



APOYANDO LA COMPETITIVIDAD DEL CAFÉ CENTROAMERICANO

Penny Bamber y Karina Fernandez-Stark

Diciembre 2012

Duke

CENTER on GLOBALIZATION,
GOVERNANCE & COMPETITIVENESS
at the Social Science Research Institute

FMIN

Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

El proyecto proporcionó asistencia técnica a pequeños productores cafetaleros, permitiéndole establecer acceso mercados en cinco países centroamericanos. Esto les permitió el ingreso a la cadena de valor con un producto de mayor valor agregado (como los café de especialidad) y se evitó la potencial exclusión de los productores del mercado tras la crisis del café que comenzó a principios de esta centuria.

El presente caso de estudio analiza el Proyecto “Apoyando a la Competitividad del Café Centroamericano”, uno de más de 40 proyectos desarrollados en las regiones de Latinoamérica y el Caribe por el área de trabajo “Incorporación de Pequeños Productores a Mercados Agrícolas de Nicho” dentro del FOMIN. Generalmente, estos proyectos proveen asistencia técnica, soluciones tecnológicas y acceso a financiamiento para grupos de productores (organizados en cooperativas, empresas sociales y estructuras similares) cuyos productos tienen demanda en una variedad de sectores e industrias especializadas tales como horticultura, lácteos, piscicultura, café, cacao y stevia.

Las investigadoras del Duke CGGC evaluaron cinco proyectos utilizando un modelo de cuatro pilares diseñado para identificar áreas estratégicas de inclusión sostenible a cadenas de valor globales. En cada estudio de caso se sintetizan desafíos comunes y las mejores prácticas implementadas por las agencias ejecutoras de los proyectos financiados por el FOMIN. Al mismo tiempo, cada estudio provee el conocimiento necesario para asegurar que los resultados e impactos a largo plazo sean exitosos y se traduzcan en la inclusión sostenible de pequeños productores a cadenas de valor locales y globales. La serie de estas publicaciones de análisis de cadenas de valor incluyen, además, otros cuatro estudios de caso que tienen un formato similar (disponibles en inglés también):

- ▶ Desarrollo de Micro y Pequeños Productores Apícolas en Nicaragua y Honduras.
- ▶ Fortaleciendo la Competitividad en la Cadena de Valor de Stevia en Paraguay.
- ▶ Fortaleciendo la Competitividad de Productores Orgánicos en Micro-cuencas Andinas.
- ▶ Mejora en la Cadena de Valor del Cacao Orgánico en Perú.

Por otro lado, estos estudios de caso se complementan con otros productos de conocimiento sobre cadenas de valor agrícolas, aunque solamente éstos están disponibles en inglés al momento de esta publicación:

- ▶ “Inclusión de Pequeños y Medianos Productores en Cadenas Agroalimentarias de Alto Valor”.
- ▶ “Principios y Directrices Básicas para Intervenciones de Negocios Inclusivas, Efectivas y Sostenibles en las Cadenas Agroalimentarias de Alto Valor”.
- ▶ “Recomendaciones para potenciar intervenciones del FOMIN-BID para la inclusión de pequeños y medianos productores en Cadenas Agroalimentarias de Alto Valor”.

“APOYANDO A LA COMPETITIVIDAD DEL CAFÉ CENTROAMERICANO”

El presente estudio de caso “Fortaleciendo la Competitividad en la Cadena de Valor de Stevia en Paraguay” fue elaborado por Penny Bamber y Karina Fernández-Stark del Centro para la Globalización, Gobernanza y Competitividad de la Universidad de Duke (CGGC), en colaboración con

Alejandro Escobar, Anabella Palacios, Yolanda Strachan, Dora Moscoso y Ana Castillo, miembros del área de trabajo "Incorporación de Pequeños Productores a Mercados Agrícolas de Nicho" del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) – miembro del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Como se señaló anteriormente, este estudio de caso forma parte de una serie donde se analizaron algunos de los proyectos desarrollados por FOMIN para identificar las mejores prácticas para integrar a pequeños productores en cadenas de valor nacionales e internacionales.

Reconocimientos

Las autoras desean agradecer a Griselda Soto especialista FOMIN en Nicaragua y Edgar Berrios quienes aportaron su conocimiento y valioso apoyo para el desarrollo de esta investigación. De la misma manera, se agradece a todas las personas entrevistadas que entregaron generosamente su tiempo y conocimientos para elaborar este caso de estudio.

