

**INICIATIVA REGIONAL PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS PEQUEÑAS
COOPERATIVAS CAFETALERAS EN LAS TAREAS DE ELABORACIÓN
Y COMERCIALIZACIÓN**

(TC-97-02-43-3)

RESUMEN EJECUTIVO

| | |
|------------------------------------|--|
| ORGANISMO EJECUTOR: | Servicios Empresariales de Mesoamérica (SEM), una organización sin fines de lucro creada en 1996 en San Salvador, El Salvador. |
| BENEFICIARIOS: | Pequeños cultivadores de café de El Salvador, Honduras y Nicaragua |
| COSTO Y FINANCIAMIENTO: | No reembolsable (III-A) FOMIN: US\$1.579.000 Aporte local: US\$ 682.000 Total: US\$2.261.000 |
| OBJETIVOS: | El objetivo general es mejorar la productividad y la competitividad de los pequeños productores de café en El Salvador, Honduras y Nicaragua, ayudándolos a integrarse verticalmente en las etapas de elaboración y comercialización, que, en la cadena de valor, son las más lucrativas. |
| DESCRIPCIÓN: | El proyecto comprende un programa experimental de tres años que tiene por finalidad proporcionar asistencia técnica y financiera a las pequeñas cooperativas u organizaciones de productores de café. Los componentes principales de estos dos tipos de asistencia son: 1) mejorar las aptitudes administrativas y comerciales en general de las cooperativas, incluidos la contabilidad de los costos y los sistemas financieros y de información; 2) proporcionar asistencia técnica y capacitación a los pequeños productores de modo que puedan manejar con eficacia sus plantas de elaboración y usar mecanismos eficaces para el control de la calidad; 3) transferir tecnologías ecológicamente inocuas, utilizando un tratamiento eficaz y de bajo costo para las aguas y reciclando los residuos de la elaboración como fertilizante orgánico; 4) desarrollar una capacidad en materia de comercialización que permita tener acceso a nuevos mercados internacionales, dando preferencia a cafés orgánicos, gourmet y otros especiales. Además, el proyecto apoyará la creación de una cooperativa regional para la comercialización, una operación conjunta de las cooperativas del café |

de los países participantes. Este servicio regional se mantendrá en estrecho contacto con el mercado con el fin de ayudar a los productores a tomar decisiones más acertadas en relación con la comercialización y lograr mejores precios para el café que producen.

**PERIODO DE
EJECUCIÓN:**

El proyecto se ejecutará en un periodo de 36 meses y los desembolsos se harán en 42 meses.

**ESTUDIO DE LOS
IMPACTOS
AMBIENTALES Y
SOCIALES:**

No es probable que haya repercusiones significativas de índole negativa en el medio ambiente. En este proyecto se comenzará a aplicar técnicas de elaboración que no son perjudiciales para el medio ambiente, se tratará las aguas residuales y se reciclará la pulpa del café para aprovecharla como fertilizante orgánico y aumentar la productividad agrícola, al tiempo que se reduce el deterioro del medio ambiente. En un estudio a mediano plazo se analizará detenidamente los impactos sociales y ambientales en las comunidades, entre ellas las comunidades indígenas, y se hará los ajustes que corresponda si es necesario. (Véanse los párrafos 2.9, 7.1 y 7.2).

**CONDICIONES
ESPECIALES:**

Antes de que se realice el primer desembolso, SEM debe contratar al coordinador regional y presentar al Banco acuerdos por escrito en los que se disponga que las cooperativas participantes de los tres países trabajarán con SEM. Asimismo, SEM debe presentar un plan de operaciones para el primer año de ejecución del proyecto que abarque: 1) descripción de actividades y términos de referencia para cada componente del proyecto; 2) un plan de las aportaciones de contraparte y un calendario para los desembolsos, 3) un plan de las distintas comisiones que se cobrará por los servicios a los miembros y a los que no lo son. Al final de cada año, SEM presentará un plan de operaciones para el año siguiente. Los desembolsos se efectuarán parí passu con las contribuciones de contraparte.

**EXCEPCIÓN A LA
POLÍTICA DEL
BANCO:**

Se pide una excepción a las políticas y procedimientos del Banco para la selección y la contratación de los consultores con el fin de que SEM pueda contratar directamente los servicios de Enterprise Works Worldwide y que éste se ocupe de la supervisión del proyecto (párrafo 5.3).

