

CONFIDENCIAL
PARA USO INTERNO
DIVULGACIÓN FUTURA

EL DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

NICARAGUA

Modelos Innovadores De Provisión De Financiación A Largo Plazo A Productores De Café En Nicaragua

(NI-M1038)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Alejandro Escobar (FOMIN/AMC) Líder del Proyecto, Marilú Ortega (FOMIN/ATF), Ana Cecilia Sanchez (FOMIN/CNI), Irani Arraiz (FOMIN/MIL), Fernanda López (FOMIN/AMC), Luis Márquez (FOMIN/MIL), Sanola Daley (SCF/SMU), Elee Muslin (SCF/SMU); Katalin Solymosi (SCF/SMU), Paola Bazán (SCF/CFI), Peter Stevenson (SMU/CNI) y Anne Marie Lauschus (LEG/NSG)

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará tras un período de cinco (5) años.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
II.	DESCRIPCION DEL PROYECTO	5
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	16
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	17
V.	AGENCIA EJECUTORA.....	17
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	19
VII.	ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	19
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	20
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	20

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)
ANEXO IV	Diagnóstico de Necesidades de la Agencia (DNA)

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
FUNIDES	Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social
GAFSP	Por sus siglas en inglés: Global Agriculture and Food Security Program
IDA	Por sus siglas en inglés: International Development Association
IFC	Por sus siglas en inglés: International Finance Corporation
PYMEP	Pequeños y Medianos Productores
POA	Plan Operativo Anual
SCF	Departamento de Finanzas Estructuradas
SMS	Por sus siglas en inglés Sistema Gerencial Sustentable (Sustainable Management System)
SOP	Por sus siglas en inglés Procedimientos Operativos Standard (Standard Operating Procedures)
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo
RO	Reglamento Operativo
TDR	Términos de Referencia
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto

RESUMEN DE PROYECTO**MODELOS INNOVADORES DE PROVISIÓN DE FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO A PRODUCTORES DE CAFÉ EN NICARAGUA.****(NI-M1038)**

El más reciente brote de roya¹ ha afectado gravemente a los productores de café de América Central. Se estima que las pérdidas en las cosechas del ciclo 2012-2013 alcanzaron los US\$ 499,400 millones en esta región², donde alrededor del 50% del área total del cultivo de café fue afectada por este hongo. La tasa de incidencia varía según el país, pero se estima que solo en Nicaragua y Honduras es del 20% al 40%³.

La roya está provocando una disminución de los niveles de ingreso de los productores de café y de todas las familias que dependen del cultivo para su fuente de trabajo, ya que la roya ocasiona una disminución en el rendimiento de la producción. Si bien existen ya en camino algunos esfuerzos públicos-privados a nivel regional para atender los aspectos técnicos de la roya en el campo, es evidente en el sector productivo que la salida a la crisis también pasa por desarrollar un amplio programa de financiamiento, para la renovación y nuevas plantaciones de café. Y en este sentido, las respuestas han sido menos dinámicas. Por los riesgos inherentes del sector, la fragilidad de la pequeña agricultura familiar, y la inestabilidad de los precios, los bancos y los mismos gobiernos no han asumido un plan de financiamiento del café de manera estratégica. Con costos anuales de renovación estimados en US\$ 5,000/ha durante los tres primeros años y US\$ 1,200/ha para los costos promedio de mantenimiento⁴ y un plazo de 3 a 4 años antes de que los cafetos nuevos recién plantados comiencen a producir granos, existe una necesidad urgente de proporcionar una solución completa que incorpore la financiación a largo plazo, una solución que el sector financiero no proporciona en la actualidad.

Los expertos en café y las empresas líderes como Starbucks y Mondelez coinciden en que abordar esta situación en curso en Centroamérica va más allá de una solución técnica y agronómica. Como indica un estudio reciente⁵, el 89% de los productores encuestados en Nicaragua accedieron al crédito a corto plazo para pagar la mano de obra y los insumos durante la temporada previa a la cosecha y durante la cosecha. Sin embargo, solo el 11% tuvo acceso al crédito a mediano plazo para productores de café, y solo 1 productor tuvo acceso al crédito a largo plazo para la renovación del café.

Este proyecto sigue un enfoque innovador en el que se proporcionarán alternativas de financiación flexibles para pequeños y medianos productores (PYMEP) de café a través de un agente exportador privado especializado: ECOM, que es un actor sólido que ha estado en el negocio del café durante décadas, negocia directamente con los productores y proporciona préstamos a corto plazo con términos flexibles para equiparar mejor la estacionalidad del negocio. A diferencia de la mayoría de las empresas privadas, ECOM tiene armada una

¹ La roya ó la enfermedad de la hoja del cafeto es un hongo de color naranja que crece en los árboles de café, restringiendo la fuente de nutrición para los granos del café, produciendo la pérdida de hojas, y reduciendo la cantidad y calidad de granos de café cosechados.

² Basado en el reporte del 13 de Mayo 2014 de la Organización Internacional del Café (OIC). <http://dev.ico.org/documents/cy2012-13/ed-2157e-report-clr.pdf>

³ Ibid

⁴ Estimaciones de IFC/BID dependiendo de tamaño de finca y la incidencia de la roya. Los estándares de los productores en Nicaragua (productor pequeño <12 ha, productor mediano 12-50 ha, productores grandes >50 ha)

⁵ Llevado a cabo por IFC como parte de la misión de debida diligencia, conjunto con SCF del BID.

estructura tanto técnica como financiera, por medio de la cual sostiene una relación estrecha con los productores de café. Tanto el IFC (Corporación Financiera Internacional) del Banco Mundial como el departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) del BID se encuentran en el proceso de garantizar una operación de préstamo de hasta US\$ 12 millones cada uno, parte de una línea de crédito de US\$ 30 millones, para desarrollar un esquema de financiación a largo plazo para los productores de café en la cadena de abastecimiento de ECOM a través de su empresa subsidiaria en Nicaragua, Exportadora Atlantic. Esta línea de crédito, por ende, proporcionará a los productores la financiación a largo plazo que necesitan para reemplazar los cafetos por plantas resistentes a la roya.

El objetivo de este proyecto FOMIN es el de proporcionar asistencia técnica estratégica para que el financiamiento de largo plazo al productor sea sostenible en el tiempo, rentable, y que incorpore las mejores prácticas de una agricultura sensible a los cambios climáticos. De manera específica, se espera que los recursos del FOMIN puedan mejorar las capacidades de procesamiento de crédito de Exportadora Atlantic⁶ y fortalecer los instrumentos informáticos, técnicos de seguimiento al cultivo, y de control de riesgos al interior de la empresa. Se espera que el financiamiento de Atlantic conste de créditos a largo plazo de hasta 8 años y con un período de gracia de 3 años. Estas condiciones son las necesarias para que los productores puedan renovar parcialmente sus plantaciones de café de manera escalonada. El apoyo del FOMIN complementará los préstamos de IFC/SCF en cuatro áreas: creación de capacidad para préstamos a largo plazo; evaluación del riesgo climático y monitoreo del impacto; empoderamiento de las mujeres productoras de café; y generación y divulgación de conocimiento. Con este proyecto, el FOMIN se sumaría a otros actores comprometidos en proporcionar una solución exhaustiva a la plaga de roya al probar un modelo de financiación innovador que podría replicarse en otras cadenas de valor para aumentar el acceso a la financiación de las PYMEP a lo largo de la región. Este es un proyecto piloto para ECOM en Nicaragua, ya que tiene planes de replicarlo en otros países donde opera como Costa Rica, Honduras, Guatemala y México, transfiriendo las capacidades desarrolladas a otros países de la región. El préstamo del BID está planificado como una línea de crédito que se basa en los resultados en Nicaragua y que puede extender la financiación con condiciones similares para otros países.