Yves Lesenfants: Unidad de Conocimiento y Comunicación Estratégica

Coordinación de diseño y edición: Claudia Sáenz

Ninguna de las opiniones o comentarios expresados en este estudio son avalados por las empresas mencionadas o las personas entrevistadas. Los errores de hecho, o de interpretación, pertenecen exclusivamente a las autoras quienes valoran comentarios y sugerencias y pueden ser contactadas por correo electrónico: karina.stark@duke.edu y penny.bamber@duke.edu.

Centro de Globalización, Gobernanza y Competitividad, Universidad de Duke (Duke CGGC)

El Centro de Globalización, Gobernanza y Competitividad de la Universidad de Duke está afiliado al Instituto de Investigación de Ciencias Sociales de la Universidad de Duke. Duke CGGC es un centro de investigación que utiliza la metodología de las cadenas globales de valor para estudiar los efectos de la globalización en términos de desarrollo económico, social y medioambiental, competitividad internacional, y la innovación en la economía del conocimiento. Duke CGGC trabaja con una red de investigadores y académicos alrededor del mundo para vincular lo global con lo local y así entender los efectos de la globalización en los países, en las empresas, y en otros aspectos vinculados al desarrollo.

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) - miembro del **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** – es el mayor proveedor de asistencia técnica para el desarrollo del sector privado en América Latina y el Caribe. Fundado en 1993, el FOMIN busca promover el desarrollo económico y reducir la pobreza a través del apoyo y desarrollo del sector privado. El FOMIN colabora con instituciones del área pública, privada y de la sociedad civil para desarrollar y ejecutar modelos de negocio que apoyen a emprendedores y beneficien a hogares pobres y de bajos ingresos a través de la provisión de asistencia técnica, inversiones de capital y financiamiento de sus diferentes unidades agrupadas por áreas temáticas.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

Banco Interamericano de Desarrollo

<http://www5.iadb.org/mif/>

INTRODUCCIÓN

La clave para poder insertar a pequeños y medianos productores del agro en cadenas de valor nacionales y globales de una manera sustentable es lograr que éstos sean competitivos. Esto significa, ser capaz de ofrecerle al comprador la cantidad y calidad de un producto específico de manera más eficiente -en términos de costos y tiempo- que los demás proveedores del mismo producto. En mercados agrícolas de alto valor, las mejoras logradas tanto en la gestión de las cadenas de frío como en transporte, han facilitado la expansión del comercio internacional, lo que significa que los productores agrícolas de un determinado país compiten directamente con aquellos de todo el mundo. Esto implica la necesidad de realizar continuas mejoras tanto en la productividad, como en la calidad del producto para lograr satisfacer los requerimientos de los compradores. Estas mejoras también se refieren a perfeccionar la logística, el empaquetado -rentable y listo para ser enviado al mercado- y por supuesto, lograr economías de escala.

➤ MODELO DE CUATRO PILARES PARA LA INCLUSIÓN EN LA CADENA DE VALOR

Los pequeños y medianos productores enfrentan diversas limitaciones que restringen su competitividad y participación en cadenas de valor. Duke CGGC propone una metodología basada en cuatro pilares que toda intervención agro-productiva debe incluir si pretende aumentar la competitividad de los pequeños agricultores e insertarlos de manera sustentable en la cadena de valor, sea ésta local, regional o global. Estos cuatro pilares son explicados a continuación:

1. Acceso al mercado:

La mayoría de los pequeños y medianos productores no cuentan con los contactos necesarios para establecer relaciones con potenciales compradores. Esto puede deberse a limitaciones geográficas, culturales o incluso educacionales, entre otras. Las intervenciones deben cumplir con el rol de establecer conexiones entre los productores y compradores, no sólo para vender los productos, sino que también para entender los gustos, preferencias y estándares requeridos por los com-

pradores. Es necesario también actuar como facilitador de dicha interacción, al menos hasta que el productor se encuentre en posición de manejar la relación independientemente. Esta conexión requiere educar a las empresas líderes respecto al potencial económico de tomar a los pequeños productores como proveedores. Generalmente, intervenciones que tienen por objetivo insertar a pequeños productores en la cadena, han obviado este elemento de "acceso al mercado" que es crítico para el éxito de cualquier proyecto de esta naturaleza.