I. ANTECEDENTES

A. Elegibilidad

- 1.1 El proyecto se ajusta al servicio de fomento de la pequeña empresa del FOMIN (III-A), ya que en la sección 4 del convenio constitutivo del FOMIN se afirma que podrán efectuarse donaciones para cooperación técnica a organizaciones no gubernamentales, a fin de ampliar el volumen y el alcance de los servicios que se prestan a la microempresa o a las pequeñas empresas. Los tres países beneficiarios cumplen las condiciones para recibir todas las modalidades de financiamiento que otorga el FOMIN.

B. Marco de referencia

- 1.2 El café tiene una importancia fundamental para el desarrollo de la economía de América Central y es uno de los principales productos de exportación de la región, tanto en volumen como en ingresos. En la producción del café intervienen más de 230.000 cultivadores, y de esta cifra el 90% son pequeños productores 1/. Este subsector da empleo al 25% de la fuerza laboral de la región, genera una cuarta parte de sus exportaciones y representa del 5% al 9% de su producto nacional bruto.
- 1.3 La participación de los pequeños productores en la cadena de valor (que se presenta en el cuadro y en el Anexo II) se ha limitado a las etapas 1 y 2, pero esto está cambiando porque están empezando a realizar tareas de elaboración en seco y de comercialización. El mayor rendimiento económico se tiene en la etapa 4, porque en general el valor se cuatriplica con holgura entre la etapa 3 y la 4. El valor del café en uva es apenas un 3% del precio que pagan los consumidores finales en los países importadores.

| La cadena de valor del café |
|---|
| En este sector la cadena de valor tiene cuatro claras etapas: |
| <i>Etapas</i> 1: Producción de café en uva en la plantación; |
| <i>Etapas</i> 2: Elaboración en húmedo para producir café en pergamino; |
| <i>Etapas</i> 3: Elaboración en seco para convertir el café en pergamino en café oro o café verde. |
| <i>Etapas</i> 4: Comercialización. |

1/ Los pequeños productores de América Central son, típicamente, agricultores independientes que poseen entre 1,4 y 7,0 hectáreas.

- 1.4 La limitada rentabilidad de los pequeños productores les impide comprar y utilizar materiales y emplear la tecnología que se necesita para mantener un volumen adecuado de producción y mejorar la productividad.
- 1.5 Además, como el café en uva es un producto perecedero, y para los pequeños productores no es fácil utilizar las instalaciones de elaboración en seco, se reduce al mínimo su poder de negociación. Con frecuencia se ven obligados a vender café en uva a intermediarios locales o exportadores con un descuento de 30% a 50% en relación con el precio de mercado.
- 1.6 Puesto que los pequeños productores no tienen acceso directo a los mercados de exportación en razón del escaso nivel de su producción, suelen recurrir a los intermediarios y los agentes de comercio que controlan el mercado local o que tienen una vinculación con los mercados internacionales. Además, una de las características del sector del café es la gran variación impredecible de los precios (véase el Anexo III, donde figura una descripción general de los mercados del café). En consecuencia, incluso si los pequeños productores se integraran plenamente en la etapa de elaboración, necesitarían aptitudes avanzadas en materia de comercialización y contactos. Esto significa que necesitan distintos tipos de asistencia para aumentar el porcentaje que obtienen de los precios que pagan los consumidores.
- 1.7 Un factor clave para lograr el establecimiento de organizaciones cooperativas han sido siempre las economías de escala, economías que pueden medirse en distintas formas, como la eficiencia en la utilización de los equipos de capital, la pericia o mano de obra calificada; el poder de negociación en el mercado o las ventajas financieras y administrativas que acarrea el volumen. La historia de las cooperativas y de las asociaciones de productores en el subsector del café revela el potencial que tienen en las etapas de elaboración y comercialización, pero la falta de acceso al financiamiento se ha traducido en límites para la capacidad que tienen para cumplir estas funciones.
- 1.8 El escaso acceso a los mercados ha sido un importante obstáculo para los pequeños cultivadores, así como también lo ha sido la insuficiente comprensión del modo que operan los mercados y los procedimientos de comercialización. Cada vez es más importante explorar el acceso a mercados alternativos y competir en la economía globalizada. Los pequeños productores tendrán que capacitarse para convertirse en empresarios. También necesitan experiencia directa, investigación y desarrollo de mercados, e información proporcionada por los compradores de modo de comprender la relación entre la calidad del café y la rentabilidad.