⁶ El préstamo y la asistencia técnica serán canalizados a través de la Exportadora Atlantic Ltda, la subsidiaria de ECOM en Nicaragua. Una explicación detallada puede encontrarse en la sección de la Agencia Ejecutora.

RESUMEN EJECUTIVO

NICARAGUA

MODELOS INNOVADORES DE PROVISIÓN DE FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO A PRODUCTORES CAFETALERO EN NICARAGUA. (NI-M1038)

País y ubicación geográfica	Nicaragua (Áreas: Nueva Segovia, Jinotega y Matagalpa) Honduras ⁷ (Áreas: Comayagua, Copán, Lempira, La Paz, Santa Barbara, El Paraíso, Ocotepeque)		
Organismo Ejecutor:	Exportadora Atlantic		
Área de acceso:	Acceso a Financiamiento y Acceso a Mercados y Capacidades		
Agenda:	Financiamiento de PYMES, Vinculación de productores pequeños a mercados de alto valor		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	Este proyecto ha sido diseñado y será implementado en conjunto con la SCF del BID, y con el IFC del Banco Mundial.		
Beneficiarios directos:	Se anticipa que el proyecto tendrá 560 beneficiarios directos que accederán a préstamos de más largo plazo para renovar sus plantaciones.		
Beneficiarios indirectos:	Se anticipa que el proyecto tenga 4000 beneficiarios indirectos entre Honduras y Nicaragua que son parte de la cadena de abastecimiento de café de ECOM.		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$ 326,705	60%
	Inversión:	US\$0	
	Préstamo BID (SCF):	US\$12,000,000	
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN	US\$ 326,705	
	Contraparte:	US\$ 219,600	40%
	Co-financiamiento (si lo existe)	US\$ 0	
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$ 546,305	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso: (i) un estado de avance de la cartera de créditos a los productores realizados con recursos del financiamiento del Banco; y (ii) un plan de desarrollo de las consultorías a realizarse con este proyecto y su coordinación respectiva con el componente de crédito del departamento de SCF del BID.		
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados, la Categoría propuesta para el Proyecto es C.		
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar	Oficina de país Nicaragua		

⁷ Honduras es el segundo país en donde la operación de préstamo RG-X1220 otorgará financiamiento luego de Nicaragua. Si bien el proyecto no es regional, algunas de las actividades se realizarán en Honduras con el objetivo de incrementar capacidades previo al inicio de operaciones de crédito en este país.

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.1. El más reciente brote de roya⁸ ha afectado gravemente a los productores de café de América Central. Las pérdidas en las cosechas del ciclo 2012-2013 alcanzaron los US\$ 499,4 millones en esta región⁹, donde alrededor del 50% del área total del cultivo de café fue afectada por este hongo. La tasa de incidencia varía según el país, pero se estima que solo en Nicaragua y Honduras es del 20% al 40%¹⁰.
- 1.2. La roya está provocando una disminución de los niveles de ingreso de los productores de café y de todas las familias que dependen del cultivo para su fuente de trabajo, ya que la roya ocasiona una disminución en el rendimiento de la producción, lo que significa una amenaza real para la estabilidad y supervivencia financiera de los productores. Si bien existen ya en camino algunos esfuerzos públicos-privados¹¹ a nivel regional para atender los aspectos técnicos de la roya en el campo, es evidente en el sector productivo que la salida a la crisis también pasa por desarrollar un amplio programa de financiamiento, para la renovación y nuevas plantaciones de café.
- 1.3. El problema principal que se busca atender con este proyecto es la **falta de alternativas viables de financiación a largo plazo, acompañadas de una adecuada mitigación del riesgo**, requerida para que las PYMEP de café renueven sus plantaciones en una forma sostenible. Un estudio de la Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (FUNIDES)¹² confirma que aunque los productores de café tienen acceso a la financiación a corto plazo, las alternativas de financiación a mediano y largo plazo son limitadas en el país. Según datos de la Superintendencia de Banco, menos del 11% de la cartera de la banca privada estaba orientada al sector agrícola en 2014, mientras que en el 2011 era del 13%.
- 1.4. El estudio de FUNIDES reconoce que la ausencia de financiación a mediano y largo plazo también se debe a una baja productividad en el sector agrícola. Si bien existen créditos a los productores en forma de avances para cosecha y acopio del café, los inversionistas y el sector financiero no ofrece productos de largo plazo por la poca capacidad que tienen las PYMEP de elevar sus rendimientos e ingresos a futuro. En ese sentido, para las PYMEP de café, la

⁸ La roya ó la enfermedad de la hoja del cafeto es un hongo de color naranja que crece en los árboles de café, restringiendo la fuente de nutrición para los granos del café, produciendo la perdida de hojas, y reduciendo la cantidad y calidad de granos de café cosechados.

⁹ Basado en el reporte del 13 de Mayo 2014 de la Organización Internacional del Café (OIC). <http://dev.ico.org/documents/cy2012-13/ed-2157e-report-clr.pdf>

¹⁰ Ibid

¹¹ El IICA, USAID y otras entidades llevan esfuerzos colaborativos para buscar solucionar el problema con implementación de nuevas variedades de café más resistentes.

¹² Solorzano, Julio y Caceres, Félix. "Productive improvement for Small and Medium Coffee Growing Farmers." Mayo, 2012

productividad se ha convertido en una preocupación principal, dada la rápida expansión de la roya en América Central, que la Organización Internacional del Café estima ha afectado el 30% de las plantaciones de cafetales en Nicaragua. Solo un programa bien coordinado que trabaje de cerca con los productores con miras a aumentar sus rendimientos en el largo plazo, sería capaz de atraer financiamiento de largo plazo, que es lo que se propone en este proyecto con Exportadora Atlantic, subsidiaria de la entidad ECOM¹³.

- 1.5. A través de Exportadora Atlantic, la asistencia técnica del FOMIN abordará estos dos temas de manera integral. Por un lado apoyará las operaciones técnicas de Atlantic en su trabajo de campo con los productores fortaleciendo los instrumentos de intervención, seguimiento y monitoreo de la producción a largo plazo; por otro lado, trabajará en fortalecer los mecanismos de la otorgación del crédito que acompañará al programa de asistencia técnica en campo. Los productores de café (que ya forman parte de la cadena de abastecimiento de Atlantic) se beneficiarán gracias a las condiciones de financiación más flexibles y largas, con la opción de devolver en café el préstamo a Atlantic.

Causas del problema

- 1.6. **Los intermediarios financieros no están brindando servicios adecuadamente a las PYMEP que producen café:** En la actualidad, existe una participación limitada del sistema financiero regional y local en el sector cafetalero. Según FUNIDES, la deuda reestructurada de los productores de café recién se está recuperando de la crisis financiera que sufrió Nicaragua debido al derrumbe de los precios mundiales del café en el período (2000-2005). En consecuencia, las opciones disponibles no coinciden con las necesidades y los plazos necesarios para los programas de renovación de cafetales; por ende, los exportadores privados se han tornado significativamente relevantes para la financiación de los productores pequeños y medianos.
- 1.7. **Aumento de la percepción del riesgo relacionado con el cambio climático:** El grave brote de roya en América Central ha tenido por resultado una reducción en la cosecha que se estima entre el 10% y el 20%. Alrededor del 30% del área cafetalera en Nicaragua está gravemente afectada por la roya, con una cosecha promedio de 0,5 ton/ha (10 quintales/ha)¹⁴. Con limitadas herramientas de evaluación del riesgo climático desplegadas en el campo, las menores cosechas solo aumentarán el perfil de riesgo de los productores de café y limitarán aún más su acceso a la financiación.
- 1.8. **Falta de información ágil, histórica, adecuada y certera acerca de la producción de café y rendimientos en campo que permitan reducir el riesgo de las operaciones de crédito:** si bien existen muchos estudios a nivel regional acerca de la producción de café, los mismos no se encuentran a

¹³ Atlantic es como una compradora, procesadora y comercializadora de café y cacao. Para mayores detalles, favor referirse a la sección de Agencia Ejecutora

¹⁴ Basado en información obtenida de Atlantic, las observaciones del equipo en el campo, y un estudio financiado por IFC, conducido en noviembre del 2013.

disposición para la toma de decisiones rápidas de los productores y los compradores. Solo un reducido número de fincas comerciales cuentan con sistemas de información avanzados y complejos, integrados bajo una sola operación y plataforma. La gran mayoría de los productores no cuenta con acceso a estos niveles de información. En este sentido Atlantic ha desarrollado un sistema denominado SMS (Sustainable Management System) que ha sido adaptado para recopilar datos de todos los pequeños productores que forman parte de su cadena. Este sistema que captura información histórica de producción, ubicación de la finca, rendimientos, plagas y otros datos, tiene un gran potencial de ser mejorado para un mejor aprovechamiento de los productores y sus planes de mediano y largo plazo de renovación.

