistos	118.475	30.000	148.475	3,2%
TOTAL	3.000.000	1.615.450	4.615.450	100%

- 5.1 El costo total del proyecto se ha estimado en US\$4.615.450, dividido en: (i) US\$3.000.000 por parte del banco con los recursos del FOMIN (la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa: III-A) con carácter no reembolsable; y (ii) US\$1.615.450 de los recursos de contrapartida que serán aportados por TechnoNicaragua. Un resumen de las principales partidas de costo y del financiamiento del proyecto se presenta en el cuadro de arriba. El presupuesto detallado se encuentra en los archivos técnicos del proyecto.
- 5.2 **Sostenibilidad.** Este proyecto posee varios elementos relacionados con la sostenibilidad. Primero, el desarrollo de un sistema de manejo de calidad creará un mecanismo replicable para los productores interesados en mejorar su calidad de café y al mismo tiempo, mejorar su competitividad. Segundo, la capacidad de los empresarios, profesionales y técnicos que participan en este proyecto mejorarán en forma permanente debido al fuerte proyecto de asistencia técnica y capacitación en el área de competitividad de empresas cafeteras (gerencia, gestión de calidad, comercialización y mercadeo). Tercero, el enfoque en la formación de capacitadores asegurará que los técnicos que forman parte de los oferentes de servicios y los productores seleccionados como capacitadores serán capaces de replicar las actividades de capacitación sin el apoyo del proyecto. Cuarto, el proyecto pretende crear la capacidad local de catadores en cada país que podrían apoyar a empresas en el mejoramiento de la calidad de su producto y esos catadores continuarán en esta capacidad al final del proyecto. Finalmente, dado que el mecanismo de ejecución de este proyecto regional es en coordinación con un grupo de socios en cada país (ver párrafo 4.4), se espera que los mismos se fortalezcan durante este proceso para que estén en posición de continuar las actividades después de que termine el proyecto.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 6.1 Los beneficios directos para los grupos piloto que participen en el proyecto incluyen: (i) mayor eficiencia económica derivada de la implementación del sistema de calidad que a su vez resultará en una mejor calidad del café vendido y en una mayor eficiencia en la utilización de la materia prima (cerezas de café); (ii) un aumento en la prima (como porcentaje del precio de mercado) recibida por el café vendido como resultado del aumento en la calidad; (iii) un mejor entendimiento de la demanda de café de calidad

como resultado del aumento de las capacidades de catación; y (iv) un aumento en las relaciones con compradores (exportadores/tostadores).

- 6.2 Los beneficios del proyecto son los siguientes: (i) se promoverá el intercambio de información sobre los resultados del sistema de calidad implementado en los grupos piloto (efecto demostrativo); (ii) se incrementará el número de catadores de café de calidad, lo cual reducirá enormemente la brecha de la industria cafetalera Centroamericana sobre el entendimiento de la demanda de cafés de calidad; y (iii) se aumentarán y expandirán los canales de comercialización de café de calidad, apoyando los mecanismos de mercado alternativos.
- 6.3 **Beneficiarios.** Entre los beneficiarios del proyecto cabe citar: (i) productores de café que participen en los grupos piloto; (ii) productores de café capacitados sobre el sistema de manejo de calidad; (iii) profesionales locales y representantes de cooperativas y asociaciones cafeteras capacitados en catación de cafés de calidad; (iv) productores de café que participen en los nuevos mecanismos de mercado que reconozcan la calidad del café a través del precio; y (v) las organizaciones cafeteras en cada uno de los cinco países que fueran fortalecidos mediante las actividades del proyecto.