2. Acceso a capacitación:

A pesar de que la gran mayoría de los pequeños y medianos productores han trabajado en la agricultura a lo largo de sus vidas, la capacitación técnica es fundamental para satisfacer las nuevas exigencias de mercados nacionales e internacionales. Es así que, mejorar tanto la productividad como la calidad del producto de acuerdo a certificaciones y estándares es un requisito para participar en las cadenas de valor. La capacitación técnica también permite que los productores puedan introducir nuevas tecnologías e incluso, nuevas variedades de productos del agro. El contenido de las capacitaciones no sólo debe incluir habilidades técnicas, referidas a implementar las buenas prácticas agrícolas (BPA), sino que también empresariales y sociales enfocadas a habilidades blandas como por ejemplo la importancia de trabajar en equipo y el compromiso al grupo que pertenecen.

3. Desarrollo de la colaboración y coordinación entre actores:

Para que los pequeños y medianos productores logren competir en mercados nacionales e internacionales necesitan lograr economías de escala. Para esto, la colaboración y coordinación entre los productores es indispensable, ya que además de contribuir a la competitividad, la colaboración facilita el intercambio de ideas para resolver problemas comunes, disminuir las asimetrías de información y ayuda a construir el capital social necesario para empoderar a los productores. No obstante, los pequeños y medianos productores suelen encontrar dificultades para organizarse de manera formal; es por eso que, requieren de estímulo y apoyo externo, sobre todo para poder apreciar los beneficios que conlleva el accionar colectivo. Adicionalmente, la or-

ganización interna entre productores es vital para lograr la colaboración y coordinación con los otros actores de la cadena, como son los proveedores de insumos, prestadores de servicios, agencias de gobierno, entidades financieras y compradores, entre otros actores.

4. Acceso a Financiamiento:

El ingreso de los pequeños y medianos productores a la cadena de valor requiere de inversión por parte de los productores. Esta inversión se refiere a gastos en infraestructura, pago de certificaciones y equipos como sistemas de riego, invernaderos o sistemas de almacenamiento en frío. Pese a esto, los pequeños productores enfrentan serias restricciones de liquidez y crédito. Esto se debe principalmente a la falta de acceso a canales financieros formales. Sumado a esto, los pequeños productores tienen limitado conocimiento financiero que les permita aplicar o manejar potenciales recursos crediticios. Ambas restricciones -acceso y conocimiento financiero- limitan la posibilidad de invertir en equipamiento, infraestructura e incluso incursionar en productos de mayor valor agregado. Las intervenciones pueden jugar un rol importante en este sentido, a través de la reducción de las asimetrías de información y ayudando a crear sistemas crediticios novedosos y accesibles para pequeños y medianos productores.



▼ DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se enfocó en mejorar la competitividad de un grupo selecto de pequeños y medianos productores de café de especialidad¹ en cinco países centroamericanos (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) luego de la crisis internacional del café a comienzos de la década del 2000. Hubo dos componentes principales (1) asistencia técnica para cultivar café de alta calidad y (2) establecimiento de vínculos con compradores extranjeros. Los productores fueron capacitados de acuerdo a los requisitos del café de alta calidad establecidos por los mercados globales, el alto precio potencial que se paga por el café de calidad y en buenas prácticas de producción para obtener esta calidad. Con el objetivo de promocionar y certificar la calidad del café en Centroamérica, el proyecto utilizó un premio internacional de catación llamado "Cup of Excellence" ("Taza de la Excelencia") en la región.² El proyecto, además, proporcionó apoyo administrativo y técnico para contribuir con la certificación de los productores, requerida por compradores extranjeros. Distintos compradores seleccionaron a organizaciones de beneficiarios, comprometiéndose a comprar su producto una vez alcanzado el umbral de calidad estipulado. Este proyecto también incluyó un componente de inversión para el mejoramiento de los equipos e infraestructura. Cada cooperativa debió proporcionar fondos equitativos para estas inversiones. Originalmente, el proyecto involucró a aproximadamente 3.000 beneficiarios, los cuales se organizaban en 10 cooperativas (2 cooperativas por país). Éstas cooperativas variaban en tamaño, desde 10 miembros hasta 2.400 miembros (la más numerosa). En el transcurso del último año del proyecto se pudo incorporar a aproximadamente 3.000 nuevos beneficiarios. La mayor parte de los beneficiarios seleccionados eran productores de café con experiencia en el rubro. Con respecto a la selección de cooperativas, se seleccionó a los doce grupos pilotos de productores en base a su potencial de producir café de alta calidad. En principio, los grupos piloto debían poseer las siguientes características: (i) condiciones agroclimáticas para producir café de alta calidad; (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.

1 "Specialty coffee" o Café de alto grado se refiere a Café de tipo Arábica producido a Alturas específicas (sobre los 1,200 msnm) El clima en estas alturas es particularmente bueno para producir café de la más alta calidad.