C. Metodología de Enterprise Works Worldwide

- 1.9 En 1995, el Banco financió un pequeño proyecto en El Salvador con la cooperación de Enterprise Works Worldwide, o EEW (cuyo nombre en esa época era Appropriate Technology International o ATI) y los dos grupos de productores por un total de unos US\$1,5 millones, del cual el Banco aportó US\$1,3 millones. El programa incluía: i) inversiones en instalaciones de elaboración y de tratamiento de residuos de propiedad de las cooperativas; ii) créditos para capital de trabajo e inversión de los cafetaleros, y iii) cooperación técnica para mejorar las aptitudes administrativas y la comercialización, la elaboración y el control de la calidad y el tratamiento de los residuos. Este proyecto fue premiado por el Banco en diciembre de 1998 en reconocimiento del éxito alcanzado en su ejecución y del importante efecto que tuvo en el desarrollo de los pequeños cultivadores de café en El Salvador.
- 1.10 La metodología de EWW se centra en subsectores correspondientes a productos básicos específicos, como el café, e incluye las vinculaciones en cuanto a insumos y productos de las pequeñas unidades de producción. Este método permite comprender mejor la dinámica de la producción en pequeña escala, las políticas que obstaculizan el crecimiento y las intervenciones útiles que se pueden realizar.
- 1.11 El proyecto del FOMIN se propone ampliar las intervenciones exitosas mencionadas y las actividades que realice beneficiarán a un gran número de organizaciones y productores de pequeña escala en otras partes del El Salvador, y se comenzará a aplicar este mismo modelo en Honduras y Nicaragua.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general es aumentar la productividad y la competitividad de los pequeños productores de El Salvador, Honduras y Nicaragua, ayudándolos a integrarse verticalmente en las etapas de elaboración y comercialización del café, que son las más lucrativas de la cadena de valor. Merced al mejoramiento de las instalaciones y las técnicas de elaboración, así como la administración de las cooperativas, se podrá mejorar la calidad del café elaborado. En términos generales, el proyecto contribuirá a aumentar el ingreso de los pequeños cultivadores y de sus familias y, al mismo tiempo, a crear empleo en zonas rurales. Utiliza un enfoque novedoso de desarrollo comercial que permitirá a los pequeños cafetaleros controlar mejor su producto y producir un efecto significativo en la economía familiar.

- 2.2 Los objetivos específicos son: 1) aumentar la eficacia de la administración de las cooperativas y la capacidad comercial, de modo que puedan prestar servicios de mayor calidad en una base que sea sostenible desde el punto de vista financiero; 2) aumentar la eficiencia de la elaboración del café ayudando a los pequeños productores a participar en cada etapa; 3) transferir tecnologías ecológicamente inocuas y asegurar su incorporación, y 4) ayudar a las organizaciones de productores a cooperar en escala regional y negociar mejor con los compradores existentes y potenciales. Esto les permitirá hacer frente a la nueva situación que crea la liberalización de la economía.

B. Componentes del proyecto

- 2.3 El proyecto consiste en un programa experimental trienal que proporciona asistencia técnica y administrativa a los pequeños productores de café por medio de sus organizaciones. El proyecto abarca varios tipos de asistencia técnica para las cooperativas de segundo nivel con la finalidad de fortalecerlas como instituciones, y también incluye asistencia técnica para la elaboración y el control de calidad en estas plantas, así como una administración y una comercialización que no produzcan perjuicios al medio ambiente. El proyecto comprende asimismo un segundo componente que tiene por objetivo respaldar una iniciativa experimental de comercialización regional del café.
- 2.4 A fin de asegurar la sostenibilidad y los efectos multiplicadores de esta intervención, el proyecto se focaliza en las cooperativas de segundo nivel (cooperativas de cooperativas). Una vez que se logre el fortalecimiento de estas cooperativas de segundo nivel, estarán mejor preparadas para prestar asistencia a sus miembros (las cooperativas de primer nivel) destinada a mejorar sus aptitudes comerciales y conseguir una mayor competitividad en las nuevas condiciones de mercado, beneficiando así a un mayor número de cafetaleros.
- 2.5 El proyecto está diseñado como programa regional por dos razones básicas: i) reproducir en países vecinos el modelo desarrollado y ejecutado con éxito en El Salvador, es decir, el método estratégico subsectorial de EWW, con una mayor participación de los pequeños productores en lo que se refiera a aumentar el valor de sus productos; y ii) crear economías de escala, intercambiando lo aprendido en organizaciones similares en varios países de la región.