B. Riesgos

- 6.4 El proyecto podría enfrentar algunos riesgos como resultado de: (i) la posibilidad de que la demanda futura del café de calidad cambie inesperadamente; (ii) las limitaciones financieras de los productores cafetaleros que podría impedirles realizar los cambios necesarios para implementar el sistema de calidad; (iii) la posibilidad que el reducido volumen de producción impida que ciertos nuevos mecanismos de mercado alternativo logren expandir los canales de comercialización de cafés de calidad. Estos riesgos se mitigarán de la siguiente manera: (i) el primer riesgo se mitigará a través de la capacitación de catadores nacionales que permitan a la industria y a los productores en particular, adaptarse rápida y eficientemente a las nuevas necesidades y requisitos de los compradores; de esta forma, los productores responderán ágilmente a los cambios en la demanda; (ii) el segundo riesgo se verá mitigado por la disminución de los costos de participación de los productores, lo que hará que la participación sea más asequible y se espera incrementar el interés de los productores en el proyecto; más aún, al consolidar la capacidad local de profesionales capacitados, se disminuirá el costo en el que incurren los productores para aplicar el sistema de calidad; y (iii) el último riesgo se verá mitigado con el análisis y diseño del propio mecanismo de mercado que busque evitar la saturación de la comercialización de cafés de calidad.

VII. MONITOREO Y EVALUACIONES

A. Supervisión y monitoreo

- 7.1 **Monitoreo.** La agencia ejecutora preparará y presentará ante la Representación del Banco en Nicaragua informes del progreso del proyecto a los treinta (30) días posteriores al término de cada semestre, y un informe final a los 30 días del desembolso final. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con la Representación y abordará las actividades y finanzas del proyecto, así como los resultados medidos en términos de los indicadores de ejecución identificados en el marco lógico de referencia del proyecto. La Representación utilizará estos informes para supervisar los progresos en la implementación del proyecto y preparar un Informe de Finalización del Proyecto en los tres meses posteriores al último desembolso.

- 7.2 La agencia ejecutora será responsable de recopilar y analizar la información relevante para efectuar el seguimiento continuo de los indicadores principales establecidos por el Marco Lógico en el Anexo I del presente documento o modificado en común acuerdo entre el Banco y la agencia ejecutora. La agencia ejecutora y el Banco utilizarán estos indicadores para la supervisión y evaluación del proyecto, debiendo ser considerados tanto en la elaboración de los informes semestrales de progreso, como en los de evaluación intermedia y final.

B. Evaluaciones

- 7.3 El Banco contratará con fondos del proyecto, consultores externos para efectuar dos evaluaciones: una evaluación intermedia, aproximadamente 18 meses después de que el proyecto haya sido declarado elegible para desembolsos, o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos; y una evaluación final después de la terminación del plazo de ejecución. Los términos de referencia para realizar estas evaluaciones serán preparados por el Banco en colaboración con la agencia ejecutora. La evaluación intermedia analizará el grado de avance y desempeño general del proyecto, dando particular énfasis a: (i) la utilidad y aceptación del sistema de calidad en los grupos piloto; (ii) la evaluación económica de la implementación de dicho sistema; y (iii) el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios del proyecto. En base a los resultados del análisis, se recomendará ajustes necesarios al uso de los fondos restantes. Para la evaluación final, los consultores externos evaluarán el impacto del proyecto sobre bases más amplias. En particular, se evaluará: (i) el impacto en la calidad y en lo económico de los grupos piloto del sistema de calidad diseñado en el componente I; y (ii) el impacto sobre el desarrollo de nuevos mecanismos alternativos de mercado que reconocen la calidad a través del precio. Los consultores también utilizarán el Marco Lógico en el Anexo I o modificado en común acuerdo entre el Banco y la agencia ejecutora. La agencia ejecutora brindará acceso a toda la información y a la documentación necesaria para llevar a cabo las evaluaciones.
- 7.4 La Representación del Banco, con el apoyo del Equipo de Proyecto y la agencia ejecutora, realizará revisiones anuales de desempeño para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos del proyecto. Estas revisiones determinarán las necesidades anuales de contraparte y la continuación, suspensión o cancelación del proyecto.

VIII. IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 8.1 Los métodos tradicionales de producción cafetalera en Centroamérica, aprovechando la sombra de los árboles, no sólo ayudan a preservar el suelo y el agua como lo haría un bosque, de forma natural, sino que además fomenta la presencia de una variedad de plantas y animales y sirve de moderador natural del microclima. Los problemas medioambientales son comunes a todos los niveles de tecnificación de producción y procesamiento, con independencia de la escala.
- 8.2 La agencia ejecutora evaluará en cada componente los impactos negativos y positivos, directos e indirectos de las actividades financiadas por el proyecto, incluida la implementación de métodos de selección, por ejemplo la conservación del agua y el suelo, el uso sostenible de la tecnología dirigida al procesamiento, la gestión de los desechos, etc. (lo cual también se verá reflejado en la prima correspondiente). Por añadidura, los productores que tengan potencial para producir café de alta calidad están localizados a alturas superiores, aprovechan la sombra natural y utilizan métodos de

gestión sostenibles (como son los métodos de conservación del agua y del suelo) y una cantidad mínima o nula de agroquímicos. El desarrollo de protocolos y estándares de calidad, así como de criterios de selección de productores, tomarán en consideración e incluirán medidas sostenibles. Las medidas que acabamos de describir constituirán el plan de gestión medioambiental y social.