- 1.9. Como conclusión, los bancos comerciales no hacen préstamos a largo plazo a los productores rurales porque no tienen los conocimientos agrícolas y la información requerida acerca de los productores para llevar a cabo la diligencia debida, ni poseen el perfil de riesgo para hacerlo. Sin embargo, existen empresas como Atlantic que tienen dicho conocimiento acerca de la producción del café y que conocen muy bien a los productores, pero que no siempre tienen el conocimiento acerca de cómo implementar la financiación a largo plazo en forma sostenible.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.10. Este proyecto se llevará a cabo en Nicaragua y los beneficiarios serán 560 productores pequeños existentes, el 85% de los cuales tienen menos de 50 ha de cafetales bajo operación. Sin embargo, el objetivo principal es extender el proyecto a nivel regional (a través del desarrollo de una Línea de Crédito Regional¹⁵ una vez que se implemente el proyecto piloto), para alcanzar a alrededor de 3000 productores pequeños en la cadena de abastecimiento de ECOM en Nicaragua, Honduras, Costa Rica, y México. Los beneficiarios indirectos serán los recolectores de café que emplean los agricultores durante la cosecha (aproximadamente, cinco recolectores por hectárea).
- 1.11. El proyecto también abordará la desigualdad en el acceso a las finanzas para las mujeres productoras que representan alrededor del 15% de los proveedores identificados preliminarmente por ECOM¹⁶ para participar en el proyecto de renovación por la roya. Según estudios previos realizados por IFC, las mujeres son menos propensas que los hombres a ser propietarias de tierras o ganados, adoptar tecnologías nuevas, usar créditos u otros servicios financieros o recibir educación o asesoramiento de extensión. En algunos casos, las mujeres ni siquiera controlan el uso de su propio tiempo. Acortar la brecha entre géneros en la agricultura generaría beneficios significativos para el sector agrícola y la sociedad. Si las mujeres tuviesen el mismo acceso a los recursos financieros que los hombres, podrían aumentar el rendimiento de sus plantaciones de un 20 a un 30 por ciento¹⁷.

¹⁵ La Línea de Crédito Regional a la que se hace referencia corresponde a la operación regional RG-X1220 desarrollada por SCF y aprobada en Julio de 2014

¹⁶ Según la debida diligencia llevada a cabo por SCF

¹⁷ "Men and Women in Agriculture: Closing the Gap" Food and Agriculture Organization: United Nations. <http://www.fao.org/sofa/gender/key-facts/en/>

- 1.12. Para los agricultores participantes, la línea de crédito tiene el potencial de aumentar significativamente las cosechas (de 2 a 3 veces más) y de disminuir su vulnerabilidad al cambio climático. Además, las productoras mujeres se beneficiarán de la interacción con el personal de ECOM, que estará mejor equipado para responder a sus necesidades específicas.

C. Contribución al Mandato FOMIN, Marco de Acceso, y Estrategia BID

- 1.13. Este proyecto contribuye a la misión del FOMIN de ser un laboratorio de experimentación para probar modelos innovadores que impulsen el desarrollo económico y apoyen a emprendedores y sus negocios. Al proveer asistencia técnica a Atlantic, éste estará mejor capacitado de proveer préstamos de largo plazo a sus productores y guiarlos en el proceso de renovación de las plantaciones, así contribuyendo al marco de acceso a financiamiento y al marco de acceso a mercados. Por ende, el FOMIN estará contribuyendo a aumentar la productividad de dichos productores y probando la eficacia un modelo de financiamiento innovador.
- 1.14. Vinculo a la Agenda. Esta iniciativa cae dentro de la agenda de financiamiento a PYMES y también sobre la agenda de vinculación de productores a cadenas de más alto valor. A través de este proyecto se brindará acceso a financiamiento de largo plazo y asistencia técnica a productores de café para llevar a cabo la renovación de sus plantaciones. En adición a esta operación, el FOMIN también está implementando la operación RG-M1153 con la agencia ejecutora Root Capital para la provisión de financiamiento y asistencia técnica para renovación de cafetales que busca beneficiar a 40 organizaciones de productores (alrededor de 32,000 familias productoras) en Honduras, Guatemala, Nicaragua, México y El Salvador
- 1.15. Colaboración con el Grupo BID. Este proyecto está alineado con la estrategia de país de Nicaragua (2012-2017), al implementar una iniciativa en un sector de alto interés como es el desarrollo rural y las cadenas de valor. A su vez, este proyecto se ha diseñado conjuntamente con el departamento de SCF del BID, que ha aprobado un préstamo de US\$12 millones para que Atlantic provea financiamiento de largo plazo a sus productores, bajo la operación (NI-L1088).

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1. El objetivo a nivel de impacto es proporcionar financiación a largo plazo a las PYMEP de café que han sido afectadas por la roya en Nicaragua principalmente y posteriormente en Honduras¹⁸. A nivel de resultados, el proyecto busca apoyar un modelo innovador de préstamo mediante el cual el prestamista será una

¹⁸ Honduras es el segundo país en donde la operación de préstamo RG-X1220 otorgará financiamiento luego de Nicaragua. Si bien el proyecto no es regional, algunas de las actividades se realizarán en Honduras con el objetivo de incrementar capacidades previo al inicio de operaciones de crédito en este país

empresa comercializadora de café que desembolsará préstamos a productores que trabajen en su cadena de valor.

B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

- 2.2. La asistencia técnica del FOMIN estará orientada a crear la capacidad interna del prestamista Atlantic para administrar créditos a largo plazo y mejorar su capacidad operativa en el proceso de renovación de cafetales afectados por la Roya. Asimismo, fortalecerá sus sistemas de información de la producción para incorporar aspectos de información vía herramientas móviles, vía la incorporación de información climática y el monitoreo más real del avance en los programas de renovación con los productores en lo que se refiere a la parte agronómica.
- 2.3. Lo que hace que este proyecto sea único es que el prestamista será una empresa comercializadora/procesadora de café con un conocimiento profundo del negocio y con intereses alineados con las PYMEP de café. Atlantic ha estado proporcionando créditos para proveedores (a corto plazo) a sus productores en el pasado¹⁹, por ende, tiene la ventaja del conocimiento técnico en comparación con los bancos, ya que trabaja estrechamente con los productores y puede ofrecerles condiciones flexibles en lo que respecta a la financiación, como pagos parciales en café por ejemplo. Estas condiciones flexibles de financiación servirán para financiar múltiples cosechas y para renovar las plantaciones, ya que tienen plazos más largos que un año (hasta 8 años). A diciembre del 2014 Atlantic contaba con una cartera de crédito a productores de cerca de US\$16 Millones, en su mayoría préstamos de corto plazo, y con un índice de mora de menos del 3%.
- 2.4. Al mejorar las capacidades existentes de Atlantic en la provisión de créditos a mayor plazo, el proyecto aprovechará el conocimiento de la empresa para adaptar sus préstamos al ciclo de la cosecha, y seleccionará a los prestatarios según su trayectoria en la empresa. Al proporcionar la financiación requerida para reemplazar las plantaciones de cafetos, Atlantic asegurará el abastecimiento de café en el largo plazo.
- 2.5. La cooperación técnica del FOMIN se complementará a través de servicios de asesoramiento de IFC, ya que proporcionará soporte técnico en lo que respecta a la renovación de las plantas, mientras que el FOMIN se concentrará en las capacidades de procesamiento crediticio de Atlantic. Además, los recursos del FOMIN se complementarán con la financiación de contrapartida de ECOM (cuyo apoyo incluye el personal —técnicos y agente de crédito— necesario para implementar las actividades del proyecto). ECOM se ha comprometido a aportar un monto de contrapartida que asciende a US\$ 219.600.
- 2.6. La cooperación técnica del FOMIN es fundamental para que este modelo de financiación a largo plazo resulte operativo y sostenible para: (i) ayudar a ECOM a crear capacidad interna para analizar y monitorear el riesgo de los créditos a largo plazo nuevos que se desembolsarán, lo que incluye los riesgos