Componente 1: Mejoramiento de la administración de las cooperativas

- 2.6 Por medio de este componente se prestará asistencia técnica a las cooperativas de segundo nivel y, por intermedio de ellas a las de primer nivel, en las áreas siguientes:

- 2.7 a) Fortalecimiento institucional. Constará de servicios de consultoría y cursos de capacitación en planificación, contabilidad de costos, finanzas, sistemas de información y administración general. Los consultores con experiencia en materia de administración de cooperativas que contratará SEM prestarán asistencia a los administradores principales de las cooperativas de segundo nivel. Durante el primer semestre, se determinarán cuáles son las áreas fundamentales para lograr una sólida administración de las cooperativas y se formularán recomendaciones.
- 2.8 b) Asistencia técnica para la elaboración y el control de la calidad. La asistencia técnica para las etapas posteriores a la recolección y la elaboración se prestará en las plantas de elaboración. La infraestructura para la elaboración en seco la proporcionarán las cooperativas locales de segundo nivel de contraparte. Aumentará la tasa de conversión de café en uva a pergamino y luego a café verde. Incluso un pequeño aumento de esta tasa de conversión incrementará significativamente los márgenes de ganancia de los productores. Además habrá que controlar y probar cuidadosamente la calidad del café para exportación (principalmente café verde), e informar al respecto a los productores, elaboradores y compradores, lo que ayudará a maximizar el valor para los productores. Se proporcionarán equipos para clasificar y probar el café así como capacitación según se necesite a cada cooperativa de segundo nivel que participe.
- 2.9 c) Asistencia técnica para una administración ecológicamente acertada. Se prestará asistencia técnica a fin de asegurar que se realice el tratamiento de los residuos generados por la elaboración del café, lo que tendrá como resultado final la promoción de un desarrollo ecológicamente sostenible. La asistencia abarca la introducción de sistemas para elaborar la pulpa y producir fertilizantes orgánicos y el tratamiento de las aguas residuales para reutilizarlas en la elaboración o descargarlas en los ríos sin producir contaminación. Las plantas elaboradoras usarán el sistema diseñado por EWW en El Salvador, que necesita menos agua que los otros métodos tradicionales. Esto reducirá al mismo tiempo los residuos que contaminan el suelo y el agua y producirá un ingreso para las organizaciones o cooperativas de productores por medio de la venta de fertilizante orgánico. (Véase el Anexo IV).
- 2.10 d) Asistencia técnica para la comercialización. Las cooperativas cafetaleras de América Central dependen principalmente de las agencias de compra y venta. Este componente permitirá que las cooperativas de segundo nivel sean más independientes en lo que se refiere a entender el mercado de exportación y buscar en otras partes más compradores directos nuevos y calificados.
- 2.11 En cada país se equipará una cooperativa de segundo nivel para que pueda seguir electrónicamente lo que ocurre en los mercados del café y se empleará a un experto en comercialización con experiencia. Se pondrá en práctica un programa de capacitación

para los que se encargan de la comercialización, de modo que el personal principal de las cooperativas comprenda los datos del mercado y sepa cómo usarlos. La capacitación comprenderá las tendencias del mercado, el seguimiento de los precios y el trato con los compradores internacionales. La comercialización hará hincapié en un producto *orgánico* (cultivado sin productos químicos), *gourmet* (de alta calidad, cuidadosamente elaborado y clasificado para mercados seleccionados dispuestos a pagar un precio más alto) y *otros cafés especiales* (como el café de sombra), que son los sectores de más rápido crecimiento en los Estados Unidos y Europa.

- 2.12 e) Otros tipos de asistencia técnica y administrativa. Con carácter de excepción se proporcionará asistencia técnica adecuada especialmente a cooperativas seleccionadas de primer nivel o asociaciones de productores, asegurando que tengan un acceso oportuno a las plantas de elaboración que comparten los miembros de la cooperativa.