- 8.3 En lo que a la faceta social se refiere, el desafío para este proyecto radica en incentivar adecuadamente la participación de las familias de los caficultores, y en particular de las mujeres y grupos indígenas, en todas las actividades del programa y garantizar una capacitación y comunicaciones socioculturalmente adecuadas. Mediante el aumento de la calidad del café producido, y por ende mediante el incremento de la prima en relación con el precio de mercado, el proyecto pretende indirectamente mejorar el sustento de los productores pequeños y medianos. El proyecto no abordará directamente los impactos sociales de la crisis cafetalera en términos de generación de empleo para la mano de obra permanente y temporal. Al brindar apoyo a los productores pequeños y medianos con potencial para producir café de alta calidad en la creación de nuevos mecanismos y oportunidades de mercado y proporcionarles sesiones de capacitación y concienciación, el proyecto contribuirá de forma indirecta a mejorar la situación social del productor y de la mano de obra en general.

IX. EXCEPCIÓN A LAS POLÍTICAS DEL BANCO

- 9.1 No se han previsto excepciones a las políticas del Banco o del FOMIN.

X. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 10.1 Como condición previa al primer desembolso de la contribución se requerirá: (i) evidencia de que se ha culminado el proceso de selección del director del proyecto de acuerdo con los procedimientos del Banco sobre la materia; (ii) evidencia de que se han firmado al menos dos de los convenios entre TechnoNicaragua y las entidades socias del proyecto. Para los desembolsos en actividades específicas del proyecto en cada país, se requerirá cada caso evidencia de que se ha firmado el convenio entre Techno Nicaragua y la entidad social en el país en cuestión.

Apoyo a la Posición Competitiva del Café de Centroamérica

MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin			
Contribuir a mejorar la competitividad del sector cafetero centroamericano en base a alta calidad.	Expansión en la proporción de café centroamericano que se vende arriba del precio del mercado ¹ al final del tercer año.	Encuesta anónima a las exportadoras	Falta de desastres políticos y climatológicos.
Propósito			
Desarrollar e implementar un sistema de manejo de calidad de café a nivel de Centroamérica y mejorar el acceso a, y el desarrollo de, nuevos mecanismos de mercado que reconocen la calidad a través del precio.	Expansión de un 10% en la proporción de café de los grupos piloto que se vende arriba del precio de mercado y que es clasificado por arriba del nivel de calidad del mercado internacional ² al final del tercer año.	Encuestas de base y anual a los grupos piloto	Es posible mejorar la calidad de café más temprano en la cadena de producción.
Componentes			
I. Elaboración de un sistema de manejo de calidad de café	Buenas prácticas identificadas e incorporadas del sistema de calidad antes del primer año.	Archivos del proyecto	Existe interés y disponibilidad de los productores de ayudar en el desarrollo del sistema.
II. Sistema de manejo de calidad de café implementado a través de asistencia técnica y capacitación	Bondades del sistema de calidad comprobadas a través de las experiencias, incremento en las ventas de café y primas obtenidas por los grupos pilotos al final del tercer año	Encuesta de base y anual a los grupos pilotos	Los productores cuentan con los recursos necesarios para poder realizar los cambios para implementar el sistema de calidad.
III. Nuevos mecanismos de mercado fomentados para café de alta calidad	Aumento en la cantidad de café vendido a través de nuevos mecanismos al final del tercer año.	Archivos del proyecto	Existe el volumen necesario para que los nuevos mecanismos de mercado alternativo logren la expansión de los canales de comercialización de cafés de alta calidad.
Actividades			
1.1 Identificar, en las diferentes etapas de cosecha y post-cosecha, los defectos, y sus causas, que afectan la calidad del café, como también los atributos positivos de catación.	<ul style="list-style-type: none"> Análisis cumplido y documento elaborado en los primeros seis meses antes del final del primer año. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe del consultor 	

¹ El precio del mercado se define como el precio del café “C” de la bolsa de Nueva York más o menos el diferencial del país.