¹⁹ Para la campaña del ciclo del 2014, los préstamos que otorgo ECOM fueron en promedio entre US\$9,000 y US\$90,000.

relacionados con el cambio climático; (ii) Transferir capacidad operativa a la subsidiaria de ECOM en Honduras estableciendo el sistema SMS; (iii) Habilitar el sistema geográfico de cambio climático Arc-Gis a los sistemas de ECOM en Nicaragua; (iv) Crear e implementar aplicaciones móviles para la mejor captura y manejo de datos de fincas; (v) apoyar la inclusión financiera de las mujeres emprendedoras; y (vi) transferir a otras subsidiarias de ECOM en América Latina el conocimiento creado con este proyecto piloto en Nicaragua, así como fomentar la réplica de este modelo de parte de otros socios del FOMIN en otros sectores empresariales.

El modelo de préstamo/financiación

- 2.7. El proyecto implica la financiación de hasta US\$ 30 millones en subpréstamos a agricultores en Nicaragua²⁰. Los subpréstamos, cuyo valor oscila entre US\$ 8,000 y US\$ 200 000 como promedio, serán realizados por Atlantic, que financiará su proporción de los subpréstamos (ver Tabla 1). Bajo este proyecto, el BID, IFC y, si están disponibles, otros actores de la industria, realizarán préstamos a Atlantic para completar la financiación de los subpréstamos.
- 2.8. Los préstamos del BID y IFC mejorarán su crédito gracias a una garantía de primera pérdida de GAFSP (Global Agriculture and Food Security Program, por sus siglas en inglés), que es un programa de Agricultura y Seguridad Alimenticia Global, diseñado para asistir en la implementación de las promesas realizadas por el G-20 en el 2009; como se muestra en el Gráfico 1.
- 2.9. Atlantic, —una empresa subsidiaria de ECOM—, como prestatario y prestamista registrado, proporcionará el 10% de la financiación (US\$ 3 millones) por parte de ECOM; IFC y el BID (SCF) proporcionarán cada uno hasta el 40% (US\$ 12 millones cada uno) de la financiación y serán prestamistas registrados. Starbucks, como co-prestamista, proporcionará el 10% de la financiación (US\$ 3 millones). Además, GAFSP cubrirá hasta el 25% de la primera pérdida de la proporción de IFC y BID en Nicaragua (y más tarde en Honduras), lo que disminuirá considerablemente el perfil de riesgo del proyecto. (ver la estructura a continuación)
- 2.10. Los préstamos a ser proporcionados por IFC y SCF serán aprobados el mes de Junio, 2015; el prestamos proporcionado por el BID (SCF) se aprobará bajo la operación ATLANTIC (NI-L1088).

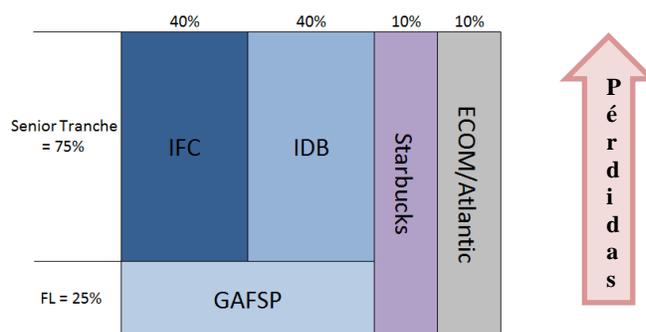
²⁰ La emergencia por la roya en América Central requiere con urgencia la renovación de las plantaciones de cafetales viejos. El BID (a través de la Unidad de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) y del FOMIN), la IFC (a través de sus Unidades de Servicios de Inversión y Asesoramiento de Préstamos), el Fondo Climático Canadiense para el Sector Privado en las Américas (C2F), el Programa Mundial para la Agricultura y la Seguridad Alimentaria (GAFSP) y Starbucks han establecido una alianza para crear la Línea de Crédito de Renovación de Cafetos (CRF) operación RG-X1220, que es una línea de crédito para préstamo a largo plazo de 11 años de US\$ 30 millones que financiará la renovación de más de 5000 ha de plantaciones de cafetos afectados por la roya en Nicaragua, el primer proyecto piloto que se implementará bajo la CRF. Esto se ampliará a US\$ 100 millones en los próximos tres años, para incluir México, Costa Rica, Honduras y Perú. La Línea de Crédito reúne el crédito a largo plazo y la asistencia técnica con el objetivo de permitir que una serie de cadenas de abastecimiento de café de ECOM en la región renueven sus plantaciones y se adapten a los efectos del cambio climático.

Cuadro 1. Subproyecto 1 de ECOM de Renovación de Cafetos –

Exportadora Atlantic S. A.

Fuentes de Financiamiento	US\$ (millones)	%	Usos de Financiamiento	US\$ (millones)	%
Préstamos Senior IDB IFC	12.0 12.0	40% 40%	Preparación de tierra, plantación. Insumos: semillas, fertilizantes, fungicidas	4.0 20.0	13% 67%
Prestamos ECOM Starbucks	3.0 3.0	10% 10%		Transporte, Cooperación Técnica Contingencia	2.5 3.5
Total	30.0	100%	Total	30.0	100%

Gráfico 1. Perfil de riesgo compartido



2.11. Tanto IFC como BID (SCF) han aprobado sus proyectos correspondientes. Exportadora Atlantic, como prestamista registrado, identificará a los prestatarios entre sus productores que cumplan con los requisitos y necesiten la renovación, hará y otorgará préstamos, proporcionará actualizaciones periódicas a los prestatarios y proporcionará asistencia técnica a los agricultores, de acuerdo con los criterios de selección acordados con los co-prestamistas. Debido al riesgo inherente de la financiación a largo plazo a los agricultores y del préstamo en moneda local, la estructura de financiación propuesta divide el riesgo entre distintos actores.

- a) Detalles operacionales: Atlantic a) identificará a los prestatarios que cumplan con los requisitos y evaluará su riesgo crediticio de acuerdo con los criterios de selección acordados y con el manual de crédito aprobado por los Prestamistas; b) ejecutará la documentación del proyecto, monitoreará los desembolsos, los pagos y el cumplimiento de la cartera; c) reestructurará los subpréstamos cuyo rendimiento sea insuficiente, ejecutará las garantías y recuperará los préstamos impagos; y d) implementará las actividades de la Asistencia Técnica en campo.