Componente 2: Iniciativa para la comercialización regional del café

- 2.13 Uno de los problemas principales para los pequeños productores y sus cooperativas es la insuficiencia del volumen de producción que les impide negociar eficazmente con los compradores internacionales. En este sentido, el proyecto brindará apoyo contratando consultores internacionales para que ayuden a establecer un Servicio Regional de Comercialización del café, basado en la experiencia de la Comercializadora Regional de Café (COMERCAFE), ya establecida en El Salvador. El FOMIN prestará asistencia para gastos jurídicos, a fin de determinar la organización jurídica más apropiada para que el nuevo servicio funcione como empresa mercantil regional. El programa brindará asistencia con actividades de promoción seleccionadas, equipos de oficina para un sistema de información y otros costos operativos limitados.
- 2.14 A fin de concretar esta iniciativa y coordinar la participación de las cooperativas, SEM aprovechará la experiencia de COMERCAFE (Comercializadora Regional de Café). Esta empresa se dedica a la compraventa de café y fue creada por EWW en 1997. EWW puso en marcha su proyecto experimental regional para tratar de superar la falta de capacidad de las cooperativas para comprar y comercializar el café producido por sus miembros y para garantizar precios mejores. Desde noviembre de 1997 hasta el 24 de diciembre de 1998, COMERCAFE vendió 36.000 sacos de café por un monto total de US\$5,5 millones. En promedio, el precio fue de US\$153 por saco, o US\$14,72 más que los precios prevalecientes en el mercado.
- 2.15 Este servicio regional dará más importancia a los cafés orgánicos, gourmet y otros especiales. Cobrará una comisión por la venta y retendrá una parte del margen obtenido, pasando el resto a las

cooperativas. La venta del café mediante un sistema regional y la utilización de sus servicios serán de carácter voluntario para las cooperativas, cada una de las cuales debería asignar una parte del total de su producción para que la venda la entidad regional y recibirá reembolsos cada año si hay superávit. COMERCAFE también puede negociar ventas de café para otras organizaciones que no sean las cooperativas de segundo nivel.

III. EJECUCIÓN

- 3.1 El organismo de ejecución del proyecto es Servicios Empresariales de Mesoamérica (SEM), una organización sin fines de lucro creada en 1996 conforme a las leyes de El Salvador. Su misión es ampliar la experiencia adquirida con el pequeño proyecto que el Banco financió con EWW en El Salvador para aplicarla a otros países de América Central.
- 3.2 SEM será responsable de la preparación de los términos de referencia, el trámite de contratación de consultores, y la supervisión del control y ejecución del proyecto en cada país. SEM tendrá un director del proyecto en encargado de coordinar la acción de cada cooperativa. Se beneficiará de las economías de escala, sobre la base del mayor volumen de café procesado en los tres países con uso de la nueva tecnología, adecuada desde el punto de vista ambiental.
- 3.3 SEM celebrará un contrato con una cooperativa de segundo nivel en cada país. Se seleccionará tres de estas cooperativas, aplicando los criterios siguientes: 1) que esté jurídicamente constituida como cooperativa de segundo nivel (se excluyen las organizaciones sin fines de lucro o los grupos asociados simples) que esté dispuesta a cobrar una comisión por los servicios prestados; 2) que tenga una administración con una decidida orientación comercial y estrategias para conquistar un nicho en los mercados; 3) que trabaje activamente para lograr la autosuficiencia financiera; y 4) que tenga un interés común en lanzar una iniciativa de comercialización en escala regional, que dé más importancia a los cafés orgánicos, gourmet y especiales. Las tres cooperativas que se menciona a continuación son concientes de sus compromisos en el marco del proyecto y están en vías de terminar sus planes de actividades para el primer año.
- 3.4 **El Salvador:** Unión de Cooperativas de la Reforma Agraria Productoras, Beneficiadoras y Exportadoras de R.L. de C.V. UCRAPROBEX. Esta institución, creada hace once años, comenzó a operar con 60 cooperativas de la reforma agraria (granjas colectivas) ubicadas en una región de primera para el cultivo del café. Actualmente son 60 las cooperativas afiliadas, más 15 asociaciones de productores, que integran 15.000 pequeños

cafetaleros. Tiene también capacidad para realizar operaciones de molienda y de exportación. Cuenta con un personal de 24 personas que se ocupan de tareas relacionadas con las finanzas y la contabilidad y operan una pequeña planta elaboradora. UCRAPROBEX ha trabajado activamente en años recientes introduciendo innovaciones en el sector del café, buscando nichos en los mercados y opciones para la diversificación.