² El nivel de calidad del mercado internacional está dado por la clasificación standard (grano verde) del New York “C” market.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>1.2 Identificar y documentar las buenas prácticas que minimicen los defectos y aumentan los atributos de catación.</p> <p>1.3 Definir sistema de manejo de calidad y elaborar materiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Buenas prácticas de varias entidades en la región identificadas en los primeros seis meses. Sistema definido y validado por las organizaciones cafeteras en los primeros nueve meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe del consultor Materiales publicados 	
<p>2.1 Implementar el sistema de calidad en grupos pilotos de productores.</p> <p>2.2 Implementar el sistema de calidad en materia de catación y uso de laboratorios.</p> <p>2.3 Brindar asistencia técnica complementaria a los grupos pilotos de productores en administración y organización de sus empresas.</p> <p>2.4 Apoyar a los grupos pilotos de productores a realizar inversiones en beneficios húmedos y laboratorios de catación.</p> <p>2.5 Divulgar información sobre el sistema de manejo de calidad probado en los grupos pilotos, a través de conferencias, manuales, afiches y artículos de prensa.</p> <p>2.6 Capacitar a productores en las buenas prácticas identificadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> 20% disminución en defectos en el café de primera calidad de los grupos pilotos antes del final del segundo año. 10% mejoramiento en puntaje de catación del café de primera calidad de los grupos pilotos antes del final del segundo año. 10% mejoramiento en puntaje de una evaluación de capacidad institucional antes del final del segundo año. 5 grupos piloto con equipo instalado en el siguiente ciclo agrícola antes del final del tercer año. 15 conferencias o presentaciones organizadas con 750 participantes capacitados; manuales, afiches y CDs distribuidos; sitios web establecidos. 5.000 manuales distribuidos 5.000 afiches distribuidos 1.250 CDs distribuidos Sitio web establecido 15 conferencias de prensa sobre el sistema de manejo de calidad de café 3.000 productores capacitados 	<ul style="list-style-type: none"> Convenios de prestación de servicios e informes de seguimiento. Convenios de prestación de servicios e informes de seguimiento. Convenios de prestación de servicios, encuestas de base y anual, e informes de seguimiento. Encuestas anuales y evidencia de las compras. Memoria del evento (programas; boletines informativos; listas de participantes). Páginas web accesibles Resultados de los exámenes. Memoria del evento (programas; boletines informativos; listas de participantes). 	

RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
2.7 Capacitar a catadores y productores en las prácticas de catación y su importancia en el manejo de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • 450 Productores capacitados. • 225 Catadores capacitados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de los exámenes. Memoria del evento (programas; boletines informativos; listas de participantes). 	
<p>3.1 Apoyar a los grupos pilotos de productores a establecer relaciones y alianzas con exportadoras y tostadoras</p> <p>3.2 Consolidar y promover competencias y subastas de café de calidad en Centroamérica</p> <p>3.3 Analizar otras experiencias de mercado que reconozcan calidad de café.</p> <p>3.4 Aprovechar las experiencias exitosas para establecer un nuevo mecanismo de mercado permanente que reconozca la calidad.</p> <p>3.5 Realizar un congreso final a nivel regional como finalización del proyecto para demostrar los resultados finales y las experiencias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ocho nuevas relaciones establecidas entre grupos de productores y exportadoras o tostadoras • Seis competencias y/o subastas organizadas • 1.500 productores participando • Café vendido a través de las subastas a un precio de US\$0.30/lbs más del precio del mercado • Esquemas alternativos de mercados identificados. • Nuevos mecanismos de mercado utilizados que reconozcan la calidad y que tenga el potencial de ser permanentes. • Un evento con 150 participantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Cartas de compromiso de exportadoras y tostadoras • Informes técnicos trimestrales. Memoria del evento (programas; boletines informativos; listas de participantes). • Informe del consultor • Archivos del proyecto • Memoria del evento 	