- b) Condiciones de los subpréstamos a productores²¹: El criterio de selección principal de los subpréstamos a agricultores para acceder a los subpréstamos incluye: a) proveedor existente de Atlantic con antecedentes crediticios, aprobado de acuerdo con el Manual de Crédito de ECOM; b) garantía con un índice mínimo de cobertura de activos (1.2x); c) análisis financiero basado en toda la plantación (áreas de renovación y de no renovación) que indique la capacidad para pagar los préstamos; y d) participación en el programa paralelo de asistencia técnica para mitigar el riesgo de pago a largo plazo.
- 2.12. Los parámetros principales de los subpréstamos incluirán: i) un plazo de ocho años que incluirá un período de gracia de tres años para los pagos principales (desde el primer desembolso para cada año de renovación bajo el proyecto) de las inversiones en cada ciclo de café; (ii) los subpréstamos nuevos pueden firmarse durante los tres primeros años del Proyecto; (iii) por lo menos, el 30 % de los subprestatarios son agricultores con 12 ha o menos de cafetales de las que son propietarios o que explotan, y no menos del 60 % del saldo agregado restante de todos los subpréstamos se hacen a agricultores con más de 50 ha o más de las que son propietarios o que explotan; v) los subpréstamos permitirán a los agricultores renovar solo hasta el 30 % de sus plantaciones de café, lo que coincide en general con la generación de dinero pronosticada de los agricultores para el plazo propuesto de ocho años; y vi) los agricultores no estarán obligados a vender el café producido a Atlantic.

C. Componentes de la Cooperación Técnica del FOMIN

Componente I: Creación de capacidad para la provisión de financiación a largo plazo (FOMIN: US\$20,000); Contraparte: US20,000).

- 2.13. El objetivo de este componente es adaptar las operaciones de Atlantic al nuevo tamaño (más grande) y las características de su cartera una vez que se desembolsen los préstamos a largo plazo; puesto que Atlantic ya suministra créditos para proveedores a sus productores bajo condiciones flexibles; sin embargo, son préstamos de capital de trabajo a corto plazo.
- 2.14. Para mejorar las capacidades financieras y crediticias de Atlantic, las actividades principales incluidas en este componente son: analizar y mejorar su evaluación de riesgo crediticio y capacidades de monitorización, para ayudar a Atlantic en el desarrollo de procedimientos de operación estándar (SOP) y apoyar la capacitación de los agentes de crédito, así como de los asesores técnicos. Atlantic ha desarrollado una plataforma interna llamada Finanzas para Productores (PROFIN) que se adaptará para incluir consideraciones de financiación a largo plazo. Además, el apoyo del FOMIN mejorará la plataforma para proporcionar un portal para agricultores que ofrezca información sobre créditos, informes e información general sobre el mercado.
- 2.15. Para realizar las actividades de este componente el proyecto contratará los servicios de un consultor experto en financiamiento agrícola. Los detalles de la consultoría, los tiempos y el costo estimado se encuentran detallados en los Términos de Referencia que se encuentran en los archivos del proyecto.
-

- 2.16. Es importante resaltar que los resultados de las actividades de este componente serán comunicados y tomados en cuenta por SCF para informar futuros desembolsos correspondientes a la operación RG-X1220.

Componente II: Componente de Asistencia Técnica para mejorar la productividad de los productores.

- 2.17. El objetivo de este componente es el de implantar capacidad técnica al equipo de Atlantic en los siguientes aspectos:

A) Fortalecimiento de equipo de Servicios de Manejo Sostenible. FOMIN (\$72,100; Contraparte: \$72,100)

- 2.18. Este subcomponente busca replicar y fortalecer el sistema SMS de Atlantic en Honduras, con el fin de monitorear la conversión de productores de café, planificar y estructurar las visitas de los técnicos y controlar la trazabilidad y certificación de los productores. Los beneficiarios de la consultoría serán los caficultores hondureños a los cuáles el equipo SMS brinda sus servicios, es decir aproximadamente, 1.500 productores. Los productores potencialmente beneficiados se ubican en zonas como son Comayagua, Copan, Lempira, La Paz, Santa Bárbara, El Paraíso, Ocotepeque, entre otras.

- 2.19. Las actividades a realizarse con respecto al sistema SMS son las siguientes: (i) Implementar un modelo de planificación y fijación de objetivos SMS; (ii) Desarrollar modelo de retención, captación y conversión de productores de café; (iii) Rediseñar estructura e implantación de sistema SMS (visitas de técnicos); (iv) Controlar trazabilidad y certificación de productores, y (v) Diseñar indicadores de productividad para los productores.

B). Actualización de Sistema web “Modulo de Fincas” y desarrollo de sus aplicaciones móviles en sistemas operativos Android y iOS. (FOMIN: \$40.000; Contraparte: \$40.000)

- 2.20. Esta porción del proyecto tiene como objetivo crear e implementar aplicaciones móviles para la recaudación de datos de los agricultores, por parte del personal técnico de Atlantic. Estos datos ayudarán a los técnicos a monitorear el progreso de la renovación de plantaciones y centralizar los datos en el sistema operativo de Atlantic.

- 2.21. El objetivo específico de la contratación de la consultoría es viabilizar la “movilidad” de los sistemas de información del pequeño productor con el fin de que la información esté disponible en tiempo real y sea adecuada para su utilización inmediata. De manera específica, se busca que los técnicos agrícolas de campo puedan tener al alcance la información (previa) de los productores en las mismas visitas de campo para que esta información pueda ser útil en las recomendaciones y la implementación de prácticas en finca. El análisis y la viabilidad de la información permitirá a su vez un proceso de educación mucho más profundo y práctico para que el productor incorpore y comprenda las ventajas de las prácticas.

- 2.22. Las actividades propuestas son: (i) Modificar los módulos de Manejo de Finca, costos de producción, resumen del productor y gráficos interactivos del sistema web SMS Integrity; (ii) Desarrollar e implementar al SMS Integrity la norma de sostenibilidad SMS; (iii) Desarrollar e implementar las aplicaciones móviles Android y iOS del sistema web SMS Integrity; y (iv) Capacitar al personal técnico SMS en el uso de la versión móvil del sistema SMS Integrity.

C). Georreferenciación de ubicación de productores de café. (FOMIN: \$40.000; Contraparte: \$40.000)

- 2.23. De manera particular, esta consultoría busca lograr la georreferenciación de los más de 4000 pequeños productores que forman parte de la cadena de suministro de café de ECOM en Nicaragua y Honduras. La georreferenciación de las ubicaciones de sus fincas se adaptará para que estén disponibles e integradas al resto de sistemas de ECOM para un proceso más íntegro y eficiente de seguimiento. La información captada y procesada para el seguimiento de los productores es el elemento principal para reducir el riesgo de las operaciones de crédito de ECOM y para que los créditos de largo plazo para los productores sean sostenibles en el tiempo.
- 2.24. Para realizar las actividades de este componente el proyecto contratará los servicios de un consultor experto en informática móvil. Los detalles de la consultoría, los tiempos y el costo estimado se encuentran detallados en los Términos de Referencia que se encuentran en los archivos del proyecto.

Componente III: Monitoreo y mejoramiento de aspectos de inclusión de género y cambio climático (FOMIN: US\$30,000); Contraparte: US\$34,000).

- 2.25. El objetivo de este componente es doble: (i) incorporar la evaluación del cambio climático y las actividades de asistencia técnica. y agregar indicadores relacionados con el proyecto a las herramientas de administración existentes de ECOM a través de la geo-habilitación del sistema geográfico Arc-Gis con el sistema SMS Integrity; y (ii) incorporar buenas practicas con respecto a género, en particular, el brindar especial atención a las necesidades de las productoras de café clientes de ECOM.

A) En términos de responder a las necesidades de cambio climático y en búsqueda de la sostenibilidad del proyecto, se plantean las siguientes actividades: (i) desarrollar una herramienta de evaluación del riesgo climático para informar y monitorizar decisiones de inversión en el sector cafetalero; (ii) vincular los sistemas de ECOM con aplicaciones de mapas y pronóstico del clima, para medir y monitorizar los riesgos climáticos en específico Arc Gis; y (iii) mejorar las capacidades de monitoreo y evaluación (M/E) al definir e incorporar los indicadores de desempeño social, económico y ambiental para medir el impacto del proyecto.