2 The "Cup of Excellence" ("Taza de la Excelencia") es una estricta competencia que selecciona el mejor café producido en un país durante un año en particular. Los Cafés ganadores son elegidos por un grupo selecto de catadores nacionales e internacionales. Los ganadores finales son reconocidos con la prestigiosa "Taza de la Excelencia" y se venden al mejor postor a través de una subasta en Internet.

↘ LECCIONES APRENDIDAS

- ▶ El establecimiento de vínculos entre los productores en América Central y los compradores internacionales fue fundamental para el éxito del proyecto. La estrategia consistió en la presentación de una lista de productores (con una descripción del perfil del productor centroamericano) a los compradores. De esta forma, se logró que éstos últimos seleccionen a un cierto número de productores para apoyar. Los compradores recibieron información detallada respecto a la capacitación recibida por el productor para mejorar la calidad del café. Una vez cosechada la producción, los productores le enviaron muestras a los compradores que finalmente, compraron el café. El proyecto se ocupó de difundir información acerca de la preferencia de los compradores y sus respectivos estándares a través de manuales, capacitaciones y actividades de manera eficaz, produciendo resultados positivos.
- ▶ El proceso de selección de los pequeños productores aumentó las probabilidades de éxito, dado que fueron escogidos aquellos que presentaban mayores índices de productividad. Sin embargo, un gran porcentaje de productores quedó excluido. En Nicaragua, existen aproximadamente 40,000 pequeños productores de café y este proyecto seleccionó dos cooperativas con 44 miembros en total (seleccionadas en base a los criterios de elegibilidad de grupos de productores mencionados previamente). En el último año, el proyecto incluyó 700 productores adicionales.
- ▶ Fallas en la coordinación con otras iniciativas de distintos organismos internacionales limitó el potencial de este proyecto. Al momento de implementar este proyecto (2003 – 2004), transcurrían en simultáneo otras iniciativas relacionadas con el café en la región, sin embargo, no se generó un registro centralizado de los mismos.
- ▶ Es importante enseñarle a los productores cómo implementar buenas prácticas agrícolas. No obstante, educarlos acerca del por qué uno debe implementar buenas prácticas agrícolas es igual de importante. Destacar de manera explícita la conexión entre éstas prácticas y el acceso a los mercados internacionales facilitó una adopción más rápida y amplia.

↘ SUSTENTABILIDAD DEL PROYECTO

INCLUSIÓN SOSTENIBLE	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Este proyecto seleccionó un producto con una demanda global en ascenso. Los productores de café con experiencia han ajustado su producción a las necesidades de los compradores gracias al apoyo entregado por la agencia ejecutora. ▶ Esta les brindó capacitación y acceso a un mercado donde se vincula a productores con futuros compradores. Las buenas prácticas agrícolas para producir café de especialidad permitieron mejorar la calidad del café y esto fue posible utilizando métodos amigables con el medio ambiente. ▶ Los beneficiarios y sus familias percibieron un aumento en sus ingresos que reflejó una mejora en su calidad de vida. La agencia ejecutora actuó como facilitador y se ocupó de garantizar la sustentabilidad de esta inclusión; los productores de café de calidad establecieron relaciones comerciales con compradores extranjeros. 	FUERTE
-------------------------	--	--------

ACTORES DEL PROYECTO

Technoserve, el organismo ejecutor, se asoció con organizaciones cafetaleras locales en cada país para coordinar las actividades del proyecto (ver abajo). Estas organizaciones identificaban potenciales cooperativas. Los prerrequisitos para poder participar incluían: producción sobre los 1,200 msnm, exportaciones del 10% de la producción, infraestructura de buena calidad para producir a lo largo del año, capacidad de producción de 150 toneladas, estabilidad financiera con acceso a agua y electricidad. El proyecto comenzó en Noviembre del 2003 y culminó en Abril del 2009.