- 3.5 **Honduras:** La Central de Cooperativas Cafetaleras de Honduras (CCCH), que se creó en 1997, es una cooperativa de segundo nivel integrada por 49 de primer nivel, de las cuales 37 están en actividad y jurídicamente constituidas, y el resto se encuentra en etapa de formación. La mayoría son cooperativas de pequeños productores. La CCCH, que en la actualidad tiene más de 10.000 asociados, tiene como meta llegar a tener 70.000 pequeños productores en 2005. Tiene capacidad jurídica para exportar café en forma directa, y cuenta con 28 miembros permanentes en los departamentos de asistencia técnica y comercialización. La CCCH necesita fortalecer su gestión en comercialización y finanzas. Todavía no ha generado ingresos por servicios prestados, aunque se ha terminado un extenso estudio de diagnóstico.
- 3.6 **Nicaragua:** Promotora de Desarrollo Cooperativo (PRODECOOP). Esta cooperativa de segundo nivel se creó en 1993. Puesto que se constituyó como una corporación y luego cambió de condición, sus directivos tienen una marcada orientación comercial. Son miembros de ella 45 cooperativas, que abarcan un total de 2.000 pequeños productores de café de Esteli. El personal de la PRODECOOP está integrado por 12 personas, 6 de las cuales son técnicos. El equipo técnico proporciona asistencia y capacitación en el terreno. Comercia principalmente con Holanda y entre sus asociados comerciales figuran organizaciones alternativas. La producción y la exportación de café orgánico va en aumento y el administrador ha preparado un detallado plan de operaciones para ampliar la producción.

IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 Se estima que el costo total de proyecto ascenderá a US\$2.261.000 en tres años (véase el Anexo V). El FOMIN aportará US\$1.579.000, es decir el 70% del costo total. Los fondos de contraparte serán proporcionados por las cooperativas participantes, que pueden contribuir con efectivo, servicios personales, oficinas, etc., y también, en parte, podrán obtenerse de otros donantes. Se propone considerar elegibles como contribución de contrapartida, los gastos en que se haya incurrido después del 1 de enero de 1998 para la adquisición de servicios o equipos necesarios a fin de satisfacer las exigencias técnicas del proyecto, por un monto de hasta US\$340.000, toda vez que se haya cumplido con los requisitos del Banco y del FOMIN en materia de adquisiciones. Una de las condiciones para el primer desembolso es contar con el plan de la

contraparte, incluidas las fuentes y el calendario de las contribuciones.

- 4.2 El costo de los servicios se recuperará al principio en parte mediante el cobro de una comisión, que irá aumentando mientras dure el proyecto. Esto ayudará a asegurar la autonomía financiera en el futuro. La disminución de los subsidios servirá de referencia para determinar el éxito del proyecto.

| Componente | FOMIN (US\$) | LOCAL (US\$) | TOTAL (US\$) |
|---|------------------|-----------------|------------------|
| 1. Administración de las cooperativas | | | |
| a. Fortalecimiento institucional (basado en cada país) | 360.000 | 67.500 | 427.500 |
| b. Asistencia técnica en las plantas de elaboración y control de la calidad (basada en SEM) | 156.000 | 372.000 | 528.000 |
| c. Asistencia técnica para una administración ecológicamente acertada (basada en SEM) | 144.000 | 12.000 | 156.000 |
| d. Asistencia técnica para comercialización (basada en SEM) | 190.000 | 32.000 | 222.000 |
| e. Otros tipos de asistencia administrativa (basada en cada país) | 180.000 | 67.500 | 247.500 |
| Promoción/divulgación | 30.000 | | 30.000 |
| Coordinación regional | 174.000 | | 174.000 |
| Supervisión de proyecto | 100.000 | 35.000 | 135.000 |
| Costos administrativos (SEM) | | 36.000 | 36.000 |
| 2. Comercialización regional del café (El Salvador) | 80.000 | 50.000 | 130.000 |
| Evaluación del impacto ambiental y social y auditorías | 35.000 | 10.000 | 45.000 |
| Evaluación | 50.000 | | 50.000 |
| Imprevistos | 80.000 | | 80.000 |
| TOTAL | 1.579.000 | 682.000 | 2.261.000 |

V. CONDICIONES ESPECIALES Y EXCEPCIONES A LA POLÍTICA DEL BANCO

- 5.1 Antes del primer desembolso, SEM debe contratar al coordinador regional y presentar al Banco acuerdos por escrito que demuestren que las cooperativas participantes de los tres países trabajarán con estos servicios. SEM administrará todos los recursos de los proyectos.