- 2.26. Este componente incorporará los resultados del estudio del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), el que pronostica las variables climáticas y cómo cambiarán con el tiempo: a) la mitigación del nivel de riesgo de la inversión; y b) la toma de decisiones a nivel de los agricultores.

- B) Por el lado de género este componente se enfocará en el empoderamiento de las de mujeres productoras de café, lo que asegurará que se consideren cuestiones relativas al género en todas las capacitaciones que lleven a cabo los empleados de extensión de ECOM. Esto permitirá una mejora en la eficacia de la asistencia técnica, lo que tendrá por resultado un aumento de la productividad y el cumplimiento de las necesidades de abastecimiento de ECOM.
- 2.27. Las actividades relacionadas con género dentro de este componente son: (i) Realizar un exhaustivo análisis de género, que se concentrará en las actividades siguientes: (a) identificar oportunidades para mujeres en la cadena de valor de Atlantic (por ejemplo, Atlantic indicó la preferencia de que las empleadas supervisen el mantenimiento de las plantas de semillero en el vivero), (b) Brindar apoyo a las mujeres agricultoras para que cumplan con los requisitos necesarios para acceder a los préstamos proporcionados por Atlantic. La segunda actividad será (ii) Proporcionar capacitación sobre cuestiones de género para asegurar que los empleados de extensión de Atlantic puedan adaptar su metodología y el desarrollo de actividades de capacitación y extensión agrícola a las necesidades de hombres y mujeres.

Componente IV: Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación. (FOMIN: US\$10,000); Contraparte: US\$13,500).

- 2.28. Este proyecto contribuirá a reducir las brechas de conocimiento del Programa de financiación y vinculación de productores pequeños a mercados agrícolas de alto valor, al probar modelos de financiación innovadores que combinan la provisión de crédito con servicios de extensión proporcionados por una empresa privada.
- 2.29. En particular, este proyecto probará un modelo de financiación nuevo a través del cual una corporación especializada (empresa comercializadora de café) ofrece un crédito a largo plazo a productores de café, satisfaciendo una demanda que, en la actualidad, no es atendida por el sector financiero estándar (financiación flexible a largo plazo para la agricultura). A través de la cooperación técnica, se fortalecerá a la institución para mejor servir a los agricultores como agente técnico y agente de crédito a largo plazo
- 2.30. El objetivo de este componente es sistematizar, documentar y divulgar la experiencia y el conocimiento generados en este proyecto, con el objetivo de compartir la estructura de la línea de crédito creada para préstamos, permitiendo que las lecciones aprendidas en este proyecto piloto le sean útiles a audiencias pertinentes (ver abajo).
- 2.31. El primer usuario de este conocimiento será Atlantic, como subsidiaria de ECOM, pues ECOM tiene el plan de extender el programa a otros países (Honduras, México, y Guatemala). Las audiencias estratégicas del proyecto, además de otras empresas subsidiarias de ECOM en América Latina, son las siguientes: (i) Empresas privadas interesadas en desarrollar capacidades internas para créditos a largo plazo especializados; (ii) Instituciones financieras que buscan adaptar/crear productos y servicios nuevos destinados a la industria agrícola; y (iii) ONG y organizaciones multilaterales interesadas en replicar esta experiencia.

- 2.32. Para satisfacer las necesidades de conocimiento de estas audiencias, el equipo del proyecto propone crear un caso de estudio para detallar específicamente los pasos a seguir para mejorar la capacidad de crédito para préstamos a largo plazo en la agricultura. Este caso también introducirá a la audiencia la creación de una herramienta de evaluación del clima que se incluye como parte de la estrategia de mitigación del riesgo, así como los pasos sobre cómo aplicar una perspectiva orientada a las cuestiones de género en la capacitación técnica de los agricultores participantes. Además, este componente desarrollará una estrategia para replicar la iniciativa en otras empresas subsidiarias de ECOM en América Latina.
- 2.33. Una vez al año, la Agencia Ejecutante actualizará la Ficha Técnica del Proyecto, que contiene información básica sobre el proyecto, sus desafíos, la estrategia de intervención y los resultados.
- 2.34. Se realizarán eventos y/o visitas para para evaluar, capturar y diseminar lecciones aprendidas a la finalización de la asistencia técnica, evaluando el impacto en los beneficiarios y el avance y crecimiento de Atlantic al implementar el proyecto.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 2.35. El proyecto será ejecutado por la subsidiaria de ECOM en Managua, la empresa denominada Exportadora Atlantic Ltda. Exportadora Atlantic designará un coordinador de proyecto quien será la persona responsable ante el Banco y el FOMIN de todas las actividades del proyecto. Dada la integración y coordinación de las operaciones de ECOM / Exportadora Atlantic a nivel regional, esta persona podrá tener sede en otro país (i.e. Costa Rica), pero la misma será responsable de coordinar la comunicación con los departamentos técnicos, contables y financieros de Exportadora Atlantic, en caso fuera necesario. Todos los informes y los términos de referencia que serán la base para las contrataciones de las consultorías programadas para este proyecto, deberán ser acordados con el oficial del FOMIN en Nicaragua. Las consultorías se podrán ejecutar en Nicaragua, Honduras o Costa Rica, de acuerdo a lo detallado en los términos de referencia.

E. Sostenibilidad

- 2.36. Una de las metas principales de este proyecto es el de aumentar la sostenibilidad de la industria del café, al incentivar a los productores mediante créditos y asistencia técnica para la renovación de sus plantaciones afectadas por la Roya; por tanto, tanto ECOM como agencia ejecutora, el grupo BID y los productores de café tienen objetivos alineados para promover la sostenibilidad del proyecto. El fortalecimiento de Atlantic como ejecutor y de los productores a través de nuevos sistemas de monitoreo y capacitaciones garantizará el impacto de la intervención, promoviendo el aumento de la productividad y manejo de riesgos para los productores.
- 2.37. Un año antes de finalizar la ejecución se realizará un **Taller de Sostenibilidad** con todos los entes involucrados para identificar las medidas necesarias para

asegurar la continuidad de las acciones del proyecto una vez terminados los fondos

F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del proyecto

- 2.38. Las líneas de crédito, las condiciones y las recomendaciones de asistencia técnica deben ser flexibles. Un paquete de crédito basado en una idea muy esquemática de los procesos de renovación de cafetos podría ser contraproducente y haría que los productores queden muy endeudados y/o que se reste la capacidad de ganancia en el corto o mediano plazo. Los productores de Nicaragua que tuvieron acceso al crédito a largo plazo declararon que una de las razones del éxito del programa fue el esfuerzo de Atlantic de adaptar sus créditos a las necesidades individuales de cada productor.
- 2.39. Los proyectos agrícolas son más exitosos cuando un enfoque de cadena de valor es acompañado por capacitación práctica y supervisión escrita de parte del prestamista: En el proyecto de rehabilitación/renovación del cacao que llevó a cabo la Confederación Nacional de Cacaocultores Dominicanos (CONACADO), la capacitación técnica de los agricultores supervisada en la práctica y el sistema sólido de préstamos condicionales y supervisados para monitorizar las tasas de falta de pago fueron factores de éxito clave que resultan pertinentes en este caso. También puede ayudar a lograr la competitividad en el mercado la adopción de un enfoque de cadena de valor que considere toda la cadena de valor (lo que incluya insumos, procesos posteriores a la cosecha y logística) en lugar de enfocarse solamente en la etapa de producción.
- 2.40. Fomentar las mejores prácticas a través de grupos de productores puede aumentar el impacto más allá de la vida del proyecto: Los proyectos a los que los grupos de productores adhieren tienen un efecto de demostración más fuerte entre otros productores que se resisten más al cambio. Los productores capacitados pueden divulgar el conocimiento adquirido y crear otros efectos colaterales positivos, entre ellos, el empoderamiento de los productores y el desarrollo del capital social.
- 2.41. Existe una demanda de crédito a largo plazo, pero las condiciones deben ofrecer períodos de pago más largos (>5 años) y se deben complementar con asistencia técnica desde la etapa de planificación: Un estudio realizado durante el proyecto reveló una gran brecha entre la oferta y la demanda de crédito; del 85 % de los productores que querían acceder al crédito a largo plazo, solo el 35 % pudo obtenerlo. Puesto que el crédito se enfocará en la renovación y dado que los árboles recién plantados tardan de 3 a 4 años en comenzar a producir bayas, las organizaciones que participan en el proyecto reconocen la importancia de asegurar que se proporcione asistencia técnica en la etapa de planificación (elegir las variedades adecuadas de café, fomentar la adopción de mejores prácticas de agricultura, etc.) para disminuir el riesgo de falta de pago del préstamo de parte del agricultor.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.42. Adicionalidad No-financiera. La experiencia del FOMIN con instituciones financieras se puede transferir y ayudará al equipo de Atlantic a crear capacidad

interna para administrar adecuadamente créditos a largo plazo y expandir sus actividades operacionales para dar lugar a una cartera financiera más amplia. El conocimiento técnico desarrollado a partir de una variedad de proyectos de agricultura y género también agregará profundidad al programa existente de asistencia técnica de Atlantic.

- 2.43. Adicionalidad Financiera. La financiación del FOMIN estará enfocada en responder a la falta de experiencia de la agencia ejecutante respecto de proveer financiación a largo plazo; una falla en este sentido pondría en peligro el otorgamiento de una financiación muy necesaria para las PYMES en Nicaragua (lo que se extenderá más tarde a otros países de la región). Al participar en este proyecto piloto inicial, la financiación del FOMIN también se dirigirá a la implementación de herramientas innovadoras (como la herramienta de evaluación del riesgo climático) y la adopción de enfoques inclusivos (perspectiva de cuestiones de género) que pueden convertirse en partes integrales del modelo que, si resulta exitoso, se replicarán en otras regiones a través de otras organizaciones.

H. Resultado del Proyecto

- 2.44. El resultado del proyecto es ampliar la producción sostenible del café en Nicaragua; a través de actividades que aumenten las capacidades de Atlantic como proveedor de financiamiento a largo plazo y como ente de asistencia técnica para sus productores. Los indicadores de resultados incluyen, entre otros, los siguientes:

- 560 productores obtienen financiación gracias a Atlantic para la renovación de sus cafetos, desagregado por género en Nicaragua; (230500)
- 280 agricultores adoptan prácticas nuevas al renovar parte de sus cultivos, desagregado por género en Nicaragua y Honduras; (230100)
- 2 (productos, servicios, herramientas) desarrollados y adaptados para beneficiar a firmas y plantaciones (160100); i) Modelo de financiación a largo plazo para corporación comercializadora de café; ii) Desarrollo de herramienta de evaluación del riesgo climático y de la administración
- 5000 Hectáreas de tierra administradas en forma sostenible (240100)
- Incremento en el rendimiento por hectárea de los productores que acceden a crédito (de 8-10 quintales por hectárea a 20-30 quintales por hectárea).

I. Impacto del Proyecto

- 2.45. El impacto del proyecto será aumentar el crecimiento económico y el empleo de los productores de café para fomentar una agricultura sostenible y más productiva, medido por los indicadores de impacto siguientes:

- 280 de 560 productores han aumentado los rendimientos de su producción a través de la renovación de cafetos ; (330101)
- Número promedio de empleos creados por año por las firmas y las plantaciones; (330300)
- Un mínimo de 15 % de los beneficiarios del crédito y la asistencia técnica son productoras mujeres. (no es un indicador de CRF)

J. Impacto Sistémico

- 2.46. El proyecto adelantaría el cambio sistémico al: a) Experimentar con un modelo de financiación nuevo en el que una empresa privada con presencia a nivel regional actúa como agente de préstamo, aumentando así la magnitud y el potencial de réplica del proyecto; y b) Crear una alianza de inversión entre 5 actores privados e instituciones (BID, IFC, FOMIN, ECOM y Starbucks) que proporcionarán préstamos a largo plazo a través de un modelo que puede extenderse a otros países/cultivos/proyectos, diversificando y compartiendo riesgos como agentes sistémicos de cambio, incentivando la innovación y el desarrollo económico.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 Línea de Base. La línea base del proyecto se establecerá al arrancar el programa de crédito de largo plazo de ECOM en Nicaragua. Dado que el ejecutor requiere de esta información para otorgar el financiamiento, se espera que esta línea base se obtenga incluyendo datos económicos y sociales de los beneficiarios los cuales incluirán niveles de ingresos, ventas y ganancias, salud, nutrición, educación, entre otras.
- 3.2 Seguimiento. La agencia ejecutora será responsable de recolectar y reportar todos los indicadores del proyecto al FOMIN con un plazo de 30 días al final de cada semestre, utilizando el Reporte del Estado del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés). El PSR final priorizará los resultados del proyecto alcanzados, la sostenibilidad del proyecto, y los hallazgos en la evaluación final incluyendo; lecciones aprendidas, recomendaciones para proyectos futuros, e información de previos PSRs.
- 3.3 Se utilizarán extractos o evidencias provenientes del sistema de datos de ECOM, para monitorear el progreso de los productores, así como también las consultorías de asistencia técnica destinadas a mejorar dichos sistemas.
- 3.4 Evaluación. El presupuesto del proyecto incluye recursos para una final, a ser implementada cuando 95% de los recursos del FOMIN hayan sido desembolsados o tres meses antes del período de ejecución del proyecto, o lo que ocurra primero. El FOMIN desarrollará los términos de referencia del servicio de consultoría externo según sea apropiado. La evaluación analizará; (i) el rendimiento general del proyecto y el nivel en que se han logrado los objetivos del proyecto; (ii) el nivel de satisfacción de los productores de café a quienes se les haya brindado asistencia técnica y/o préstamo, en términos de la calidad de servicios provistos por Atlantic; (iii) lecciones aprendidas y mejores prácticas relevantes para la réplica del proyecto en otras entidades que busquen implementar proyectos similares; (iv) obstáculos presentes para Atlantic y para los productores y cómo éstos fueron superados; y (v) barreras encontradas por las mujeres para acceder al financiamiento luego de la puesta en marcha de los nuevos servicios y actividades por parte de Atlantic, y luego de los eventos de capacitación de negocios.
- 3.5 Los resultados de esta evaluación y del proyecto en general serán presentados en reuniones especializadas de organizaciones interesadas en el tema del café sostenible y de financiamiento de largo plazo.

- 3.6 Taller de cierre. Oportunamente, la AE organizará un Taller de Cierre con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros ente involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$546,305, de los cuales US\$326,705 (60%) serán aportados por el FOMIN y US\$219,600 (40%) de la contraparte. El período de ejecución será de 36 meses y período de desembolsos será de 42 meses.
- 4.2 Reconocimiento retroactivo de recursos de contraparte. El Banco podrá reconocer como parte de los recursos del Aporte local los gastos efectuados hasta por el equivalente de treinta mil dólares (US\$30.000) correspondientes a gastos de adecuación y mejora del sistema SMS que se hayan llevado a cabo antes de la aprobación pero con posterioridad a la elegibilidad de la operación, siempre que se hayan cumplido los procedimientos establecidos por el Banco.

Categorías de Proyecto	FOMIN	ATLANTIC	TOTAL	%
Componente I	\$20,000	\$20,000	\$40,000	9.27%
Componente II.A	\$72,100	\$72,100	\$144,200	33.40%
Componente II.B	\$40,000	\$40,000	\$80,000	18.53%
Componente II.C	\$40,000	\$40,000	\$80,000	18.53%
Componente III	\$30,000	\$34,000	\$64,000	14.83%
Componente IV	\$10,000	\$13,500	\$23,500	5.44%
<u>SUBTOTAL antes de gastos admin</u>	\$212,100	\$219,600	\$431,700	100.00%
Gastos Administrativos	\$20,000		\$20,000	
Línea de Base y Evaluación Final	\$20,000	-	\$20,000	
Auditoría Financiera	\$20,000	-	\$20,000	
Imprevistos	\$20,000		\$20,000	
SUBTOTAL	\$292,100	\$219,600	\$511,700	
<i>Porcentaje</i>	<i>57%</i>	<i>43%</i>		<i>100%</i>
Fondo de Evaluación de Impacto	\$14,605	-		
Cuenta de Agenda +fortalecimiento inst.	\$20,000	-		
Total	\$326,705	\$219,600	\$546,305	
Porcentaje	60%	40%		100.00%

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 Exportadora Atlantic, subsidiaria de la empresa ECOM Agroindustrial Corporation (ECOM), será la Agencia Ejecutora de este proyecto y firmará el

- convenio con el FOMIN. La empresa Exportadora Atlantic tiene 18 años operando en el país como una compradora, procesadora y comercializadora de café y cacao. A diciembre del 2013, la empresa cuenta con ventas anuales de cerca de US\$88 Millones, activos de \$47 Millones y cuenta con una cartera de crédito a pequeños productores de café de \$16 Millones, en su mayoría prestamos de corto plazo. A su vez, ECOM, la empresa global, es una empresa comercializadora de materia prima con operaciones en 30 países en todo el mundo. La cartera de clientes de ECOM incluye fabricantes de productos de marca como Nestlé, Starbucks, Hershey, Mars, Sara Lee, Kraft y Folgers. Solo en 2012, la empresa alcanzó ventas de US\$ 4,5 mil millones, de los cuales, el 55 % provino del café.
- 5.2 ECOM abastece, procesa y vende materia prima en sectores donde prevalecen los pequeños propietarios de plantaciones (por ejemplo, la industria cafetalera en América Central). En el caso específico del café, ECOM ha invertido recursos considerables a lo largo de su cadena de valor en muchos países, para aumentar la calidad del café y divulgar el conocimiento sobre las mejores prácticas en agricultura en una forma rentable. A pesar de sus esfuerzos, los agricultores de su base de proveedores han sido afectados por la roya. En consecuencia, ECOM ha estado ofreciendo préstamos a corto plazo de crédito estacional a sus proveedores de café en México, Guatemala, Honduras y Costa Rica. Además, ECOM ha proporcionado en forma selectiva préstamos a largo plazo destinados a inversiones en infraestructura relacionada con la productividad o la certificación. Las operaciones de préstamo de ECOM se canalizan a través de empresas subsidiarias. Para los objetivos de este proyecto en Nicaragua, Exportadora Atlantic Ltda. actuará como prestamista de los agricultores para la renovación de sus plantaciones de café.
- 5.3 Exportadora Atlantic fue empresa beneficiaria y participante del proyecto regional del FOMIN RG-M1131, y específicamente la operación ATN/ME-1101-RG; sobre el desarrollo de negocios inclusivos que tuvo un resultado exitoso con un aumento del 31% en los rendimientos de los pequeños productores de café de su cadena. Los 1136 beneficiarios, productores pequeños de café, se incorporaron como proveedores a su cadena de valor de café, y recibieron asistencia técnica, capacitación y, en algunos casos, créditos. Atlantic introdujo su Programa de Negocios Inclusivos, que en último término alcanzó a 5000 productores de café y cacao.
- 5.4 **Negocio central de la institución:** ECOM es principalmente una empresa comercializadora/procesadora de materia prima y no un productor primario, vendedor de productos de marca o financista. Cada operación de ECOM en cada país es independiente. La motivación de ECOM es expandir la participación en el mercado, aumentar la producción de café y servir a los intereses de sus clientes. En 2012, la facturación de ECOM superó los US\$ 4,5 mil millones.
- 5.5 Entre otros socios importantes además de ECOM, participan del proyecto el BID, el GAFSP, IFC y Starbucks. Starbucks posee un sólido conocimiento de la industria cafetalera (variedades que demanda la industria, parámetros de sabor, etc.) y ha demostrado un fuerte interés en aportar su base de conocimiento al programa. El Fondo Climático Canadiense (a través del BID) también ha

expresado su interés en participar en réplicas futuras y en proporcionar una primera pérdida similar a la que proporcionó GAFSP para los países que no pertenecen a IDA (se obtuvo la aprobación de su primer comité).

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 Los riesgos del proyecto identificados son:
- 6.2 **Riesgos inherentes relacionados con el negocio de la producción de café:** Las semillas que se usarán para volver a plantar y que son variedades certificadas resistentes a la roya son limitadas, por lo que el abastecimiento de semillas para el proyecto es incierto. Sin embargo, según los cálculos de IFC, el proyecto puede utilizar la mitad del total de semillas certificadas en el país (Nicaragua) solo a partir del tercer año (de 11 años del instrumento de préstamo); y también se pueden importar variedades resistentes a la roya de Costa Rica.
- 6.3 **Riesgo crediticio del Proyecto:** éste es un compuesto de los siguientes riesgos inherentes al negocio de la producción del café: (i) riesgo del precio: se deben desarrollar modelos de precios de punto de equilibrio bajo los criterios del crédito, incluyendo los posibles compromisos con intermediarios; (ii) riesgo de demanda: mitigador por posibles compromisos con intermediarios y criterios del crédito; (iii) riesgo de producción: incluyendo cambio climático, enfermedad y prácticas de baja productividad del agricultor. Estos deben mitigarse a través de la aplicación de un Programa paralelo de asistencia técnica administrado por ECOM con financiación del FOMIN y de otros donantes; (iv) supuesto de tasa de pérdida de cartera: las pérdidas de cartera de hasta el 25 % serán absorbidas por GAFSP, C2F y, en parte, por ECOM antes de que tengan impacto en el BID y IFC. Existen datos muy limitados sobre la tasa de pérdida histórica para este tipo de préstamo, en consecuencia, la protección de primera pérdida para el BID y IFC debe ser importante en comparación con las tasas de pérdida de préstamos a corto plazo en el sector agrícola, que oscila entre el 1% y el 4% de las carteras (se confirmará en la diligencia debida). La monitorización continua de los créditos de ECOM, que también es una forma de asegurar parte del riesgo del proyecto, garantizará el uso adecuado de los procedimientos y la adhesión al programa de asistencia técnica de parte de los prestatarios finales.

VII. ASPECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 En base a la naturaleza de los subpréstamos bajo la línea de crédito del BID (SCF) - IFC, que incluye el subproyecto de Atlantic para préstamos destinados a la renovación de cafetos, los impactos y los riesgos directos ambientales, sociales o de salud y seguridad (ESHS) y laborales son de mínimos a moderados. Empezando con el subproyecto de Atlantic, el Banco, como parte del proceso de diligencia debida, analizará los aspectos de ESHS de las prácticas de préstamo de cada patrocinador para las plantaciones de café a pequeña escala, así como su sistema de gestión del riesgo ambiental y social, para evaluar la capacidad de gestión en resolver problemas ambientales y sociales y asesorar a los agricultores en consecuencia. En el caso de ECOM, el primer subproyecto bajo esta línea de crédito, una indicación temprana aconseja una sólida capacidad de gestión en la resolución de problemas ambientales y sociales y el asesoramiento a los agricultores.

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera. Información detallada de los procedimientos de la Agencia Ejecutora se encuentran en el Anexo IV del proyecto.

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 Acceso a la información. Debido a que este proyecto contiene información sensible sobre la estrategia de negocio de ECOM, este documento debe mantenerse confidencial.