Resumen de los Actores

ORGANIZACIÓN	ROL	DESCRIPCIÓN
Technoserve	AGENCIA EJECUTORA Y CO-FINANCIADORA	Technoserve es una organización sin fines de lucro enfocada en desarrollar y promover servicios para mejorar las capacidades locales y encontrar soluciones de negocio para hacerle frente a la pobreza rural. La organización ha trabajado con productores de café por más de 30 años.
FOMIN	CO-FINANCIADORA	La oficina FOMIN-Nicaragua (Griselda Soto) supervisó este proyecto.
Cooperativas de Café	BENEFICIARIOS	Dos cooperativas fueron seleccionadas en cada país, con un total de 2.924 productores de café. El proyecto se expandió y 10 nuevas cooperativas fueron agregadas, donde 3.000 nuevos productores fueron incorporados.
Organizaciones de Café en cada País	APOYANDO A LAS ORGANIZACIONES EN CADA PAÍS	Asociación de Cafés Finos de Costa Rica, Asociación de Cafés Especiales de Nicaragua, Instituto Hondureño del Café en Honduras, la Asociación Nacional del Café en Guatemala y El Consejo Salvadoreño del Café en El Salvador. Estas organizaciones proporcionaron apoyo para coordinar las actividades del proyecto y su experiencia para preparar un manual de las Buenas Prácticas Agrícolas para producir café de calidad.
Compradores de EE.UU.	SOCIOS DEL PROYECTO	Los compradores de EE.UU. accedieron a participar en este proyecto, seleccionando a 10 grupos de productores de quienes comprarían café una vez que el umbral de calidad mínima fuera alcanzado.
Alianza para la Excelencia del Café (ACE)	SOCIO DEL PROYECTO	La "Taza de la Excelencia" es una competencia estricta que selecciona el mejor café producido en un año determinado. Los cafés ganadores son elegidos por un selecto grupo de catadores nacionales e internacionales. Los ganadores finales se adjudican el reconocimiento de la "Taza de Excelencia".
Inst. de Calidad del Café (Coffee Quality Institute) (CQI)	ORGANIZACIÓN DE APOYO	El Coffee Quality Institute (CQI), es una organización sin fines de lucro que trabaja a nivel internacional para mejorar la calidad del café y las vidas de las personas que lo producen.
USAID	AGENCIA DE DESARROLLO EXTERNO	USAID no participó directamente en este proyecto; sin embargo, en un proyecto paralelo, entrenaron a catadores de café (baristas) para reconocer la calidad de un café, alcanzando la certificación de 40 baristas. Así, los exportadores pudieron reconocer la calidad de su café con un punto de referencia de exportación basado en normas internacionales establecidas por la Alianza para la Excelencia del Café (Alliance for Coffee Excellence (ACE).

▼ DESCRIPCIÓN DE LA CADENA DE VALOR

Cadena de Valor del Café – Resumen del Proyecto de Intervención

Beneficiarios del Programa	3,000 PRODUCTORES DE CAFÉ EN CENTRO AMÉRICA (3,000 ADICIONALES FUERON INCLUIDOS EL ÚLTIMO AÑO)					
Puntos de Intervención del Proyecto	↓ ↓ ↓ ↓					
Segmentos de la Cadena de Valor	Entradas	Producción	Procesamiento Húmedo	Procesamiento en Seco	Tostado	Distribución/ Venta al por Mayor
Actores Claves	La Agencia ejecutora otorgó asistencia técnica y una inversión del 50% de la infraestructura	Pequeños Productores 10 grupos	Pequeños Productores 10 grupos	Exportadores	Tostadores/ Compadores Extranjeros (generalmente en mercados externos)	Compradores Extranjeros
Insumos/ Productos	Insumos: Semillas, Asistencia Técnica, Fertilizante	Producto: Cerezas maduras de café	Insumo: Cerezas de café Producto: Granos de café listos para procesar en seco	Insumo: Granos húmedos Producto: Café Verde	Insumo: Café Producto: Granos de Café Tostados (molidos o enteros)	Insumos: Granos de Café Tostados (molidos o enteros)
Mercados Claves	Mercados Principiantes: Mercados Extranjeros, en especial EE.UU y Europa					

Fuente: Elaboración Propia.

La ilustración de la cadena de valor del café aquí presentada demuestra que el proyecto logró influir en varios segmentos de la cadena. Previo al proyecto, los beneficiarios vendían su café como materia prima. Los mismos eran poco competitivos, dada la baja tasa de productividad.³ Para lograr competir en los mercados internacionales, esta intervención identificó los cuellos de botella y se enfocó en generar actividades que pudieran abordarlos. Esto incluyó la aplicación de buenas prácticas agrícolas para la cosecha y los procesos húmedos, actividad que logró mejorar tanto la productividad como la calidad. En forma adicional, el proyecto prestó apoyo en inversiones para mejorar la infraestructura, y, lo que es más importante, estableció vínculos entre los productores y los compradores extranjeros de café de alto valor.

³ Durante las etapas de diseño del proyecto, es imprescindible llevar a cabo una evaluación de la competitividad del beneficiario utilizando un estudio de mercado por ejemplo, o una línea de base como punto de referencia. Los criterios para la evaluación de la competitividad incluyen: productividad, calidad del producto/servicio, estándares y certificaciones, imagen del producto/servicios, empaque, logística, economías de escala, la necesidad de agregar valor al producto/servicio, evaluar si el producto/servicio es adecuado para la comercialización de las PYME. Véase la nota introductoria para obtener mayor información.