- 5.2 SEM presentará un plan de operaciones para el primer año del proyecto que incluirá: 1) descripción de las actividades y términos de referencia para cada proyecto comprendidos los recursos humanos que se le asignan e indicadores de desempeño; 2) plan de contraparte y calendario para los desembolsos, y 3) plan sobre las comisiones que se cobrarán, que demuestren la forma en que las cooperativas podrán cubrir una parte considerable de esos costos a mediano plazo. Al finalizar cada año, SEM presentará un plan de operaciones para el año siguiente.
- 5.3 Los procedimientos del Banco se aplicarán a la adquisición de bienes y a la contratación de servicios, incluidos los del coordinador del proyecto. Sin embargo, como excepción, SEM contratará directamente a EWW para la supervisión del proyecto debido a sus ventajas técnicas únicas. EWW elaboró la metodología del proyecto durante la etapa experimental en El Salvador y puede asegurar su aplicación correcta y que se mantenga la integridad de la visión que se consideró fundamental para su buen resultado antes. Esto permitirá que el proyecto aproveche totalmente la memoria institucional del programa experimental salvadoreño, incluida la transferencia de técnicas de procesamiento y protección ambiental y nociones gerenciales, acceso a su red de consultores y adopción de un sistema de información configurado a su medida. Además, EWW compartirá los conocimientos adquiridos por sus especialistas en otras partes del mundo en que se produce café (véase el Anexo VI).
- 5.4 Ante solicitud por escrito podrá otorgarse un adelanto de hasta 10% de la financiación.

VI. DESARROLLO SOSTENIBLE Y GÉNERO

- 6.1 En América Central es tradicional comenzar con el despulpado del café y seguir con la fermentación y el lavado de los granos. La pulpa se descarta y los residuos líquidos se descargan en los ríos u otras aguas cercanas, lo que está produciendo un problema cada vez más grave de contaminación de las aguas y dañando los sistemas ecológicos ya delicados de la zonas en que se cultiva café.
- 6.2 El proyecto incluirá la introducción de tecnologías propicias al medio ambiente que satisfagan las necesidades de elaboración de los productores, incluidos los secadores solares y de biomasa. Además, el proyecto hará hincapié en el tratamiento biológico de las aguas residuales y de la pulpa, que se usará o comercialará como fertilizante orgánico.
- 6.3 Las mujeres participarán en el manejo y la elaboración del café durante y después de la cosecha. En consecuencia, a medida que mejore el sistema de elaboración y aumente su productividad, el potencial de las actividades relacionadas con el valor agregado que

realizan las mujeres será mayor. Las mujeres también se beneficiarán con este proyecto mediante intervenciones específicas y orientadas a ellas, como la elaboración final del café y su comercialización. Se prevé que la participación total de las mujeres beneficiarias en el proyecto llegará a 35%, mientras que el caso del proceso de industrialización del café, ascenderá al 45% del total de la fuerza de trabajo, en especial en las tareas de clasificación, limpieza y empaque.

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIONES

- 7.1 Se realizará una evaluación a mitad del período, cuando se haya desembolsado al menos el 50% de los aportes del FOMIN. Esto implicará realizar un detenido análisis del impacto social y ambiental en las comunidades, incluidas las comunidades indígenas y se harán los ajustes que correspondan en el plan de ejecución. Al terminar el proyecto se realizará una evaluación final.
- 7.2 Además, los organismos de ejecución adoptarán al comienzo un sistema organizado especialmente, que suministre retroinformación periódica, incluido un informe anual completo. Este sistema incluirá referencias que permitirán medir el progreso hacia los objetivos específicos como se indica sumariamente en el marco lógico adjunto.

VIII. RIESGOS

- 8.1 El riesgo principal del proyecto es el tiempo que se necesita para que los grupos de productores de base adopten las nuevas tecnologías y establezcan una relación comercial duradera sin recurrir a la asistencia externa. Durante un período breve, las cooperativas de segundo nivel beneficiarias deberán crear organizaciones sólidas que puedan ocuparse de las necesidades de sus miembros y sean sostenibles desde el punto de vista financiero. La falta de familiaridad acerca de las técnicas de elaboración y la gestión de la comercialización plantea obstáculos porque los pequeños cafetaleros suelen adoptar las nuevas tecnologías con lentitud.
- 8.2 Para superar estas debilidades, el coordinador regional que se seleccionará deberá ser un profesional con experiencia y tener flexibilidad para recurrir a servicios de consultoría para intensificar los esfuerzos en las zonas que se atrasen. Las amplias tareas de capacitación y consultoría que se prevén en el marco del proyecto para las actividades de elaboración, comercialización y administración permitirán lograr un efecto en múltiples frentes, que se irán reforzando, para lograr los resultados deseados.

MARCO LÓGICO SIMPLIFICADO E INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

| Objetivos generales del programa | Indicadores verificables a la terminación del programa | Medios de verificación | Supuestos |
|---|--|---|---|
| Incrementar la productividad y la competitividad de los productores de café en El Salvador, Honduras y Nicaragua, integrarse en forma vertical en la comercialización | Las cooperativas de los tres países comercializan un café de mejor calidad, consiguen un mejor precio y se da protección al medio ambiente | El precio mayor (en relación con el mercado) que consiguen los miembros de las cooperativas participantes | El proyecto es responsable principalmente de los aumentos de los sobreprecios |
| II: MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE COOPERATIVAS | | | |
| Fortalecer a las cooperativas y prestar asistencia en elaboración y control de la producción ambiental y comercialización | Las cooperativas de segundo nivel y algunas del primero están mejor administradas y equipadas para elaborar y comercializar el café sin efectos perjudiciales | Evaluaciones de la asistencia técnica y de los programas de capacitación e inspecciones de las plantas de elaboración | Los administradores de las cooperativas participantes reconocerán que necesitan asistencia técnica y capacitación |
| Ofrecer servicios de consultoría y capacitación para mejorar las aptitudes técnicas y comerciales de las cooperativas de segundo nivel | <u>Productos:</u> Se capacitan los administradores de las cooperativas de segundo nivel en planificación, finanzas, contabilidad de costos, sistemas de información y administración general | Evaluaciones de intervenciones individuales y discusiones con los administradores de las cooperativas | Ninguno |
| Brindar asistencia técnica y capacitación en la elaboración de café y control de la producción en cooperativas de segundo nivel y del primero | Se mejoran las plantas de elaboración en seco y en húmedo y los equipos, los jefes de planta están más calificados para hacerlas funcionar con eficiencia y producir un café de mejor calidad | Evaluaciones de intervenciones, inspecciones de plantas de elaboración y discusiones con los jefes, sobreprecios medios del café | Ninguno |
| Transferir tecnologías de elaboración de café al medio ambiente a las cooperativas seleccionadas de primer nivel | Se modifican y equipan plantas seleccionadas de elaboración en húmedo y los jefes están mejor calificados para hacerlas funcionar sin causar daños al medio ambiente | Inspecciones de las plantas de elaboración y las zonas circundantes y discusiones con los jefes de planta | Habrá mercado para la cáscara de café (como fertilizante orgánico) |
| Incrementar la capacidad de información que haga hincapié en los sistemas de información en las cooperativas de segundo nivel y algunas del primero | Las cooperativas de segundo nivel y algunas del primero conocen mejor los mercados del café, los sistemas de comercialización y de información y están mejor equipadas para usar los sistemas de información | Evaluaciones de las intervenciones, uso de los sistemas de información en las cooperativas y análisis de los datos proporcionados por las cooperativas a sus miembros | Ninguno |

| generales del programa | Indicadores verificables a la terminación del programa | Medios de verificación | Supuestos |
|--|--|--|--|
| écnica y administrativamente a de cooperativas s de primer nivel | Los administradores de las cooperativas de primer nivel seleccionadas están mejor capacitados en la elaboración y comercialización del café y en la administración comercial | Evaluaciones de las intervenciones, menos rotación de los administradores y más satisfacción de los miembros en las cooperativas de primer nivel | Los fondos del proyecto serán suficientes para poder ayudar también a algunas organizaciones miembro además de cooperativas de segundo nivel |

II: INICIATIVA EXPERIMENTAL DE COMERCIALIZACIÓN REGIONAL DEL CAFÉ

| | | | |
|--|---|--|---|
| ecimiento de una cooperativa ción de propiedad de segundo nivel en tres países | COMERCAFE se convierte en una <i>Sociedad Cooperativa</i> y comercializa con eficacia el café de las cooperativas de segundo nivel participantes y de otras organizaciones de productores | COMERCAFE se convierte en una <i>Sociedad Cooperativa</i> , cantidad de café que comercializa para sus miembros y no miembros y sobrepuestos que obtiene | Las leyes de El Salvador permiten el establecimiento de una operación de propiedad de las cooperativas de segundo nivel, algunas de las cuales encuentran en otros países |
|--|---|--|---|

PROYECTO DE RESOLUCION

REGIONAL. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UNA INICIATIVA REGIONAL PARA LA INTEGRACION DE LAS ETAPAS DE PROCESAMIENTO Y MERCADEO DE PEQUEÑAS COOPERATIVAS DE CAFE

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con Servicios Empresariales de Mesoamérica y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el documento MIF/AT- _____ sobre un programa de cooperación técnica para una iniciativa regional para la integración de las etapas de procesamiento y mercadeo de pequeñas cooperativas de café.
2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$1.579.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.