↘ MODELO PARA LA INCLUSIÓN A LA CADENA DE VALOR

Los pequeños y medianos productores son usualmente excluidos de la cadena de valor por su escasez de recursos, capacidades y conocimientos del mercado. Como se señaló anteriormente, las limitaciones primordiales que afectan el éxito de los proyectos de inclusión en las cadenas de valor agroalimentarias son 4: acceso a financiamiento, acceso a capacitación, acceso a los mercados, y la coordinación y colaboración entre los productores y otros actores dentro de la cadena de valor. A continuación se presenta cómo cada una de estas restricciones fue abordada en este proyecto.

Análisis de los Cuatro Pilares en este Proyecto

Acceso a Financiamiento

- ▶ **Ningún componente financiero fue incluido en este proyecto.**
- ▶ Las cooperativas seleccionadas debían contar con acceso a financiamiento. Acceder a recursos financieros es fundamental para invertir en mejoras de infraestructura.
- ▶ Este proyecto proporcionó fondos equivalentes a los de las cooperativas para mejorar la infraestructura y comprar los equipos necesarios para implementar las buenas prácticas agrícolas.
- ▶ Varias cooperativas obtuvieron préstamos de instituciones internacionales, lo que ammoró los problemas de liquidez. El dinero fue utilizado para invertir en equipos e infraestructura.
- ▶ Varias de estas cooperativas trabajaron con otras organizaciones internacionales y agencias de asistencia para obtener recursos adicionales.

Desarrollo de Coordinación y Colaboración (Horizontal y Vertical)

- ▶ **Dado que el proyecto trabajó solamente con cooperativas bien establecidas, no se realizaron actividades enfocadas a la creación de redes internas.**
- ▶ Los productores tuvieron la oportunidad de vender directamente a compradores extranjeros. Esto generó un vínculo directo entre los clientes, saltándose así a los intermediarios nacionales (exportadoras). Éste vínculo con otros actores de la cadena de valor permitió maximizar el valor para los productores.

Acceso a Capacitaciones

- ▶ **La capacitación técnica fue excelente.**
- ▶ Se basó en la información proporcionada por los estándares de la Asociación Americana de Café de Especialidad y por las directrices ISO 9001-2000.
- ▶ Se desarrolló un manual de Buenas Prácticas Agrícolas en conjunto con las asociaciones de café de cinco países. Los beneficiarios de esta iniciativa de capacitación incluyeron a un gran número de productores de café, incluyendo productores que no eran beneficiarios directos del proyecto BID-FOMIN.

- ▶ Las capacitaciones se enfocaron específicamente en la cosecha y en las etapas del procesamiento húmedo. Estas dos etapas resultaron ser críticas para la producción de un café de alta calidad.
- ▶ Además, se le enseñó a los productores cómo distinguir entre diversos niveles de calidad, disminuyendo de esta forma las asimetrías de información encontradas entre productores e intermediarios o compradores.
- ▶ El método de capacitación combinó sesiones presenciales y actividades en terreno. Las prácticas profesionales también jugaron un papel importante ya que crearon conciencia acerca de las mejores prácticas.

Acceso a los Mercados

- ▶ **Este fue un componente importante del proyecto.**
- ▶ El proyecto se asoció con compradores internacionales, quienes a su vez escogieron y apoyaron a 10 cooperativas. Los compradores recibieron información acerca de las actividades que los productores de café estaban realizando para aumentar la calidad del producto. Una vez que el producto alcanzaba al umbral de calidad necesario, los compradores procedían con la compra del café.
- ▶ El proyecto ayudó a varias cooperativas a obtener las certificaciones requeridas por los compradores como: Prácticas de C.A.F.E. (Starbucks), Comercio Justo, Orgánico, Rainforest Alliance y UTZ.



Número de Beneficiarios por País

PAÍS	NÚMERO DE BENEFICIARIOS	NÚMERO DE BENEFICIARIOS AGREGADOS EN EL ÚLTIMO AÑO	TOTAL
Costa Rica	2552	1250	3802
El Salvador	125	745	870
Honduras	49	184	233
Guatemala	154	205	359
Nicaragua	44	787	831
Total	2924	3171	6095

Nota: Algunos miembros de las cooperativas cultivan distintos productos. En este recuento, se incluyen todos los miembros de las cooperativas, no sólo los productores de café.

➤ RESULTADOS DEL PROYECTO

RESULTADOS	IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 591 productores fueron capacitados para mejorar tanto el proceso de cosecha como el procesamiento húmedo. ▶ 10 grupos fueron seleccionados por los compradores internacionales para vender su café. ▶ Los productores de café fueron invitados a participar en el concurso la "Taza de la Excelencia." Varios de ellos fueron seleccionados y sus cafés subastados en línea. ▶ Varios de los productores recibieron las certificaciones para vender sus cafés en mercados internacionales. Estos incluyen: Prácticas C.A.F.E (Starbucks), Comercio Justo, Orgánico, Rainforest Alliance y UTZ. ▶ Los productores mejoraron la infraestructura de la etapa del procesamiento húmedo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mejora de la productividad y calidad. ▶ Aumento de los volúmenes de exportación (4,4 millones de dólares EE.UU.). ▶ Aumento del porcentaje de café de especialidad (por ejemplo: en el año 2003 en Nicaragua, el 30% del café exportado era de especialidad. En 2011, este producto representó un 50% de las exportaciones). ▶ Aumento de los ingresos familiares. ▶ Creación de empleos. ▶ Educación extendida para los niños. ▶ Empoderamiento de los productores. Los productores se sintieron orgullosos de sus logros. ▶ El proyecto permitió establecer un cambio trascendental en el café centroamericano: de mercancía a producto diferenciado. ▶ Reconocimiento del café centroamericano como uno de excelente calidad.

"Antes [del proyecto], los productores no sabían cómo producir un café de buena calidad...; y hoy en día lo saben. Esto les ha permitido ofrecer un mejor producto, mejorar sus ingresos y los ha ayudado a mejorar sus vidas."

Francisca Ubeda, Gerente General Cooperativa El Gorrion, San Sebastián de Yali-Nicaragua



➤ ANÁLISIS DE LA INCLUSIÓN SUSTENTABLE

Este proyecto generó importantes avances en la participación de los pequeños productores en la cadena de valor global. Los productores ya se encontraban en una buena posición para producir café; contaban con acceso a créditos y estaban organizados en asociaciones formales. Previo al sprojecto, los productores solían vender un producto indiferenciado, a bajos precios y sus principales compradores eran exportadores locales. Este proyecto le proporcionó a los productores asistencia técnica y acceso directo a compradores extranjeros. Un resumen de análisis efectuado se presenta en la tabla de abajo.

- Los productores recibieron **capacitación técnica** de calidad por medio de la cual, lograron incrementar la calidad de su producto siendo capaces de cumplir con estándares internacionales. Previo al entrenamiento técnico, se trabajó para crear conciencia de la importancia de implementar buenas prácticas agrícolas y producir un café de calidad. Esto se logró a través de visitas a granjas modelo de producción y reuniones con capacitadores.
- Los productores ya se encontraban bien **coordinados y contaban con un alto nivel de colaboración** (el criterio de selección requería cooperativas pre-establecidas). La mayoría de cooperativas involucradas en este proyecto ha estado operando durante décadas.
- La estrategia para **acceder al mercado** fue excepcional. Vincular a compradores extranjeros desde el inicio del proyecto fue una buena estrategia, ya que generó, entre los distintos actores, cierta apropiación de las metas a largo plazo. Esta estrategia fue útil, además, para conocer y transmitir los estándares de compradores internacionales a los productores.
- El **acceso al financiamiento** no fue incluido en este proyecto ya que las cooperativas seleccionadas debían contar con un acceso preestablecido a créditos, al igual que recursos propios para invertir en mejoras de infraestructura.

Entre los elementos positivos que facilitaron el proyecto se incluyen:

- ▶ Elevado nivel de experiencia y desarrollo de los grupos seleccionados.
- ▶ Fuerte demanda mundial por café de calidad.
- ▶ Una agencia ejecutora que cuenta con recursos humanos técnicamente hábiles y fuertemente motivados.
- ▶ La presencia y la colaboración de las instituciones de café de cada país.

Algunos desafíos que limitaron el éxito del proyecto:

- ▶ Complejidad de coordinar cinco países en forma simultánea.

Este proyecto aceleró la oferta del café de calidad proveniente de Centroamérica luego de la crisis cafetalera ocurrida a comienzos del año 2000, momento en cual los precios del café

como materia prima disminuyeron por debajo de los precios de producción. Haber logrado producir café de calidad que cuenta con las todas las certificaciones exigidas por los mercados internacionales aseguró la sustentabilidad del proyecto. La creciente demanda internacional por el café de calidad de la región resalta el éxito de las iniciativas relacionadas al café que se han llevado a cabo durante la década del 2000. Sin embargo, a causa de la superposición de iniciativas desarrolladas al mismo tiempo en la región, es difícil determinar el impacto específico del proyecto FOMIN.

➤ PRESUPUESTO DEL PROYECTO

BID-FOMIN: US\$3.000.000; Technoserve: US\$1.615.450.



ANÁLISIS

	CRITERIOS	DESCRIPCIÓN	VALORACIÓN
CADENA DE VALOR SELECCIONADA	Producto Objetivo	El café de calidad es un producto excelente para pequeños y medianos productores de café debido a la intensidad de mano obra que requiere, especialmente los cafés orgánicos y otros tipos de cafés certificados. Viabilidad comercial: la demanda local y mundial de los cafés especiales creció significativamente durante la última década. El café centroamericano fue posicionado exitosamente como un café de excelente calidad. En general, las exportaciones de cafés de calidad por país incrementaron de forma significativa en comparación al café como materia prima (Guatemala 90%, Costa Rica 80% y Nicaragua 50%).	●
	Beneficiarios	En términos de escolaridad, el desarrollo de los beneficiarios era bajo; sin embargo, eran productores de café experimentados que ya habían exportado el producto. Sus requisitos principales para lograr capturar mayor valor dentro de la cadena, era recibir apoyo técnico adicional que les permitiera implementar buenas prácticas agrícolas y generar vínculos con compradores extranjeros.	●
INCLUSIÓN	Cuatro Pilares de Inclusión	Todos los pilares de inclusión en la cadena de valor fueron cubiertos. Algunos de ellos ya conformaban pre-requisitos para participar, mientras que el acceso a los mercados y la capacitación técnica fueron cubiertos por el proyecto.	●
	Competitividad	Se logró aumentar la conciencia sobre la relación entre la calidad del producto, la implementación de buenas prácticas agrícolas y el acceso a los mercados internacionales. Tanto la calidad como la productividad fueron mejoradas. Además, los productores obtuvieron certificaciones específicas para acceder al mercado global. Riesgos: seleccionar productores con experiencia, con fuerte apoyo cooperativo y con acceso a agua, minimiza el riesgo moral y los riesgos climáticos involucrados.	●
	Mejora Competitiva/ Potencial para Agregar Valor	Existe un gran potencial para continuar agregando valor mediante la producción de cafés de primera calidad. Algunos de estos cafés son subastados en línea a precios muy altos. Esto significa que seguir mejorando el producto es una gran oportunidad para los beneficiarios.	●
	Sostenibilidad Económica	Es posible sugerir que los beneficiarios hubiesen alcanzado el mismo resultado sin intervención externa, ya que estos productores estaban organizados, tenían acceso a créditos, experiencia como productores y ya se encontraban participando en el mercado internacional. Sin embargo, el proyecto logró acelerar el cambio de producción hacia un café de especialidad. Los productores de café especial en estos países continuaron expandiendo su producción aún finalizado el proyecto, incluyendo a los beneficiarios de este proyecto.	●
	Sostenibilidad Social	El proyecto no incluyó un componente de género o juventud específico. Sin embargo, muchos de los beneficiarios experimentaron aumentos salariales, los cuales utilizaron para educar a sus hijos.	◐
	Sostenibilidad Medioambiental	Las buenas prácticas agrícolas regulan de forma específica los residuos de la cereza del café durante el proceso húmedo. Antes del proyecto, los productores contaminaban los ríos y las fuentes de agua. Además, muchas de las certificaciones obtenidas por los productores regulan la protección del medioambiente.	●
	Externalidades/ Impacto	Este proyecto tuvo varias externalidades positivas: mejoró la productividad y la calidad, incrementó los volúmenes de exportación, incrementó el porcentaje de café de especialidad exportado. Esto ayudó a incrementar los ingresos de las familias, la creación de trabajos, fomentó la educación de los niños y produjo empoderamiento en los productores. Uno de los efectos colaterales más importantes fue ayudar a cambiar al café centroamericano, de un café común a un producto diferenciado. Ahora el café de procedencia centroamericana se reconoce por su excelente calidad.	●
IMPACTO	Potencial de Réplica	Ciertas áreas del proyecto pueden ser replicadas: por ejemplo, diseñar capacitaciones basadas en los estándares de los compradores internacionales. El modelo para acceder a los mercados internacionales debe ser replicado, incluyendo la participación del comprador desde el inicio del proyecto.	◐

Débil ○ Mediano ◐ Fuerte ●



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID