



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



Oficina de Seguridad Alimentaria de USAID

La renovación y rehabilitación para fincas cafetaleras resilientes. Guía para tostadores, comerciantes y socios de la cadena del café

Noviembre 2017

Aviso legal y agradecimientos

Aviso legal

A través del financiamiento de la Oficina de Seguridad Alimentaria de USAID, bajo el contrato GS- 10F-0188V, esta guía ha sido elaborada por Dalberg Advisors a solicitud del Coffee Challenge Collective Action Network on Renovation and Rehabilitation.

Si bien hasta el momento de su impresión los autores han hecho todo lo posible para garantizar la veracidad de la información presentada en esta guía, Dalberg Advisors no asume ninguna responsabilidad legal por la precisión de los datos ni por las consecuencias derivadas de su uso. Las opiniones vertidas en esta guía son del(os) autor(es) de la misma y no necesariamente reflejan el punto de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID).

Agradecimientos

Dalberg quiere agradecer al comité técnico que ofreció información a lo largo del proceso: Conservación Internacional, El Centro Internacional de Agricultura Internacional (CIAT), Hanns R. Neumann Stiftung (HRNS), Root Capital, Starbucks, USAID y World Coffee Research.

Noviembre de 2017



Prólogo: El Desafío Sostenible del Café

Estimado lector:

Un principio clave del *Sustainable Coffee Challenge* (Desafío Sostenible del Café) es motivar a la industria a trabajar de forma colaborativa en la búsqueda de soluciones efectivas a los desafíos que enfrenta hoy la industria del café. Uno de los desafíos que enfrenta es el deterioro de la reserva mundial de plantas de café, especialmente en las parcelas de pequeños productores. De hecho, las buenas prácticas de Renovación y Rehabilitación (R &R) pueden traer beneficios al 50% de las 7 millones de hectáreas en manos de pequeños productores. Si bien gobiernos y actores de la cadena ya han invertido USD1.2 mil millones en R & R, solo han rasgado la superficie en cuanto a la satisfacción de esta necesidad.

¿Cómo podemos afrontar este desafío? En los últimos meses, socios del *Sustainable Coffee Challenge* han buscado maneras de satisfacer la demanda de plantas productivas y sanas. Como parte de este esfuerzo, la red ha fijado la meta colectiva de renovar y rehabilitar de manera sostenible 1 mil millón de plantas de café. Además, gracias al apoyo generoso de la Oficina de Seguridad Alimentaria de la USAID (*Bureau for Food Security*), Dalberg Advisors ha preparado esta guía a solicitud del grupo.

Esta guía es un recurso útil para empresas, gobiernos, inversionistas y proveedores de servicios. Servirá para formar alianzas, iniciar una nueva iniciativa o refinar un programa en curso. Si quiere una introducción a R & R, le recomendamos leer el Resumen Ejecutivo. Si usted ya está familiarizado con R & R y quiere abordar los detalles, le recomendamos comenzar con la Sección 3, ¿Cómo hacer que R & R funcione? En esta guía encontrará datos sobre el problema, encontrará casos de estudios ricos en lecciones de campo, árboles de decisión para determinar las estructuras de programa adecuadas, modelos financieros y mucho más.

Si bien queda mucho por aprender sobre R & R, nuestro deseo es que esta guía, con sus lecciones y recomendaciones, sirva para reducir el tiempo de aprendizaje e lleven a iniciativas novedosas y audaces para renovar y rehabilitar fincas cafetaleras alrededor del mundo.

Esperamos que su lectura les sea grata.

Bambi Semroc

Vicepresidente de Mercados y Estrategias Sostenibles, Conservación Internacional

Para más información sobre la red R & R o *Sustainable Coffee Challenge*, visite la página www.sustaincoffee.org



Lista de abreviaturas

AT	Asistencia Técnica
BAU	Más de lo mismo (en inglés, Business as Usual)
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CFRI	Iniciativa de resiliencia para productores de café(en inglés, Coffee Farmers Resilience Initiative)
DFI	Institución financiera para el desarrollo (en inglés, Development Financial Institution)
ECC	Exportadora de Café California
ECA	Escuela de Campo para Agricultores
FX risk	Riesgo Cambiario (en inglés, Foreign Exchange Risk)
Ha	Hectáreas
HRNS	Hanns R. Neumann Stiftung
I & D	Investigación y Desarrollo
IFC	Corporación Financiera Internacional
Local FI	Institución financiera local (en inglés, Local Financial Institution)
ONG	Organismo No Gubernamental
PAPP	Programa de Apoyo al Pequeño Productor
PIAC	Plan Integral de Atención al Café
PSF	Permanencia, Sostenibilidad y Futuro
PP	Pequeño Productor
PP org.	Organización de pequeños productores (usualmente una cooperativa)
R&R	Renovación y Rehabilitación
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México
VAN	Valor Actual Neto

Tabla de contenido

	Página
Guía al lector: ¿Como leer esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1. Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – El estado actual	38
Sección 2.1. La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. Iniciativas pasadas y presentes de R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes proyecto de la R & R.	78
Sección 4. Casos de inversión – quién puede ayudar y donde	98
Sección 5. Casos de estudio – lecciones del campo	101
Anexos	119
Anexo 1. Base de datos del proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

Tabla de contenido

	Página
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1. Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – El estado actual	38
Sección 2.1. La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. Iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes proyecto de la R & R.	78
Sección 4. Casos de inversión – ¿Quién puede ayudar y donde?	98
Sección 5. Casos de estudio – lecciones del campo	101
Anexos	119
Anexo 1. Base de datos del proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

Guía al lector: ¿Como leer esta guía?

Usted es...	Le recomendamos leer...
Nuevo al tema de R & R	<ul style="list-style-type: none">• Resumen ejecutivo• Las secciones 1 y 2 para información sobre el desarrollo de R & R hasta la fecha.
Conozco la R & R pero apenas estoy iniciando en este campo	<ul style="list-style-type: none">• Sección 2.2 para un resumen general de las iniciativas, lo que ha sido y lo que no ha sido probado• Sección 4 para ver las brechas que todavía hay en la R & R y oportunidades de inversión
Ya esta ejecutando una iniciativa de R & R	<ul style="list-style-type: none">• Sección 3 les ayudará a comprender si tienen las preguntas adecuadas y si su estructura de programa podrá ser ajustada• Sección 5, los estudios de caso son ejemplos de lo que otros están haciendo
Ya es un experto en R & R y le interesa un sub-tema en particular	<ul style="list-style-type: none">• La sección 3.2 aborda los hallazgos más recientes y los vacíos que aún quedan en los 3 componentes de proyectos de R & R: insumos (semillas, viveros, nutrición), finanzas (¿Como analizar la rentabilidad de un proyecto?) y conocimientos (los aspectos claves de la asistencia técnica).
Soy un donante o inversionista interesado en R & R	<ul style="list-style-type: none">• La sección 2.2 enumera los actores claves de R & R y las acciones hasta esta fecha• La sección 4 de línea los vacíos restantes que requieren de financiamiento adicional

Guía al lector: diagrama de contenidos

Sección

1

Introducción general de renovación y rehabilitación - ¿Qué es?

2

¿Dónde estamos ahora? – Estado actual de R & R en el contexto del sector global del café e iniciativas hechas en el pasado

2.1

El contexto de R & R, desde el aumento de su demanda hasta el impacto que podría tener en la oferta y en los productores

2.2

Iniciativas pasadas de la R & R - ¿Cuáles son las principales características de los programas pasados?

3

La “guía” para entender R & R en diferentes contextos y como implementar programas de R & R en el campo

3.1

Factores generales que determinan la necesidad de la R & R y los tipos de programas para contextos distintos

3.2

Análisis de los tres componentes de R & R, los desafíos y las lecciones

4

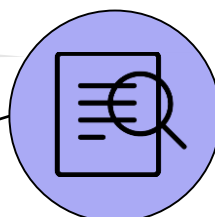
Breve resumen de oportunidades y necesidades de inversión para diferentes actores

5

Presentación en detalle de ocho casos de estudios

Guía al lector: esta guía se basa en lecciones aprendidas del pasado y programas de R & R en curso, los cuales serán presentados a lo largo de este documento.

Este logo simboliza un caso de estudio



“Referencia breve a un caso de estudio”: A lo largo de esta guía, haremos referencias breves a lecciones aprendidas en una serie de programas de R & R.

Nombre de programa o tipo de lección aprendida	Página
Moringa Fund – Inversión en Nica-France	59
WCR – Programa Global de Monitoreo	61
HRNS - Ingreso familiar y producción de café	62
Rehabilitación de café en Kenia	67
WCR – Programa de Certificación de Viveros	82
Café y Clima – Kit de herramientas para el café y el clima	82
WCR – Catálogo de variedades del café	83
Nespresso – Proyecto de agroforestería e <i>insetting</i> (inserción)	83
NCBA CLUSA - Producción de fertilizantes orgánicos	84
Farmer Brothers - Direct Trade Verified Sustainable (Compra directa de variedades certificadas)	84
Distribución de semillas en bolsas de plástico	87
SAGARPA - Plan Integral de Atención al Café	87
Lecciones financieras	93-94
NCBA CLUSA - Instrumento de financiamiento combinado	96

“Referencia extensa a casos de estudio”: hemos incluido ocho casos a profundidad en la Sección 5.

Nombre del programa	Página
ECOM – IDB – IFC – Starbucks Facility	103-104
Iniciativa de Resiliencia para el Productor de Café	105-106
Programa de Asistencia al Pequeño Productor	107-108
Permanencia, Sostenibilidad y Futuro	109-110
Programa “Un Árbol por una Bolsa”	111-112
La Iniciativa de Café	113-114
Proyecto de Capacitación a Productores	115-116
Construyendo Alianzas de Productores de Café	117-118

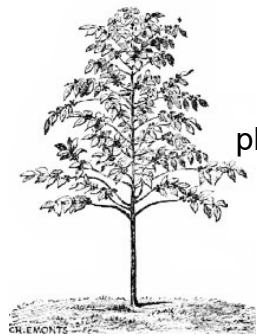
Tabla de contenido

	Página
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1. Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – El estado actual	38
Sección 2.1. La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. Iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1: Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2, Ajustando y ejecutando los componentes proyecto de la R & R	78
Sección 4. Casos de inversión – ¿Quién puede ayudar donde?	98
Sección 5. Casos de estudio – lecciones del campo	101
Anexos	119
Anexo 1. Base de datos del proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

La “renovación” y la “rehabilitación” (R & R) son métodos para aumentar la productividad de la planta del café

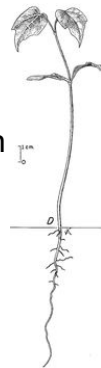
Renovación

Resiembr

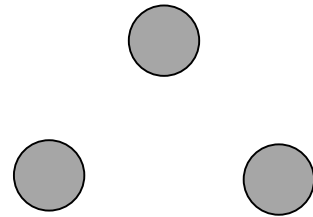


Arranque plantas viejas

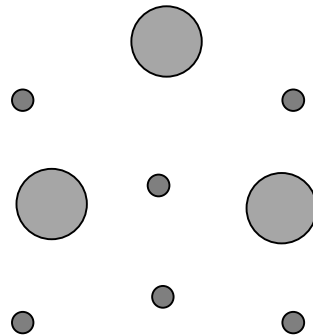
Reemplace con plántulas



Siembra de relleno



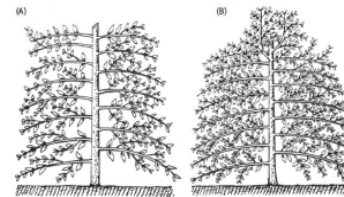
Plantío



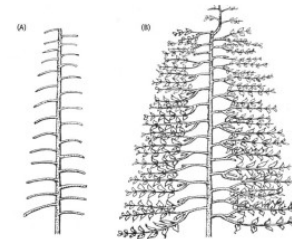
Coloque plántulas y material de sombra entre las plantas de café

Rehabilitación

Podas

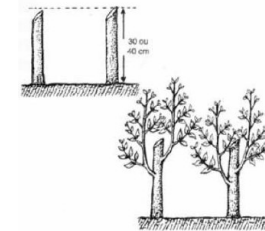


Solo parte superior

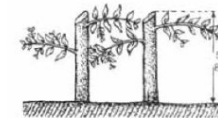


Parte superior y lateral

Recepo



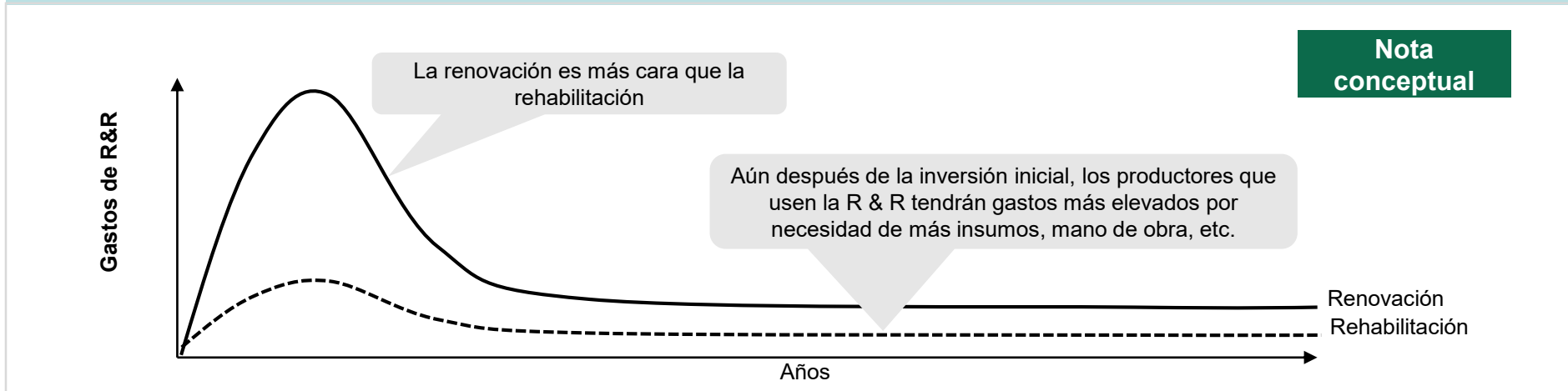
Recepo bajo



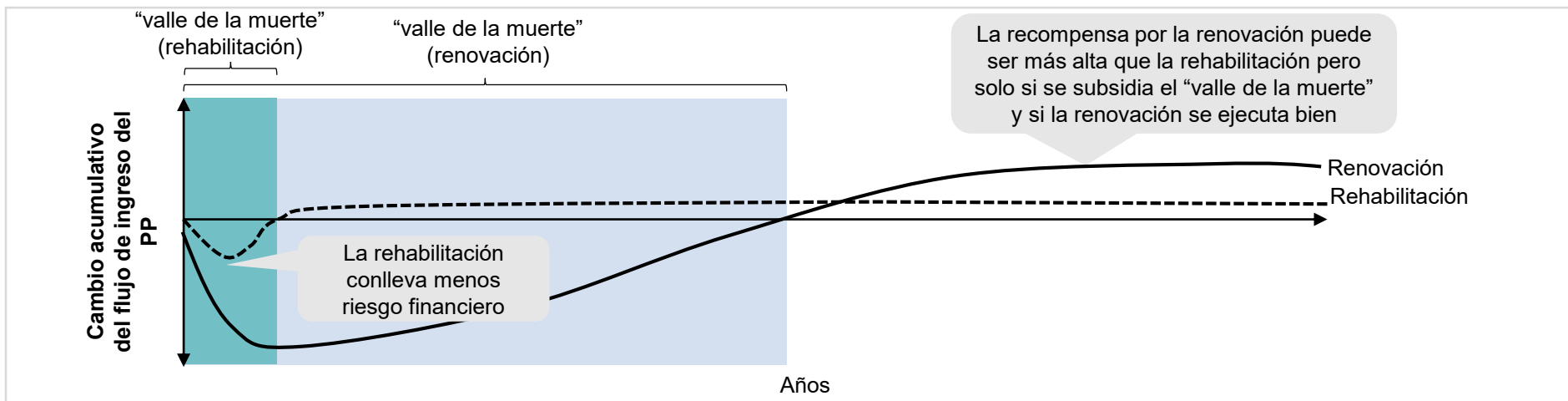
Recepo alto

A pesar de la pérdida de la cosecha y el ingreso a corto plazo, con el tiempo la R & R puede generar un beneficio neto al productor

1 La rehabilitación y la renovación requiere de inversiones materiales por adelantado ...

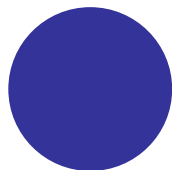


2 ...pero después del “valle de la muerte”, el flujo acumulativo de ingreso puede ser positivo



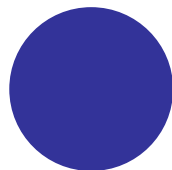
Para los productores, la vejez de sus plantas, las plagas, las malas prácticas agrícolas y el cambio climático son las principales causas de necesidad de R & R

Resumen ejecutivo



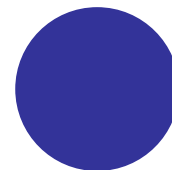
La vejez de la planta

Con el pasar del tiempo, los cafetos producen menos. Llega un momento en que no pueden ser rehabilitados a sus rendimientos pasados y tendrán que ser reemplazados¹.



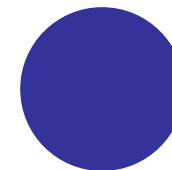
Plagas y enfermedades

Algunas plagas y enfermedades leves pueden ser controladas sin necesidad de resiembra, por ejemplo a través del manejo adecuado. Sin embargo, los brotes más graves podrán conducir a una resiembra de variedades más resistentes.



Cambio climático

El aumento de las temperaturas puede generar una demanda por variedades resistentes a plagas y sequías o a variedades ajustadas a ciertas condiciones climáticas.



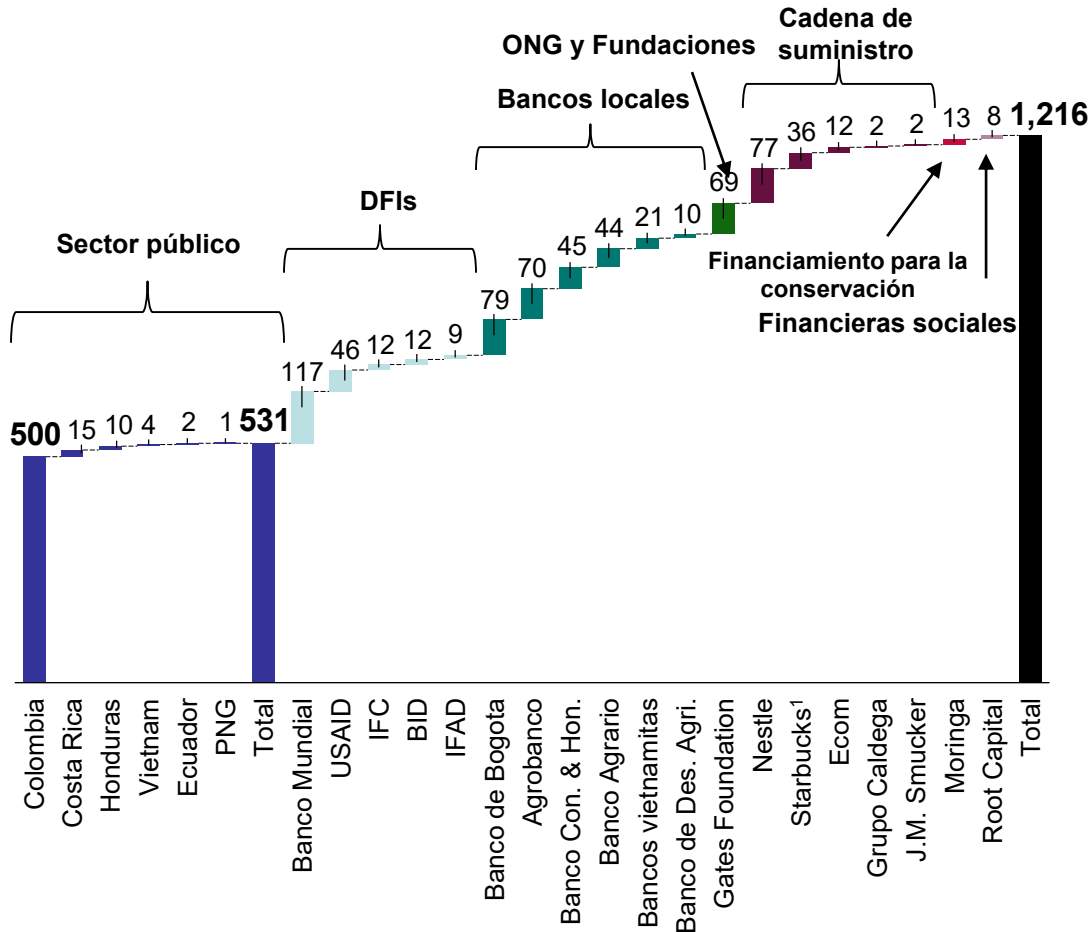
Malas prácticas agrícolas

Las malas prácticas agrícolas pueden causar el deterioro de las plantas y causar la necesidad de R & R. Es importante que R & R *siempre* venga acompañada por BPA para evitar la recurrencia de problemas.

El área total de parcelas de pequeños productores que pueden beneficiarse de R & R son 4 millones de hectáreas, equivalente al área de parcelas de café en Brasil, Vietnam, Colombia y Etiopía.

A la fecha, los gobiernos y los actores de la cadena del valor del café han invertido USD 1.2 mil millones en R & R pero esto solo cubre el 5% de la necesidad de pequeños productores

Las inversiones en R & R a la fecha por distintas instituciones proveedoras de fondos (estimado no exhaustivo)
USD millones



Número estimado de productores alcanzados por programas de R & R pasados y en curso

Alrededor de 600,000 productores han participado de estos programas



Estimamos que hay 11.5 millones de productores de café que necesitan de la R & R a nivel mundial

Leyenda



Productores alcanzados con programas R & R



Productores que necesitan R & R



100,000 productores

Nota: (1) El compromiso de Starbucks de USD 4 millones se traslapa con el de Root Capital. Fuente: Análisis de Dalberg. Ver guía completa para notas y metodología.

Si pudiéramos alcanzar a todos los productores que necesiten R & R, los beneficios serían más café, más ingresos para productores y reducción de la tasa de deforestación

Hay una necesidad grande de R & R de los PP alrededor del mundo...

50%

Más del 50% de las siete millones de hectáreas en manos de PP podrían beneficiarse de R & R

...lo cual llevaría a un aumento significativo de la producción mundial...

5-20%

La producción mundial podría aumentar de 5 a 20% si se aplica R & R en todas las parcelas que lo necesitan

...lo cual traería más ingresos a los productores...

1-
3MM

Los productores podrían captar entre USD 1 a 3 mil millones (a precio de finca) con el aumento anual de la venta del café

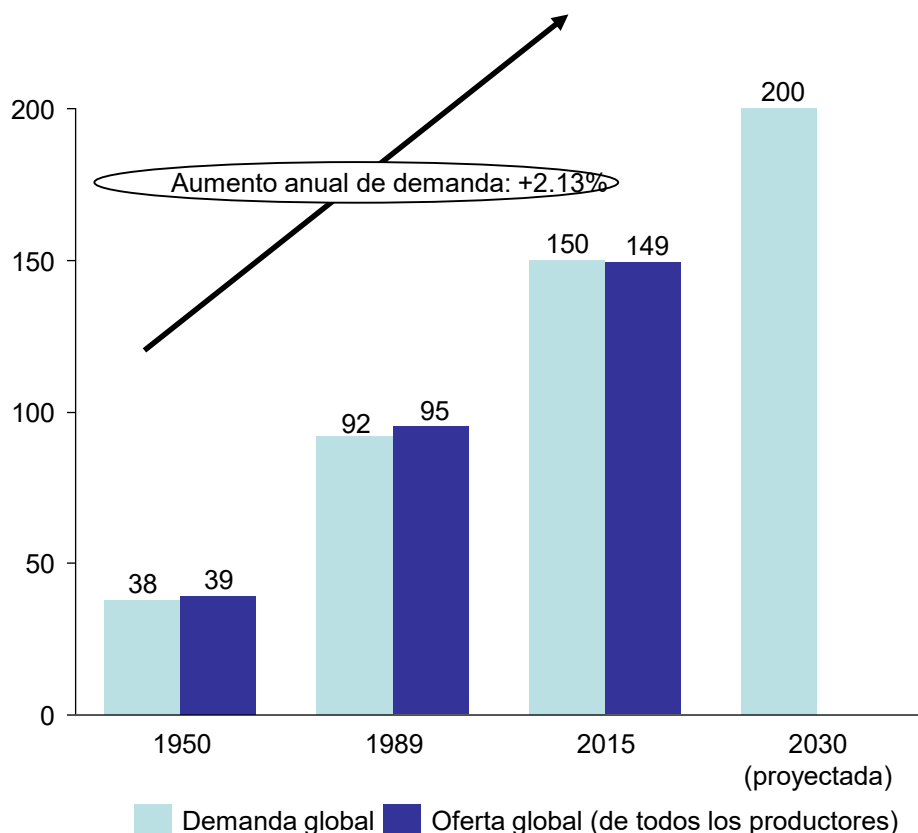
...y menos tala de árboles para expandir fincas para sembrar nuevos plantíos

1-3M

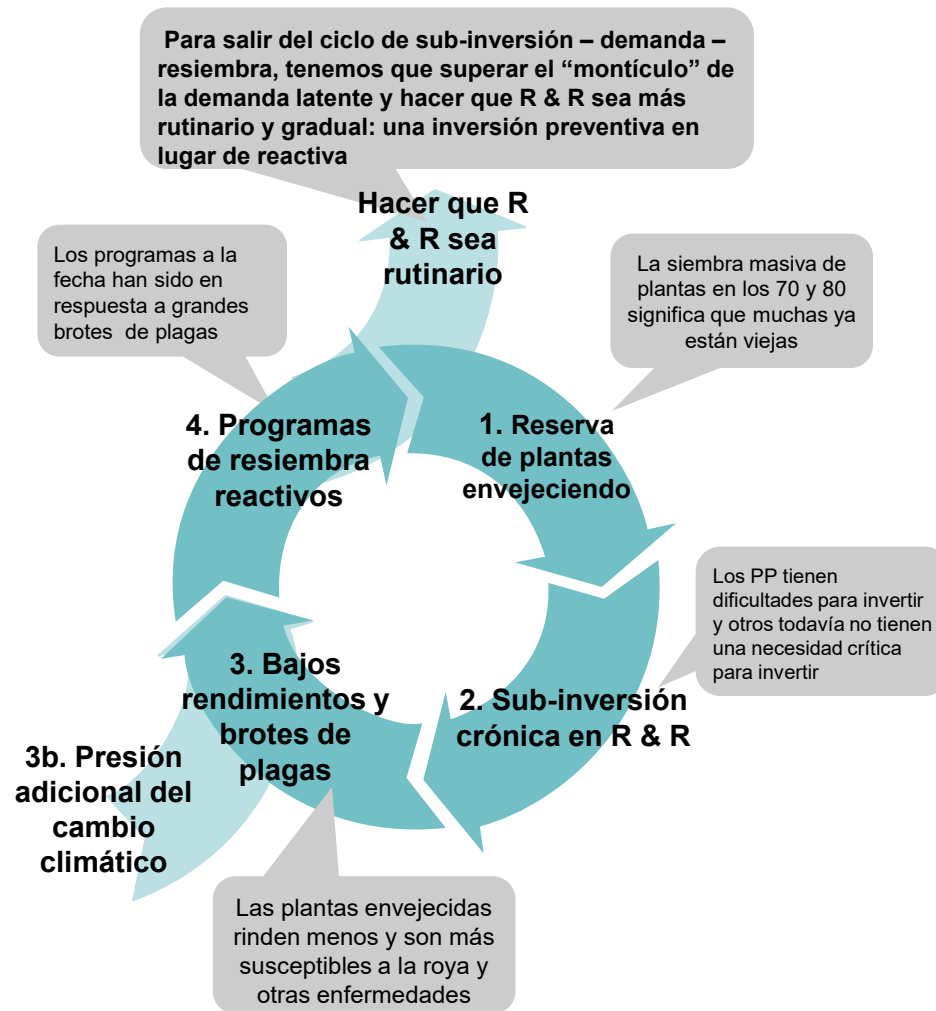
Sin R & R, un aumento similar de cosecha y valor requeriría de una expansión de 1 a 3 millones de hectáreas de parcelas nuevas con las mismas tasas de rendimiento

Es fundamental suplir esta necesidad de R & R para garantizar la oferta de café de 2050 en adelante, especialmente considerando el aumento de las temperaturas globales

A la fecha, la oferta global ha conseguido suplir la demanda



Pero se necesitará de un empuje real de R & R para suplir la demanda de café para 2050, dado el envejecimiento de la reserva de plantas y la presión del cambio climático



Pero no hay soluciones rápidas de R & R para los productores ni para los actores que ejecutan los programas de R & R

Para que funcione R & R, este tiene ajustarse a **la realidad del productor...**

...y las perspectivas estratégicas y operacionales de otros actores de la cadena valor y fuera

Viabilidad para los productores



“¿Como puedo tomar un crédito si tengo que pagar la escuela y otros compromisos monetarios?”

“¿Podría yo solventar durante 2 a 3 años con pocos ingresos?”

“Si el precio del café cambia, ¿Ganaré más de los que gano ahora?”

La factibilidad de R & R versus otras alternativas



“¿Debería arriesgarme con más gastos y riesgos para beneficios potenciales o debería evitar estos riesgos y seguir con mis márgenes de cosecha?”

“¿Debería enfocarme en el café y R & R o hay otros cultivos y actividades económicas que podrían ser más rentables hoy y en el futuro?”

Factibilidad operativa



“¿Como puedo alcanzar a estos productores? ¿Podría hacerlo a través de una cooperativa?”

“¿Tienen viveros semillas y plántulas de calidad en los volúmenes requeridos?”

“¿Con quién puedo aliarme para hacer que esto funcione?”

Factibilidad inversionista

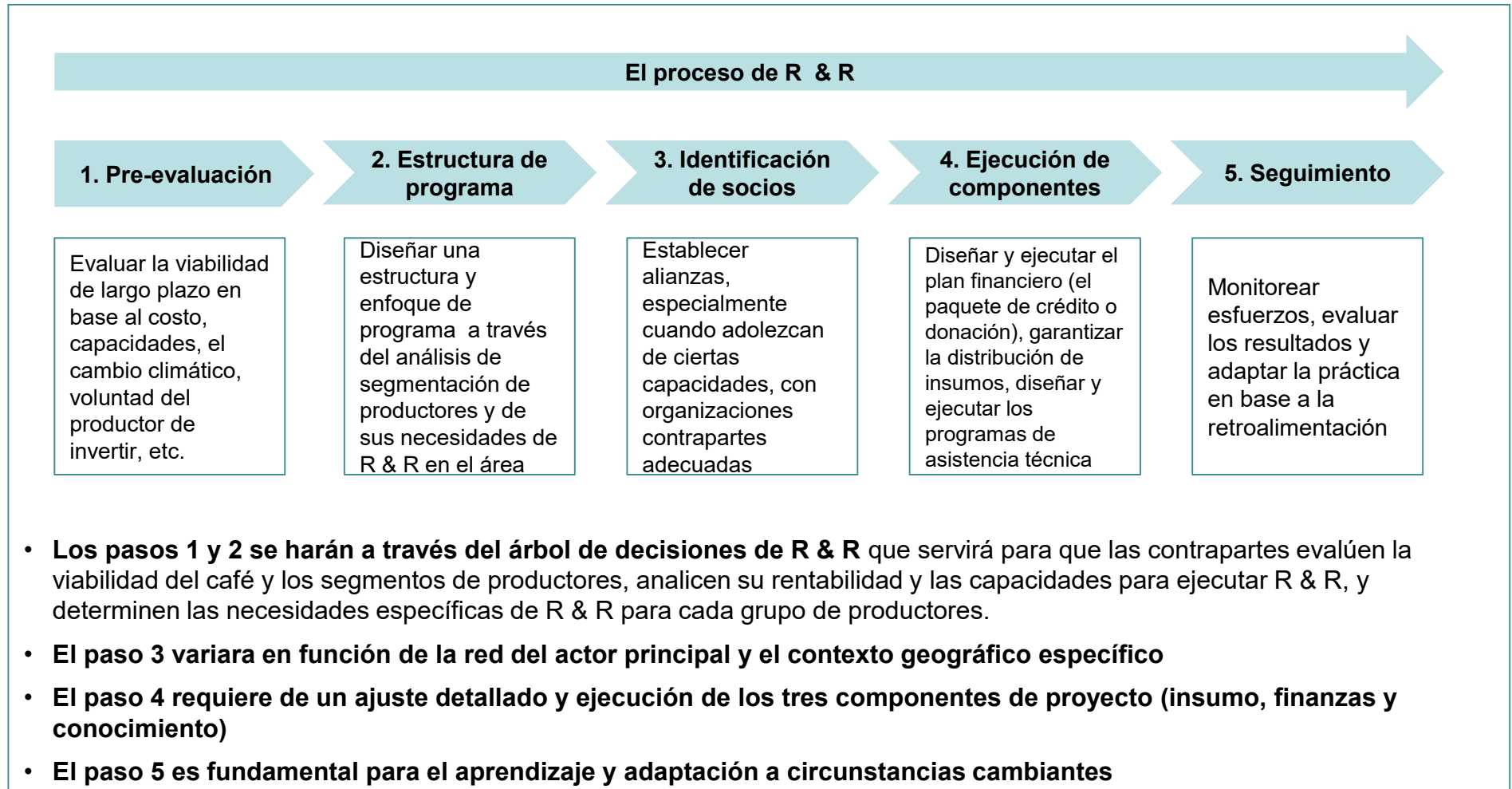


“¿Es el margen de retorno de capital deseable y factible?”

“¿Como puedo evaluar el riesgo cuando hay poca experiencia de créditos de largo plazo para estos productores?”

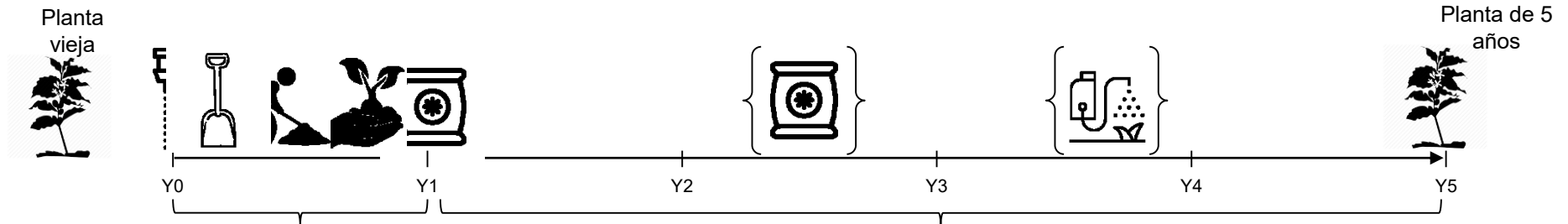
“¿Como concilio el hecho de que los que más necesitan, son los que viven más alejados y los que más riesgos representan?”

Desde una perspectiva de arriba hacia abajo, hay cinco pasos centrales para un programa exitoso de R & R



Hemos aprendido mucho en como hacer un buen R & R y lo que no hay que hacer

Cronología conceptual de proyecto de renovación



Insumos de necesidad inmediata en el primer año – el grueso del gasto

Insumos corrientes

Insumos



Las herramientas, el trabajo, el material de siembra y la nutrición son fundamentales

Conocimiento



La asistencia técnica es un proceso continuo e importante para los PP y organizaciones que puedan apoyar la R & R como cooperativas, viveros y bancos locales.

Finanzas

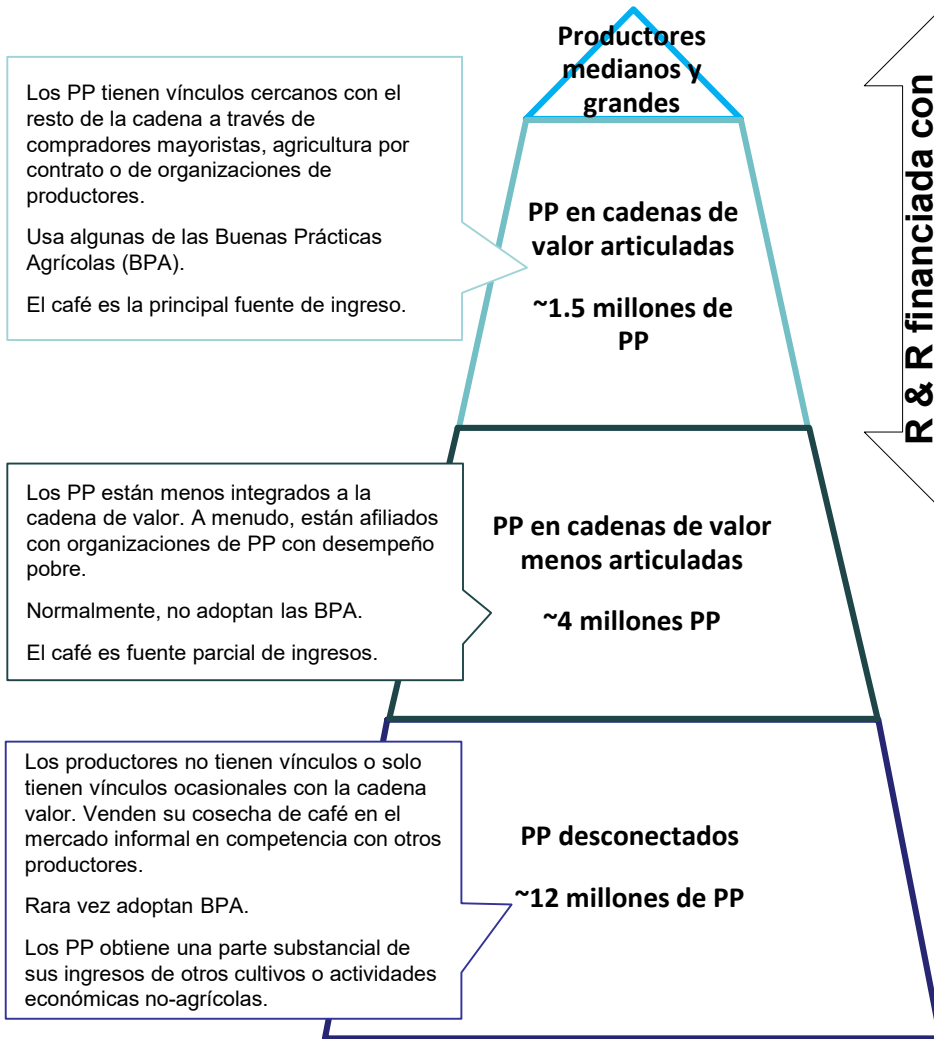


Donaciones pero también préstamos, dependiendo de la rentabilidad de la inversión de R & R y si las medidas de mitigación podrán reducir los riesgos y gastos operacionales lo suficiente.

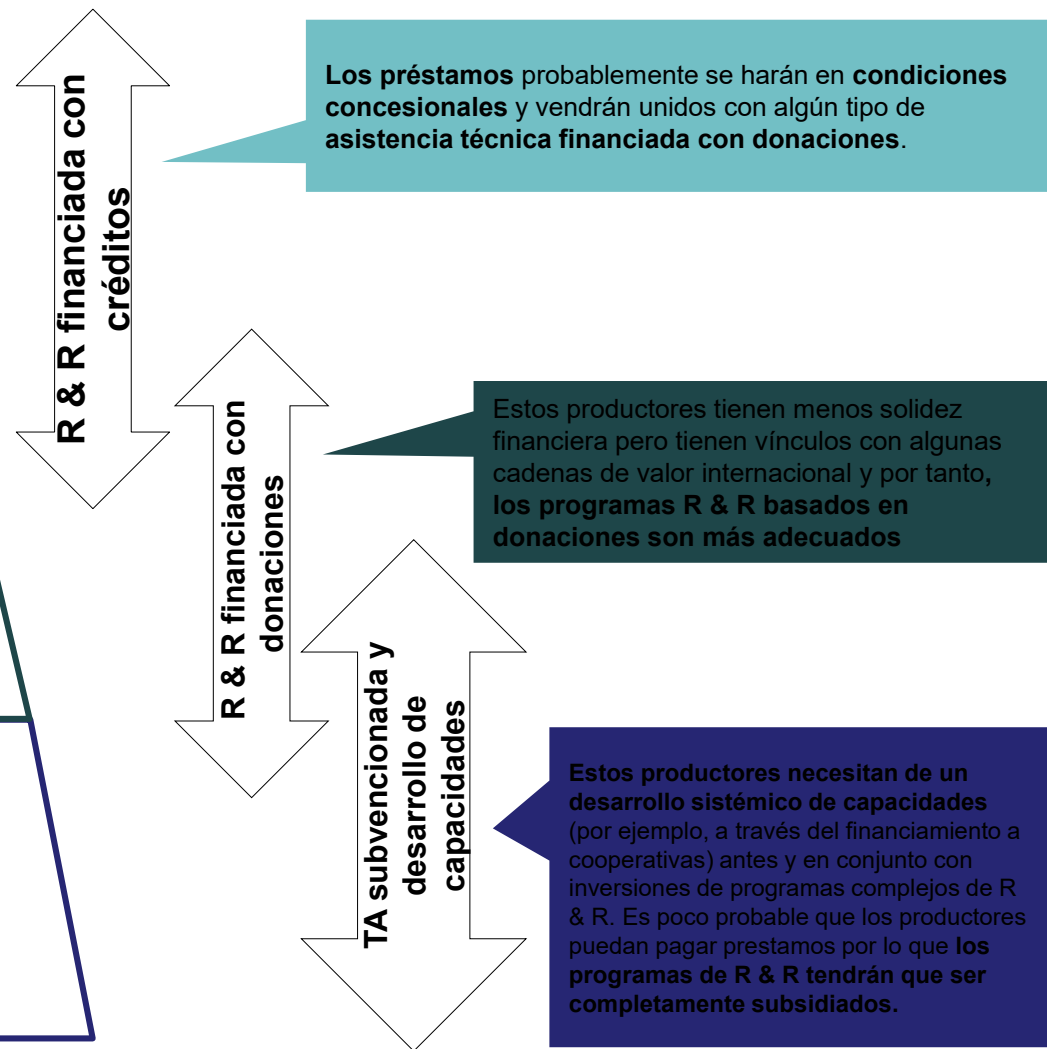
Desde el punto de vista conceptual, estos componentes programáticos son simples. Sin embargo, su ejecución efectiva puede ser muy complicada. Existe un corpus de evidencia que demuestra como cada componente debe ser ejecutado y que tipo de alianzas contribuyen al éxito.

Por ejemplo, los programas R & R con créditos concesionales son más adecuados en la cima de la pirámide de productores y los programas subsidiados son más adecuados en el medio y la base

La pirámide de productores de café

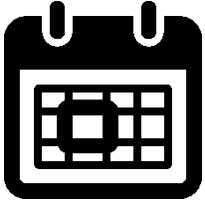


Mecanismo de financiamiento adecuado para R & R



Pero más de lo mismo no será suficiente para suplir las necesidades de 10 millones de pequeños productores alrededor del mundo

Las iniciativas en curso son insuficientes y no atienden a los productores que más las necesitan



1. Los 40 proyectos actuales de R & R para PP solo han cubierto el 5 % de los productores
2. Estos proyectos han sido financiados en términos concesionales o filantrópicos
3. La mayoría de los programas han atendido a los productores más grandes, mejor conectados y menos riesgosos

Esto no es suficiente

4. Hay un límite de financiamiento concesional y filantrópico. Este no será suficiente para cubrir a todos los productores que están en la base de la pirámide, quienes son los que menos atienden los programas R & R, quienes tienen más por ganar.

El futuro debe ser “más” y “diferente”

Se necesita de más esfuerzos: Más inversionistas, más organizaciones de apoyo, más estudios de casos exitosos y divulgación de lecciones.

La innovación en el financiamiento y ejecución es importante para reducir los riesgos de R & R hasta el punto en que sea más atractivo para los productores y para los inversionistas comerciales.

Un punto de partida natural es que los actores de la cadena de valor comiencen (o expanden) programas de R & R entre sus productores

Los actores de la cadena de valor están bien posicionados para comenzar o expandir programas de R & R...

...hay una serie de beneficios para aquellos que tomen la iniciativa...

...y esta guía puede servir para comenzar o ajustar su enfoque si ya invirtió



- Garantizar el suministro
- Vínculos más cercanos con los productores
- Impacto social – mejoramiento de las condiciones de vida del productor
- Impacto ambiental –menor deforestación
- Mayor margen de operación en un país dado
- Mejor valor de marca, relaciones públicas y reputación

- La sección 3.1 aborda una serie de preguntas relacionadas a la viabilidad del café, segmentación de los productores y análisis de necesidades de R & R que le servirán para trabajar con su base proveedora de productores
- Estas preguntas le servirán para reenfoque y ajustar su programa en caso de que ya este haciendo R & R
- Dependiendo de su tamaño, puede que necesite formar alianzas con otros actores de la cadena y organizaciones que trabajan con R & R

Además esta guía identifica siete necesidades claves del sector de R & R, desde la expansión de modelos hasta la creación de condiciones para programas futuros



Expandir modelos de programas existentes

Los programas actuales funcionan muy bien para cierto tipo de PP y con el 90% de las necesidades de R & R sin satisfacer, es claro que se necesita expandir los programas existentes



Hay que llenar vacíos de datos de R & R y de segmentación de productores

Hay una escasez de datos sobre necesidad de R & R en el mundo, muchos están basados en estimados hechos por expertos de la cantidad de PP y sus vínculos con los mercados. Los ejecutores deben hacer una divulgación más amplia de sus lecciones.



Hay que innovar en la ejecución para tener una reducción dramática de los costos

Los costos de R & R varían significativamente de país a país. Sin embargo, los costos tienen que disminuir dramáticamente para que la R & R sea factible para los productores en la base de la pirámide a través de:

- Repensar el suministro de insumos
- Explorar si hay opciones más baratas de asistencia técnica a escala



Innovar el financiamiento para apalancar el capital comercial y alcanzar los productores en la base de la pirámide

- Se necesita de modelos de financiamiento mixto para atraer el capital comercial, lo cual es esencial para el escalamiento.
- Se necesita innovación para reducir los riesgos del financiamiento y para otorgar préstamos retornables a productores que ahora sólo son financiados a través de donaciones



Mejorar el conocimiento de los resultados de la rehabilitación

La decisión por renovación o rehabilitación no siempre es clara. La renovación ha sido sujeto de más atención de inversión y proyectos y existen más datos de sus resultados. La rehabilitación es menos costosa y arriesgada. Por ende, los actores deberían investigar más si la rehabilitación puede llevar ciertos resultados y si es suficiente en algunos casos.



Construir sistemas de apoyo de R & R a través del fortalecimiento de cooperativas, viveros, bancos locales, institutos de investigación, etc.

En muchos países, no existe una red de actores necesaria para una R & R exitosa (o las que existen no tienen capacidades). Este tipo de inversión de largo plazo para construir sistemas no son glamorosas y son difíciles de justificar a los socios de la cadena de valor. Sin embargo, son fundamentales para futuras iniciativas de R & R.










Unirse a otros en convencer a gobiernos del valor de la R & R

Y para las mejores prácticas de ejecución de R & R. A través de asignaciones presupuestarias y un enfoque incluyente, las inversiones de R & R de los gobiernos pueden ir hacia los productores más difíciles de alcanzar.

En algunos casos de alineamiento de actores con necesidades, el incentivo de rentabilidad es positivo. Las celdas a continuación son un buen punto de partida.

Áreas que necesitan de más R & R por tipo de actor y necesidad

Necesidad de R & R	Tostador/Comprador/Minorista	Institución financiera	Donante	Organización de apoyo a PP/ONG	Centro de I & D/ Universidad	Gobierno
	Necesidad evidente de expansión de programas usando modelos actuales, casi siempre en asocio con otros actores. Se debe de hacer análisis de árbol de decisiones para focalizar la programación					Sí, en aquellos países donde el café es un rubro clave de la economía
	Expandir la divulgación de lecciones y datos de programas para beneficio de todo el sector				Hay que continuar la investigación y la experimentación	
	Actores más grandes podrían asignar recursos para programación experimental		La capacidad de incluir definiciones no-financieras del éxito es una fortaleza de este actor			
		Los donantes, las instituciones de desarrollo local, las financieras sociales y bancos pueden tener un papel fundamental en la innovación de esquemas de financiamiento				
	Hay que hacer análisis de árbol de decisiones para ver donde la rehabilitación puede ser la opción correcta				Hay que hacer más investigaciones sobre los beneficios de la rehabilitación versus la renovación	
	Es relevante para actores grandes que puedan justificar la programación sin tener que mostrar retornos tangibles		El incentivo del bien común no siempre es posible para el sector privado	Es relevante donde existan habilidades especializadas, por ejemplo, fortalecimiento de cooperativas		El incentivo del bien común no siempre es posible para el sector privado
	Una oportunidad importante –los gobiernos son los inversionistas más grandes de R & R y pueden cubrir toda la pirámide. Catalizar las acciones del gobierno puede ser una excelente manera de apalancar los recursos de otros actores					

1

Lea esta guía para saber más de R & R: son más de 130 páginas con detalles sobre si optar por la renovación o la rehabilitación, lecciones del pasado, como financiar la R & R y más....

2

Comparta sus ambiciones y planes. Busque socios. Comparte lo que funcione y lo que fallo, y el porque.

3

Únase a *Sustainable Coffee Challenge*: únase al “Collective Action Network on R&R” (la red de acción colectiva de R & R)



Tabla de contenido

	Página
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1. Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – el estado actual	38
Sección 2.1. La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. Iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes proyecto de la R & R	78
Sección 4. Casos de inversión – ¿Quién puede ayudar y donde?	98
Sección 5. Casos de estudio – lecciones del campo	101
Anexos	119
Anexo 1. Base de datos del proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

Resumen de sección 1: Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?

¿Qué abordamos en esta sección?

- **El objetivo de esta sección** es presentar al lector los conceptos fundamentales, las dinámicas, los obstáculos y las iniciativas pasadas y actuales de R & R.
- **Esta sección define la R & R** y sus diferentes técnicas. Demuestra, a través de las curvas de rendimiento, porque y cuando se necesita la R & R.
- Esta sección también **presenta las barreras más comunes de & R.**

¿Cuáles son las lecciones principales?

- **Las dos técnicas principales de R & R son:** renovación, que incluye resiembra y siembra por relleno y la rehabilitación, que se refiere a la poda y al recepo.
- **En la R & R inciden 4 factores:** la edad de la planta, las enfermedades y las plagas, el cambio climático y las malas prácticas agrícolas.
- **Los PP no tienen acceso a R & R por sus elevados costos y riesgos.** Asimismo, los ejecutores de programas lidian con gastos y riesgos operativos.

Conceptos fundamentales

- **Renovación:** es la siembra de nuevas plantas, sea la resiembra de plantas de café o insertando plantas de café y árboles de sombra.
- **Rehabilitación:** es el aumento de la productividad de la planta a través de la poda o el recepo.
- **Buenas Prácticas Agrícolas (BPA):** métodos de agricultura económica, social y ambientalmente responsables. Se busca maximizar el rendimiento en ciertas condiciones y producir cultivos seguros para los consumidores.
- **Curva de rendimiento:** un gráfico que muestra la producción de una planta o parcela en base a la edad de la planta y de ciertas practicas agrícolas
- **Valle de la muerte:** el período justo después de R & R cuando las plantas no tienen frutos y por tanto, los productores no tienen ingresos.
- **Los conductores de R & R:** son los factores fundamentales que subyacen la necesidad por R & R - la edad, las enfermedades y las plagas, el cambio climático y las malas practicas agrícolas.

Definición: la Renovación y la Rehabilitación (R & R) son métodos para mejorar la productividad de las plantas de café

Renovación	Rehabilitación
<p><i>Sembrando nuevas plantas</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Resiembra: Substitución de plantas con nuevas plantas• Siembra por relleno: La siembra de nuevas plantas para la densificación del plantío o para dar sombra.	<p><i>Aumentando la productividad de las plantas ya existentes</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Recepo: La poda baja a nivel del tallo de la planta• Poda: Corte significativo de las plantas¹

Requiere de:

Financiamiento

Desembolso inmediato para contribuir hacia una mejora (potencial) de largo plazo de la productividad



Insumos

Nueva plántula de café (si es renovación), fertilización, herramientas, mano de obra, etc.



Conocimientos

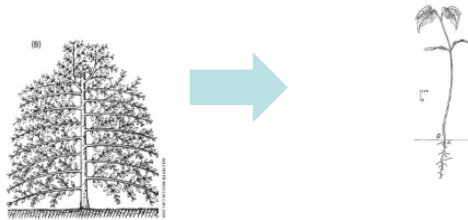
Conocimientos de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), financiamiento de largo plazo, análisis de suelo, etc.

Notas: (1) Nos referimos a la poda para el rejuvenecimiento (por ejemplo, la poda de brotes laterales y no las verticales), en lugar de la poda regular anual de ramas que es considerada como una buena práctica.

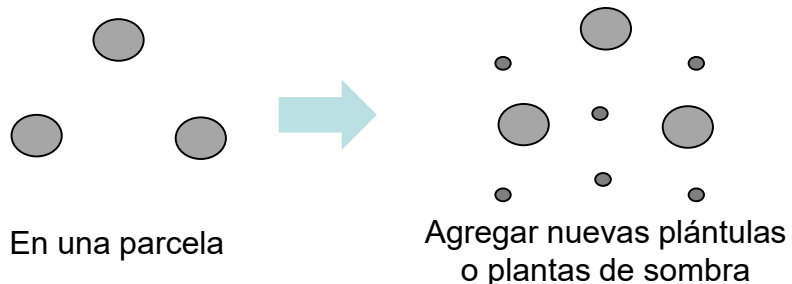
Definición: hay diferentes métodos de R & R y cada uno responde a las condiciones particulares de cada planta y parcela

Renovación

Resiembr: implica arrancar la planta vieja, preparar el suelo para la nueva plántula, sembrarla y dejar que se desarrolle. Se adopta este método cuando la planta ya es demasiado vieja o esta demasiado enferma para ser rehabilitada. También puede ser la siembra de árboles de sombra entre las plantas viejas o nuevas de café.

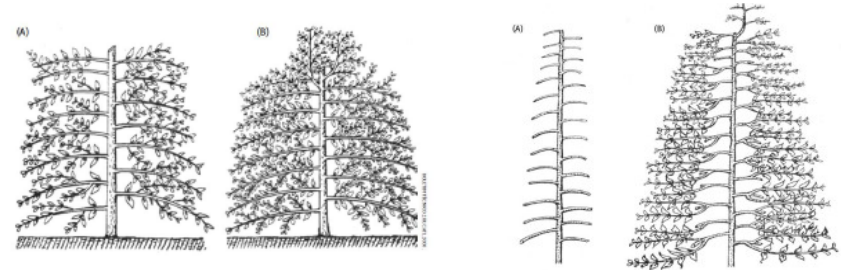


Siembra de relleno: la siembra de nuevos árboles para la densificación arbórea del plantío usando el mismo método de resiembra. Solo es necesario para parcelas con baja densidad de árboles. También es la siembra de árboles de sombra entre plantas de café viejas o nuevas.

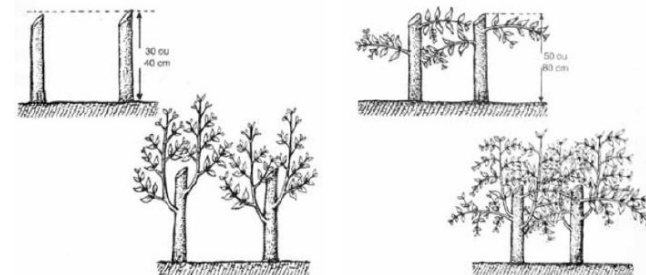


Rehabilitación¹

Poda: es el corte vertical o lateral de las ramas de la planta de café. Se usa si la planta todavía está en buenas condiciones.²



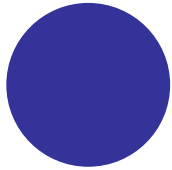
Recepo: el recepo es un corte al tallo que pueda hacerse a 30- 40 cm (recepo bajo) o a 50 – 80 cm (recepo alto) dejando algunas ramas de la planta. Esta técnica sirve para una planta que todavía pueda dar frutos y con un sistema de raíz fuerte.



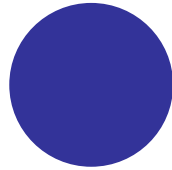
Nota: (1) Las descripciones e ilustraciones son tomadas de ACOP, *Producer training project: Sustainable Technologies to Boost Productivity, Resilience to Severe Climate, Coffee Quality, and Livelihoods of Brazilian Coffee Farmers*, 2017. (2) Nuevamente, esta guía se refiere principalmente a la poda de rejuvenecimiento con cortes significativos que impiden que la planta produzca en por lo menos un año.

En las fincas, la edad de las plantas, las enfermedades y las plagas, las malas practicas agrícolas y el cambio climático son las principales causas de necesidad de R & R

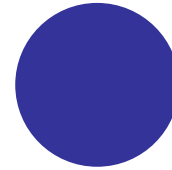
¿Por qué la necesidad de R & R?



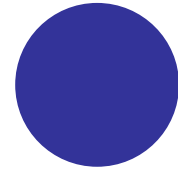
Vejez de la planta: con el tiempo, las plantas producen menos café. En algún momento, no podrán ser rehabilitadas para obtener rendimientos rentables y por tanto, tendrán que ser reemplazadas¹.



Enfermedades y plagas: algunas enfermedades y plagas leves podrán ser curadas sin resiembra, por ejemplo, con el buen manejo de plagas. Sin embargo, los brotes más graves y resistentes podrán llevar a que se reemplace las plantas de café.



Cambio Climático: el aumento de temperaturas puede llevar a que se desarrollen y siembren variedades resistentes a la sequía, a plagas o que pueden producir en ciertas condiciones de clima.

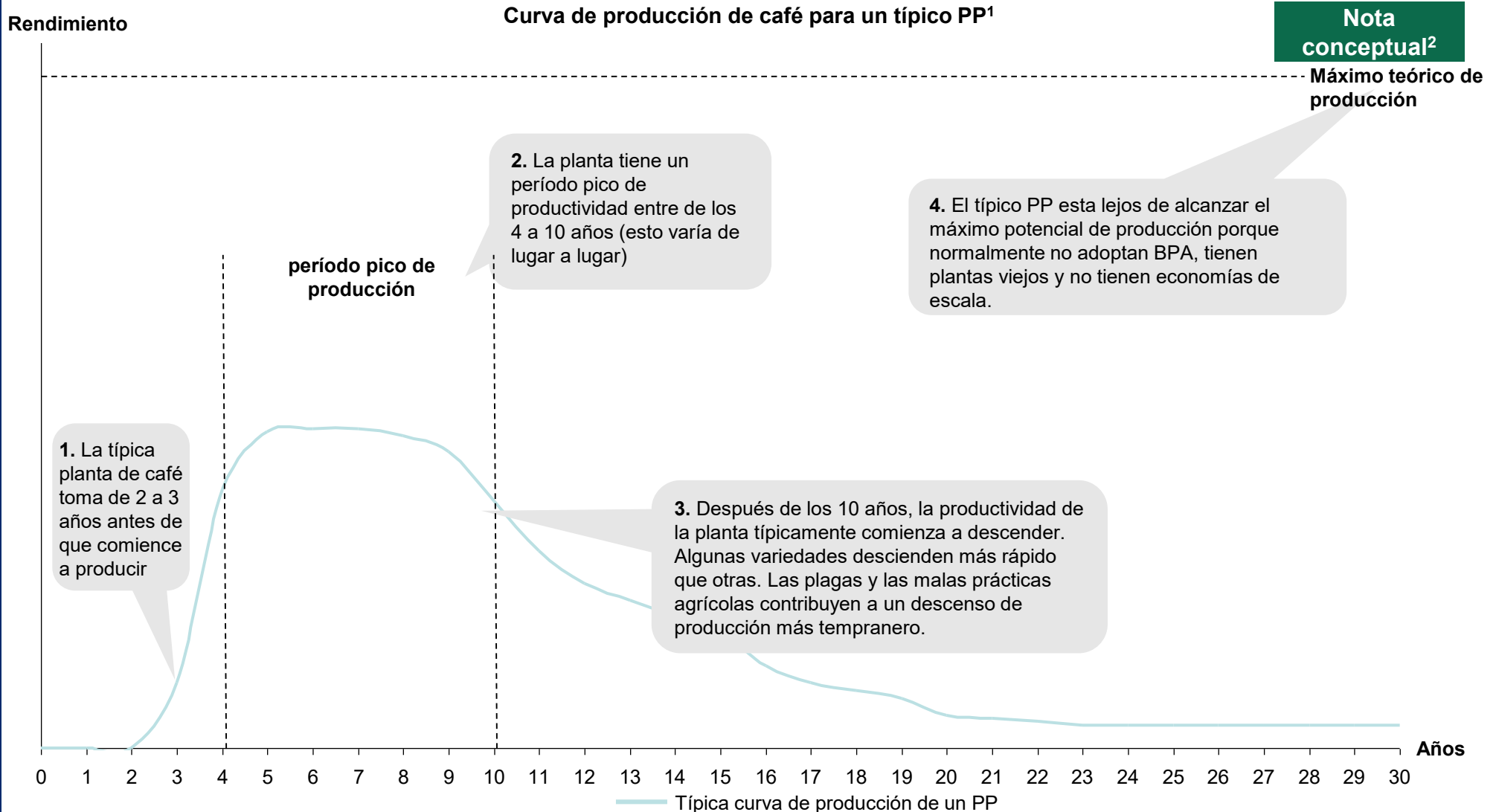


Malas prácticas agrícolas: las malas prácticas agrícolas llevan al deterioro de la planta hasta que esta necesita de R & R. Es importante que la R & R *siempre* este acompañada de BPA para prevenir que este deterioro ocurra nuevamente.

Por lo general, si estos factores no son muy severos, la rehabilitación es la mejor opción. Sin embargo, en algunos casos, es necesaria la renovación. Estas dinámicas son complejas y serán presentadas con mayor detalle en la Sección 3.

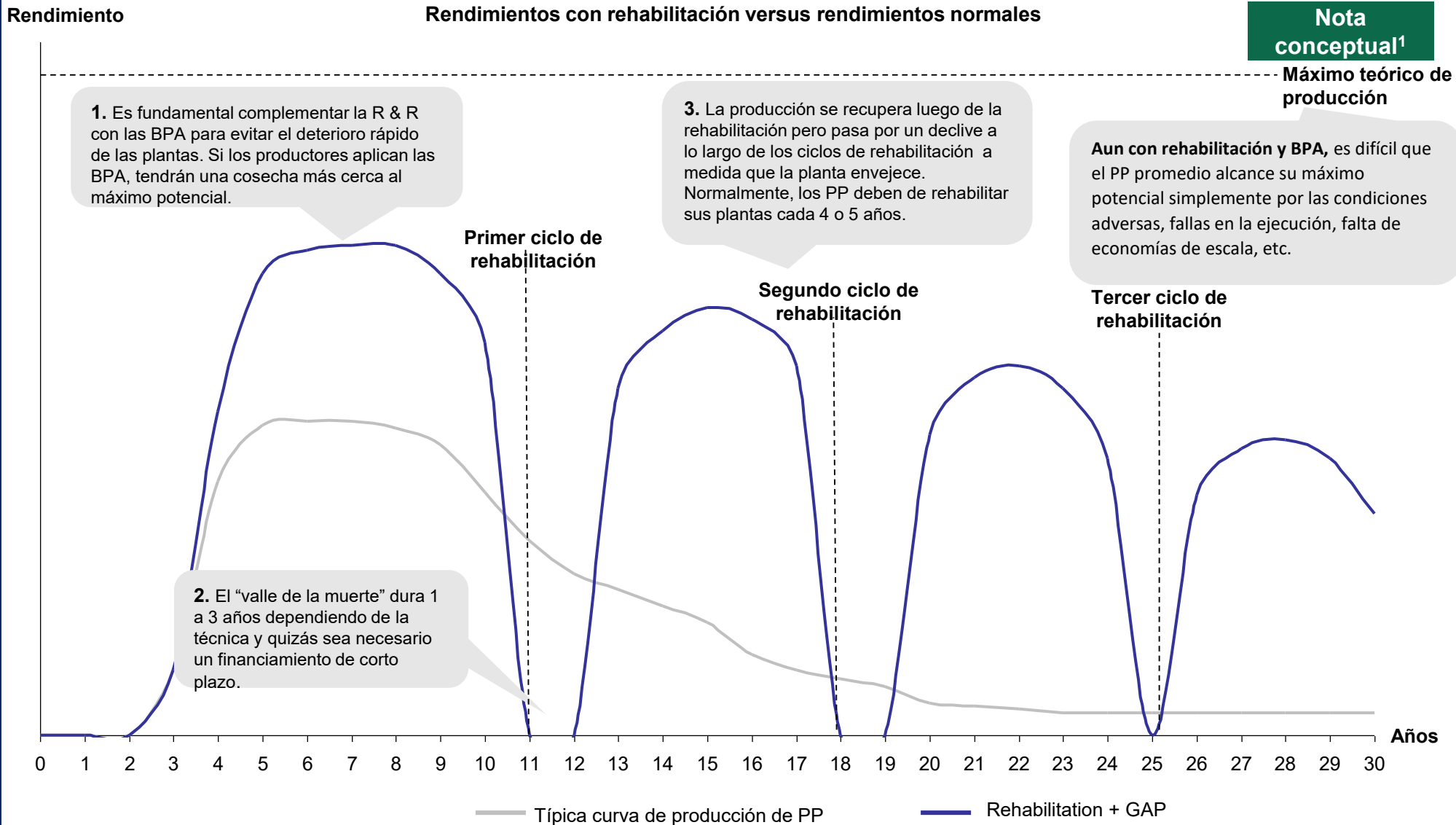
Nota: (1): La edad exacta en que esto sucede varía enormemente y depende, entre otros factores, de las prácticas agrícolas del PP. Como regla general, no se debe resembrar una planta antes que cumpla los 20 años o más, suponiendo que esté en buenas condiciones y que tenga un buen manejo. Sin embargo, hay variedades que pueden rendir por mucho más tiempo que el anterior. Fuente: Entrevistas de Dalberg.

La R & R puede mejorar la productividad de cafetos viejos, afectados por plagas y/o con bajo rendimiento



Notas: (1): Nosotros suponemos que un típico PP está muy por debajo de la producción potencial de una variedad en un área dada. Esto no es solo por malas prácticas agrícolas pero también porque los PP tienen acceso limitado a economías de escala. (2). Estas curvas de producción son de carácter conceptual y no reflejan producciones empíricas ni observadas. La producción del café Robusta y Arábica son diferentes: Robusta normalmente produce más que Arábica pero Arábica tiene una calidad más alta de café. Las condiciones del clima y del suelo también indican así como las prácticas agrícolas. Fuente: Análisis y entrevistas de Dalberg

La rehabilitación normalmente se hace después del período pico de producción y sirve para recuperar los rendimientos después de cada ciclo de poda y recepo.



Nota: (1) Estas curvas de producción son solo de carácter conceptual y no reflejan producciones observadas. La producción de un café puede variar dependiendo de si es Robusta o Arábica, de las condiciones climáticas y del suelo y de las prácticas agrícolas del productor. Fuente: Análisis y entrevistas de Dalberg.

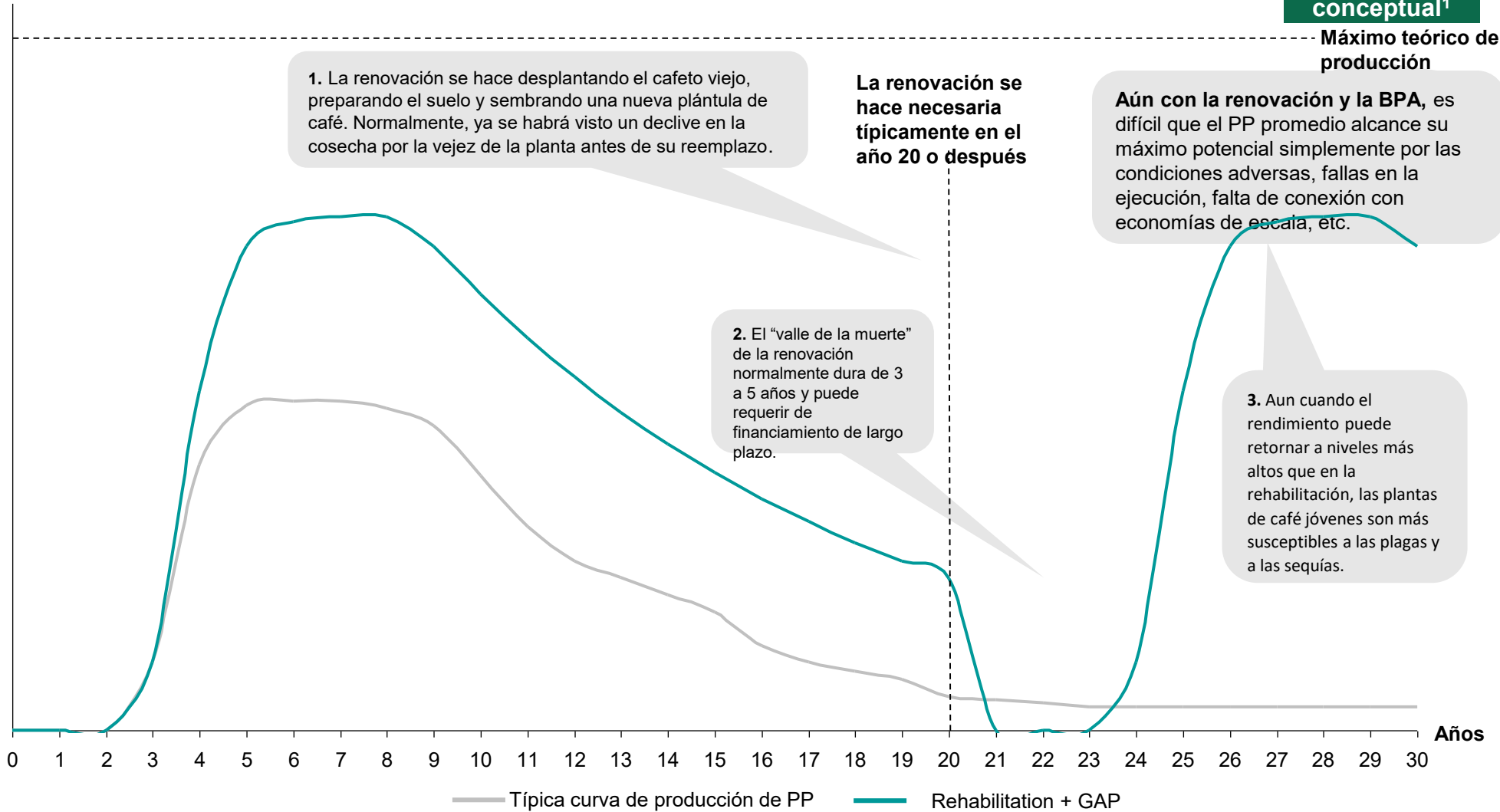
La renovación puede traer altos rendimientos pero el productor tendrá que pasar por un período más largo sin ingresos y hay más riesgos en la ejecución

Rendimientos

Rendimientos con renovación versus rendimientos normales

Nota conceptual¹

Máximo teórico de producción

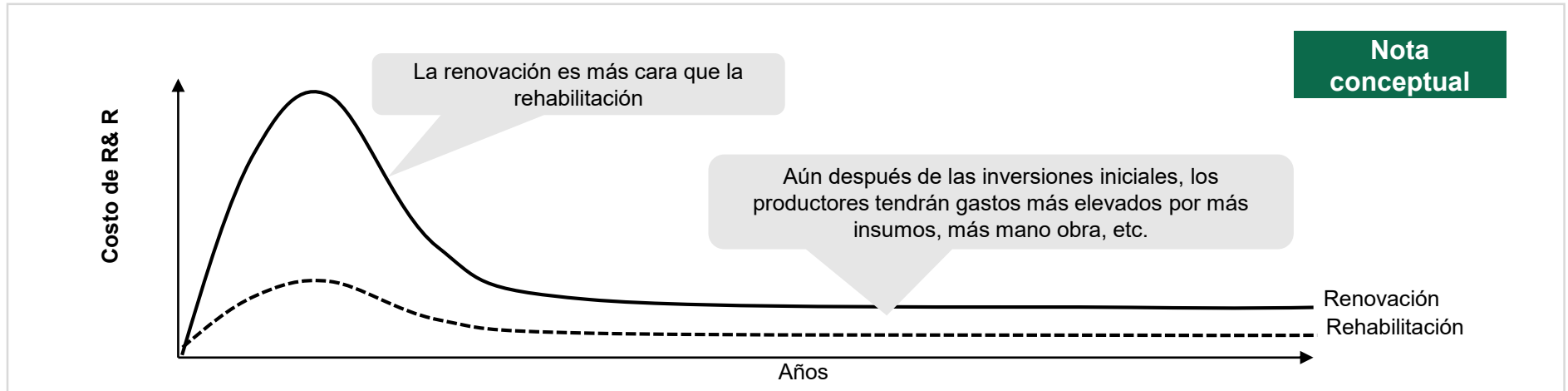


Nota: (1) Estas curvas de producción son solo de carácter conceptual y no reflejan producciones observadas. La producción de un cafeto puede variar dependiendo de si es Robusta o Arábica, de las condiciones climáticas y del suelo, y de las prácticas agrícolas del productor. Fuente: Análisis y entrevistas de Dalberg.

Las curvas de producción indican que la renovación tiene un costo más elevado pero también tienen una compensación más alta si se financia y ejecuta de manera adecuada¹

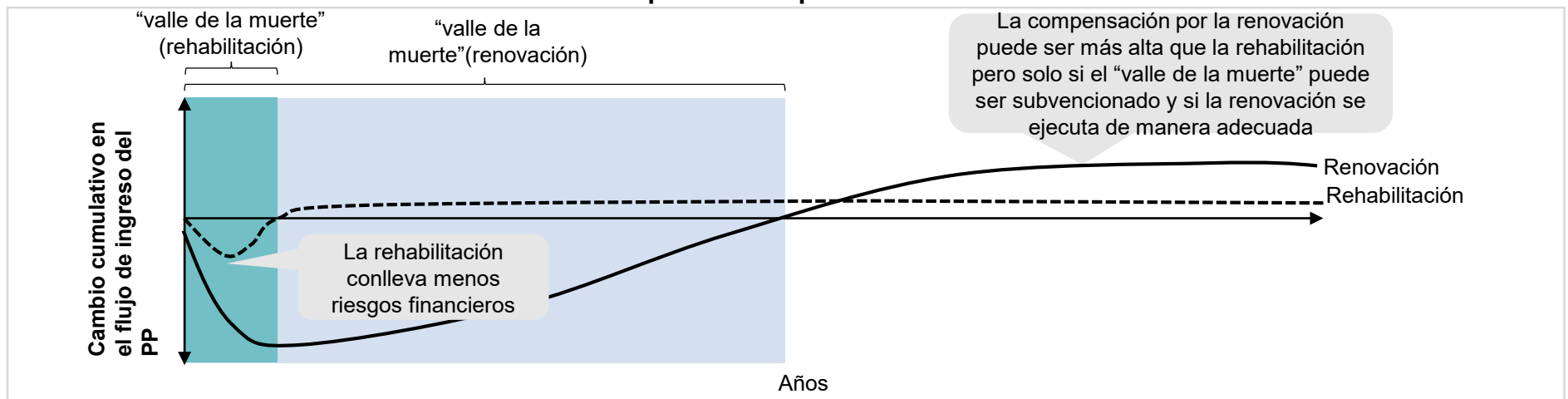
1

La rehabilitación pero especialmente la renovación requieren de insumos materiales inmediatos...



2

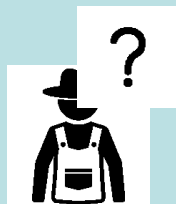
....que llevará a un “valle de la muerte”; un período de flujo de ingresos negativo que el PP tendrá que solventar con un préstamo o por sí mismo



Si bien los grandes productores pueden invertir sistemáticamente en R & R, los pequeños sufren de una serie de barreras para la ejecución (gradual) de R & R

Tipos de barreras

Viabilidad para productores



El atractivo de R & R versus otras alternativas



Ejemplos

- **El alto costo de R & R y la falta de acceso financiero.** El costo de la rehabilitación y especialmente de la renovación es demasiado alto para los PP. En la mayoría de los casos, los PP no tienen acceso a créditos favorables que pueda ayudarles a cubrir el costo de inversión inmediata y el período del valle de la muerte.
- **Período de ingreso reducido o nulo.** El período del valle de la muerte es insoportable para los PP que no tienen ahorros por tener bajos ingresos o por no tener otros modos de obtención de ingresos. Por tanto, no podrán cubrir sus gastos mientras las plantas de café crezcan lo suficiente para comenzar a producir.
- **Riesgo de fluctuación de precio del café.** El precio del café, como cualquier otro producto no regulado, varía de forma significativa y muchos productores no tienen acceso a contratos de futuro. Los precios base (por ejemplo, con el café certificado) son frecuentemente menores al precio de venta en el campo.

ANÁLISIS

Algunas de estas barreras son de *corto plazo*. Un PP podrá invertir en R & R de forma gradual y reducir significativamente el costo y el riesgo. Sin embargo, la baja reciente de precios y su volatilidad ha impedido que los PP puedan invertir de forma gradual y a largo plazo en R & R.

- **Otras estrategias productivas pueden ser preferibles.** No hay una conexión necesaria entre más producción y más rentabilidad porque con mayor producción puede haber más costos.¹ En algunos casos, los PP pueden aumentar su margen de retorno al reducir insumos y costos de producción.
- **Puede que otros cultivos u otras actividades económicas sean preferibles.** En algunos casos, la rentabilidad percibida del café puede ser menor a la de otros cultivos o la venta de tierras. Hay ejemplos de PP decidiendo abandonar su parcela y buscar otro tipo de actividad económica.

Las decisiones de invertir en R & R en una finca son muy complejas y individualizadas dada las necesidades y preferencias del productor

Hay diferencias intrincadas e importantes entre las necesidades de R & R de cada productor individual. Algunos PP serán más afectados por plagas como la roya, hongos y los nematodos, otros en cambio, por el envejecimiento de sus cafetos y otros invertirán más en fertilizantes e insumos para obtener rendimientos más elevados. Sin embargo, rendimientos elevados también implica menos necesidad de mejorar la producción y menos interés por R & R. Todos estos factores determinan si R & R es o no económicamente factible para un productor.

El momento en que se decide hacer un R & R es especialmente importante pero nunca existe un momento “perfecto” de inversión. Hay factores objetivos y subjetivos (a veces en contraposición) que indican en la anuencia del PP de invertir en R & R. Los factores objetivos incluyen la incertidumbre los costos de producción versus los precios del café que determinaran si tiene sentido invertir en R & R. Los factores subjetivos son los riesgos y ganancias percibidas de invertir en un momento dado. Por ejemplo, precios altos de café pueden impedir la inversión en R & R porque los productores no querrán desaprovechar la oportunidad del estado de precios actual. Mientras que precios bajos de café podrán impedir la inversión de R & R porque el productor no tiene la capacidad de invertir aún si quisiese.

En última instancia, es importante enfatizar que los PP deben decidir sobre R & R con el apoyo, si es necesario, de otras contrapartes. De las entrevistas se desprende que los productores deben de participar en las decisiones de los programas de R& R aún si los fondos vienen de actores de arriba de la cadena de valor. Esto no implica que los actores no deben de crear requisitos para los PP¹ pero sí que los PP deben de tener la opción de participar o no en el programa. Lo ideal sería que los PP tengan opciones que les permita seleccionar aquellas alternativas que estén más ajustadas a su realidad. Las organizaciones de PP y los actores de la cadena de valor deben de informar a los PP de las compensaciones de la renovación o la rehabilitación versus continuar o intensificar las mismas prácticas agrícolas.

Los programas de R & R deben de tener una “salvaguarda social”: los productores deben de participar de forma consciente y voluntaria sin ser obligados a participar en iniciativas de arriba hacia abajo.

(Ver caso de [“One Tree for Every Bag Commitment”](#))



De ser posible, las intervenciones deben ser graduales. La principal, aunque no la única, barrera para las inversiones de R & R es la falta de financiamiento. La mayoría de los PP no tienen acceso a crédito concesional que pueda ayudarles a superar el “valle de la muerte”, cuando los cafetos podados y recepados están en proceso de regeneración. Para superar esta barrera, los PP deben de realizar R & R de forma gradual, resembrando o podando un 5 a 20% de su parcela cada año dependiendo de la edad del cafeto, su estado y rendimiento. Esto podrá reducir los costos de manera significativa y facilitar el auto-financiamiento parcial de R & R.

Los ejecutores de proyectos e inversionistas también enfrentan barreras para financiar R & R para pequeños productores

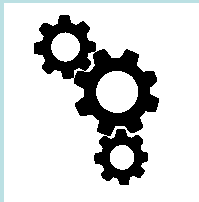
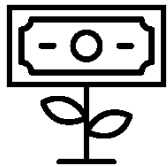


Tipo de barrera	Ejemplo
<p data-bbox="140 406 476 435">Factibilidad operativa</p> 	<ul style="list-style-type: none">• La falta de insumos de siembra de alta calidad. Es común que variedades de semillas de calidad probada no estén disponibles y que los PP estén obligados a invertir en semillas no verificadas. Incluso, hay casos de PP comprando plántulas falsas. La importación de semillas puede ser cara y prolongada. La mayoría de las plántulas resistentes a la roya no estén registradas por los gobiernos y por tanto son ilegales.
<p data-bbox="113 885 290 942">Factibilidad inversionista</p>  <p data-bbox="341 763 507 821">Instituciones financieras</p>  <p data-bbox="341 1120 507 1178">Actores de la cadena</p> 	<ul style="list-style-type: none">• Elevados gastos de transacción por PP no organizados. Atender a PP no organizados es difícil porque no tienen un punto de congregación (como una cooperativa) en el cual distribuir fondos y otros insumos.• La falta de conocimientos de los PP. Muchos de los PP carecen de conocimientos agronómicos de BPA o de R & R. Algunos de las variedades resistentes a la roya (por ejemplo, Marsellesa) requieren de ciertos modos de siembra y de aplicación de fertilizantes que pueden ser caros.• Exposición a riesgos agrícolas y de mercado. El financiamiento de cultivos comerciales es arriesgado porque hay riesgos inherentes.• Información asimétrica y evaluación de riesgo de PP. Como prestamista, es difícil hacer una evaluación substancial de los PP porque no siempre es posible recopilar información de forma metódica y eficiente.• Falta de garantías de los PP. Los PP no tienen garantías para ofrecer a los prestamistas.• Falta de experiencia institucional. Los prestamistas no están acostumbrados a créditos de largo plazo para la renovación y tienen poca experiencia en R & R.• Riesgo de ventas a terceros. Si un minorista o tostador otorga financiamiento, tiene que tener la garantía de que la producción aumentada será vendida a ellos y no a otros actores¹.• Los costos de oportunidad de invertir. Los actores de la cadena tienen otras necesidades u oportunidades de inversión además de R & R. Algunos podrán sentir que invertir en R & R no es su responsabilidad.

Tabla de contenido

	Página
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1: Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2: La R & R – El estado actual	38
Sección 2.1: La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. Iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes de proyecto de R & R.	78
Sección 4. Casos de inversión – ¿Quién puede ayudar donde?	98
Sección 5. Casos de estudio –lecciones del campo	101
Anexos	119
Anexo 1. Base de datos de proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

Resumen de Sección 2: La R & R – el estado actual

¿Qué abordamos en esta sección?

- **El objetivo de la sección 2** es resumir la experiencia pasada y presente de R & R y ubicar el debate de R & R dentro del contexto global del café
- **La sección 2.1 aborda la necesidad de R & R en base a la demanda creciente**
- **La sección 2.2 analiza** cuarenta programas pasados de R & R abordando que productores fueron seleccionados, el tamaño de los programas, los modelos de negocios más comunes y los instrumentos financieros más comunes.

¿Cuáles son las lecciones principales?

- **Las iniciativas R & R del pasado se han enfocado más en los síntomas que en las causas raíces.** La mayoría de las iniciativas han sido respuestas a brotes severos de enfermedades. Pocos esfuerzos han estado enfocados en el desarrollo de capacidades generales preventivas de los productores más vulnerables, que son la mayoría en el mundo.
- **Es poco probable que los esfuerzos presentes pueden ser escalados a tiempo.** Los cafetos de los pequeños productores están en deterioro y perderán su productividad sin inversión externa.
- **Sin embargo, a pesar de la inversión de USD 1.2 mil millones en programas R & R a nivel mundial, apenas se ha alcanzado el 10% de los productores que lo necesitan** y la mayoría de estos productores han sido alcanzados por programas públicos.
- **Las inversiones R & R tienen ser escaladas masivamente y ser focalizadas en la base de la pirámide de los productores de café.** Los esfuerzos no solo deben ser estrictamente programas de R & R sino que también deben incluir desarrollo de capacidades para aumentar la viabilidad del café en el largo plazo.

Conceptos claves

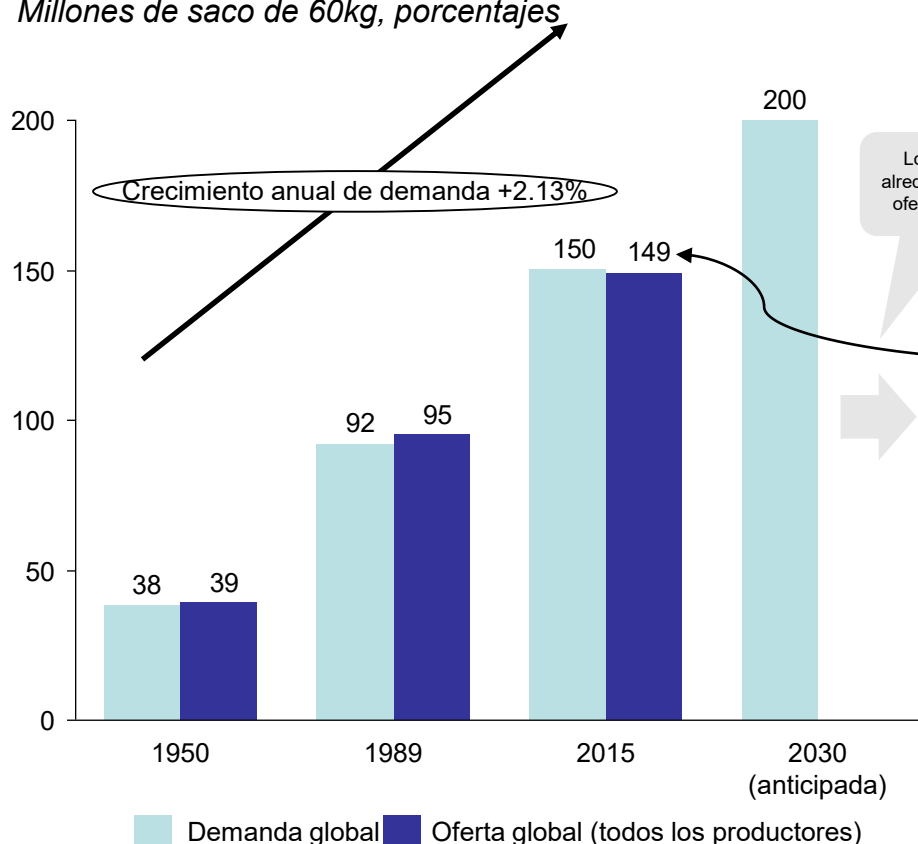
- **Créditos concesionales:** son créditos con tasas de retornos menores a las de mercado. Por ejemplo, créditos para productores con tasas de interés bajas combinados con donaciones para cubrir los gastos operacionales del prestamista.
- **Donación:** financiamiento de R & R sin pago ni compensación.
- **La pirámide de productores:** herramienta de segmentación de productores que analiza que tan bien conectados están con cadenas globales de valor y que tan fácil es su financiamiento por ejecutores de proyecto.

La oferta global ha podido suplir una demanda en aumento pero el deterioro de la reserva de plantas de café de los PP deja dudas sobre si la oferta podrá suplir la demanda del futuro

La oferta global de café a suplido o superado la demanda en el pasado, a pesar del crecimiento sostenido de esta última¹

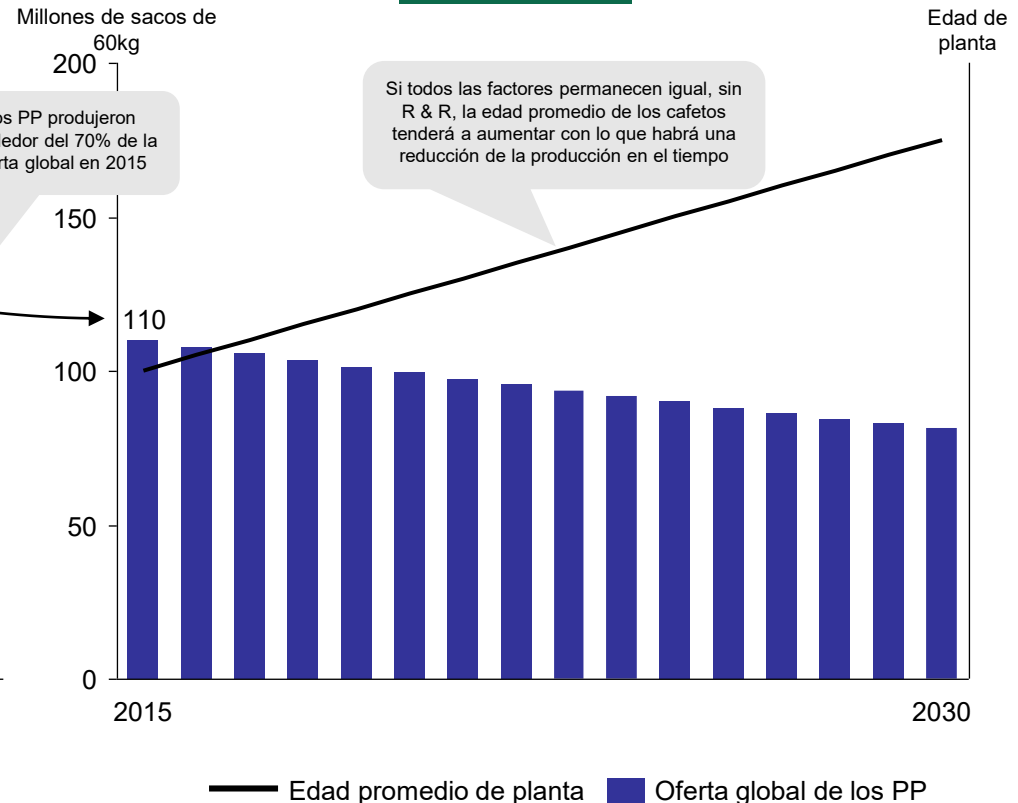
Sin embargo, las plantas en envejecimiento van a rendir menos por lo que algunas áreas de producción de PP corren el riesgo de convertirse en económicamente inviables.

Demanda y oferta global histórica y proyectada²
Millones de saco de 60kg, porcentajes



Edad de la reserva de plantas y producción global de PP

Nota conceptual³



Notas: (1) Fortune, *Americans' Coffee Guzzling Is Pushing Bean Prices Higher*, 2016; (2) Datos de HRNS, *Michael R Neumann Presentation at Milano Expo September 2015*, 2015 (3) No pudimos recopilar datos sistemáticos de la edad de los plantas de los PP de distintos países. Fuente: Análisis y entrevistas de Dalberg.

Si se hace bien, la R & R puede aumentar el ingreso de un productor, mejorar la calidad, asegurar la oferta del café y reducir la deforestación producida por expansión cafetalera

Hay una necesidad grande de R & R de los PP alrededor del mundo...

50%

Más del 50% de las 7 millones de hectáreas del café en manos de PP podrían beneficiarse de R & R¹

.....lo cual llevaría a un aumento significativo de la producción mundial²...

5-20%

La producción global podría aumentar de 5 a 20% si la R & R se aplicará a todas las parcelas que la necesitan³

...lo cual traería más ingresos a los productores...

1-3B

Los productores podrían captar entre USD 1 a 3 mil millones en precios de finca con el aumento anual de la venta del café⁴

...y menos tala de árboles para expandir fincas o crear nuevas plantaciones

1-3M

Sin R & R, un aumento similar en rendimiento y valor requeriría de una expansión de 1 a 3 millones de hectáreas a nuevos terrenos en los niveles actuales de rendimiento⁵

[Metodología para calcular la demanda global de R & R y mejora de producción...](#)

Nota: (1) La decisión entre rehabilitación y renovación debe hacerse caso por caso a nivel local. El estimado no diferencia entre renovación y rehabilitación. (2) El crecimiento de la producción se basa en crecimientos potenciales o asumidos para cada uno de los 19 países de la encuesta y no diferencia entre rehabilitación y renovación. Los estimados altos se basan en países alcanzando su potencial máximo (basado en GCP y entrevistas) mientras que los bajos suponen un 25% de ese estimado, lo cual indica que el 75% de R & R fracasa. Hemos redondeado esta figura al 5% más cercano. Note que el aumento potencial de producción varía de país a país y que muchos países tienen el potencial de tener tasas de crecimiento más elevadas que el promedio global. (3) Datos de FAOstat *coffee production and land harvested*, 2014. (4) El crecimiento potencial de valor está basado en los promedios de precios de café de 2016, que fueron bajos en comparación con la norma histórica. Hemos redondeado la figura al mil millón más cercano. (5) Hemos redondeado este estimado al millón más cercano. Este rango indica un potencial de crecimiento de producción del 25 % al 100%.

Tabla de contenido

	Página
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1. Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – el estado actual	38
Sección 2.1. La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes de proyecto de R & R.	78
Sección 4. Casos de inversión – ¿Quién puede ayudar donde?	98
Sección 5. Casos de estudio – lecciones del campo	101
Anexos	119
Anexos 1. Base de datos de proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125



Cinco tipos de actores “lideran” los programas de R & R en el café mientras que otros dos ejecutan R & R en el aceite de palma y el cacao

NO EXHAUSTIVO

Actor principal	Descripción	Definición de “éxito”	Ejemplo
Institución financiera o financiera social	<ul style="list-style-type: none"> Las instituciones financieras, típicamente las financieras sociales, tienen un enfoque práctico de R & R que va más allá del otorgamiento de capital. Estos actores dependen fuertemente de las organizaciones de PP para la ejecución de programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en las condiciones de vida rurales, pagos de créditos concesionales 	Iniciativa de Resiliencia de Productores de Café, Root Capital
Minorista/Tostador	<ul style="list-style-type: none"> Los minoristas y tostadores financian a sus propias cadenas de suministro para que hagan R & R. Normalmente, dependen de otros para la ejecución de programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad y garantía de suministro Relación con el gobierno/licencia para operar RSE/gestión del riesgo 	Programa Starbucks, Una planta por cada bolsa
Corredor	<ul style="list-style-type: none"> Los corredores ayudan a financiar acciones de R & R en sus propias cadenas de suministro. Pueden ejecutar directamente si tienen vínculos directos con los PP. 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el nicho y segmento de su cadena de valor (para garantizar el suministro) 	Mecanismo ECOM – IFC – BID –Starbucks
ONG/Fundación	<ul style="list-style-type: none"> Las ONG ejecutan proyectos de R & R para apoyar la mitigación del cambio climático, la sostenibilidad y condiciones de vida Agencias de certificación que ejecutan proyectos similares en calidad de actores de la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de condiciones de vida Mitigación del cambio climático (reducción de la deforestación) Adaptación al cambio climático 	Proyectos de inserción y resiembra (proyectos PUR)
Sector público	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones del sector público distribuyen insumos de siembra, ofrecen asistencia técnica y donaciones o prestamos concesionales para que los productores adopten la R & R. Puede crear sistemas de servicios de R & R para integrar y dar paquetes de insumos y financiamiento de R & R para productores. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar de condiciones de vida rurales Aumento de ingresos fiscales por aumento de producción de café Apoyo público y votos 	Programa de resiembra (Vietnam)
Hacienda (propiedad grande)	<ul style="list-style-type: none"> Un operador de la hacienda toma las parcelas del PP, ejecuta y financia la R & R, y devuelve el terreno al PP cuando termina la R & R. El PP trabaja en la hacienda durante el periodo de la muerte y paga la R & R con el aumento de su cosecha. 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad de las operaciones Calidad y garantía del suministro 	Programa de aceite de palma, Indonesia (Cargill)
Empresa de servicios privados de la cadena	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de una estructura dentro de una empresa de servicios de R & R y otros, con el potencial de otorgar financiamiento a productores en el campo (a veces co-diseñado con otros actores de la cadena) 	<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad de las operaciones Calidad y garantía del suministro 	Programa de sostenibilidad de cacao (Mars)

Otros cultivos

Los programas R & R exitosos dependen de los sistemas de apoyo de diferentes actores que cumplen funciones específicas en los proyectos de R & R¹

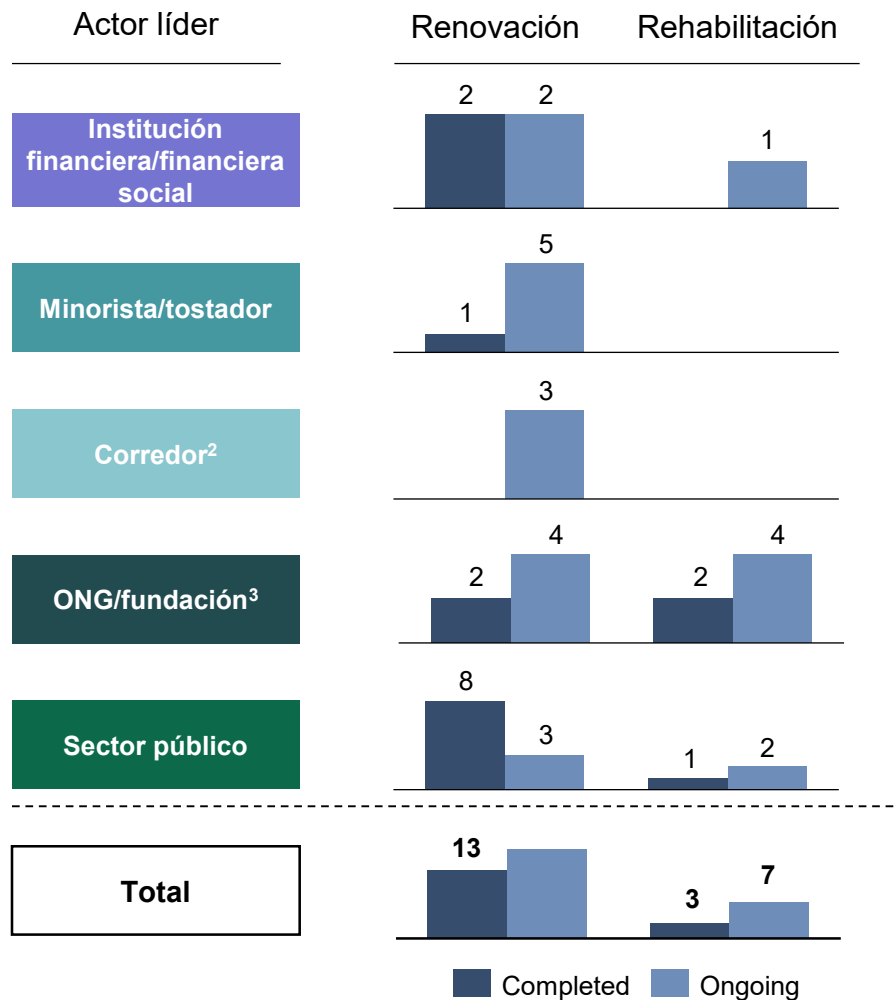
Tipo de actores	Actores de la cadena de suministro	Instituciones financieras	Actor público o de política pública	I & D	ONG y apoyo a PP	Proveedor de insumos
Ejemplos						
Funciones claves y acciones de R & R	<p>Participa de acciones de R & R en sus cadenas de suministro</p> <p>Lidera programas y apoyarse en contrapartes locales para la ejecución</p> <p>Cabildea a otros actores para que apoyen la R & R</p>	<p>Financia R & R a través de crédito o donaciones</p> <p>Otros actores de la cadena, ONG y agencias públicas también pueden jugar este rol aunque este no sea su papel principal</p>	<p>Incide en los resultados de R & R (y de producción cafetalera en general) a través de políticas específicas y programas nacionales de R & R</p> <p>Apoya en la ejecución de R & R en algunos países</p>	<p>Produce conocimiento sobre mejorar prácticas agronómicas, genética de planta, cambio climático, etc.</p> <p>Apoya en la verificación de prácticas y diseño de normas</p>	<p>Desarrollo de capacidades de productores</p> <p>Hablar en nombre de los productores en foros nacionales y ayudar a mejorar sus condiciones de vida y las del sector del café</p> <p>Asumir riesgos de largo plazo</p>	<p>Provee de insumos de R & R como plántulas o fertilizantes para la resiembra</p> <p>Participa en coaliciones de proyectos pero rara vez lidera programas de R & R</p>

Nota: (1) No todos los actores tienen presencia en un país

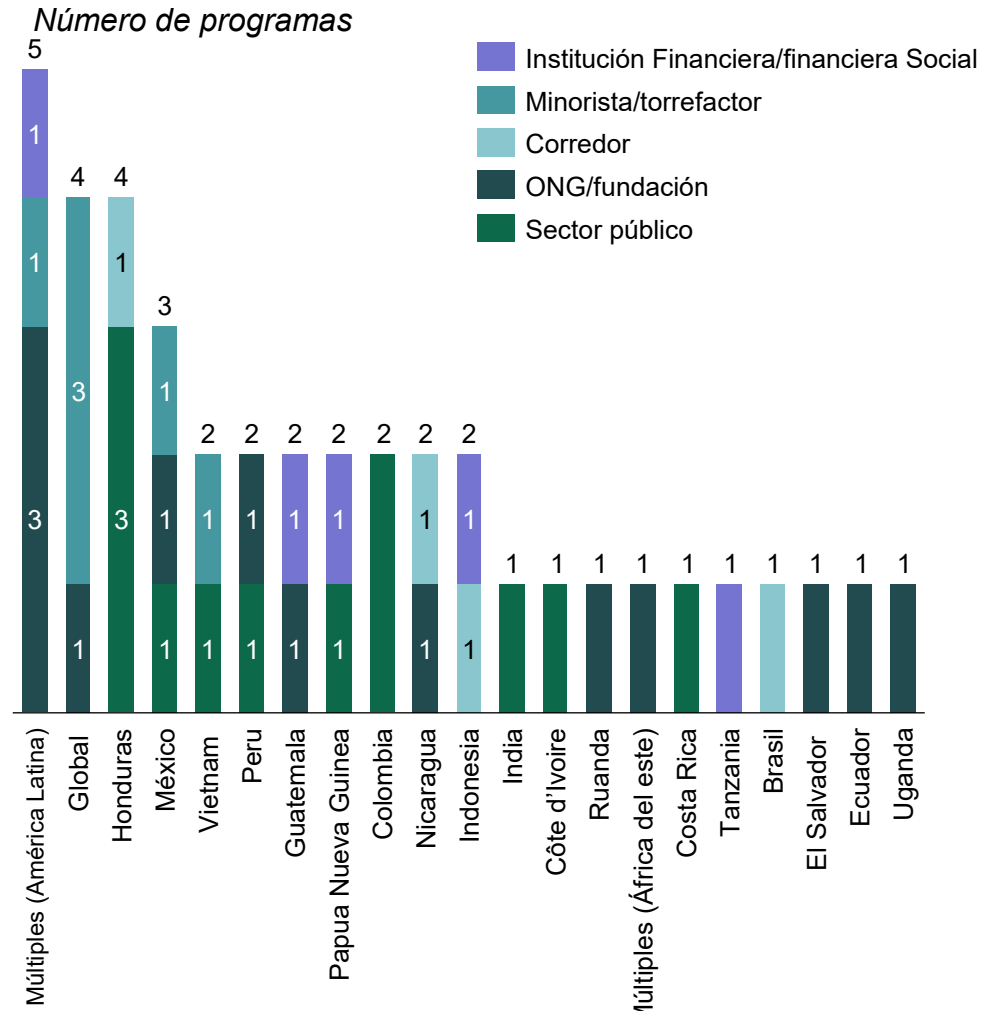
El 75% de los 40 proyectos de R & R analizados son programas de renovación. La mayoría están en América Latina y no han concluido por lo que hay pocos resultados que evaluar¹

NO EXHAUSTIVO

Programas R & R en curso y completados por actor líder
Número de programas



Distribución geográfica de los programas de R & R analizados
Número de programas



Nota: (1) La tabla de los programas R & R en curso y finalizados está incluida en el Anexo. (2). Un programa dirigido por un distribuidor de insumos agrícolas (Grupo Caldega) está incluido en la categoría. (3). Esta categoría incluye programas dirigidos por instituciones de investigación y de promoción de ambientes de apoyo a R & R (por ejemplo, programas de verificación de viveros). También incluye un programa de desarrollo de capacidades en Uganda que prepara a productores para la rehabilitación. Fuente: Análisis y entrevistas de Dalberg.

El cambio de la oferta de Arábica a Robusta y los focos de programas de R & R pasados tienen importantes implicaciones para el futuro de R & R

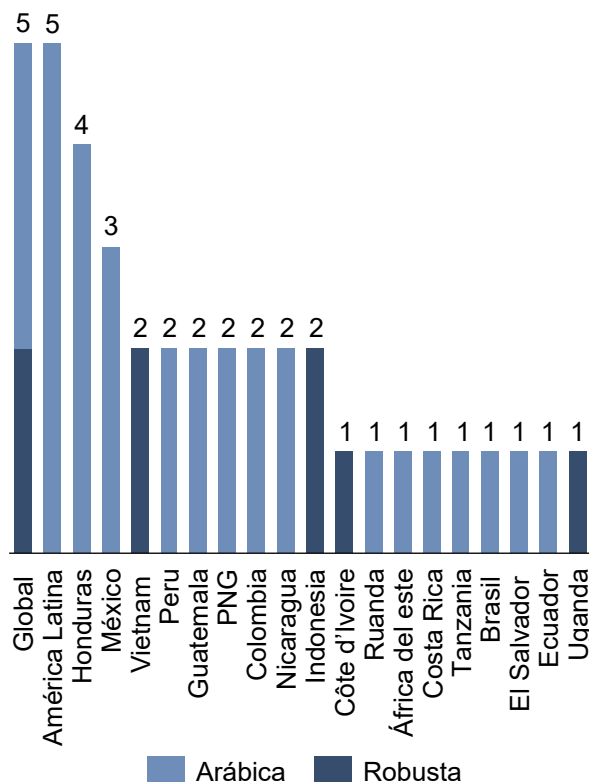
El 80% de los programas de R & R analizados en esta guía se ejecutaron en países y regiones que producen Arábica...

...sin embargo ha habido una tendencia de aumento de la variedad de Robusta en la producción global en los últimos 30 años...

...lo cual tiene implicancias importantes para los programas de R & R en el mundo...

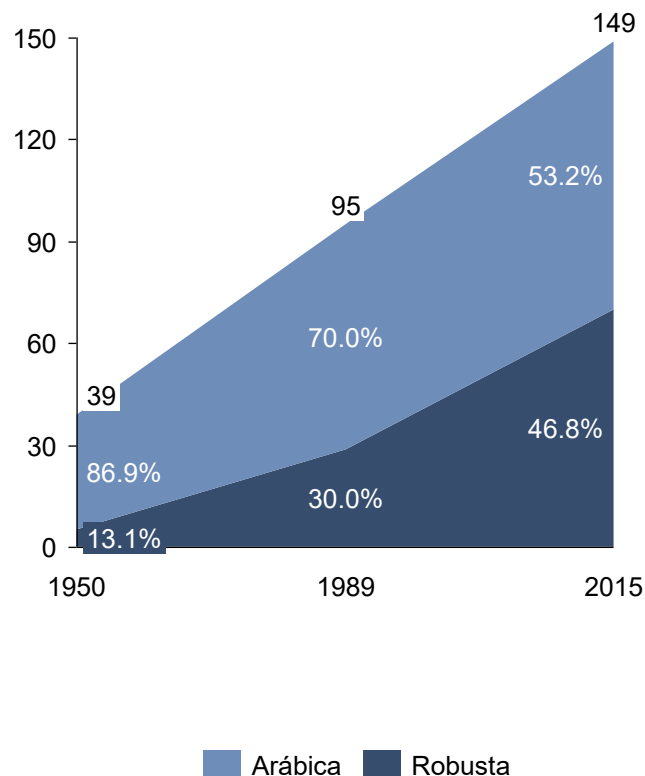
Distribución de programas R & R en países productores de Arábica y Robusta¹

Número de programas



La composición de la oferta global de Arabica-Robusta²

Millones de sacos de 60kg, porcentajes



- Dado que hay un aumento de Robusta en la oferta global de café, los programas de R & R del futuro no pueden ignorar las regiones productoras de Robusta
- Hay importantes preguntas sobre variedad de café para I & D y R & R:
 - ¿Es posible introducir características de Robusta a la variedad Arábica como la tolerancia a temperaturas altas y a la roya, a través de introgresión?
 - A pesar de que la demandas de Robusta esta aumentando en numerosas regiones alrededor del mundo, ¿Es posible que Robusta tenga un mejor sabor y por tanto, pueda cotizarse a precios más elevados?
 - ¿Hay barreras específicas para la R & R en Robusta. por ejemplo, ganancia menor, prácticas diferentes?

Notas: (1) Hemos clasificado los países en "países productores de Arábica" y "países productores de Robusta" en base a la variedad dominante de sus respectivas producciones. (2). Datos de HRNS, Michael R Neumann Presentation at Milano Expo September 2015, 2015. Fuente: Análisis y entrevistas de Dalberg.

Estimamos que alrededor de 600,000 productores han participado de programas R & R, abarcando entre un 3 a un 7 % de los productores que necesitan de R & R¹

[Aquí el enlace de la metodología en el anexo²](#)

Alrededor de 600,000 productores han sido cubiertos a la fecha

Número estimado de productores cubiertos por programas pasados y corrientes de R & R



Estimamos que hay alrededor de 11.5 millones de productores en el mundo que necesitan de R & R

Leyenda 100,000 productores Productores cubiertos en programas R & R Productores que necesitan de R & R²

Nota: (1) Este estimado esta basado en 28 programas de Renovación y Rehabilitación pasados y en curso – hemos establecido un rango en nuestro estimado para controlar la incertidumbre. (2) La metodología incluye un estimado del número de productores en los segmentos de la pirámide referida [aquí](#). Fuente: Análisis de Dalberg

Los programas pasados de R & R han sido financiados por donaciones o por créditos concesionales subsidiados para cubrir los altos gastos operativos¹

Crédito concesional: a corto plazo y con repago

Los créditos concesionales tienen que ser pagados al prestamista. Los créditos concesionales pueden ofrecer tasas de interés menores a las tasas de mercado (ajustadas al riesgo), una depreciación del monto de deuda y/o un período de gracias más extendido para facilitar el pago del sujeto del crédito. Los prestamistas normalmente dependen de donaciones para cubrir los gastos operativos que no son solventados por el interés o las cuotas del crédito. Los prestamistas de créditos concesionales siempre tienen la expectativa de que sus créditos serán saldados.

Donación: inversión de largo plazo para el desarrollo de capacidades

Es una asignación financiera durante un período fijo de tiempo sin ninguna expectativa de repago o compensación, con el propósito de facilitar y desarrollar capacidades de largo plazo del beneficiario y su entorno.

Los programas en este lado cubren sus gastos de créditos con subsidios o donaciones agregadas para cubrir los altos costos operativos.

Los programas de este lado dependen de donaciones y podrán tener algunos elementos financiados con créditos concesionales


Financiamiento por créditos



Financiamiento por donaciones

Nota sobre la terminología: para los casos de programas con financiamiento de crédito incluidos en esta guía, estos también han sido subsidiados con algún tipo de donación o cualquier otro instrumento financiero que reduce el riesgo del crédito. Cuando nos referimos a “programas R & R de crédito”, nos referimos a programas donde el instrumento financiero principal es el crédito pero que también vienen con donaciones adheridas.

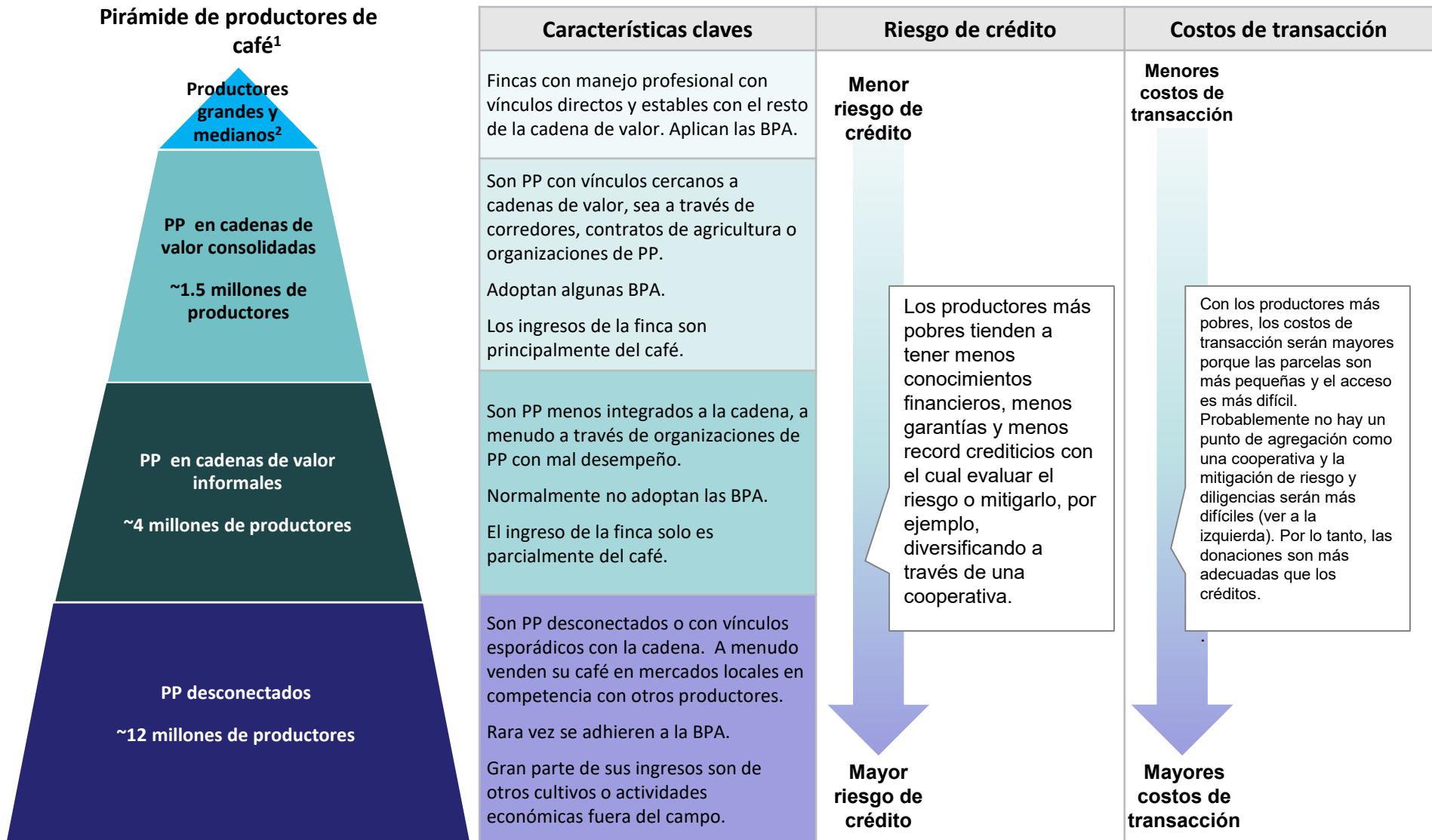
Hay siete instituciones que financian la R&R y que funcionan como los principales promotores de programas R & R

Enfoque comercial	Proveedor de finanzas	Roles potenciales como inversionista en R & R	Ejemplo específico de inversionistas
	Institución financiera local	Típicamente puede financiar pequeñas inversiones con créditos a tasas comerciales a no ser que haya otros inversionistas que puedan subsidiar los retornos. Normalmente, los clientes son productores afiliados a cooperativas o grandes terratenientes.	Banco locales de El Salvador han ofrecido crédito de renovación en colaboración con CLUSA
	Actor de la cadena ¹	Puede financiar al pequeño directamente con la resiembra, pueda servir como fiador para la banca comercial para ayudar al PP, pueda también desembolsar donaciones o créditos	Programa de Sostenibilidad y Calidad de Nescafé Plan y Nespresso AAA
	Financiamiento para conservación ²	Es el otorgamiento de crédito concesional o capital de largo plazo para proyectos que generen flujos de caja y que conserven la tierra, el agua y otros recursos naturales.	Moringa Cafetalera Nicafrance SA (“Nicafrance”), empresa nicaragüense de agroforestería
	Financiera social/inversionista de impacto	Otorga crédito concesional de largo plazo con o sin garantía. Normalmente, aunque no siempre, canaliza sus recursos a través de una organización de PP que desembolsa directamente al usuario final	Root Capital Coffee Farmer Resilience Initiative (Iniciativa de Resiliencia de Productores)
	DFI e instituciones bilaterales y multilaterales de desarrollo	Pueden otorgar donaciones, créditos con tasas menores a las comerciales o en términos concesionales, y ofrecer mecanismos o garantías para reducir el riesgo y atraer inversionistas	USAID asumió parte de las pérdidas por la epidemia de la roya en América Latina. La IFC y BID financiaron un programa de R & R de ECOM.
	Sector público	Financiamiento con fondos públicos de donaciones, subvenciones y otros apoyos durante el “valle de la muerte”	El gobierno vietnamita financió la resiembra del café y servicios de extensión rural
	ONG o fundación	Otorga donaciones y financia ciertos elementos del “paquete” de R & R, por ejemplo, el desarrollo de capacidades en una comunidad local	HRNS promoviendo alianzas entre productores de café en Uganda

Enfoque social

Nota: (1) Los actores de la cadena están clasificados con enfoque comercial por su fin (la ganancia). Sin embargo, cabe mencionar que estos actores pueden incorporar enfoques sociales a través de programas filantrópicos, por ejemplo, el programa Starbucks “One Tree for Every Bag” (Un árbol por una bolsa). (2). El financiamiento para la conservación se define aquí como la sumatoria de todos los “mecanismos de inversión que activan uno o más flujos de caja generados por el manejo sostenible de un ecosistema, una parte de la cual, permanece en la gestión del ecosistema para su conservación y otra va para los inversionistas”, McKinsey and Credit Suisse, *Taking Conservation Finance to scale*, 2016. Fuente: Dalberg y IDH, *Smallholder tree crop renovation and rehabilitation (R&R): A Review of the State of the Emerging R&R Market and Opportunities to Scale Investment*, 2015. Tome nota que la metodología del estudio de IDH ha sido actualizada para este estudio y solo incluye programas del café; Entrevistas de Dalberg.

Los programas R & R con créditos concesionales son más aptos para los productores en la cima de la pirámide mientras las donaciones son más aptas para los que están en el medio y la base



Notas: (1). EL número estimado de productores por segmento se toma de Hans R. Neumann Stiftung, *Structure of the coffee sector and implications for R&R*, 2017 y la metodología se toma de Dalberg, *Inflection point: Unlocking growth in the era of farmer finance*, 2016; (2). Estas fincas no son tomadas en cuenta en esta guía porque pueden, por lo menos parcialmente, auto-financiar su R & R. Fuente: Análisis y entrevistas de Dalberg.

Los créditos han sido asignados a la parte superior de la pirámide por instituciones financieras comerciales mientras que las donaciones han sido asignadas a todos los segmentos¹

Los actores de la cadena han atendido distintos niveles de la pirámide y usan distintos criterios de logro de su intervención ([ver diapositiva](#))

Los DFIS han asignado créditos y donaciones pero están enfocados en el desarrollo de productos financieros y programas más amplios comenzando en la cima de la pirámide

Enfoque comercial

Enfoque social

	Instituciones financieras locales		Actores de la cadena de valor		Financiamiento para conservación		Financiera social		DFI y organismos bilaterales y multilaterales de desarrollo		Sector público		ONG/Fundación	
	Crédito	Donación	Crédito	Donación	Crédito	Donación	Crédito	Donación	Crédito	Donación	Crédito	Donación	Crédito	Donación
Productor grande y mediano	✓	✓	✓						✓	✓		✓		
Productor en cadenas de valor consolidadas	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓		✓		✓
Productor con vínculos informales a cadenas	✓	✓	✓	✓					✓	✓		✓		✓
Productor desconectado		✓		✓						✓		✓		✓

El sector público ha usado donaciones en todos los segmentos.. La selección de productores en base necesidad puede que no sea posible para un institución del sector público (un gobierno) o pueda no ser un criterio relevante para su definición de éxito([ver diapositiva](#))

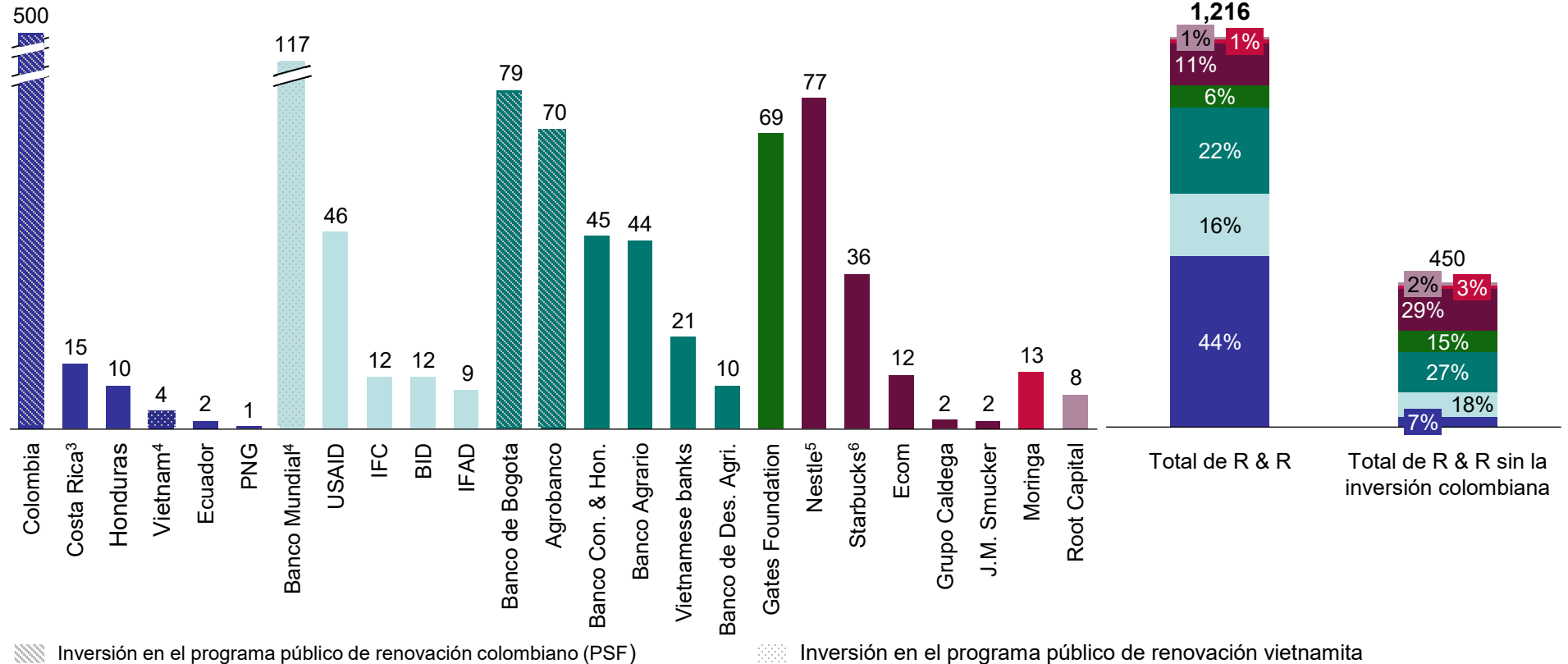
Normalmente las ONG no desembolsan créditos pero han usado fondos para donación para suplir a productores de todos los segmentos.

El sector público, DFI, actores de la cadena valor y la banca local han contribuido el 90% del estimado de USD 1.2 mil millones de inversión en R & R

Inversiones desembolsadas por instituciones¹
USD millones

NO EXHAUSTIVO

Desglose de inversión total de R & R con y sin el proyecto de renovación colombiano²
USD millones, porcentajes



Nota: (1). Muchos de estos programas financian iniciativas más amplias de mejora de productividad y no fue posible identificar el financiamiento exclusivo a R & R en todos los programas. Las inversiones por actores en numerosos programas están agregadas en una barra. (2). Este desglose solo toma 20 de los 40 proyectos en la base de datos y por tanto, es solo un estimado elevado. Favor referirse al anexo para un resumen de todos los proyectos. (3). La inversión en Costa Rica fue hecha por un consorcio de actores públicos agrupados en un fideicomiso. El monto original planificado era de USD 81 millones. (4). El Banco Mundial, el gobierno de Vietnam y la banca nacional vietnamita financiaron el proyecto de transformación agrícola "Sustainable Agriculture Transformation Project (VnSat)". Este proyecto incluye un componente de renovación de café que estimamos abarca un tercio del presupuesto total. (5). El estimado se hace en base al compromiso de financiamiento para 2010 a 2020 de Nescafé y su programa Nespresso AA. Los estimados presuponen que los fondos fueron desembolsados de manera lineal entre 2010 a 2016, y que el 25% de los fondos fue para acciones de R & R. (6). El compromiso de USD 4 millones de Starbucks traslapa con el de Root Capital. El compromiso total de Starbucks, dentro del marco del Global Farmer Fund (El fondo mundial para productores) es de USD 50 millones para agronomía, restauración e infraestructura. Fuente: Análisis de Dalberg.

Tabla de contenido

	Página
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1. Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – el estado actual	38
Sección 2.1: La R & R en el mundo	38
Sección 2.2: Iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes de proyecto de R & R.	78
Sección 4. Casos de inversión –¿Quién puede ayudar donde?	98
Sección 5. Casos de estudio –lecciones del campo	101
Anexos	119
Anexo 1. Base de datos de proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

Resumen de Sección 3: ¿Como hacer que funcione la R & R?

¿Qué abordamos en esta sección?

- El objetivo de la sección 3 es analizar como se **diseña y ejecuta un programa de R & R en el campo** desde una perspectiva de arriba hacia abajo
- La sección 3 es el **capítulo “práctico” de esta guía** porque expone las herramientas de análisis de decisiones para ejecutores de R & R
- **La sección 3.1 analiza el programa ideal de R & R** dado un contexto y necesidad particular. Esta sección aborda tres temas claves: la viabilidad del café, la segmentación de los productores y la necesidad de R & R
- **La sección 3.2 se enfoca en los tres componentes de proyectos R & R** y aborda desafíos pasados de ajustamiento de estos componentes a las necesidades de los productores.

Conceptos claves

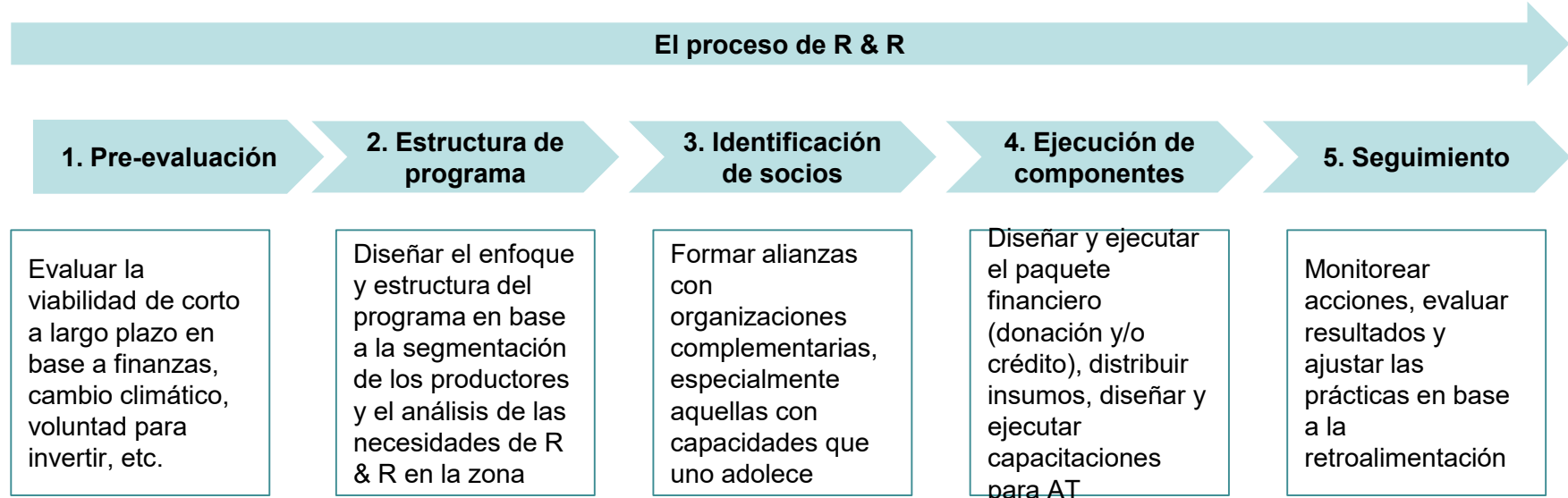
- **Viabilidad del café:** ¿Es económicamente viable hoy y en el futuro el café para los PP?
- **Segmentación de productores:** indica que tan bien conectados están los productores a las cadenas mundiales de valor
- **Necesidad de R & R:** ¿Los productores necesitan de renovación, rehabilitación o pueden seguir en lo mismo?
- **Adecuación climática:** ¿Que tan adecuada es una zona para la producción de café dada la tendencia de aumento de temperatura?
- **Árbol de decisiones de R & R:** una herramienta de síntesis para identificar el tipo de programa de R & R más relevante
- **Insumos:** incluye material de siembra, nutrición, herramientas y finanzas
- **Finanzas:** crédito y/o donaciones para cubrir gastos o pérdida de ingresos por R & R
- **Riesgos agrícolas:** riesgos asociados a la agricultura, por ejemplo, riesgos de producción, de cambio de precios, del ambiente
- **Riesgo del prestamista:** riesgos asociados a los que otorgan créditos, por ejemplo, riesgo de crédito o riesgo operacional.
- **Plazo de crédito:** el tiempo en que se debe pagar un crédito. En esta sección, es desde la fecha en que se otorga el crédito.
- **Período de gracia:** el tiempo en el que se suspende el requisito de pago de un crédito, normalmente al inicio del plazo.

Resumen Sección 3: ¿Como hacer que funcione la R & R?

¿Cuales son las lecciones principales?

- Hay cinco pasos fundamentales para un R & R exitoso

El proceso de R & R

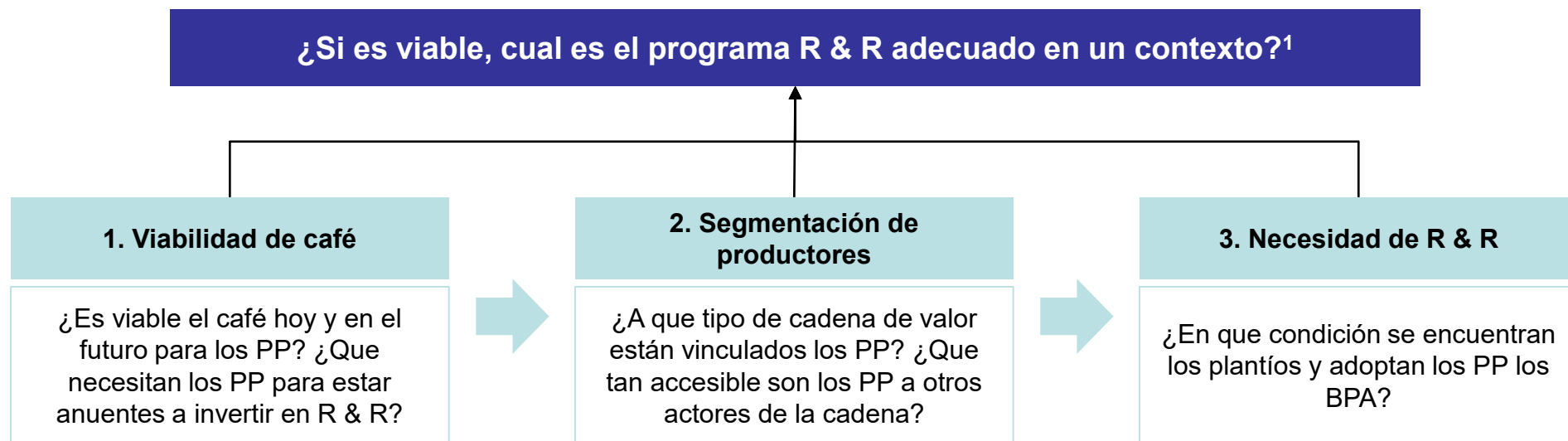


- **Los pasos 1 y 2 serán establecidos en el árbol de decisiones R & R** que ayudarán a las contrapartes identificar la viabilidad del café, los diferentes segmentos de productores, su rentabilidad, sus necesidades particulares de R & R y su capacidad para hacer R & R
- **El paso 3 dependerá de la red del actor protagonista y del contexto geográfico**
- **El paso 4 requerirá de un diseño específico y ejecución de los tres componentes de proyecto (insumos, finanzas y conocimiento)**
- **El paso 5 es esencial para el aprendizaje futuro y la adaptación a circunstancias cambiantes**

Tabla de contenido

	Página
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1. Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – el estado actual	38
Sección 2.1. La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. Iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes de proyecto de R & R.	78
Sección 4. Casos de inversión – ¿Quién puede ayudar donde?	98
Sección 5. Casos de estudio –Lecciones del campo	101
Anexo	119
Anexos 1. Base de datos de proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

Los tomadores de decisión deben responder tres tipos de preguntas para evaluar si se necesita R & R en un contexto dado



LECCIÓN

El análisis de R & R no comienza con la identificación de una necesidad. Más bien, comienza con un análisis amplio de la viabilidad del café y de la anuencia del productor de invertir en R & R. Luego, se hace una análisis del segmento de productores relevante al contexto y finalmente, la identificación de la necesidad de R & R viene después de los dos análisis anteriores.

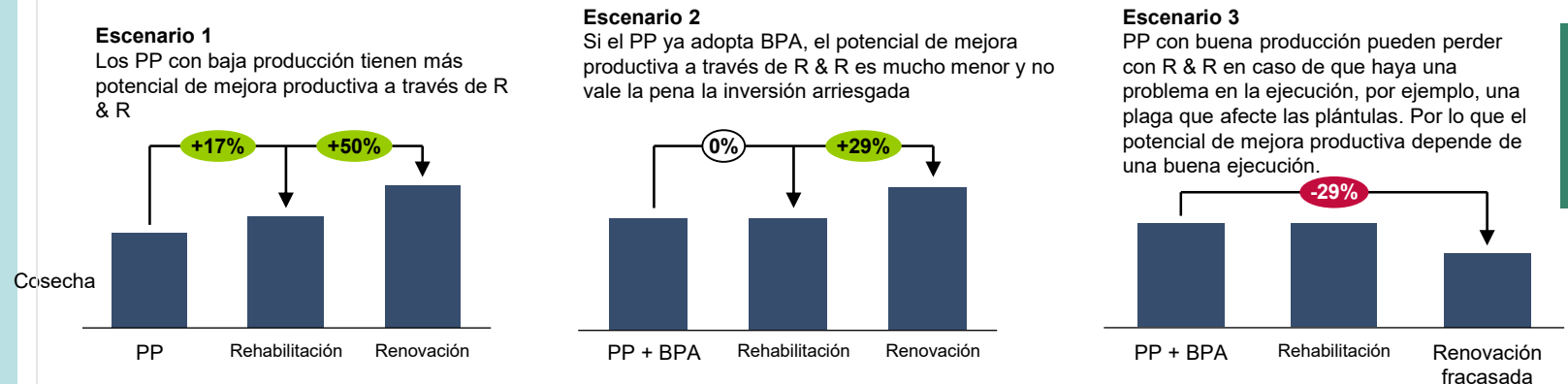
Nota: los tres tipos de preguntas pueden considerarse en diferentes niveles geográficos: zonas agroecológicas, nivel de país, nivel de estado o región, nivel de productor. Por ejemplo, la viabilidad del café va relacionado con la zona agroecológica (por ejemplo, el impacto del cambio climático), el nivel de país (por ejemplo, políticas públicas de apoyo a R & R) y el nivel de estado (por ejemplo, el ecosistema de actores relevantes). La segmentación de productores se inserta tanto en el nivel de país (por ejemplo, las normas rigen una cadena de valor) y en el nivel de estado (por ejemplo, ¿Cuáles son las instituciones financieras nacionales?).

Hay factores de corto y largo plazo que inciden en la viabilidad del café para PP

Viabilidad de corto plazo

Rentabilidad: ¿Pueden los PP cubrir los gastos variables como mano de obra, insumos y materiales en un año dado?¹ ¿Pueden los PP cubrir los gastos operativos como membresía a cooperativas, impuestos, pagos de crédito, equipo y herramientas, en el corto y mediano plazo?²

Potencial de mejora productiva: ¿Cual es el potencial de mejora productiva? Si los productores ya tienen una buena producción o si el potencial de mejora a través de R & R no es mucho mayor al rendimiento actual, R & R no será factible financieramente o será muy arriesgado.



Potencial de mejora económica: ¿Que gana el productor con la resiembra de variedades especiales y mejor cotizadas, aun si la cantidad de cosecha sea la misma o menor al nivel actual? De modo inverso, ¿Que pierde el PP si resiembra variedades con poca demanda?

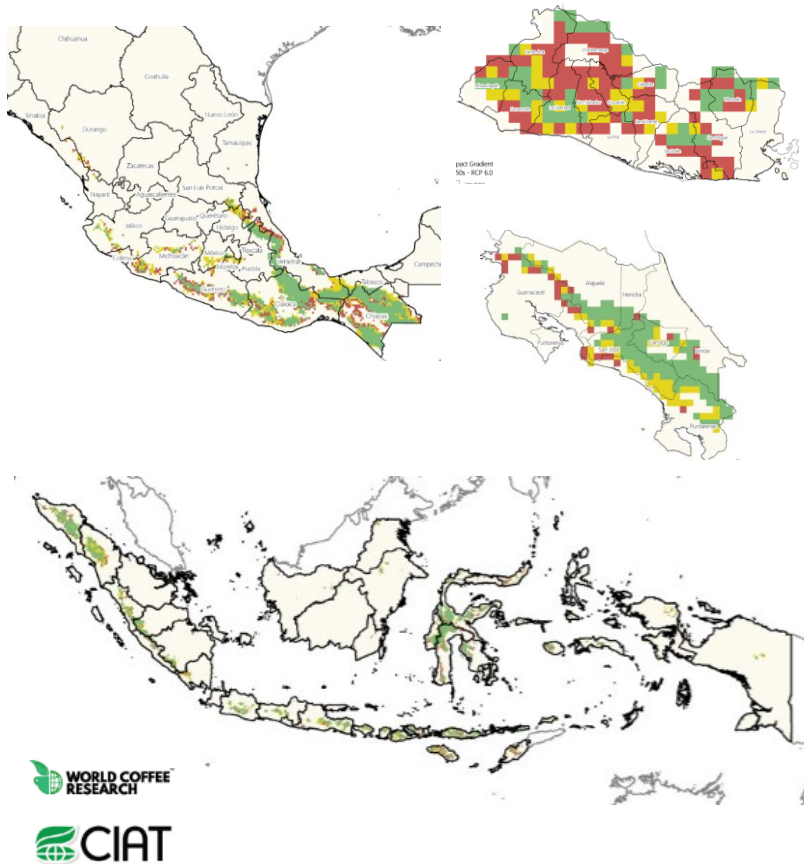
Viabilidad de largo plazo

Costos de oportunidad: ¿Que tan bien rinde el café en comparación con las alternativas? ¿Los PP abandonarían el café si ven mejores oportunidades de ingresos en otras actividades?³ A menos que los PP puedan cubrir sus costos de largo plazo, podrán no poder invertir en R & R y otros cultivos o actividades podrán ser más rentables que el café.

Notas: (1) Si el ingreso del productor es más bajo que sus gastos variables, el café se considera económicamente inviable de producir. (2). Estos son los gastos de operación de la finca y por tanto el productor tiene que solventar estos gastos para estar a flote en el corto y mediano plazo. Tome en cuenta que los gastos variables y los gastos operativos pueden ser caracterizados como el OPEX de una finca y que la distinción sirve para determinar si la inversión no es viable (cuando el productor no puede sufragar sus gastos variables) o si puede ser viable, (si puede sufragar sus gastos variables pero no los gastos operativos corrientes). Note que el programa Global Coffee Monitoring (Monitoreo Global de Café) recopilará datos de rentabilidad de fincas en el futuro. (3). Las oportunidades competitivas fuera del café no significa que el café será abandonado. Siempre y cuando los productores tengan bajos niveles de escolaridad y calificación profesional para acceder a trabajos bien remunerados y más especializados, el café siempre será una fuente de ingreso adicional, aún si este rubro comience a perder importancia para los PP. Fuente: IDH y Rabobank, *Rehabilitation & Renovation of crop trees in cocoa, coffee, palm oil*, 2015; Fair Trade USA and Cornell University, *Cost of Sustainable Production*, 2017; Entrevistas de Dalberg.

El cambio climático es un factor de viabilidad fundamental de largo plazo a tomar en cuenta a la hora de evaluar la decisión de resiembra

Ejemplos de mapas de idoneidad de café Arábica de CIAT y WCR



Los mapas de idoneidad climática son herramientas importantes para evaluar la viabilidad del café

El CIAT y el WCR han desarrollado mapas de idoneidad climática para mostrar el impacto del cambio climático en zonas cafetaleras¹. Estos mapas sirven para ver el contexto global, por ejemplo, pueden compararse los impactos del clima entre países y regiones, pero no llega a nivel de parcela. Estos mapas solo incluyen Arábica y no incluyen especies de Robusta.

La gradiente de impacto esta calculada en base a un escenario intermedio de emisión regular de gases de efecto invernadero con un aumento de temperatura mucho mayor a lo fijado en la cumbre de Paris.

Estos mapas distinguen 4 tipos de escenarios de cambio climático:

- Zonas no aptas:** probablemente no aptas para la producción agrícola
- Zonas en transformación:** cultivos alternativos como el cacao o café Robusta pueden ser más aptos que Arábica
- Zonas de cambio sistémico:** la adaptación al cambio climático requerirá de cambio en los sistemas productivos, por ejemplo, uso de variedades mejoradas, siembra intercalada, etc.
- Zonas de cambio incremental:** la adaptación al cambio climático se podrá hacer a través de cambios incrementales en los sistemas productivos, por ejemplo, sembrando cultivos de sombra o mejorando la gestión de plagas con la siembra de variedades resistentes a plagas.

Cambio climático y financiamiento de renovación: Moringa, un fondo de inversión agroforestal, invirtió USD 13.3. millones a través de NicaFrance para transformar 1,700 hectáreas de tierra degradada en una plantación de café agroforestal. Para el diseño del programa, Moringa formó una alianza con el instituto francés de investigación agronómica para el desarrollo CIRAD.

Notas: (1) Los mapas de idoneidad fueron desarrollados conjuntamente con World Coffee Research para dar una evaluación global sobre el riesgo de cambio climático en zonas de producción de Arábica. El método adoptado es una comparación de la distribución actual de zonas de producción de Arábica con la distribución futura bajo diferentes escenarios climáticos. Esto quiere decir que consideramos el rango de métodos de adaptación disponibles en el mundo pero no su divulgación entre países a través de tecnologías novedosas o por la transferencia tecnológica. Por ejemplo, la adopción de prácticas agrícolas adaptadas, el desarrollo de variedades mejoradas, nuevos sistemas de irrigación y cultivos de sombra, pueden modificar la distribución futura del café. De igual forma, el clima fue calculado en base a un promedio de condiciones climáticas de varias décadas. Para muchos productores, dos años consecutivos de cosechas bajas puede ser más decisivo aún si el promedio de década de cosecha fuera suficiente. Fuente: CIAT y World Coffee Research, *Climate Suitability Maps*, 2017 – para más información, contactar a Christian Bunn, c.bunn@cgiar.org; Entrevistas de Dalberg.

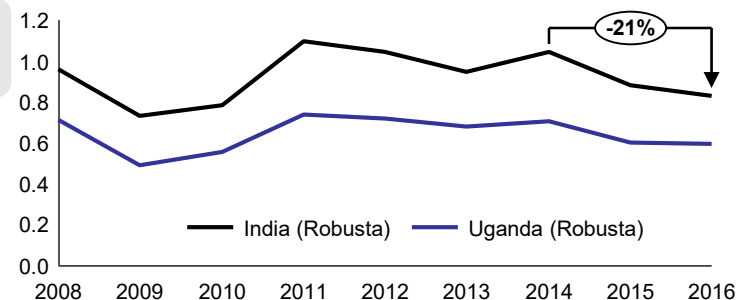
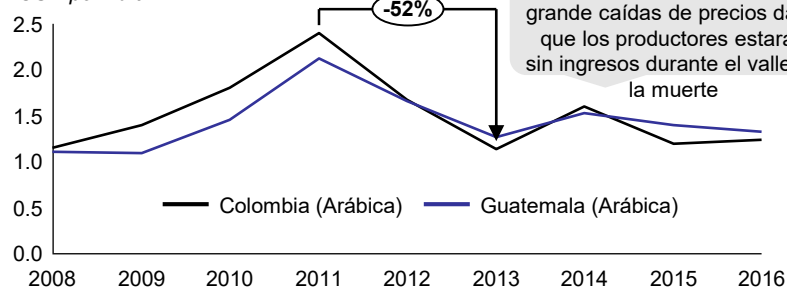
La viabilidad de los factores incide en la anuencia de los productores de invertir en R & R en el corto y largo plazo

Anuencia de corto plazo

- **Perspectiva de corto plazo:** ¿Estarán anuentes los PP de aumentar sus costos de producción por un aumento potencial de la ganancia? Como se mencionó anteriormente, algunos productores podrían aumentar sus márgenes de ganancia reduciendo sus insumos y sus costos de producción en lugar de aumentarlos. Los PP que no dependen del café para la mayor parte de sus ingresos podrán preferir no invertir en R & R.
- **Preguntas de economía conductual y tiempo:** cuando los precios están bajos, los productores tiene un menor incentivo de invertir en R & R y cuando están altos, podrán no querer perder la oportunidad. Los precios son difíciles de predecir...

Precios históricos a productores¹

USD por libra



- **No desprenderse de los gastos (esfuerzos) del pasado:** los PP pueden tener apego emocional a plantíos de café envejecidos a los cuales invirtieron mucho tiempo y recursos. La anuencia de un PP de invertir no solo se debe a la viabilidad económica de R & R.

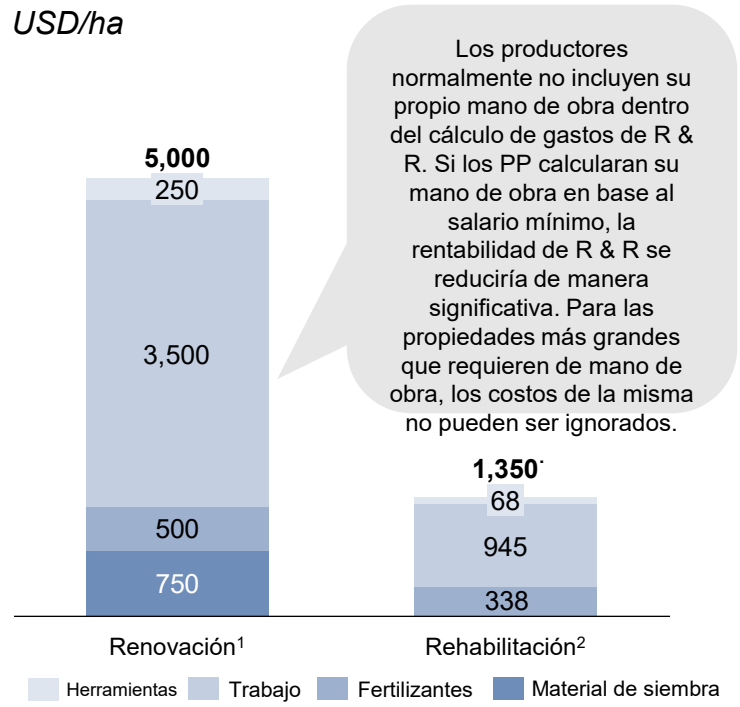
Anuencia de largo plazo

- **Perspectiva de largo plazo (percibida):** ¿Tienen los PP una perspectiva positiva o negativa de la viabilidad de largo plazo del café? ¿Tienen contratos de compra a futuro que les dé más estabilidad y a quién venden su café? Dado que R & R, especialmente la renovación, es una inversión de largo plazo que solo puede ser recuperada en 5 años o más, los PP necesitan tener una perspectiva positiva del café para estar anuentes a invertir o sino, por lo menos el café debe tener un mejor pronóstico que otras alternativas.
- **Cambios estructurales:** ¿Puede un PP de mayor edad estar anuente a invertir en R & R si sus hijos no asumirán el trabajo de la finca? El cambio estructural podrá significar que un productor viejo no estará anuente a invertir más tiempo o esfuerzo en su finca porque sus hijos migraron a la ciudad y es poco probable que regresen.

El análisis de rentabilidad de R & R siempre se debe hacer a nivel local por las grandes diferencias de proyecciones de costos de programas R & R...

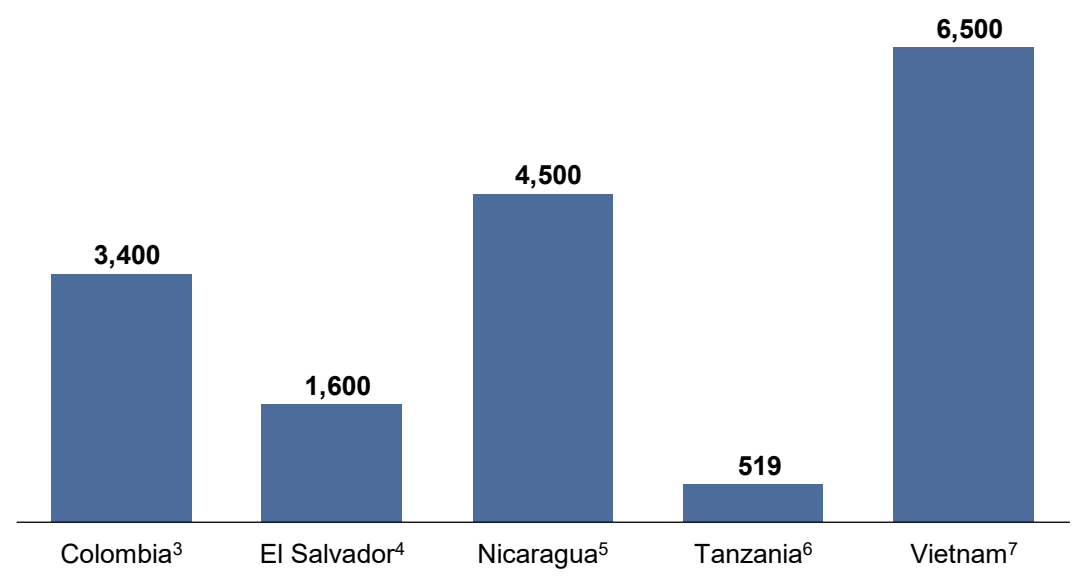
Ejemplo de desglose de costos por renovación y rehabilitación

USD/ha



Comparativo de costos de programas de renovación

Múltiples países, USD/ha, múltiples años



En algunos casos, existen datos detallados...

...pero es difícil tener una perspectiva de todo el sector
Las diferencias de montos reflejan diferencias entre sistemas de contabilidad, modelo R & R y las características de los países



El World Coffee Research (WCR) está dirigiendo el **Programa de Monitoreo Global de Café** (Global Coffee Monitoring Program) para tener datos más uniformes de R & R. WCR está haciendo experimentos con nuevas variedades y fertilizantes en parcelas demostrativas que compara con parcelas de control. Más datos favorecerán la causa de R & R y el acceso al financiamiento. Para más información, [lea más aquí](#).

Notas: (1). El desglose se calcula en base a las cifras de Root Capital en *Financing Farm Renovation: How to Build Resilience Using a Blend of Capital*, 2016. Nosotros usamos la cifra conservadora de USD 5,000 por hectárea en lugar la cifra baja de USD 3,000 por hectárea. Las cifras han sido calculadas en base al trabajo de Root Capital en América Latina. (2). Rabo International Advisories Services, *Rehabilitation and Renovation of crop trees in cocoa, coffee, palm oil*, 2015. Note que el desglose de rehabilitación es en base a los estimados de las entrevistas mientras que el costo total por hectárea ese en base al informe de Rabobank. (3). Rabo International Advisories Services, *Rehabilitation and Renovation of crop trees in cocoa, coffee, palm oil*, 2015 (4). Estimado de UCLA, El Salvador (5). Entrevista con ECOM, 2017. (6). Las cifras de Tanzania son subsidiadas por el gobierno. (7). Aidenvironment, New Foresight and IIED, *Case study report Coffee in Vietnam 2015*. El estimado de Vietnam es alto porque es en base a un proceso más largo e incluye los costos de crédito, del sistema de fertilizantes, etc.

...y debe tomar en cuenta otras fuentes de ingreso del hogar porque a menudo el café no es viable como única fuente de ingreso del PP

Los pequeños productores rara vez pueden depender sólo del café para sus ingresos...

Dada la limitaciones de muchos PP, es raro que el café sea viable por si solo. Muchos PP no tienen suficiente terreno ni oportunidades para expandir para poder generar suficientes ingresos:

“Por ejemplo, en Colombia, la finca promedio mide 1.8 ha y solo puede rendir el 40% del ingreso de un hogar. Para poder cubrir todos los gastos para un familia, se estima que el área tendría que aumentar a 5 ha.” – Rabo International Advisories, 2015



...pero puede ser viable si se toman en cuenta otras actividades económicas

Al calcular el costo de R & R y evaluar la viabilidad, los ejecutores deben de incluir todas las fuentes de ingreso del hogar.



“Una pequeña finca puede ser viable si por ejemplo, el dueño trabaja la mayor parte del año en un ciudad cercana. Hay un caso en una de las regiones agrícolas más importantes de Guatemala (Santa Rosa), donde pequeñas fincas están a flote porque el marido trabaja la mayor parte del año en la ciudad y la esposa maneja la finca. El café es la fuente de ingreso mas importante en la región pero nadie podría sobrevivir solo con el ingreso de la finca” – HRNS

Implicaciones para los planificadores de R & R

Quando hacen el análisis de viabilidad, los planificadores deberán ver si hay oportunidades de mitigar el impacto del “valle de la muerte” con otras actividades remunerativas que los familiares podrían realizar.

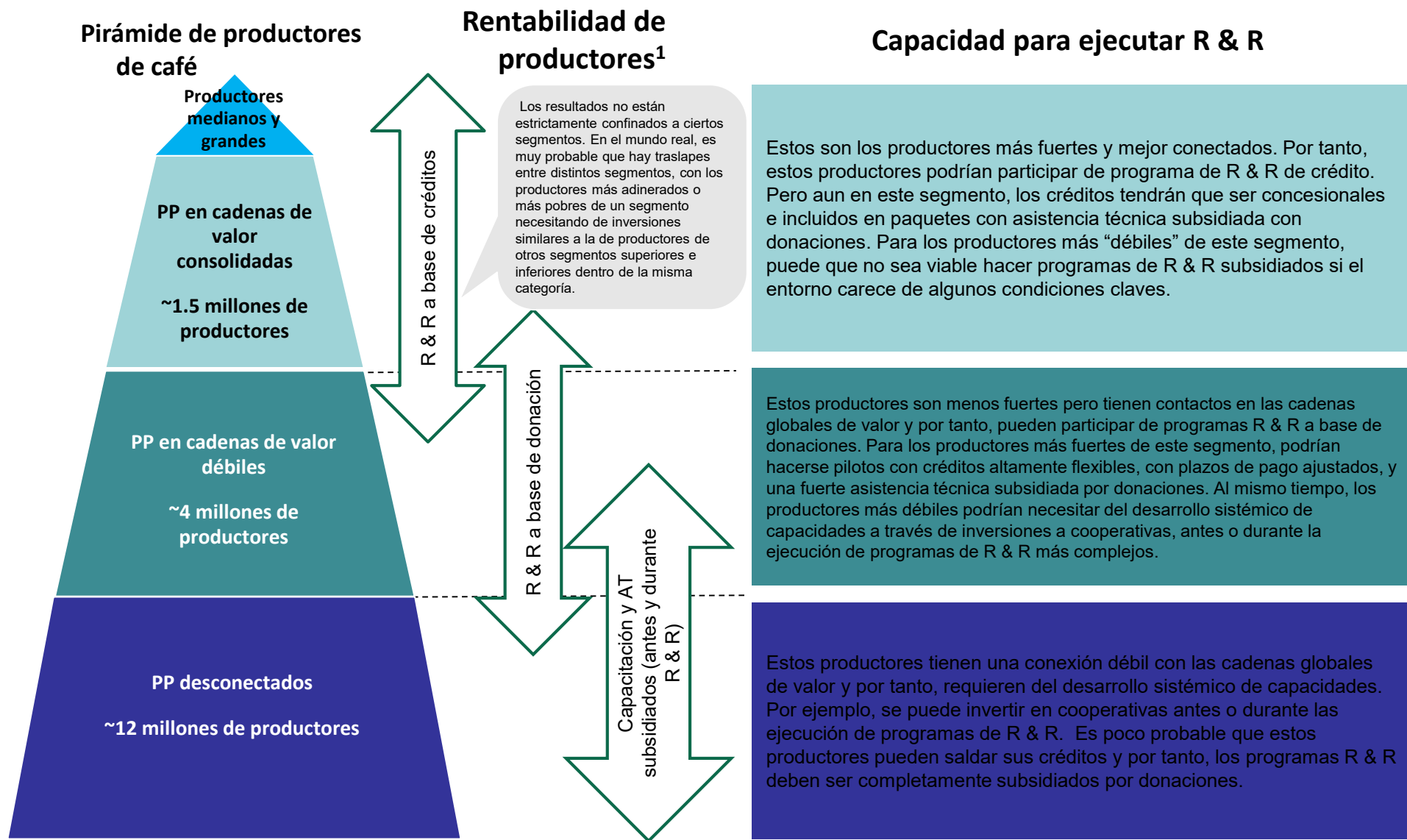
Diferentes tipos de PP típicamente requieren de diferentes tipos de R & R y puede ser más difíciles o fáciles de atender

Pirámide de productores de café



Grado de acceso a finanzas e insumos	Típica necesidad de R & R	Costos de transacción de R & R
<ul style="list-style-type: none"> Acceso a finanzas o capacidad de auto-financiamiento para operaciones o créditos e insumos 	<ul style="list-style-type: none"> Hay poca necesidad porque realizan la R & R como parte de las operaciones corrientes Potencial bajo de mejora productiva 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo a intermedio
<ul style="list-style-type: none"> Acceso formal o informal a finanzas, algunas tecnologías, insumos y conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Producción alta pero con potencial de mejora a través de R & R Necesidad de AT específica Los actores de la cadena necesitan de cierto tipo de AT 	<ul style="list-style-type: none"> Bajo a alto: R & R con crédito subvencionados (por ejemplo, con AT)
<ul style="list-style-type: none"> Acceso limitado a finanzas, insumo e información 	<ul style="list-style-type: none"> Baja producción y mucho potencial para R & R Necesitan de AT Necesidad de inversión en elementos de mercado "faltantes" 	<ul style="list-style-type: none"> Alto: R & R con donación o con créditos concesionales
<ul style="list-style-type: none"> Acceso limitado a finanzas y otros insumos. Acceso limitado e intermitente a mercados, finanzas, insumos y asistencia técnica 	<ul style="list-style-type: none"> Producción más baja con alto potencial de mejora con R & R Necesidad de invertir en estructuras de industria antes de que estén listo para R & R 	<ul style="list-style-type: none"> Alto: R & R exclusivamente donados y con perspectiva de inversión de largo plazo

La segmentación de productores es una herramienta importante para seleccionar el mecanismo financiero y la capacidad del productor de hacer R & R en su finca



Dentro una comunidad, los productores pueden tener diferentes características que afecten su participación en R & R

Tipos de perfiles de productor ¹	Principales características	Implicaciones para su participación en R & R	Implicaciones para ejecutores de R & R
“El productor laborioso”	<ul style="list-style-type: none"> • Exitoso por sus iniciativas y habilidades adquiridas • Prestigio en la comunidad por sus logros y disposición de compartir conocimientos • Sabe lo que se necesita para ser exitoso con nuevos cultivos y siempre esta dispuesto a experimentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene mucha anuencia por invertir y podría servir como finca modelo de R & R para convencer a otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluso a nivel comunitario, grupos de productores tendrán diferentes prioridades y diferentes beneficios de de R & R.
“El incentivador comunitario”	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene carisma y don de gente • Dedicar mucho tiempo para la gestión voluntaria de los grupos de ahorro • A pesar de no ser experto agrícola, es conocido por tomar decisiones audaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ayudar en la incidencia y capacitación de cooperativas e instituciones • Necesitará de capacitación de R & R 	<ul style="list-style-type: none"> • Para que se adopten, las soluciones tienen que ser flexibles y ajustadas a las necesidades de los productores individuales (por ejemplo, plazos flexibles de pago, créditos diferentes)
“El emprendedor refrenado”	<ul style="list-style-type: none"> • Se siente bien asumiendo riesgos financieros que podrán ser rentables pero tiene pocas oportunidades • Ha tratado de diversificar sus ingresos de maneras creativas pero tiene dificultades de ganancias por la falta de acceso de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene mucha anuencia de invertir pero necesita apoyo financiero • Necesita ser informado sobre las compensaciones de la renovación versus la rehabilitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Los ejecutores de programas deben de buscar a los productores más laboriosos y proactivos para que participen en las capacitaciones y en el trabajo de persuasión de otros productores
“El contribuidor emergente”	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometido con el futuro y la prosperidad de la comunidad y es el primero en participar en iniciativas colectivas • Su situación es estable y tiene planes a futuro son prometedores si hay suficiente apoyo. Sabe el tipo de apoyo que necesita porque ha tomado riesgos en el pasado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene mucha anuencia de invertir aunque necesitará de capacitación de R & R y de las implicaciones de créditos de largo plazo • Podría ser capacitador para otros productores 	
“El proveedor sobrecargado del hogar”	<ul style="list-style-type: none"> • Apenas logra solventar sus gastos del año y en su búsqueda de ingresos, hace otros trabajos temporales • Una inversión fracasada lo ha puesto en dificultades y tiene problemas de deuda y de solventar sus ingresos del hogar • Sabe como mejorar su parcela pero tiene que lidiar con gastos inesperados y emergencias porque la planificación de largo plazo es difícil 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo disponibilidad de invertir por capacidad insuficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos productores serán reticentes de invertir hasta no ver los resultados de sus vecinos

También es importante analizar los sistemas de apoyo nacional y comunitario para R & R¹

Sistema de apoyo de R&R	Financistas	Actores de política pública	I & D	Apoyo a PP y ONG	Proveedores de insumos
Características de un sistema fuerte de apoyo	Instituciones financieras locales: a través del crédito a productores u organizaciones de PP, las FI ayudan a crear un entorno favorable al desarrollo agrícola de los P.	Apoyo gubernamental: en países como Vietnam y Colombia, el gobierno ha sido el actor principal en los programas de renovación nacional. Si bien esto es poco viable en la mayoría de los países, apoyos más modestos del gobierno sirven para crear un entorno favorable (por ejemplo, a través de subsidios)	Un enfoque fuerte en I & D: programas nacionales de I & D han ayudado a países fuertemente afectados por la roya produciendo y divulgando conocimientos sobre variedades de plantas y BPA en esos países.	Organizaciones de productores fuertes y transparentes: organizaciones fuertes de PP pueden ser parte de un entorno favorable para el productor individual al proveer o canalizar insumos o financiamiento.	Viveros en buen estado: la mayoría de los países no tienen viveros certificados que puedan ofrecer material de siembra de alta calidad. Los proveedores de insumos pueden ayudar a programas de R & R al facilitar el acceso a nutrientes y otros insumos

Vea la [Sección 5 de casos de estudios](#) para más ejemplos de como los entornos pueden apoyar la R & R

Los tomadores de decisión tienen que determinar si se necesita la R & R y que opción es la más adecuada

¿Cual es la necesidad subyacente de R & R?

El análisis de necesidades de R & R tiene que partir de los “principios agronómicos”

Antes de tomar una decisión de renovación/rehabilitación, los productores tienen que comprender principios agronómicos tales como:

- El análisis de los suelos para su composición química y necesidad de fertilización
- Análisis de raíz y tallos de plantas para ver su estado
- Que variedades ya están en el plantío y si están preparadas para escenarios futuros, por ejemplo el cambio climático.

En segundo lugar, la decisión por R & R tiene que estar basada en:

La edad de las plantas: las plantas menores de 20 años no necesitan ser sustituidas.

- Enfermedades: si las plantas están severamente afectadas por plagas y enfermedades, puede ser necesarios sustituirlas.
- Prácticas agrícolas: ¿El productor ya está adoptando buenas prácticas agrícolas como la poda para rejuvenecimiento?
- Cambio climático: es decir, aumentar la capacidad de adaptación frente al cambio climático.

¿Cual opción entre **renovación o rehabilitación** es la preferida?

En la mayoría de los casos, la rehabilitación debe ser la primera opción si:

- Es menor el financiamiento (asociada al horizonte de inversión)
- Hay menores riesgos de fracasos en la ejecución
- Las plantas viejas todavía preservan beneficios, por ejemplo, las raíces son más fuertes y resistentes a plagas que la de plantas más jóvenes. Si una planta esta vieja pero en buena condición, lo mejor será rehabilitarla.

Pero hay algunas situaciones que requieren de renovación:

- Las plantas podrán tener daños irreversibles de plagas a tal punto que la renovación sea la única opción
- Rendimiento e ingresos más altos asociados a nuevas variedades podría justificar hacer la inversión y asumir el riesgo de renovación
- Los modelos climáticos podrán indicar que habrá cambios significativos en la adaptabilidad de las variedades existentes, incluso con el uso de BPA¹

Y también hay escenarios donde la mejor opción es mezclar **renovación con rehabilitación**:

- Algunas partes de la parcela podrán estar dañadas y requerir de renovación y otras podrán necesitar solo de rehabilitación.

Cuando sea posible, la rehabilitación *gradual* es preferible a la renovación por ser menos costosa y arriesgada para los PP...

La rehabilitación puede mejorar el rendimiento de cosecha en menor tiempo y con menores gastos que la renovación.

La rehabilitación tiene la ventaja de una recuperación de cosecha más rápida que la renovación. Normalmente, una planta que pasa por poda y recepo recupera su nivel de cosecha de 1 a 3 años mientras que toma un promedio de cinco años para que una plántula recién sembrada comience a producir¹.

La rehabilitación tiene la ventaja de que la planta se desarrolla sobre su propio tendido de raíz, que es menos susceptible a sequías o plagas, que el desarrollo de una planta nueva.

Finalmente, la rehabilitación es más barata y menos arriesgada porque los PP no tienen que comprar ni verificar plántulas, por lo que hay el gasto es menor a la renovación.

Sin embargo, en algunas situaciones de epidemias severas, plantas viejas o cambio climático, se necesita de la renovación.

La rehabilitación no puede remediar una epidemia severa en donde, por ejemplo, la raíz de las plantas haya sido afectada. De manera similar, en algún momento, las plantas se tornan demasiado viejas como para rehabilitar y recuperar los mismos niveles de cosecha³. Cambios en el clima también pueden forzar al PP a sustituir su plantío con variedades más resistentes a plagas y sequía, aunque es muy difícil predecir estos escenarios.

De ser posible, las intervenciones deben de hacerse de forma gradual, con los PP resembrando o rehabilitando un 10 o 20 % de su parcela cada año.

La principal, aunque no la única, barrera de inversión de R & R es la falta de financiamiento. La mayoría de los PP no tienen acceso a financiamiento adecuado que les ayude a solventar el “valle de la muerte” cuando las plantas nuevas o recepadas están desarrollándose a su potencial máximo. Para superar esta barrera, los PP deben de hacer R & R de manera gradual y enfocarse en sembrar o rehabilitar del 5 al 20% de su terreno cada año dependiendo de la edad de la planta, su estado y su rendimiento. En situaciones severas en la que la mayoría del plantío fue afectado por una plaga o donde las plantas son muy viejas y en mal estado, la R & R se debe hacer en el 25 al 35% del plantío cada año. La R & R permite a los PP retener sus ingresos mientras renuevan su plantío. Si bien esta compensación puede ser una práctica ya establecida para un terrateniente grande, esto es más difícil de realizar por PP con presiones económicas fuertes. Además, una R & R gradual puede ser irrelevante para parcelas muy pequeñas, por ejemplo, parcelas menores de 0.5 hectáreas.



En una entrevistas, expertos de café de Kenia indicaron que incluso plantas muy viejas (de 50 a 70 años) pueden ser rehabilitadas de forma regular, con podas cada cinco a seis años, y dar buena cosecha.

...y las inversiones deberían de buscar como atraer a los PP a un ciclo de reinversión, a menos que las circunstancias ameriten una renovación inmediata

Una trayectoria natural sería invertir en programas más sencillos y baratos de R & R para que los productores comiencen a invertir...

Lo ideal sería que los productores sean gradualmente atraídos e incentivados a reinvertir en sus fincas de café como parte de sus procedimientos estándar. Para ello, habrá que comenzar con inversiones más sencillas y baratas antes de entrar con inversiones más complejas de renovación que requerirán que el productor reinvierta en su finca.

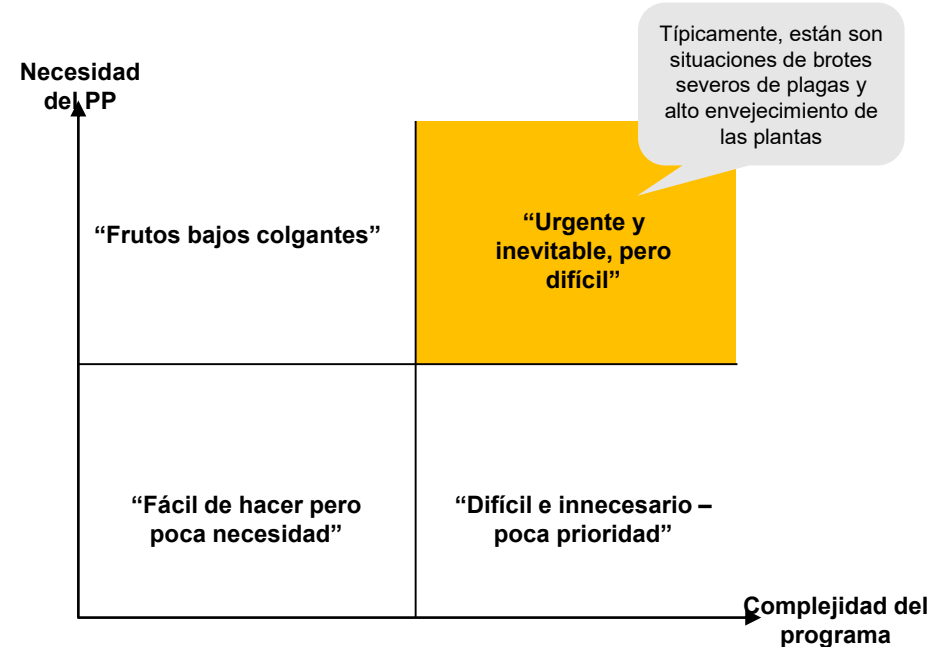
El ciclo de reinversión de R & R de los PP



...pero ciertas circunstancias del productor pueden hacer que este tenga primero que pasar por la renovación...


En casos de brotes severos de plagas o de alta vejez de los cafetos, no tiene sentido comenzar con inversiones simples. En estos casos, los productores tienen que saltar a programas complejos y arriesgados de renovación para salvar sus plantíos de café por el problema que tienen que resolver. A menudo, no tienen experiencia previa de R & R ni de buenas prácticas agrícolas.

Cruce entre la necesidad del PP y la complejidad de R & R



El árbol de decisiones de R & R: los tres tipos de preguntas llevan a una serie de preguntas que conducen a un resultado de R & R en un contexto específico

Para ver los resultados de programas, hemos agrupados las siguientes preguntas en tres segmentos. Estas ocho preguntas son un resumen de la exposición anterior sobre viabilidad de café, segmentación de productores y necesidades específicas de R & R.



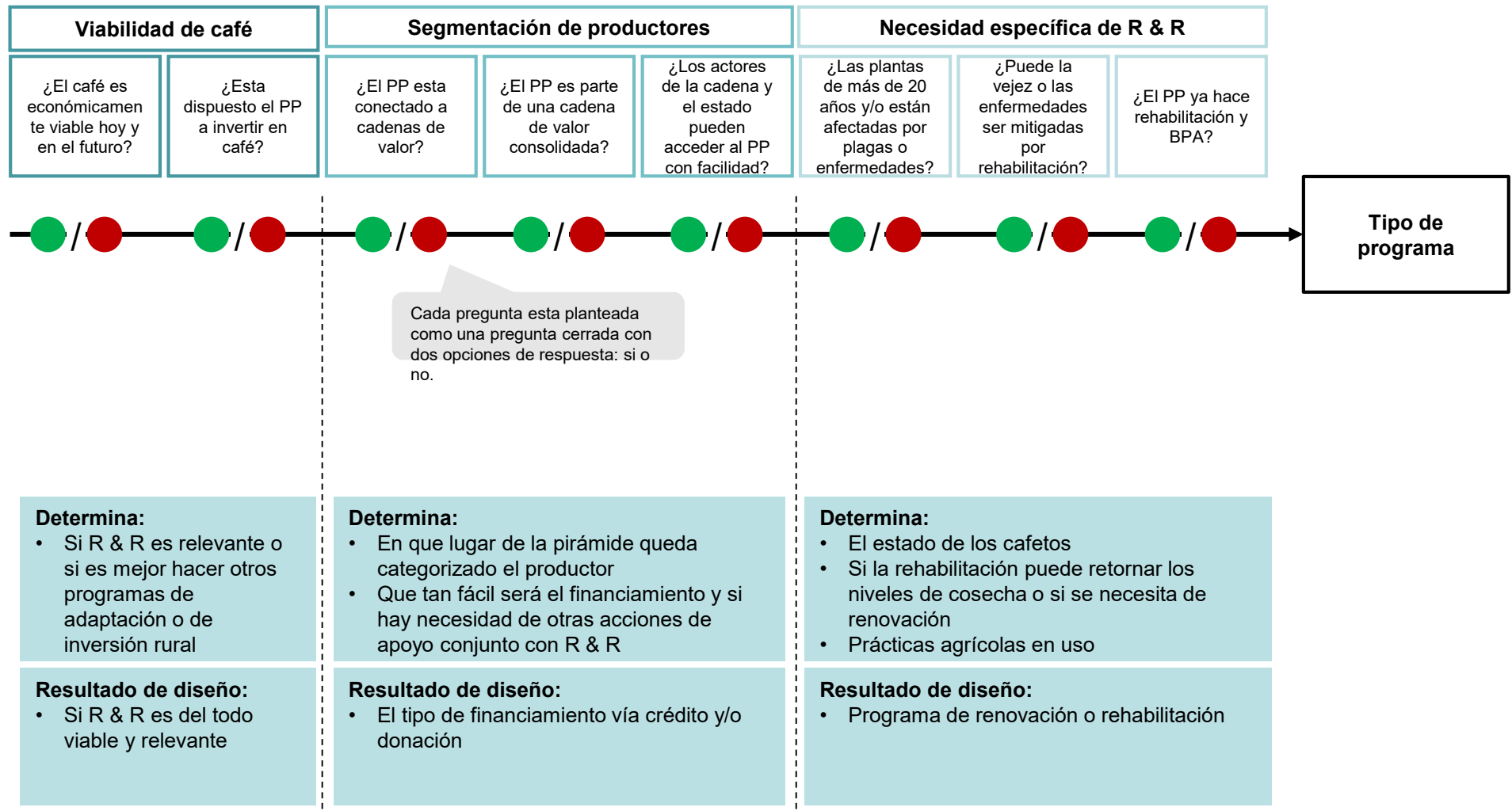
Viabilidad de café		Segmentación de productores			Necesidad específica de R & R		
¿El café es económicamente viable hoy y en el futuro?	¿Esta dispuesto el PP a invertir en café?	¿El PP esta conectado a cadenas de valor?	¿El PP es parte de una cadena de valor consolidada?	¿Los actores de la cadena y el estado pueden acceder al PP con facilidad?	¿Las plantas de más de 20 años y/o están afectadas por plagas o enfermedades?	¿Puede la vejez o las enfermedades ser mitigadas por rehabilitación?	¿El PP ya hace rehabilitación y BPA?

Para cada una de estas preguntas, las partes interesadas podrán responder “sí” o “no” lo cual determinará si:

- Se necesita la renovación, la rehabilitación o si esta bien seguir en lo mismo
- Si el financiamiento va ser principalmente por crédito o donación
- Si hay otras prioridades más importantes de R & R

Note que si la respuesta a una de las dos preguntas bajo la categoría de viabilidad de café es “no”, entonces la preguntas bajo “Segmentación de productores” y “Necesidad de R & R” son irrelevantes

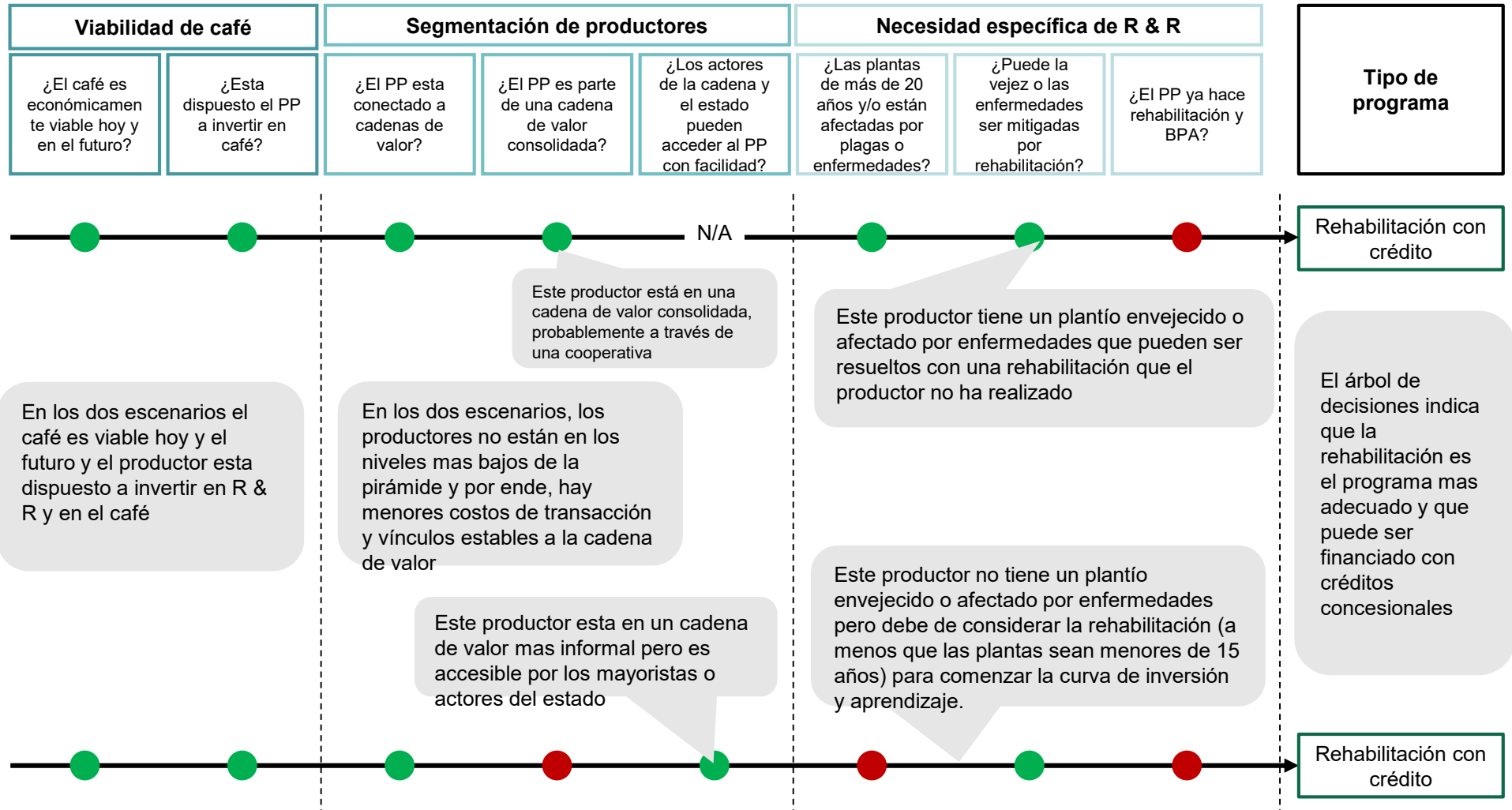
El árbol de decisiones de R & R: cada tipo de pregunta determina un tipo de resultado de diseño y cuando se combina, un determinado programa de R & R



Leyenda:

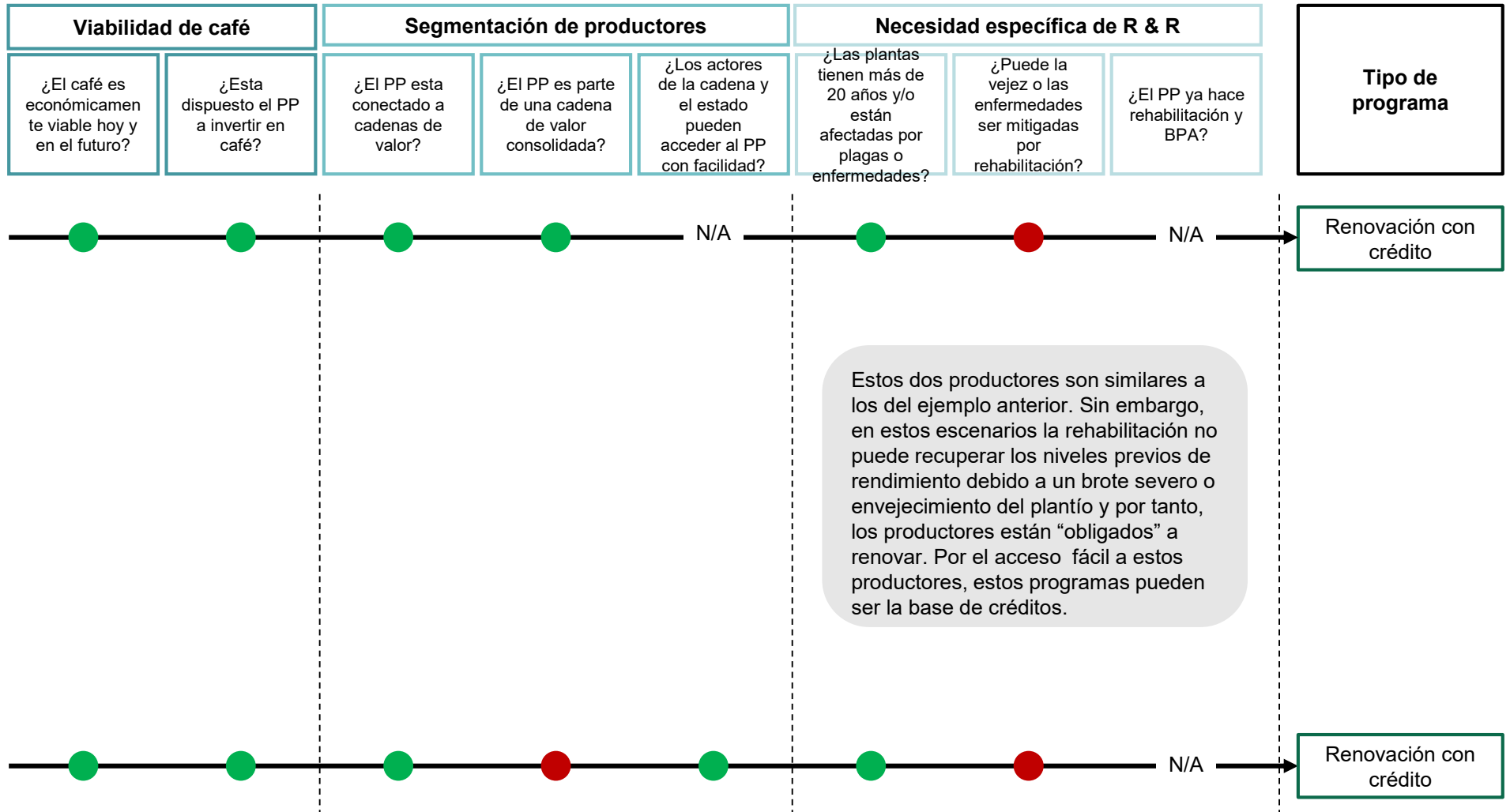


El árbol de decisiones de R & R: dos escenarios llevan hacia un programa de rehabilitación a base de crédito



Leyenda:
 ● Sí ● No

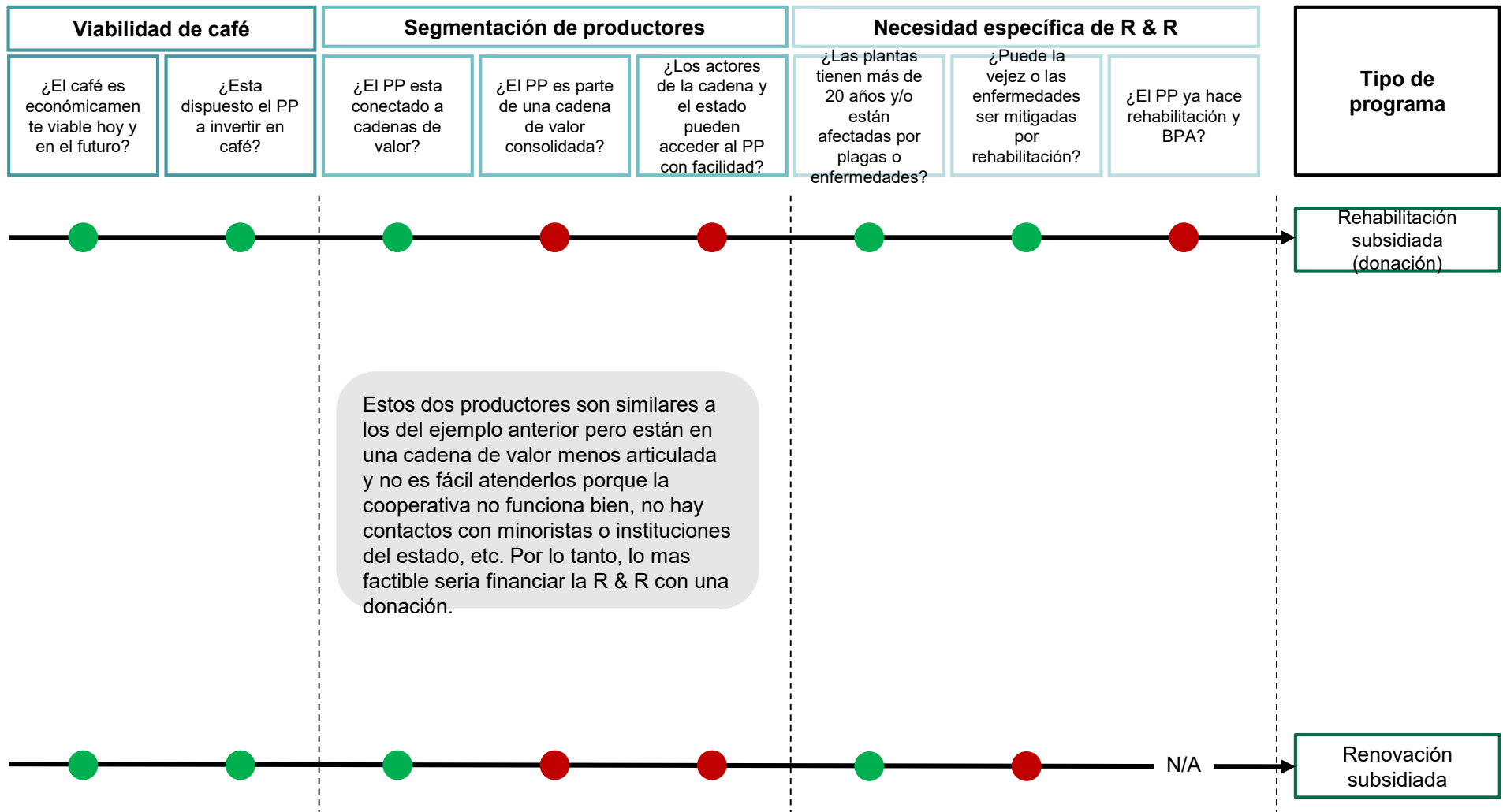
El árbol de decisiones de R & R: dos escenarios llevan hacia un programa de renovación a base de crédito



Leyenda:

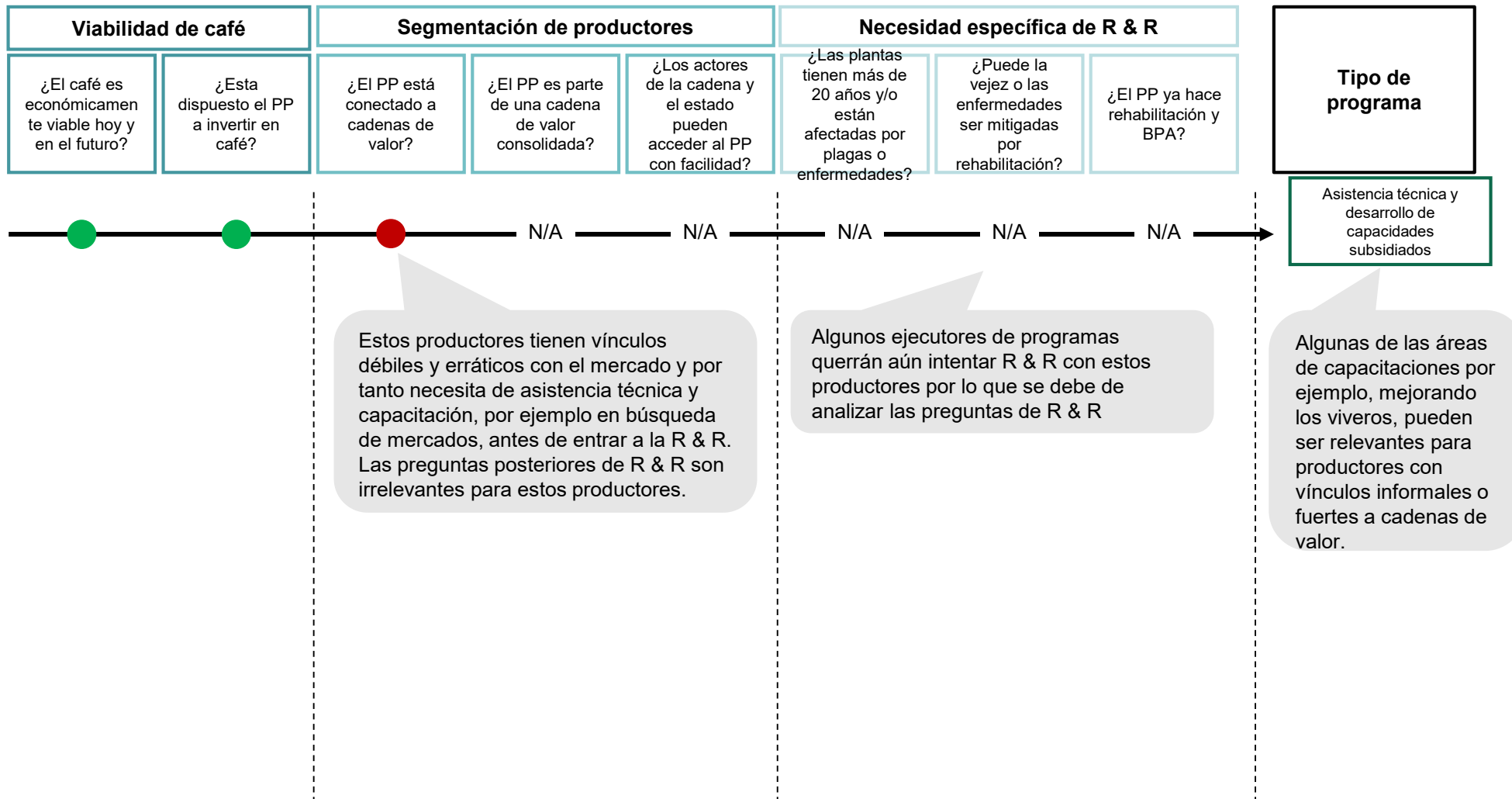
● Sí ● No

El árbol de decisiones de R & R: dos escenarios llevan hacia un programa R & R a base de donación



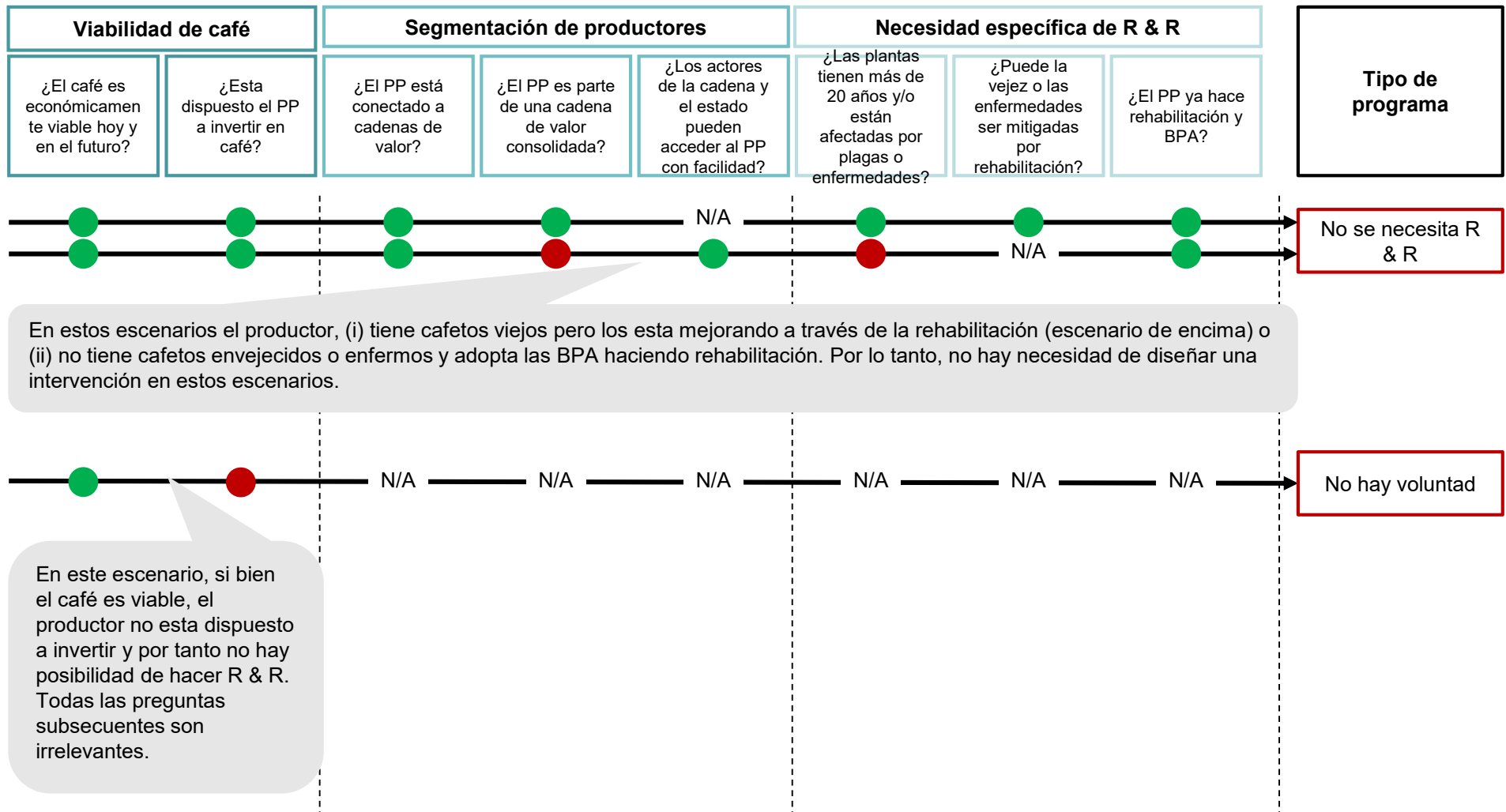
Leyenda:
● Sí ● No

El árbol de decisiones de R & R: un escenario lleva a asistencia técnica y desarrollo de capacidades financiada por donación



Leyenda:
● Sí ● No

El árbol de decisiones de R & R: tres escenarios que llevan a “no hacer nada” (o a programas de adaptación)

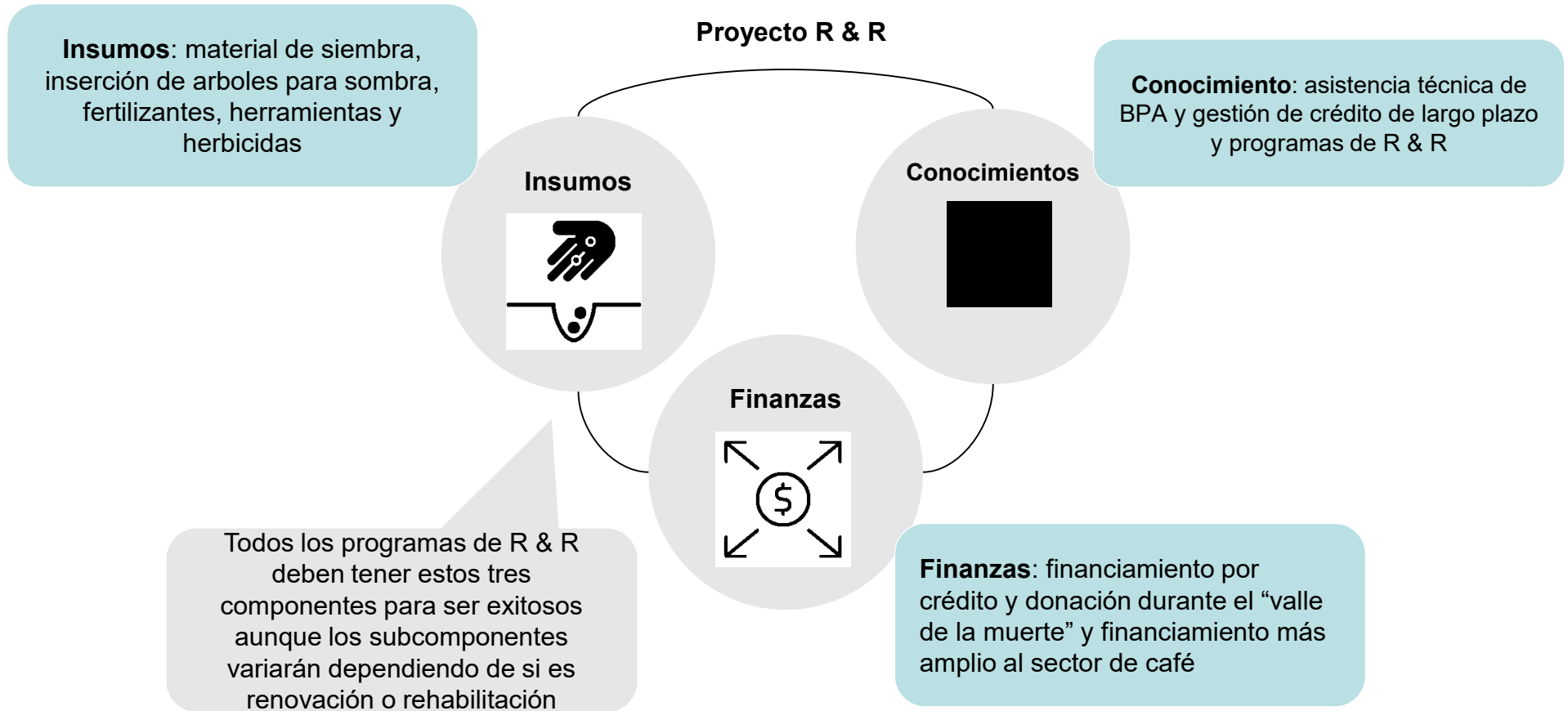


Leyenda:
● Sí ● No

Tabla de contenido

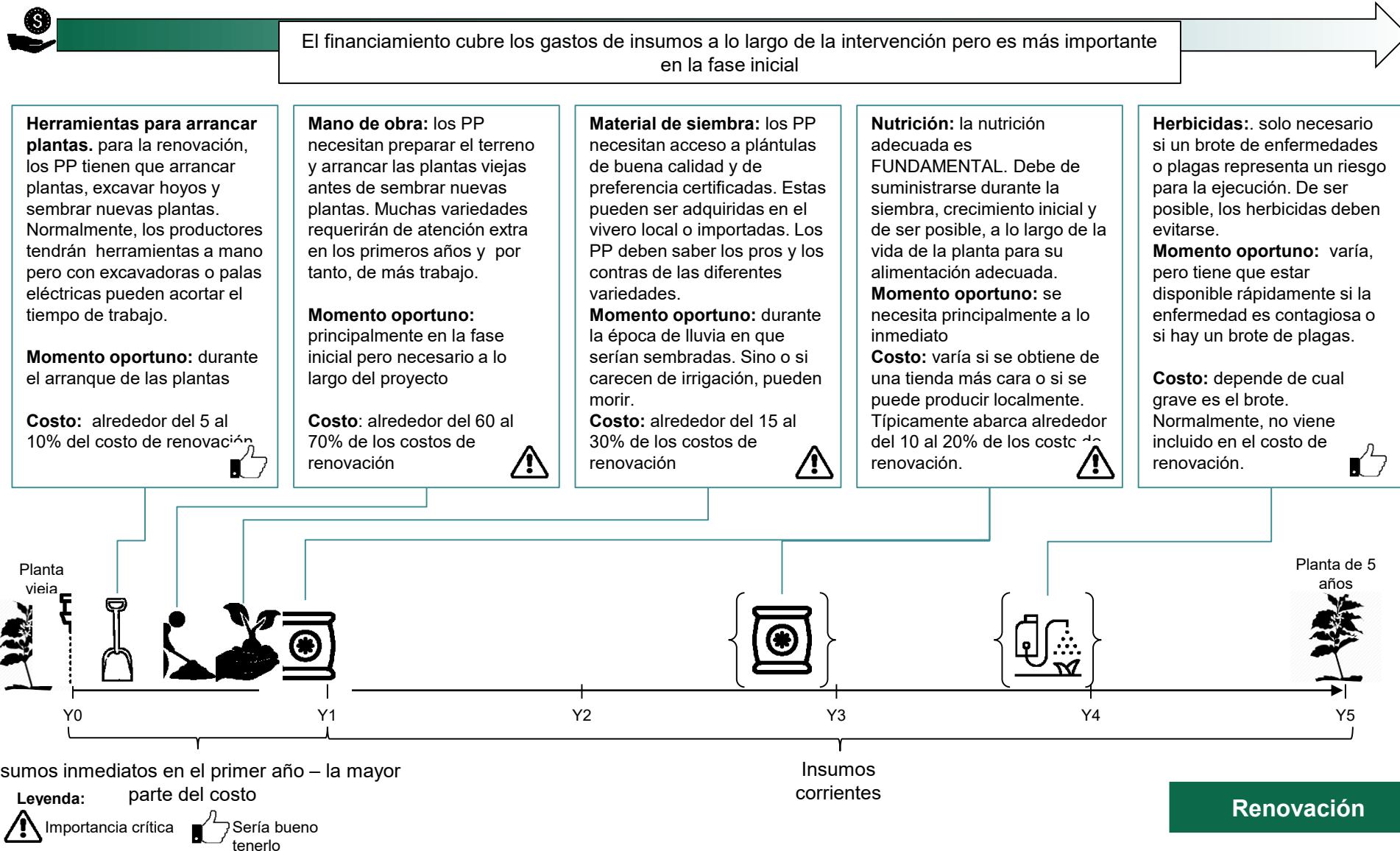
	Página
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1. Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – el estado actual	38
Sección 2.1. La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. Iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes de proyecto de R & R	78
Sección 4. Casos de inversión – ¿Quién puede ayudar donde?	98
Sección 5. Casos de estudio –lecciones del campo	101
Anexos	119
Anexo 1. Base de datos de proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

Después del análisis de árbol de decisiones, las partes interesadas deben de decidir *como* ejecutar los tres componentes de proyectos de R & R: insumos, finanzas y conocimiento

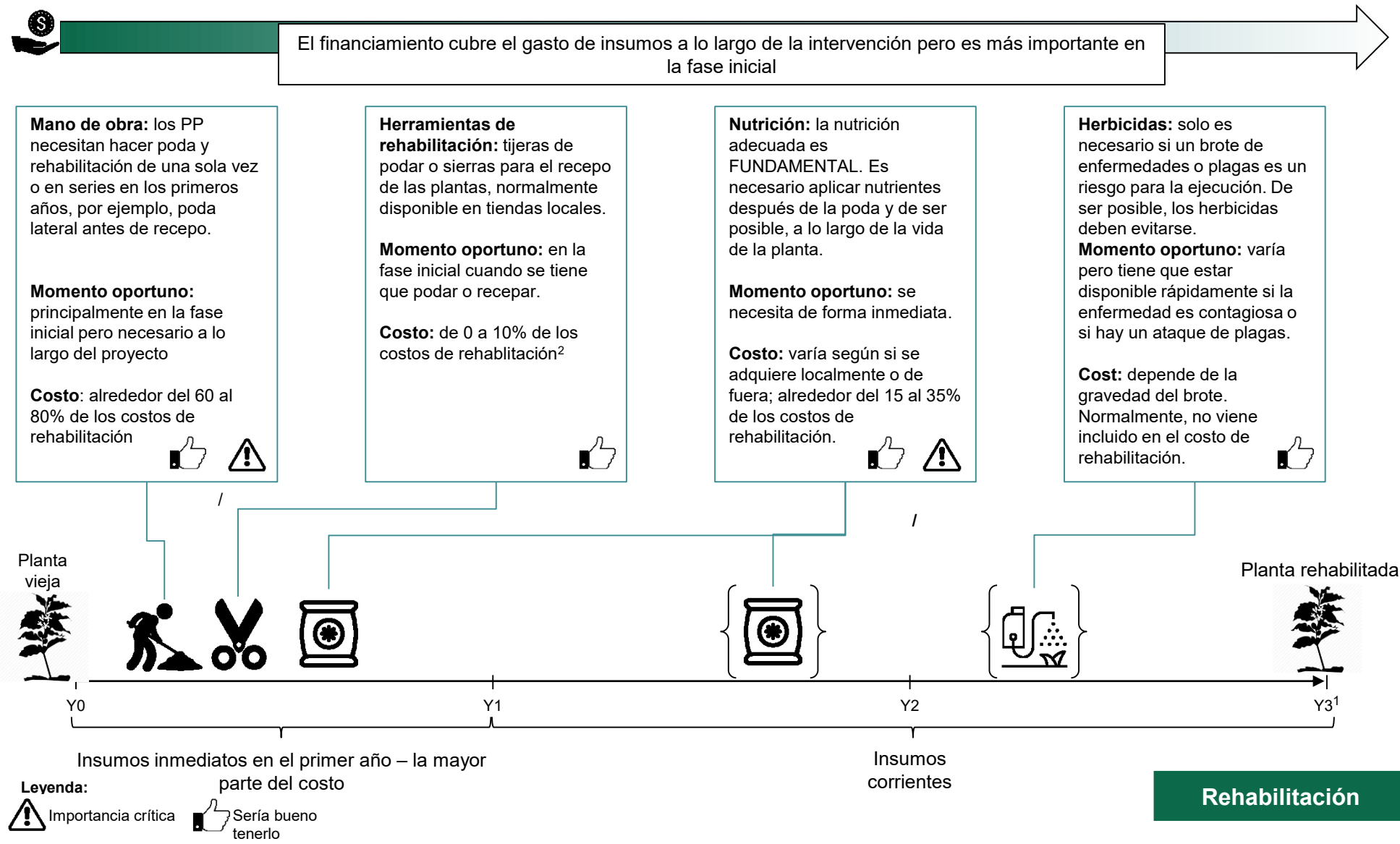


Estos programas son conceptualmente fáciles de delinear. Sin embargo, pueden ser muy complicados de ejecutar efectivamente. Los casos de estudio cortos de esta sección y los casos de estudio largos de la Sección 5 demuestran sus ejecuciones en situaciones reales.

Algunos insumos deben ser incluidos en los paquetes de renovación mientras que otros pueden ser obtenidos por los productores de forma independiente



La rehabilitación requiere de menos insumos que la renovación y ninguno es crítico, aunque la mayoría de las veces se necesita de financiamiento



Notas: (1) Algunos programas de rehabilitación toman menos de tres años para completar. Fuente: Análisis de Dalberg

Los buenos viveros garantizan la calidad de semillas y plántulas pero las capacidades de los viveros varían y a menudo son bajas



Los viveros son fundamentales para los programas de renovación

- Los viveros son responsables de desarrollar, manejar y vender plántulas a productores
- Los viveros a veces están localizados centralmente en el país pero también pueden ser administrados por un grupo pequeño de productores

A menudo, los viveros producen plántulas inverificables de baja calidad

- **Poca adopción de buenas prácticas:** hay poca adopción de buenas practicas por los viveros y las entrevistas mostraron que no se aplican los estándares de calidad.
- **Sin verificación:** los productores corren el riesgo con plántulas sin garantías de calidad, pureza genética y de variedad. La falta de programas de certificación de semillas y plántulas puede llevar a la compra fraudulenta de plántulas baja calidad, con lo cual productividad de la finca se ve afectada.

Lecciones del campo

- **Responsabilidad compartida:** es importante hacer co responsable a los viveros por la calidad de sus productos y en particular, por la sobrevivencia de las plántulas.
- **Costos de transporte:** los costos de transporte de un vivero pueden ser muy caros para los esfuerzos de renovación. La cercanía de un vivero a una finca afecta positivamente la calidad de las plántulas y evita los gastos excesivos de transporte.

Guía para ejecutores

El World Coffee Research (WCR) tiene un **programa de certificación de viveros**. La marca “WCR VerifiedSM es la primera norma mundial que certifica que los productores y viveros de semillas de café estén produciendo plantas sanas y genéticamente puras. El programa también opera en Centroamérica y hay planes para expandirse globalmente. [Lea más aquí](#).



El kit de Clima y Café (**Coffee & Climate toolbox¹**) es una herramienta en línea que incluye lecciones de como los viveros pueden mejorar la calidad de sus plántulas y guías de siembra para productores. [Lea más aquí](#).



Los productores tienen que tener información adecuada sobre variedad de café y sopesar múltiples factores antes de decidir que sembrar



La decisión de *que* sembrar es fundamental para los productores

- Dada la larga duración de vida de una planta de café, la decisión de que sembrar tiene consecuencias de largo plazo
- Los productores deben también decidir si quieren sembrar árboles de sombra

Los productores deberían considerar una serie de preguntas antes de seleccionar la variedad óptima

1. **Pregunta principal:** los productores deben decidir si quieren vender para un mercado de café especial. Si es así, deben tener las condiciones adecuadas, por ejemplo, la altitud óptima. Después, deben seleccionar una variedad de alta calidad.
2. **Características principales:** el potencial de cosecha, altitud óptima, resistencia a roya y otras enfermedades y necesidades de nutrición¹.
3. **Principales compensaciones:** los productores deben sopesar las ventajas entre las variedades porque ninguna es “perfecta”:
 1. Para las variedades más antiguas, la compensación es entre resistencia a la roya y la calidad.
 2. Las variedades con más potencial de cosecha necesitan más insumos y las de menor potencial de cosecha, pueden ser desatendidas por uno o dos años.
 3. Las variedades de mejor calidad, por ejemplo los híbridos F1, tienen menos compensaciones, son caras, difíciles de obtener y requieren de mucho cuidado en los primeros años.

Pero los productores necesitarán de apoyo para hacer una decisión (lecciones del campo)

- **Falta de conocimientos:** las entrevistas mostraron que los productores de numerosas regiones desconocían los pros y los contras de variedades de café.
- **Necesidad de AT:** hay que educar a los productores sobre las variedades adecuadas y los árboles de sombra. Se debe de hacer capacitaciones después de la siembra.
- **Toma de decisiones inclusiva:** los productores deben ser incluidos en el proceso de toma de decisiones para evitar las malas experiencias de ejecuciones usando modelos de arriba hacia abajo.
- **Mensajes contradictorios:** las cooperativas a veces reciben mensajes contradictorios de las variedades que deben usar por parte de compradores y agrónomos². Es necesario alinear las recomendaciones.
- **Biodiversidad:** la biodiversidad es importante para garantizar la fertilidad del suelo y la viabilidad largo plazo.

Guía y buenas prácticas para ejecutores

World Coffee Research (WCR) ha publicado **su catálogo de variedades de café** que enumera y compara 33 variedades fundamentales de Mesoamérica y el Caribe. Los productores pueden informarse de los pros y los contras de las diferentes variedades. WCR está planificando expandir su catálogo para incluir el este de África. [Lea más aquí](#)

Nespresso está ejecutando proyectos de agroforestería en su cadena de suministro para “insertar” el control de emisiones de carbón. El Pur Project y la Rainforest Alliance apoyan a Nespresso en el diseño de sus proyectos de agroforestería para conservar ecosistemas naturales, mejorar la calidad de suelos y agua, y tener un impacto positivo en la calidad y cantidad de café producido. El “**insetting**” (la inserción) puede tener un papel más dominante en la producción de café del futuro, dado el cambio climático.

‘La resistencia “horizontal” y “vertical” a enfermedades: si los productores solo siembran la misma variedad y si la resistencia de la misma resulta de un solo gen (“resistencia vertical”), entonces el sector entero es vulnerable si una enfermedad muta y supera este gen. Un plantío será más resiliente si hay diversidad genética (a través de la siembra de distintas variedades de café) y si tiene resistencia horizontal, (con múltiples fuentes genéticas de resistencia parcial en lugar de una sola). De este modo, la mutación de una enfermedad no será catastrófica para toda la finca.



Otro de los desafíos del insumo es educar al productor sobre los fertilizantes

Tipo de desafío	Ejemplos	Lecciones para superar este desafío
<p>Otros insumos</p> <p>Costos de fertilización y aplicabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A menudo, la fertilización es cara y el productor requiere de financiamiento o de opciones más baratas • Una de las barreras importantes al acceso de fertilizantes es el Impuesto de Valor Agregado (IVA) y otros impuestos. En muchos casos, los impuestos adicionales inciden en la decisión de invertir o no • Los productores carecen de las capacidades para hacer análisis de suelo y tienen poco conocimiento sobre nutrición • Los productores no están informados de alternativas a la fertilización química 	<ul style="list-style-type: none"> • Los gastos de fertilizantes pueden ser reducidos de manera significativa por su producción local • El análisis de suelo de las parcelas de los PP puede optimizar la aplicación de insumos • La capacitación en biodiversidad y agroforestería es importante incluir en la fase de siembra para garantizar la sostenibilidad de largo plazo de las plantas de café • Los compradores pueden negociar precios mayoristas para reducir los costos de los insumos




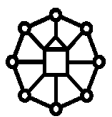


NCBA CLUSA en alianza con MAOES¹ publicó una guía² de **fertilizantes orgánicos** para productores. Los fertilizantes se hacen a base de materiales orgánicos adquiridos localmente como el estiércol de gallina o la miel de caña. Los fertilizantes naturales reducen la presión al suelo y los ecosistemas y son mucho más baratos que fertilizantes importados usados en la agricultura convencional.



La mayoría de los productores tienen poco o nulo conocimiento sobre insumos (plántulas y fertilizantes) que sean adecuados a su parcela. A través de su programa **Direct Trade Verified Sustainable (DTVS)**, Farmer Brothers realizó análisis de suelos como precondition de un proyecto. El análisis de suelo fue financiado por FNC, Farmer Brother y los productores con el fin de optimizar el uso de insumos en base al tipo de suelo detectado.

La asistencia técnica para los PP y organizaciones que pueden apoyar la R & R como las cooperativas y los viveros, debe ser continua



Actor R & R	Antes: capacitación	Durante: capacitación y monitoreo	Después: evaluación
<p>Pequeños productores</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar programa de capacitación de renovación siguiendo el enfoque adoptado – por ejemplo, una sola o una serie de capacitaciones. • Seleccionar a productores para fincas pilotos • Capacitar a PP en el análisis de suelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear resiembra y asegurar que los PP estén adoptando buenas prácticas agrícolas • Dar seguimiento a las capacitaciones ajustadas a las necesidades de los PP, por ejemplo, control de nematodos 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer evaluación de programas de resiembra y analizar datos sobre tasas de éxito o fracaso
<p>Cooperativa</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • En casos donde el desembolso de crédito se hace a través de cooperativas, las contrapartes deben capacitarlas en la gestión de crédito de largo plazo. • Asegurar que el oficial de extensión rural este adecuadamente equipado 	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe hacer monitoreo para asegurar que las cooperativas y otras organizaciones de productores estén cumpliendo con normas establecidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Probablemente no se requiera de AT
<p>Proveedores financieros</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Los proveedores financieros sin experiencia en desembolso de créditos de R & R tendrán que ser capacitados en la gestión de este tipo de crédito • Cabildear a las FI locales para que otorguen crédito a PP para R & R 	<ul style="list-style-type: none"> • Probablemente no se requiera de AT 	<ul style="list-style-type: none"> • Probablemente no se requiera de AT
<p>Viveros</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • A menudo, los viveros requieren de capacitación para la certificación y producción de plántulas de alta calidad en volúmenes comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Se necesitará de monitoreo para asegurar que los viveros cumplan con normas de calidad. Se deberán realizar pruebas genéticas, por ejemplo a través del programa de certificación de viveros de World Coffee Research 	<ul style="list-style-type: none"> • Probablemente no se requiera de AT



La asistencia técnica tiene que brindarse a lo inmediato y de manera intensiva

Tasa de oficial de extensión o de AT por PP 1 oficial de extensión por # de PP

Tasas diferentes reflejan factores como grado de conocimiento de los productores, estructura de cadena de valor y la experiencia de los ejecutores de programas con los productores locales. Los programas con menos técnicos de extensión ocurren típicamente cuando los PP están bien articulados a la cadena valor y ya producen café de alta calidad.



Citas de campo sobre asistencia técnica (entrevistas de Dalberg)

“La asistencia técnica es un elemento crítico de todo programa de renovación. Plantas nuevas necesitan de nuevas prácticas de fertilización y siembra. Idealmente, los técnicos de extensión se quedan uno o dos días en la finca para mostrar a los productores como manejar sus nuevas plantas.”

“Necesitamos 1 agrónomo por cada 100 productores especialmente, en los tres primeros años. Luego, la tasa decrece.”

“La AT tiene que estar alineada y conectada con proveedores, viveros, agrónomos, etc. para garantizar una comunicación y capacitación de productores coherente a lo largo de la cadena de suministro.”

“El éxito del programa depende en una persona clave, quién es responsable del monitoreo de las fincas y de realizar AT [...] Esta persona tiene que ser alguien local y hablar el lenguaje de los productores.”

“La mayoría de las organizaciones de los PP están en una búsqueda permanente de apoyo de asistencia técnica de ONG y donantes. Se necesita de mas recursos para la asistencia técnica.”

“Se necesita de mucha gente para la AT de campo y esta tiene un costo alto. La realidad es que muchos países no tienen suficiente técnicos de extensión para hacer este trabajo.”

Desafíos comunes de la AT son ajustar la AT a los productores y crear estructuras de incentivos para que estos adopten BPA



Tipo de desafío

Ejemplos

Lecciones de campo de superación de desafío

Diversidad de necesidades

- Si bien hay buenas prácticas agrícolas de café que se pueden usar en cualquier lugar, estas tienen que adaptarse al contexto y necesidades locales.
- Sub regiones de un mismo país pueden tener diferentes lenguajes y necesidades de AT y por tanto, la AT tiene que ser muy específico.

- Es importante hacer una línea de base sobre la adopción de BPA por parte de productores para hacer un diagnóstico de necesidades de AT de los productores.
- Es importante entender las necesidades de los productores y diseñar la AT de forma colaborativa.
- Las buenas prácticas tienen que estar ajustadas a las condiciones locales como la altitud y las características de la variedad local de café.

Capacidad de absorción insuficiente/desafío de adopción:

- Programas de conocimiento difíciles de diseñar que requieran de la ejecución completa por parte de los PP
- Los viveros u otros intermediarios tienen que capacitar sobre BPA para nuevas variedades que pueden ser radicalmente distintas a variedades anteriores.
- También se tiene que hacer AT a proveedores financieros que no están acostumbrados a créditos de largo plazo, por ejemplo, la gestión del ingreso para deudas de largo plazo.

- Es importante crear una estructura de incentivos adecuada para la adopción de BPA. Las escuelas de campo, con las fincas modelo, tienen un buen record de divulgar BPA entre los PP.
- La transparencia de los precios y bonos de calidad son buenos incentivos para la adopción de BPA por los productores

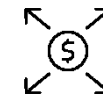


En Guatemala, hubo un programa de renovación de **suministro de bolsas de plántulas híbridas F1** a productores. Los productores nunca habían recibido plántulas en bolsas de plásticos y los ejecutores de programa no habían considerado esta posibilidad. Muchos productores no removieron las bolsas de plástico durante la siembra y como resultado, muchas de las raíces de las plántulas fueron afectadas. Este ejemplo demuestra la importancia de una capacitación ajustada a las condiciones de los productores, especialmente durante la fase inicial de programa.

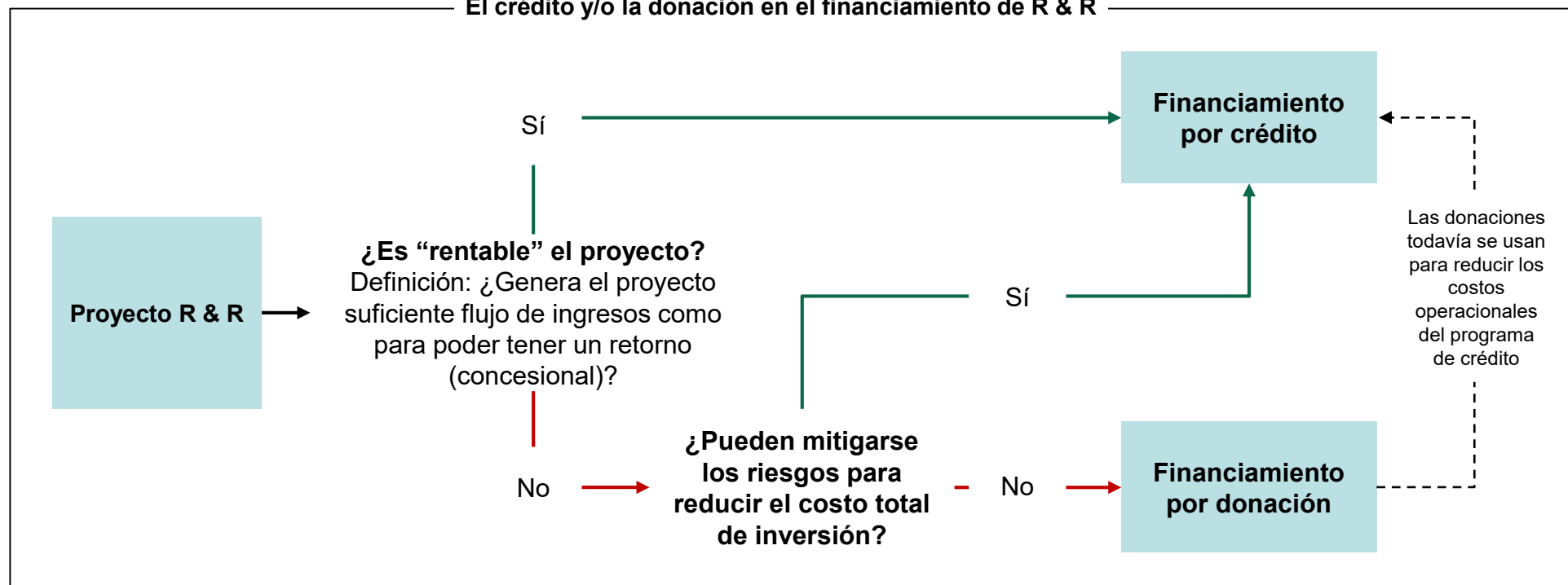


El **Plan Integral de Atención al Café** ejecutado por la Secretaría de Agricultura de México (SAGARPA) fue diseñado en colaboración con los productores. La SAGARPA invitó a las organizaciones de productores a presentar solicitudes y desarrollo la PIAC para atenderlas. La SAGARPA trabaja con 400 agrónomos nacionales para atender la gran diversidad de necesidades locales en un contexto donde se hablan 60 lenguas regionales.

El uso de donación o crédito depende de la rentabilidad de las inversiones de R & R y de si las medidas de mitigación pueden reducir los riesgos lo suficiente



El crédito y/o la donación en el financiamiento de R & R



En última instancia, si el proyecto no genera un retorno aceptable para un inversionista o si las medidas de mitigación no reducen el monto total de la inversión, el proyecto tendrá que ser financiado a través de donaciones. Dado que el proyecto no es rentable, esto quiero decir que la justificación de inversión tendrá que estar enfocada en el impacto que en el retorno, por ejemplo, en la mejora de condiciones de vida de los beneficiarios.

Los inversionistas potenciales tienen que pasar por un proceso de tres fases para ver si la donación o el crédito será el principal instrumento financiero



1 Análisis de flujo de caja

Los créditos de R & R son créditos de flujo de ingresos en los que los términos se basan en estimados de flujos de ingresos futuros desde la producción a la venta de café. Esto es diferente a créditos basados en que se ofrecen garantías colaterales.

En un nivel mínimo, el productor debe de obtener una ganancia con la R & R a través de la cual podrá pagar su crédito. Para que una inversión R & R sea rentable, el Valor Actual Neto (VAN)¹ del flujo de ingresos y egresos de la inversión tiene que ser positivo durante el transcurso del proyecto.

Nosotros calculamos el VAN del proyecto haciendo un modelo temporal del desarrollo del flujo de caja.

2 Evaluación de riesgo

Además del análisis de flujo de caja, se tienen que evaluar los riesgos y su impacto en la capacidad de pago del crédito. Normalmente, la evaluación de riesgo se hace a través del Análisis de Sensibilidad que estima como cada uno de los riesgos enumerados abajo impactará la rentabilidad y el monto total de inversión. Hay una serie de riesgos²

que afectan las inversiones de R & R:

- **Riesgos agrícolas:**
 - **Producción:** eventos climáticos, brotes de enfermedad y plagas.
 - **Ambiente facilitador:** cambio de leyes y regulaciones, desequilibrios macroeconómicos, riesgos políticos, conflictos y restricciones comerciales.
 - **Mercado:** Incluye volatilidad de precios de materias primas e insumo, volatilidad de la tasa cambiaria y de interés y el riesgo de mora de las contrapartes.
- **Riesgos crediticios:** Este es el riesgo de que el prestatario no pague su crédito. Para el prestamista, esto podría traducirse en la pérdida del monto de crédito e interés, interrupción en su flujo de caja y gastos de reclamo de deuda.
- **Otros riesgos:** Riesgo país, riesgo de iliquidez, riesgo cambiario, etc.

3 Herramientas de mitigación

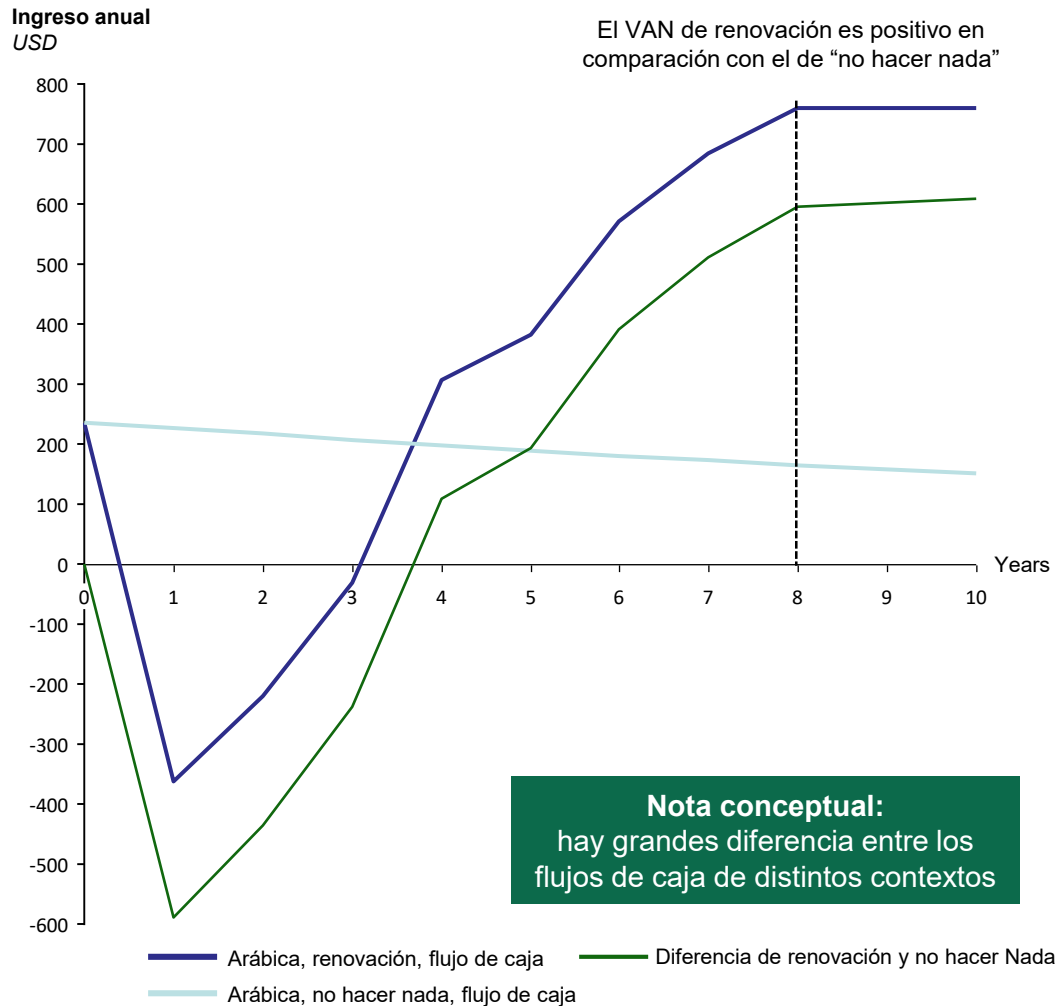
Hay una serie de herramientas de mitigación de riesgo que sirven para rentabilizar una inversión. La inversión en R & R es difícil porque el otorgamiento del crédito está basado en flujo de caja estimados, en lugar de una garantía colateral.

Además, estas herramientas de mitigación y todo el proceso de concesión de crédito necesita ser proporcional con el gasto. De otro modo, si él asume el costo del crédito, esto sería muy caro para el productor y aumentaría el riesgo de crédito, lo cual desequilibraría todo el sistema nuevamente...

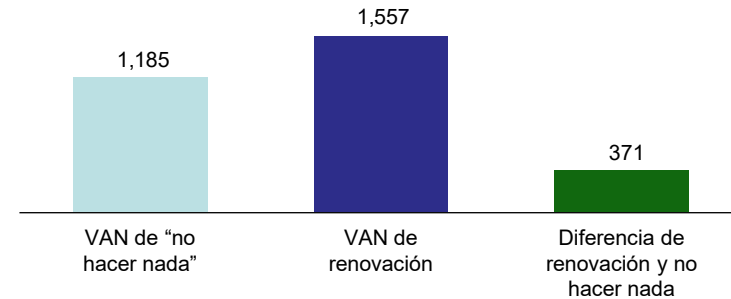
El análisis de flujo de caja es la herramienta principal para que los proveedores de finanzas determinen si un proyecto R & R *puede ser rentable*



Ejemplo. Impacto de renovación en el ingreso neto de un productor de Arábica en Tanzania comparado con un escenario de “no hacer nada”¹



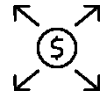
Ejemplo 1: El Valor Actual Neto durante 10 años USD



Implicaciones de flujo de caja:

- En este ejemplo, el VAN de renovación después de 10 años es alrededor de USD 1500 y el VAN del escenario de “no hacer nada” casi llega a USD 1200. La diferencia entre estos dos valores VAN es USD 371. La renovación por tanto es la inversión preferida que genera ganancias.
- Sin embargo, el VAN de la renovación solo es preferible al de no hacer nada si el plazo es más de 8 años, lo cual muestra que el tiempo necesario de inversión incide en su preferencia. Por ejemplo, hasta los 8 años, no hacer nada es preferible.
- Si bien el ingreso anual de un productor es 3 o 4 veces mayor al escenario de no hacer nada después del octavo año, le tomará bastante tiempo recuperar el costo incurrido durante el valle de la muerte (los tres primeros años), cuando el productor no obtiene ingresos de las nuevas plantas.

El Análisis de Sensibilidad mide la fortaleza de una inversión frente a riesgos agrícolas comunes



Al cambiar los parámetros de entrada en los modelos de flujo de caja, por ejemplo, el costo, el precio y el rendimiento, los inversionistas pueden calcular el impacto de los riesgos agrícolas que afectan la rentabilidad de la inversión.

Factores comunes del Análisis de Sensibilidad son:

- Riesgos de mercado: ¿Que pasa con el VAN si el precio sube o baja?
- Costo: ¿Que pasa con el VAN si el costo de producción aumenta?
- Mejora de rendimiento: ¿Que pasa con el VAN si no se obtiene la mejora de cosecha esperada?

Dependiendo del grado de tolerancia al riesgo del inversionista, el Análisis de Sensibilidad también podrá aplicar una diferente tasa de descuento¹

- Una tasa de descuento más alta significa un proyecto con más riesgo
- No hay una regla general de que tasa de descuento a aplicar a un proyecto particular. Mientras más larga la duración de inversión más alta será la tasa de descuento dado los mayores riesgos y costos de oportunidad de fijar el capital.

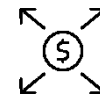
Un análisis de flujo de caja y de sensibilidad más granular permite un mejor diseño del instrumento financiero. Es importante segmentar los PP lo más posible, usando cifras de ingresos reales.

Análisis de Sensibilidad: el Valor Presente Neto de renovación menos "más de lo mismo" después de 10 años				
Tasa de descuento		5%	10%	15%
Riesgos agrícolas	Normal	\$900.35	\$371.39	\$37.82
	Precio baja			
	10%	\$645.71	\$199.92	(\$78.44)
	20%	\$391.07	\$28.44	(\$194.71)
	30%	\$136.43	(\$143.04)	(\$310.97)
	Costos aumentan			
	10%	\$735.75	\$237.05	(\$74.66)
	20%	\$571.14	\$102.72	(\$187.14)
	30%	\$406.54	(\$31.62)	(\$299.62)
	Déficit de producción			
	10%	\$645.71	\$199.92	(\$78.44)
	20%	\$391.07	\$28.44	(\$194.71)
30%	\$136.43	(\$143.04)	(\$310.97)	

Implicaciones de Análisis de Sensibilidad:

- **La inversión es altamente sensible a bajas de precios, aumentos de costos y déficits de producción.** Por ejemplo, un déficit de producción del 20% en 10 años reduciría el VAN a ~ USD 100 y un déficit del 30% lo convierte en una inversión negativa.
- **Si los prestamistas necesitan de una tasa de descuento más alta al 10% entonces la inversión se torna inviable aunque con bajas de precios del 10%, aumentos de costos y/o déficits de producción.**
- Básicamente, lo que esto significa es que si bien la inversión en renovación aislada es preferible a no hacer nada, fácilmente pueden convertirse en una mal inversión si algunos de los cambios anteriores llegara a suceder.

Además de los riesgos de proyecto, los inversionistas también deben ver los riesgos asociados a segmentos de productores que tienden a aumentar con los más pobres



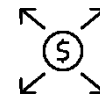
Riesgos agrícolas por segmento de productores y sus efectos en los riesgos y costos de inversión

	Riesgo agrícola			Riesgo de inversión ¹ y costos	
	Producción: normalmente aumenta en los segmentos más pobres de la pirámide porque los productores tienen las peores prácticas y menos acceso a insumos.	Entorno facilitador: en algunos países los impuestos afectan a todos los productores. Los más fuertes y mejor conectados podrán adoptar los cambios y oportunidades del ambiente facilitador.	Mercado: es alto para todos los productores pero los más fuertes podrán tener contratos de compra de futuro.	Riesgo de crédito: a mayor exposición de riesgos agrícolas menor capacidad de pago de los créditos entre los productores más pobres, quienes además tendrán menos o ninguna garantía de crédito.	Costo operacional: los costos de transacción aumentan de forma desproporcional con los productores más pobres, quienes tienen menos información disponible sobre diligencia debida, menos producción y menos intermediarios capaces (por ejemplo, cooperativas)
Productores grandes y medianos					
PP en cadenas de valor consolidadas					
PP en cadenas de valor informales					
PP desconectados					



Se vuelve más caro hacer el crédito disponible en los segmentos más bajos de la pirámide aún cuando el análisis de flujo de caja R & R indique que el proyecto puede ser rentable

Si se identifican y evalúan riesgos, estos pueden ser mitigados con un serie de herramientas para promover la rentabilidad de los proyectos R & R (1/2)



Riesgo agrícola

Herramientas de mitigación y sus requisitos

Ejemplos de casos de estudio¹

Riesgos de producción

- **Herramientas:** la AT en BPA es la principal herramienta para reducir el riesgo de producción
- **Requisitos:** donaciones para financiar las AT, servicios de extensión de alta calidad u organizaciones de productores que pueden hacer la AT, disponibilidad para hacer visitas de M & E a los productores
- **Costo:** aumento significativo cuando se busca a productores pequeños más aislados con poco conocimiento previo



El equipo de AT de TechnoServe en el este de África usa el enfoque de fincas modelos para reducir los costos de AT capacitando a productores para ser capacitadores (ver Caso de Estudio 6)

Riesgos del entorno facilitador

- **Herramientas:** apoyo gubernamental a R & R – por ejemplo, subsidios, créditos, agencias públicas que proveen parte del insumo de R & R (por ej. plántulas), reducción de impuestos de insumos (por ej. fertilizantes)
- **Requisitos:** compromiso político de apoyo a R & R
- **Costos:** depende del programa gubernamental específico



El gobierno mexicano ha despachado a 400 agrónomos en distintas regiones
El gobierno mexicano cubrió el 40% del capital de crédito (ver Caso de Estudio 4)

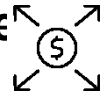
Riesgos de mercado

- **Herramientas:** acuerdos compra/venta garantizada, piso de precio y bonos y contratos de futuro, que es un tipo de contrato de compra o venta de un bien particular a un precio determinado de antemano en una fecha futura determinada.
- **Requisitos:** voluntad de los compradores a comprometerse a una oferta mínima y un precio
- **Costo:** el costo depende los precios ofrecidos a los productores pero pueden ser recuperados por precios de venta futura más altas si hay buena calidad de café



Starbuck ofrece a los productores nicaragüenses un acuerdo de compra garantizada de largo a un precio competitivo en comparación con los precios de mercado (ver caso de estudio 1)

Si se identifican y evalúan riesgos, estos pueden ser mitigados con un serie de herramientas para promover la rentabilidad de los proyectos R & R (1/2)



Riesgos y costos para el prestamista

Herramientas de mitigación y sus requisitos

Ejemplos de casos de estudio¹

Riesgos de crédito

- **Herramientas:** garantías de primeras pérdidas, garantías colectivas de organizaciones de PP, triangulación de pagos con compradores de café, segmentación granular de productores y diversificación (para algunos)², monitoreo de fincas (especialmente en el primer año), registro de garantías.
- **Requisitos:** disponibilidad de inversionistas con más apetito de riesgo y con la estructura de capital adecuada, información detallada de los productores individuales, organizaciones de PP con garantías, perfiles diversos de productores (para algunos inversionistas)².
- **Costo:** los costos son asumidos por el proveedor de capital o donantes como el programa DCA de USAID.



Root Capital canaliza fondos con cooperativas que otorgan créditos a productores y así reducen riesgos. Estas cooperativas ofrecen garantías colectivas, monitorean a los productores y tienen una base significativa (ver Caso de Estudio 2)



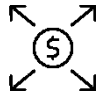
ECOM tiene relaciones cercanas con los productores y así pueden ofrecer créditos altamente específicos (ver Caso de Estudio 1)

Costos operacionales

- **Herramientas:** alianzas con organizaciones locales con experiencia en financiamiento de largo plazo, trabajo con productores específicos, tecnologías innovadoras tales como préstamos y modelos de monitoreo a través de dispositivos móviles para reducir los costos de transacción.
- **Requisitos:** Disponibilidad de tecnología y socios locales
- **Costos:** Pueden ser altos si necesitan desarrollar e introducir tecnologías o si no hay socios locales

Notas: (1) Ver más ejemplos en los casos de estudios de la Sección 3 y el Anexo (2). Algunos proveedores de finanzas otorgan crédito a una variedad de productores para reducir sus riesgos, por ejemplo, juntando productores más grandes con menos riesgo de crédito con pequeños y con mas riesgo de crédito. Sin embargo, esta táctica también puede aumentar el riesgo de un crédito individual porque requeriría un crédito diferenciado y TA dentro del mismo paquete de crédito (aun si mitiga el riesgo a nivel de cartera). Fuente: Entrevistas de Dalberg.

En la actualidad, dado los altos niveles de riesgo, incertidumbre y costos de operación, la mayor parte del financiamiento se hace a través de donación



El costo de otorgar créditos

- El proceso de otorgar créditos es mucho más caro que el de donación. Requiere de una diligencia debida que incluye el análisis del record de crédito del productor, el diseño de estructuras legales y financieras complicadas para el proyecto, y el diseño de herramientas de mitigación. Por ejemplo, estos pueden ser asistencia técnica, contratos de futuro, el monitoreo del productor, la reestructuración de la deuda (a veces) o procesos de recuperación de crédito en casos de mora.
- Con los productores mas pobres, la agregación de estos elementos es mucho más cara y merma el retorno de inversión, a pesar de que estos productores son los que mas necesitan de R & R y tienen más que ganar.
- Sin embargo, el prestamista no puede transferir estos costos al interés del crédito para que el inversionista recupere su inversión y obtenga su retorno. Esto haría que el crédito sea inaccesible para los productores que no estarían en condiciones de asumirlo.

La agricultura es inherentemente arriesgada, especialmente la agricultura del PP. La poca experiencia de financiamiento de R & R indica que los costos de transacción todavía son altos.

- La incertidumbre de los riesgos asociados a R&R es alta porque pocos proyectos han generado datos. Por tanto, es muy difícil contabilizar el riesgo de un productor aislado en Tanzania o de un productor afiliado a una cooperativa en Honduras.
- Además, los costos de transacción para el diseño y ejecución de un proyecto son altos (ver encima) y los pequeñísimos márgenes de los productores de café significa que estos no pueden agregarse al interés del crédito.

Lo cual implica que las donaciones seguirán teniendo un importante papel de futuro.

- Los altos riesgos y la poca experiencia en R & R significa que los prestamistas de los pequeños productores deben ser prestamistas con enfoque de impacto, en lugar en rentabilidad. Significa también que los créditos serán pequeños y que estarán enfocados en los PP más fuertes y mejor conectados.
- Con el tiempo, aumentará el conocimiento de los riesgos asociados y habrá innovaciones en el diseño de proyectos. Por ejemplo, las finanzas mixtas (siguiente diapositiva) podrán reducir los costos y aumentar las capacidad de mitigación de riesgos.
- Sin embargo, en el futuro inmediato, las donaciones jugarán un rol preponderante en el financiamiento de R & R para pequeños productores de café.



Los modelos “financiamiento mixto” de R & R deberán expandirse para incluir más inversionistas comerciales que quieren obtener tasas de retorno a nivel de mercado o similar

Las donaciones deberían de utilizarse no solo para financiamiento directo de R & R sino también para apalancar capital comercial a través del financiamiento mixto

El financiamiento a base de donación no será sostenible a largo plazo.

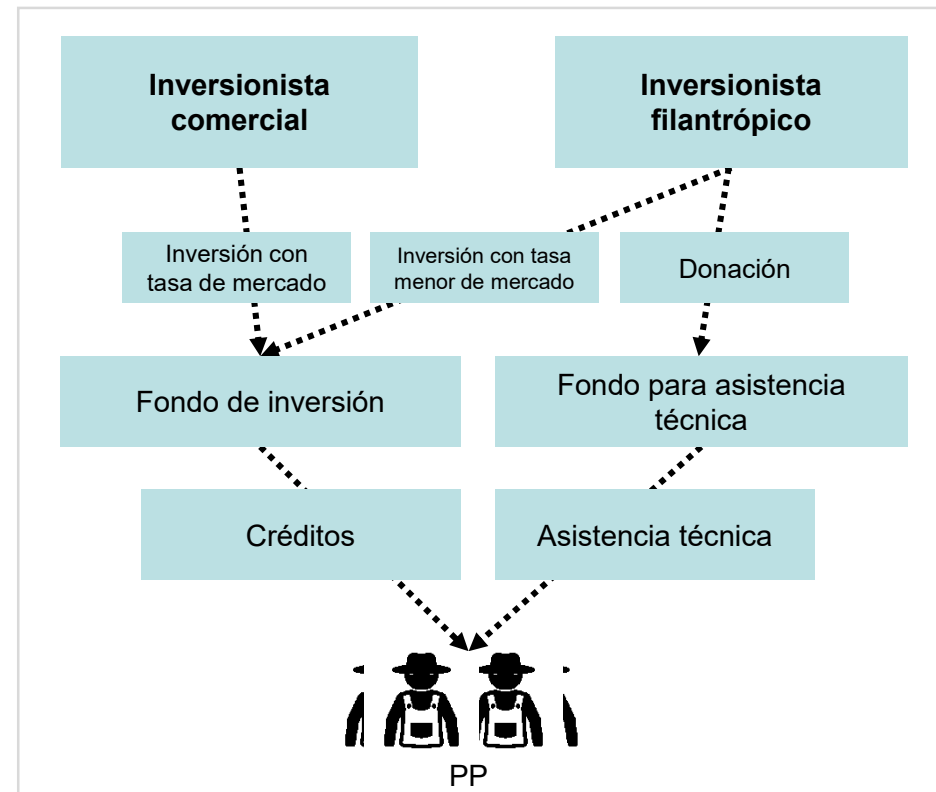
- El financiamiento a base de donación no será sostenible porque el ciclo de inversión de R & R requiere de inversiones continuas por cada ciclo de renovación y rehabilitación.
- Por lo tanto, las donaciones no solo sirven para financiar la renovación de productores pero también para reducir el riesgo total de las inversiones de R & R y por ende, para atraer capital con mentalidad más comercial.

Al apalancar el capital comercial, los inversionistas pueden expandir los modelos de finanzas mixtas para superar la brecha.

“Las inversiones mixtas son una mezcla de inversionistas públicos, privados y/o filantrópicos tras una iniciativa, agrupados en un fondo de capital accionario o deuda. Las prioridades diferentes entre los inversionistas hacen que el financiamiento mixto sea una herramienta más idónea para iniciativas de impacto social a la vez que atrae inversionistas comerciales que buscan tener márgenes de retorno a nivel mercado”.¹

- Ya existen innovaciones financieras en el sector R & R (los cuales se deben de expandir (ver los casos de estudio).

Modelo conceptual de modelo de finanzas mixtas para R & R¹



NCBA CLUSA firmó una alianza con Banco Hipotecario, uno de los bancos de hipotecas más grandes de El Salvador, para crear **un fondo de financiamiento mixto** para el otorgamiento de créditos de largo plazo a PP. El Banco Hipotecario ofrecerá otros productos financieros garantizados por un fondo de garantía otorgado por NCBA CLUSA a través del proyecto USDA de rehabilitación de café y diversificación agrícola. Los fondos, en total USD 325,000, reducirán el riesgo del banco y facilitarán el acceso de crédito de productores para un total de USD 6.5 millones para el sector de café. Con una pequeña de garantía, el acceso financiero fue multiplicado.

Resumen de sección 3: ¿Como hacer que R & R funcione? Hay cinco pasos fundamentales para un R & R exitoso

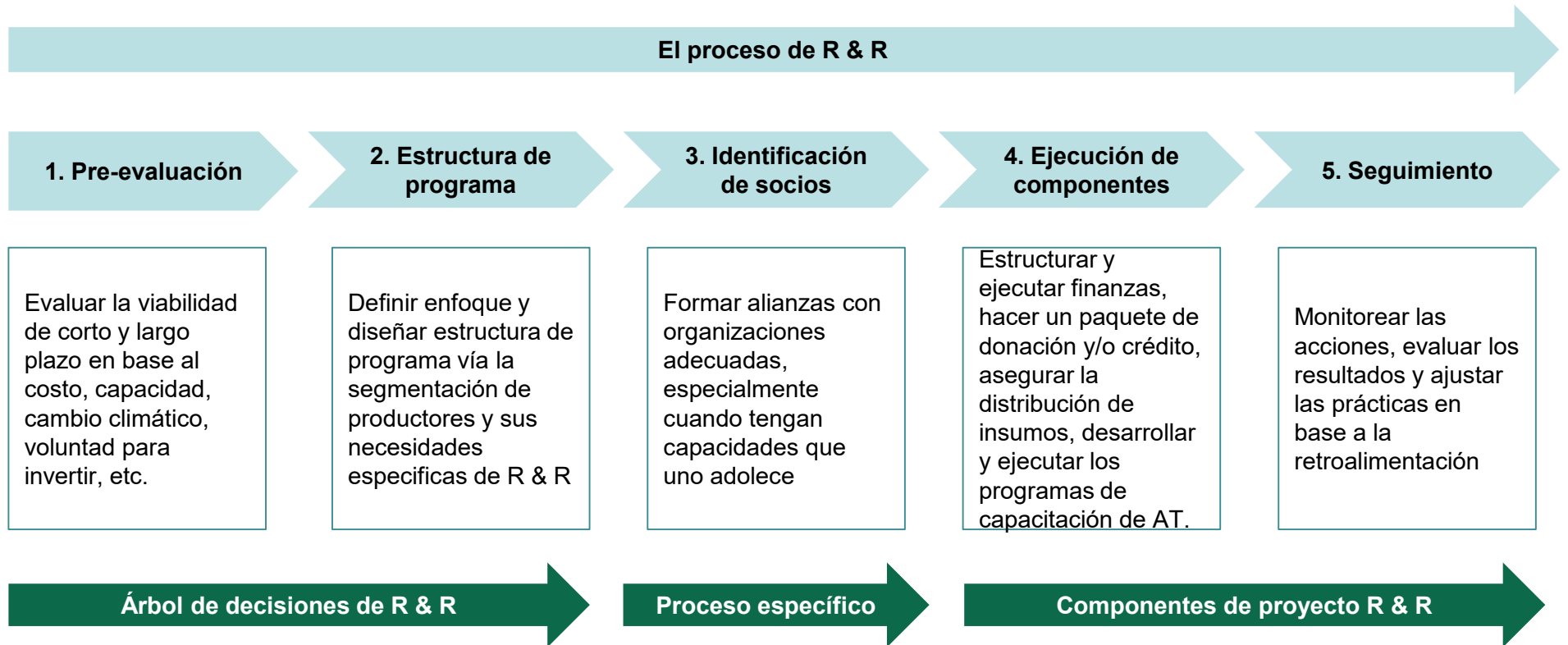


Tabla de contenido

	Página
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1. Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – el estado actual	38
Sección 2.1. La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. Iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes proyecto de la R & R	78
Sección 4. Casos de inversión – ¿Quién puede ayudar donde?	98
Sección 5: Estudios de Casos – lecciones del campo	101
Anexos	119
Anexo 1. Base de datos de proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

Hay siete necesidades principales del sector R & R que van desde el escalamiento programas existentes hasta sentar las bases para la R & R futura



Expandir los programas actuales

Los programas actuales funcionan bien para ciertos tipos de PP pero con el 90% de necesidades aún sin satisfacer, hay una clara necesidad de escalar los programas existentes.



Producir más datos sobre necesidades de R & R y segmentación de productores

Los datos sobre necesidades de R & R son escasos en el mundo. A menudo, se basan en estimados de expertos sobre la cantidad de PP y sus vínculos de mercado. Los ejecutores deben divulgar sus lecciones de forma más amplia.



Innovar en la ejecución para reducir los costos

Los costos de R & R varían significativamente entre países pero tendrán que ser dramáticamente reducidos para que la R & R sea viable para productores en la base de la pirámide:

- Hay que re-pensar como suministrar insumos
- Hay que explorar otras formas más baratas de ofrecer asistencia técnica a escala



Innovar en las finanzas para apalancar el capital comercial y alcanzar a más productores en la base de la pirámide

- Se necesita de modelos de financiamiento mixto para apalancar el capital comercial, lo cual es esencial para el escalamiento
- Hay que buscar maneras de reducir el riesgo de crédito para dar préstamos retornables a productores que ahora solo son cubiertos por donación



Mejor comprensión de los resultados potenciales de rehabilitación

La opción entre renovación y rehabilitación no siempre es clara pero la renovación ha recibido la mayor parte de atención; con más inversión, más proyectos y más datos de resultados. La rehabilitación tiene gastos y riesgos menores. Le convendría al sector tener una mejor comprensión de que resultados se pueden obtener por la rehabilitación y cuando esto es suficiente.



Construir sistemas de apoyo de R & R fortaleciendo cooperativas, viveros, bancos locales, institutos de investigación, etc.

En muchos países, la constelación de actores necesarios para un R & R exitoso no siempre existe o funciona. Estas inversiones de largo plazo para construir sistemas no son “glamorosas” y son difíciles de justificar para los socios de la cadena. Sin embargo, son esenciales para R & R futuros.



Unir esfuerzo de cabildeo de gobiernos sobre el valor de R & R

Y para las mejores practicas de ejecución de R & R. Los presupuestos de gobierno y sus enfoques inclusivos significa que puedan asignar recursos de programa para los productores más aislados.

Para algunas combinaciones de actores y necesidades, la justificación de negocios es clara: la tabla a continuación es un excelente punto donde comenzar

Áreas para mayor intervención R & R por tipo de actor y necesidad








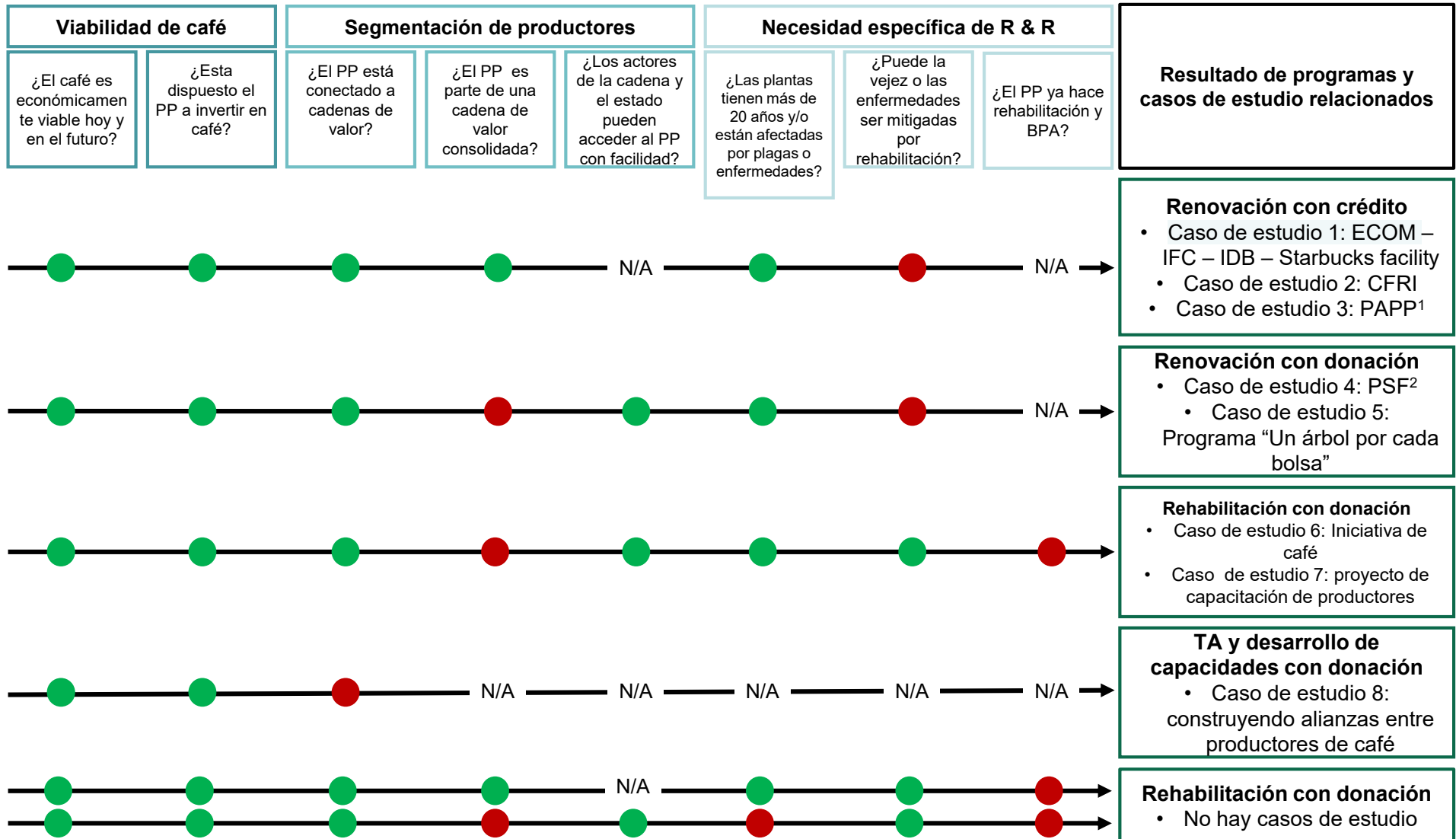
Necesidad R & R	Tostador/comprador/minorista	Instituciones financieras	Donantes	Organización de apoyo de PP/ONG	Centro de I & D/ Universidad	Gobierno
	Necesidad clara de expansión de programas actuales, casi siempre a través de alianzas. Se debe usar el árbol de decisiones para focalizar la programación.					Sí – donde el café es una parte fundamental de la economía
	Escalar las lecciones aprendidas y los datos de programas para beneficio de todo el sector				Continuar haciendo investigación y experimentación	
	Los actores más grande podrán asignar recursos para la programación experimental		La habilidad para enfocarse en definiciones no financieras de éxito es una fortaleza			
		Los donantes, los DFI, financieras sociales y bancos locales puedan jugar un rol fundamental en la innovación de estructuras financieras				
	Deberán usar el análisis del árbol de decisiones para determinar cuando la rehabilitación es la opción correcta				Hacer más investigaciones sobre los beneficios de la rehabilitación sobre la renovación	
	Relevante para actores mayores que puedan justificar su programación sin beneficios tangibles de su inversión		Enfoque en el bien público lo cual no siempre es viable para el sector privado	Es relevante donde haya habilidades especialistas, por ejemplo, fortalecimiento de cooperativas		Enfoque en el bien público lo cual no siempre es viable para el sector privado
	Una oportunidad importante: los gobiernos son los inversionistas más grandes de R & R y pueden abarcar a toda la pirámide. Sería un excelente apalancamiento de los recursos de otros actores.					

Tabla de contenido

	Página
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1. Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – El estado actual	38
Sección 2.1. La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. Iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes proyecto de la R & R	78
Sección 4. Casos de inversión – ¿Quién puede ayudar donde?	98
Sección 5. Casos de estudio – lecciones del campo	101
Anexo	119
Anexo 1. Base de datos de proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

Resumen de Sección 5: esta sección abarca a profundidad ocho casos de estudio relacionados con los resultados de programa R & R del árbol de decisiones



(1) El programa PAPP se enfocó en PP aislados o con nexos débiles a cadenas de valor. Los créditos son altamente concesionales. (2) Los programas PSF tienen componentes de crédito y donación.

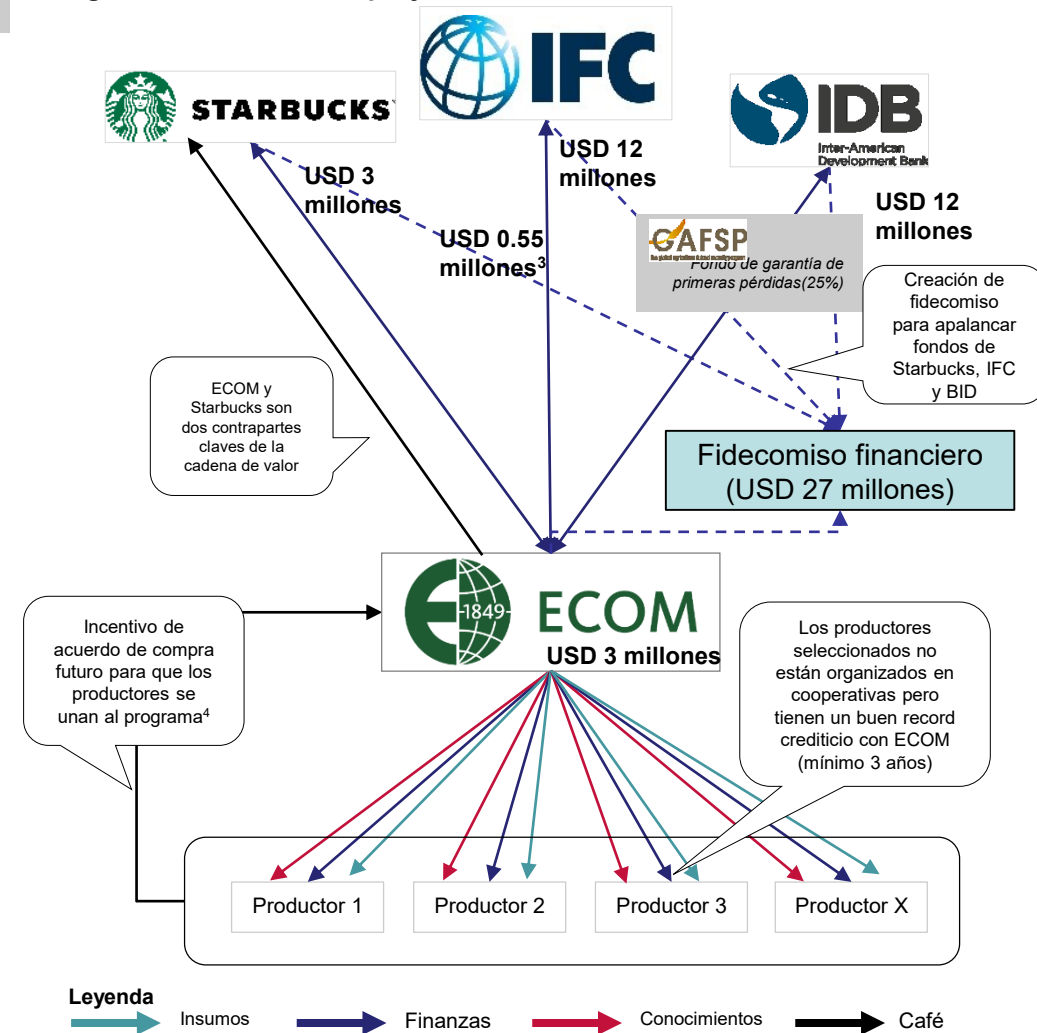
Caso de estudio 1: la relación cercana de ECOM con productores nicaragüenses ha servido para establecer un mecanismo financiero de renovación directo e innovador (1/2)



Fondo ECOM – IFC – BID – Starbucks

Tipo de R&R	Renovación por crédito										
País	Nicaragua										
Costo	USD 30 millones										
Fechas	2011 – 2025										
Contexto de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> En 2013, la roya afectó al 40% de las plantaciones de café en Nicaragua lo cual creó una necesidad urgente para un programa de renovación grande. Comercializadores privados² han tenido fuerte presencia en el país y tienen relaciones cercanas con los productores de la cadena. 										
Objetivos, actividades y resultados	<ul style="list-style-type: none"> Este programa busca renovar hasta 5,000 hectáreas (aprox. el 5% del área de café de Nicaragua) a través de préstamos a aprox. 550 productores. La meta es renovar 1/3 del área de los productores Es muy prematuro calcular las mejoras de cosecha, pero los resultados preliminares son prometedores. Creación de valor: Plántulas certificadas resistentes a la roya y de mejor calidad, mejoría en las condiciones de vida Captura de valor: ECOM y Starbucks tienen monopolio sobre el suministro de PP al ofrecer mejores precios 										
Detalles del crédito	<table border="1"> <tr> <td>Acreeedores</td> <td>Productores con un record de crédito con ECOM</td> </tr> <tr> <td>Moneda</td> <td>USD</td> </tr> <tr> <td>Plazo</td> <td>Hasta 8 años</td> </tr> <tr> <td>Período de gracia</td> <td>3 años (para créditos con interés)</td> </tr> <tr> <td>Tasa de interés</td> <td>Económica, en el rango de uno a dos dígitos dependiendo del perfil crediticio del productor</td> </tr> </table>	Acreeedores	Productores con un record de crédito con ECOM	Moneda	USD	Plazo	Hasta 8 años	Período de gracia	3 años (para créditos con interés)	Tasa de interés	Económica, en el rango de uno a dos dígitos dependiendo del perfil crediticio del productor
Acreeedores	Productores con un record de crédito con ECOM										
Moneda	USD										
Plazo	Hasta 8 años										
Período de gracia	3 años (para créditos con interés)										
Tasa de interés	Económica, en el rango de uno a dos dígitos dependiendo del perfil crediticio del productor										

Figura 1: Estructura del proyecto



Notas: 1). La IFC invitó a sus contrapartes del BID, Starbucks y ECOM a diseñar y establecer el programa. 2). ECOM, MERCOSY y OLAM comercializan el 90% del café de Nicaragua. 3). En paralelo con el crédito del BID para este proyecto, una donación del Fondo Multilateral de Inversiones de esa misma institución será desembolsado como parte de un paquete de asistencia técnica de USD 536,305. El paquete busca apoyar la gestión de ECOM de su cartera de crédito de pequeños productores. 4). Starbucks se comprometió a garantizar un precio mínimo y así protege a los productores. Fuente: BID, *El BID se asocia con la IFC, Exportadora Atlántica y Starbucks para ayudar a los agricultores nicaragüenses a combatir la roya del café*, comunicado de prensa 24/06/2014, entrevistas de Dalberg.

Caso de estudio 1: la relación cercana de ECOM con productores nicaragüenses ha servido para establecer un mecanismo financiero de renovación directo e innovador (2/2)

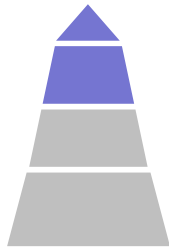
Contexto de proyecto

Viabilidad



- **Viabilidad:** la productividad es baja. Hay un potencial de mejora del 64% si se ejecutan las BPA, la rehabilitación y la renovación¹.
- **Voluntad:** ECOM conoce a los productores y puede evaluar su voluntad para invertir en plantas certificadas, adoptar buenas prácticas y pagar sus créditos a ECOM.

Segmentación de productores



- **Situación de país:** el 95% de los productores de Nicaragua son PP. La mayoría no están organizados en cooperativas pero los comercializadores tienen una relación cercana con los productores (cadena de valor consolidada).
- **Segmentación de programa:** los créditos se otorgaron primero a productores grandes y luego a pequeños (<12ha). Todos los productores tienen un buen record de crédito con ECOM.

Necesidad específica de R & R



- **Necesidad de país:** se estima que el 60% de los cafetos de Nicaragua tienen más de 20 años y que el 40% fue afectado por la roya en 2011.
- **Objetivos de programa:** este programa busca renovar 5,000 hectáreas de café. Este es un programa piloto que podría ser replicado en otros países (México, Costa Rica, Colombia) si se encuentra una estructura de alianza adecuada.

Gestión de tres componentes de R & R

Insumos

- **Proveedores:** Nicaragua tiene una buena capacidad instalada de producción de semillas. En 2011, el CIRAD² desarrolló un proyecto piloto para la selección de variedades resistentes a la roya con características de alta calidad.
- **Desafíos:** la selección de las variedades adecuadas es clave para el éxito del programa pero el registro de nuevas variedades, por ejemplo, *Marsellesa* toma tiempo.
- **Solución:** desarrollar capacidades locales para producir plantas certificadas

Finanzas

- **Proveedores:** IFC, BID, ECOM y Starbucks
- **Desafíos:**
 - Comprendiendo los riesgos
 - Diversificando los riesgos
 - Protegiendo a inversionistas
- **Solución:**
 - Los datos de ECOM apoyaron la colocación de créditos pero estos eran capital de trabajo para 3 a 5 años y no préstamos de largo plazo para desarrollo de infraestructura. Por tanto, había una alta incertidumbre.
 - La participación de productores grandes redujo el riesgo de la cartera de crédito.
 - Los inversionistas crearon un fidecomiso que si bien tomó mucho tiempo de organizar, los protegió del riesgo de mora de la cartera de crédito.

Conocimientos

- **Proveedores:** ECOM y IFC
- **Desafíos:** las variedades mejoradas de plantas requieren de insumos y de las BPA.
- **Solución:** la IFC trabajará con agrónomos de campo de ECOM para uniformizar los conocimientos y las buenas prácticas para que más productores las adopten.

Lecciones aprendidas

- **La segmentación de productores es crucial para el éxito:** los productores grandes fueron incluidos para diversificar la cartera, cumplir con los pagos y satisfacer las expectativas del inversionista. A su vez, esta diversificación de cartera permitió que algunos PP pudieran renovar sus fincas.
- **Las relaciones cercanas entre los comercializadores y los productores significa que pueden hacer renovación sin una cooperativa:** A pesar de que la mayoría de los productores nicaragüenses son están afiliados a cooperativas fuertes, ECOM pudo seleccionar a productores individuales y capacitarlos por su relación cercana con ellos.
- **Los costos de transacción para pioneros pueden ser muy altos:** la coalición de socios tuvo muchas trabas en el desarrollo del programa y atrasos durante la negociación de una nueva ley de fidecomisos de Nicaragua.

Para más información, favor contactar a Mariana Petrei, IFC, Oficial Superior de Inversiones mpetrei@ifc.org

Notas: (1) Cifras de GCP y Technoserve. *Economic viability of coffee farming*, 2017. (2). El CIRAD trabaja para el desarrollo sostenible de las regiones tropicales y del mediterráneo. Fuente: BID, "El BID se asocia con la IFC, Exportadora Atlantic y Starbucks para ayudar a los agricultores nicaragüenses a combatir la roya del café", comunicado de prensa 24/06/2014, entrevistas de Dalberg.

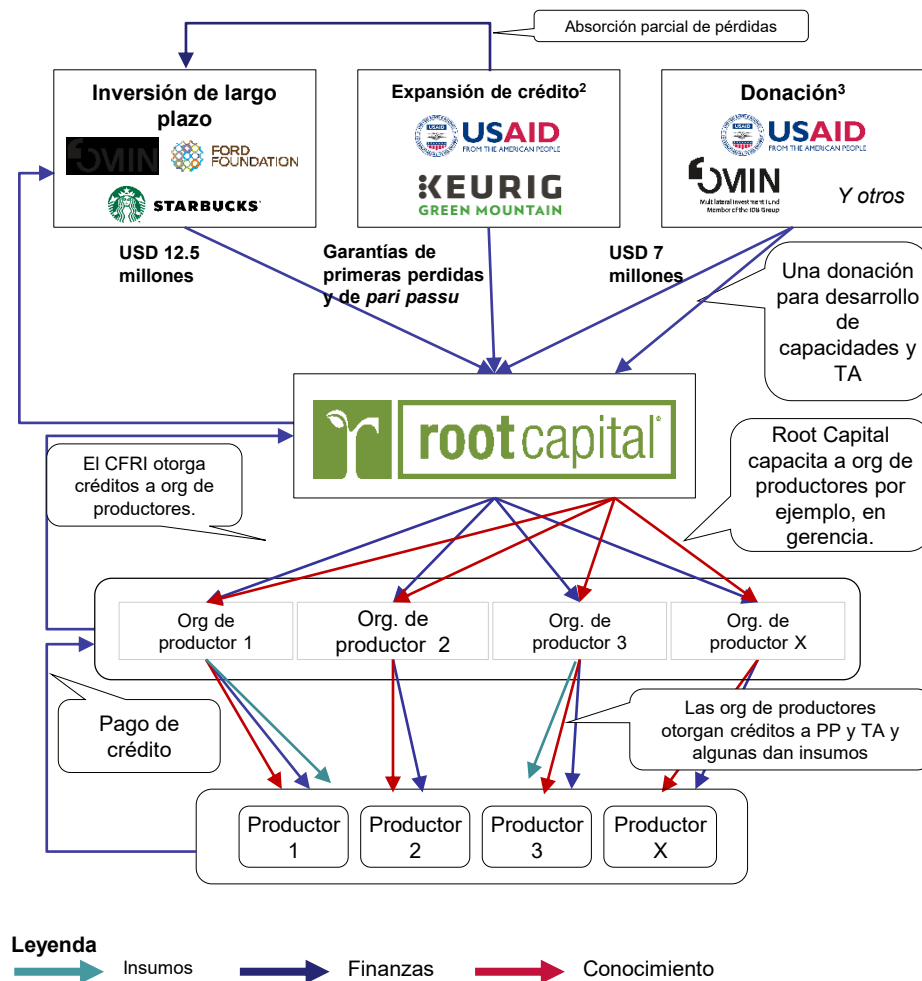
Caso de estudio 2: crédito de largo plazo para renovación a través de un fondo de financiamiento mixto para organizaciones de productores en América Latina (1/2)



Iniciativa de resiliencia de productores de café – Root Capital



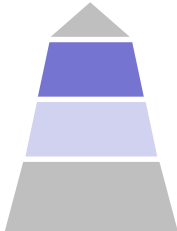

Tipo R&R	Crédito para renovación										
Países	Honduras, Nicaragua, Perú										
Costo	USD 7.7 millones aprobados para créditos										
Fechas	2014 - 2016										
Contexto de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> En 2011-12, la roya afectó casi el 50% del área de café de las zonas cafetaleras de América Latina, reduciendo significativamente la producción de PP. El brote de la roya reveló décadas de baja inversión en el sector del café. Más del 60% de los cafetos habían pasado su pico de producción y estaban expuestos al hongo. 										
Objetivos, acciones y resultados	<ul style="list-style-type: none"> Root Capital desembolsó créditos para organizaciones de PP quienes desembolsaron estos fondos a sus afiliados para que pudieran cubrir el costo inmediato de R & R. Root Capital también dio asistencia técnica gratis para las organizaciones de PP y donaciones de contrapartida (la otra porción fue aportada por las organizaciones) para el desarrollo de capacidades de ejecución de R & R de las mismas. USD 7.7 millones en créditos fueron aprobados para 8 organizaciones en Honduras, Nicaragua y Perú.¹ Creación de valor: aumento de cosecha y fortalecimiento de capacidades de PP. Captación de valor: los grupos de productores venden más volúmenes de café. 										
Información del crédito	<table border="1"> <tr> <td>Acreeedores</td> <td>Agregados de productores (cooperativas)</td> </tr> <tr> <td>Moneda</td> <td>USD</td> </tr> <tr> <td>Plazo</td> <td>3 a 7 años</td> </tr> <tr> <td>Periodo de gracia</td> <td>1 a 3 años</td> </tr> <tr> <td>Tasa de interés</td> <td>7 a 10.5 por ciento de interés anual</td> </tr> </table>	Acreeedores	Agregados de productores (cooperativas)	Moneda	USD	Plazo	3 a 7 años	Periodo de gracia	1 a 3 años	Tasa de interés	7 a 10.5 por ciento de interés anual
Acreeedores	Agregados de productores (cooperativas)										
Moneda	USD										
Plazo	3 a 7 años										
Periodo de gracia	1 a 3 años										
Tasa de interés	7 a 10.5 por ciento de interés anual										

Figura 1: Estructura financiera y de suministro de fondos a PP del proyecto



Notas: 1). La TA y los donación de contrapartida fueron ampliadas a 25 organizaciones de El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, y Perú 2). Keurig Green Mountain otorga una garantía de primeras pérdidas de USD 400,000 (3 % aprox. del desembolso de crédito). USAID otorgó el 50% de la garantía de *pari passu* para un monto de USD 15 millones. Esto quiere decir que USAID absorbe USD 50 centavos por cada dólar no pagado por los prestatarios, después de que se haya cubierto los USD 400,000 en primeras pérdidas. 3). Los torrefactores de café especial Cooperative Coffees, Equal Exchange y Keurig Green Mountain canalizaron fondos para la asistencia técnica. Otros donantes, incluyendo la fundación DOEN Open Road Alliance, el Fondo Multilateral para las Inversiones del Grupo BID, la fundación Skroll, la fundación sueca Postcode y USAID otorgaron financiamiento de donación para el diseño del programa, la asistencia técnica, etc. Fuente: Root Capital. *Learning Report: The Coffee Farmer Resilience Initiative*. 2016

Caso de estudio 2: crédito de largo plazo para renovación a través de un fondo de financiamiento mixto para organizaciones de productores en América Latina (2/2)

Contexto de proyecto		Gestión de los tres componentes de R & R	
<p>Viabilidad de café</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia: los PP de América Latina tienen un potencial de mejora a través de BPA y R & R -31% de mejora de ingresos en Honduras, 64% en Nicaragua y el doble de cosechas en Perú¹ • Voluntad: el sector público y organizaciones de productores tienen un conocimiento íntimo de las necesidades y las capacidades de productores y pueden evaluar su voluntad y estatus crediticio. 	<p>Insumos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: actores terceros • Desafío: los PP deben tener acceso a fondos inmediatos e insumos. Las organizaciones de PP deben tener la capacidad para adquirir y suministrar los insumos adecuados. • Solución: Root Capital solo selecciona aquellas organizaciones de PP que pueden gestionar y suministrar los insumos agrícolas adecuados. Un agrónomo previamente aprobado por Root Capital apoya a las organizaciones de PP en el plan de insumos.
<p>Segmentación de productores</p> 	 <ul style="list-style-type: none"> • Situación de país: en los tres países, los caficultores son pequeños productores. Su grado de integración a cadenas de valor varía de país a país. • Segmentación de programa: el programa atiende a PP en cadenas de valor consolidadas. La mayoría son miembros de organizaciones como cooperativas y beneficios privados de café. Algunos productores de cadenas más informales también fueron atendidos a través de cooperativas de ahorro y crédito en lugares en donde las cooperativas eran menos fuertes. 	<p>Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: varios (ver diapositiva anterior) • Desafíos: comprender los riesgos y traer a financistas con apetitos de riesgo similares, proteger a los inversionistas. • Solución: <ul style="list-style-type: none"> ○ Root Capital hizo una diligencia debida intensa. Los org de PP seleccionadas deben tener las fuentes adecuadas de financiamiento para cubrir por lo menos el 20% de inversión de R & R. Root Capital también evaluó el riesgo de crédito usando herramientas que ha desarrollado en más de 15 años². ○ El uso de financiamiento mixto para reducir parcialmente el riesgo de la inversión³
<p>Necesidad de R & R</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de país: alrededor de 900,000 productores se beneficiarían de R & R en Nicaragua, Perú, México y Honduras. • Objetivos de programa: desarrollar las capacidades de organizaciones de PP y productores de recuperarse de la roya y desarrollar resiliencia a través de R & R. 	<p>Conocimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: Root Capital • Desafíos: la mayoría de los grupos de productores no pueden manejar créditos de R & R para PP. • Solución: 35 capacitadores dieron servicios de asesoría financiera a la gerencia y personal de contabilidad de los clientes potenciales y actuales de Root Capital. La capacitación se enfocó en las capacidades gerenciales, técnicas y organizacionales con énfasis en los servicios de crédito interno y asistencia técnica.

Lecciones aprendidas

- **Apalancar el financiamiento mixto permite reducir parcialmente el riesgo de inversión de R&R:** Root Capital usó una estructura de financiamiento mixto para alinear incentivos y apetitos de riesgos entre diferentes financistas. Los mecanismos de garantías parciales de crédito, compartir riesgos, reservas de capital para primeras pérdidas y fondos para asistencia técnica sirven para mitigar riesgos. Este tipo de estructuras de financiamiento mixto se deben reproducir para escalar el financiamiento R & R.
- **Invertir en el desarrollo de capacidades en puntos de agregación:** Root Capital depende de las organizaciones de productores para suministrar y gestionar sus créditos a PP. Sin embargo, muchas organizaciones de PP, no tienen la capacidad para manejar grandes inversiones de R & R. El fortalecimiento de la organización de los productores o de otros puntos de agregación de productores como micro financieras locales, son necesarios para escalar R & R.

Para más información, favor contactar a Elizabeth Teague (Root Capital), eteague@rootcapital.org

Notas: 1). Fuente: GCP y Technoserve *Economic Viability of Coffee Farming*, 2017 2). Root Capital evalúa el riesgo de crédito de productores usando un sistema de evaluación interna que contiene varias categorías de riesgo incluyendo la escala, la diversificación de compradores, la fortaleza de la empresa, el potencial de crecimiento, la flexibilidad y la estrategia financiera. Los datos se combinan con los juicios de los oficiales de crédito experimentados para tener una evaluación más integral del riesgo de crédito. 3). El financiamiento viene de financistas públicos y privados con distintas expectativas de retorno. El fortalecimiento de crédito reduce el riesgo de inversión así como la subvención de capacitaciones. Fuente: Root Capital, *Learning Report: The Coffee Farmer Resilience Initiative*, 2016, entrevistas de Dalberg.

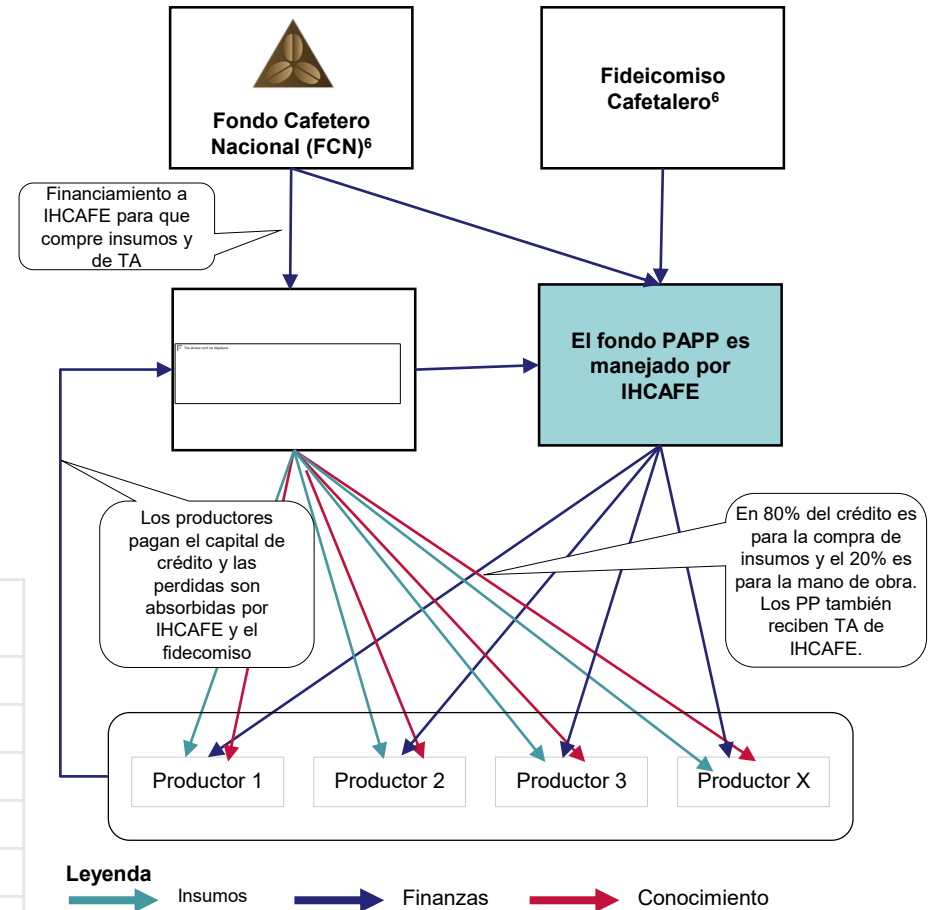
Caso de estudio 3: un programa gubernamental de financiamiento mixto permitió a los productores más pequeños y aislados a renovar su parcela (1/2)



Programa de Apoyo al Pequeño Productor (PAPP) - IHCAFE

Tipo de R&R	Renovación por crédito														
País	Honduras														
Costo	USD 12.5 millones														
Fechas	2007/08 – a la actual (sin fecha final definida)														
Contexto de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Los cafetos de Honduras fueron afectados por la roya y el 60% ya pasaron su pico de producción. 														
Objetivos, acciones y resultados	<ul style="list-style-type: none"> El PAPP fue creado después de un decreto de gobierno para la reactivación del sector del café¹. El programa se enfoca en la reducción de la pobreza en los hogares de los productores a través del aumento de ingreso por cosecha cafetalera. La PAPP es un programa de tres fases. 22,827 PP han sido atendidos y 15,500 hectáreas renovadas. La creación de valor: el aumento de cosechas de los PP menos productivos y mejora de condiciones de vida. Captura de valor: el programa financia el bien público. De momento, el valor no ha sido captado por los financistas. 														
Información del crédito	<table border="1"> <tr> <td>Acreeedores</td> <td>PP produciendo <1.5 toneladas (fase 1) PP produciendo <3 toneladas (fase 2-4)²</td> </tr> <tr> <td>Moneda</td> <td>HLN (Lempira hondureña)</td> </tr> <tr> <td>Plazo</td> <td>6 años</td> </tr> <tr> <td>Período de gracia</td> <td>3 años</td> </tr> <tr> <td>Tasa de interés</td> <td>0%³</td> </tr> <tr> <td>Monto de crédito</td> <td>USD 540 – USD 860⁴</td> </tr> <tr> <td>Tasa de mora</td> <td>Un promedio 30%⁵</td> </tr> </table>	Acreeedores	PP produciendo <1.5 toneladas (fase 1) PP produciendo <3 toneladas (fase 2-4) ²	Moneda	HLN (Lempira hondureña)	Plazo	6 años	Período de gracia	3 años	Tasa de interés	0% ³	Monto de crédito	USD 540 – USD 860 ⁴	Tasa de mora	Un promedio 30% ⁵
Acreeedores	PP produciendo <1.5 toneladas (fase 1) PP produciendo <3 toneladas (fase 2-4) ²														
Moneda	HLN (Lempira hondureña)														
Plazo	6 años														
Período de gracia	3 años														
Tasa de interés	0% ³														
Monto de crédito	USD 540 – USD 860 ⁴														
Tasa de mora	Un promedio 30% ⁵														

Figura 1: Estructura financiera de proyecto y modelo de suministro de insumos



Notas: 1). Decreto No. 56-2007, *Ley de Reactivación del Sector cafetalero*. 2). En promedio, la producción menor a 1.5 toneladas corresponde a una finca menor a una hectárea 3). Los intereses son completamente subsidiados por IHCAFE y el Fideicomiso Cafetalero. 4). De 12,500 a 20,000 HLN. 5). Las tasas de mora fueron más altas en la primera fase del programa (42%), fueron 26% en la segunda y 6% en la tercera. 6). El Fideicomiso Cafetalero es financiado por un impuesto de USD 8 por quintal de café oro. Fuente: IHCAFE, *Programa de Apoyo al Pequeño Productor*, 2017; IHCAFE, *El sector Café de Honduras: Avances, Institucionalidades y Desafíos*, 2017, entrevistas de Dalberg.

Caso de estudio 3: un programa gubernamental de financiamiento mixto permitió a los productores más pequeños y aislados a renovar su parcela (1/2)

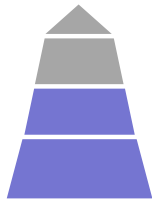
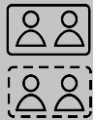
Contexto de proyecto

Viabilidad de café



- **Viabilidad:** Honduras ha visto un aumento de la producción en los últimos años pero todavía tiene un 45% de potencial de aumento de producción a través de la renovación y rehabilitación.
- **Voluntad:** Los PP del programa deben tener el café como cultivo principal y cumplir con el código de conducta de PAPP.

Segmentación de productores



- **Situación de país:** El 95% de los productores de café de Honduras son PP con menos de 7 hectáreas. Más del 60% produce menos de 1.5 toneladas de café verde al año.
- **Segmentación de programa:** donaciones fueron otorgadas a PP menos productivos durante la fase 1 del programa. El programa luego se expandió a productores más productivos (con menos 3 de toneladas por año), quienes a menudo eran parte de cadenas de valor informales.

Necesidad de R & R



- **Situación de país:** Honduras fue severamente afectado por la roya. Aproximadamente 187,000 ha. (más del 70%) de los cafetos pueden beneficiarse de la rehabilitación o renovación.
- **Objetivos de programa:** el programa hizo posible la renovación de 15,500 ha. De los productores más pobres y menos productivos.

Gestión de los tres componentes de R & R

Insumos

- **Proveedor:** IHCAFE
- **Desafíos:** los PP necesitan un paquete de renovación incluyendo insumos inmediatos (plántulas y fertilizantes) e insumos regulares (fertilizantes).
- **Solución:** el 80% del capital de crédito fue para pagar IHCAFE por insumos (plántulas y fertilizantes). IHCAFE recomienda variedades producidas por instituciones locales y las distribuye a los productores. El restante 20% va para el pago de mano de obra.

Finanzas

- **Proveedores:** Fideicomiso Cafetalero.
- **Desafíos:** el PAPP atiende a los productores con la menor capacidad financiera. La tasa de mora promedio es 30%.
- **Solución:** Los créditos son altamente concesionales. El Fideicomiso y IHCAFE absorben las pérdidas financieras. El PAAP ha intentado mejorar su tasa de recuperación. Actualmente, está realizando un estudio¹ para segmentar los productores morosos y entender las causas de la mora y diseñar estrategias de adaptación.

Conocimientos

- **Proveedores:** Agencias de IHCAFE²
- **Desafíos:** los productores menos productivos tienen las necesidades más acuciantes de AT. El costo de AT es más elevado cerca de la base de la pirámide.
- **Solución:** IHCAFE brinda TA a productores a través de capacitaciones individuales o grupales. El PAPP quiere desarrollar una asistencia técnica y capacitación diferenciada para mejor entender las necesidades individuales de los productores.

Lecciones aprendidas

- **Atender a los PP en la base de la pirámide requiere de un programa específico con fines no comerciales.** Los PP atendidos por el PAPP tienen poco o nulo vínculo al mercado y tienen una capacidad mínima de pagar sus créditos. Un programa para estos segmentos de productores no es viable comercialmente. Más bien, su fin debería ser el impacto social y económico positivo.
- **La asistencia técnica para estos beneficiarios debe ser intensiva y diseñada.** La AT a PP en la base de la pirámide es costosa. Entendiendo cuáles son sus necesidades y como mejor atenderlas es fundamental para reducir costos al proyecto y garantizar una ejecución exitosa.

Para más información, contactar a Nelson Omar Funez, IHCAFE, nofunez@ihcafe.hn

Caso de estudio 4: un compromiso gubernamental fuerte y instituciones del café bien organizadas permitieron que en Colombia se ejecutara un programa de renovación nacional exitoso (1/2)

Permanencia, Sostenibilidad y Futuro (PSF) – FNC y gobierno de Colombia.

Tipo de R & R	Renovación con crédito y donación
País	Colombia
Costo	Approx. USD 600 million
Fechas	2008 - 2014

Contexto de proyecto

- En 1998, el gobierno ejecutó un programa de competitividad con el objetivo de mantener la competitividad de las zonas cafetaleras.
- Entre 2008 y 2009, la producción de café en Colombia bajo en un 32% por el envejecimiento de las plantas y las enfermedades.

Objetivos, actividades y resultados

- En 2007/2008, la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia y el gobierno de Colombia ejecutaron PSF para facilitar el crédito a PP para la renovación de café.
- Objetivo: la renovación de 300,000 hectáreas en 5 años a través de PSF y el programa de Competitividad.
- Entre 2008 a 2014, el PSF financió 216,312 créditos a PP permitiendo la renovación de 184,000 hectáreas.
- Creación de valor: aumento de cosecha de los PP menos productivos y mejora de sus condiciones de vida.
- Captación de valor: La FNCA aumento sus exportaciones de café y el Fondo Nacional de Café (FoNC)¹ aumento sus ingresos.

Información de crédito y donación	
Acreeedores	PP con parcelas de entre 0.2 a 1.5 ha
Moneda	COP (pesos colombianos)
Plazo	7 años
Período de gracia	2 años (interés pagado por FoNC ¹)
Tasa de interés	Promedio de 10%
Garantía ³	100% garantizado
Donación	Donación cubre el 40% del capital

Figura 1. Estructura financiera de proyecto PSF

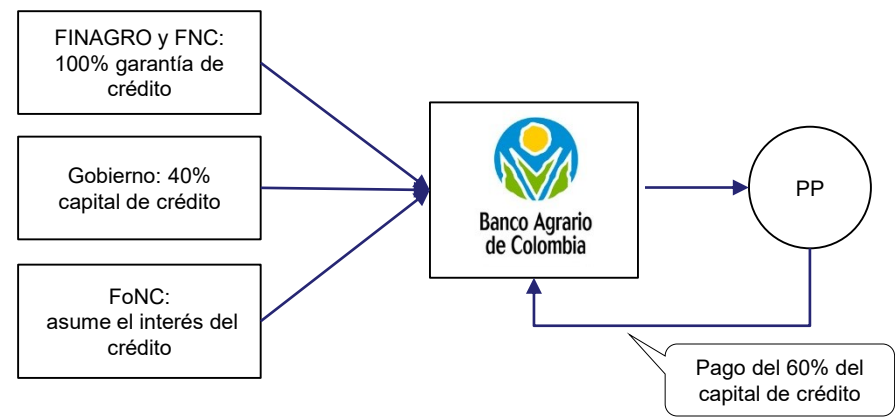
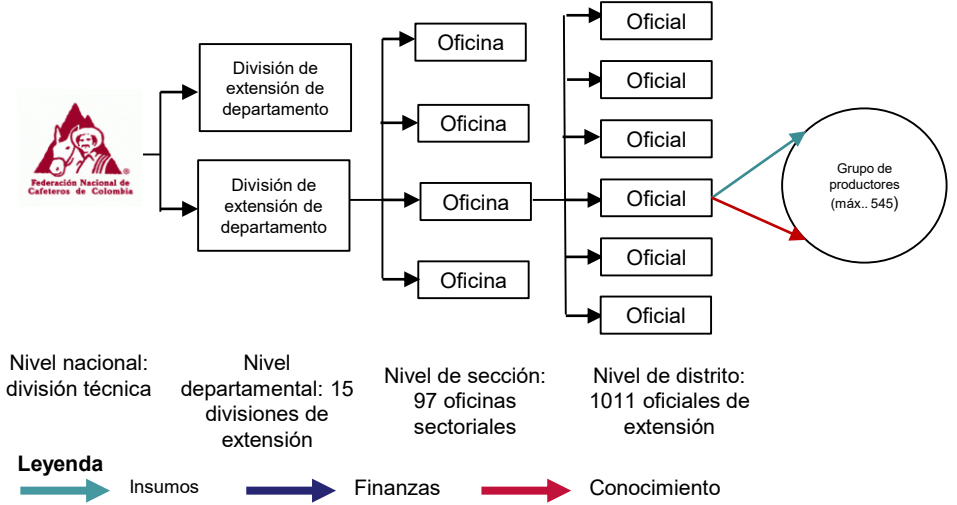


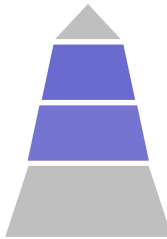



Figura 2. Servicios de extensión y modelo de suministro de insumos: modelo descentralizado



Notas: (1). El FoNC es financiado con un impuesto de USD 0.6 por libra de café exportado (2). En 2012, el FoNC dejó de cubrir el interés de crédito (3). Las garantías son otorgadas por el Fondo Nacional de Garantías (manejando por FINAGRO) y el Fondo Nacional de Garantías del Café (manejado por FNC). (4). Incentivo de Capitalización Rural (ICR). Fuente: *Evaluación de impacto de los programas de renovación de cafetales 2007-2011*, Santiago Silva Restrepo; *Renovation and Rehabilitation of crop trees in cocoa, coffee, palm oil*, Rabo Bank – Risk and Finance in the Coffee Sector, Banco Mundial, febrero 2015.

Caso de estudio 4: Un compromiso gubernamental fuerte y instituciones del café bien organizados permitieron que en Colombia se ejecutara un programa de renovación nacional exitoso (2/2)

Contexto de proyecto		Gestión de los tres componentes de R & R	
<p>Viabilidad de café</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad: la caída de 32% de la producción en 2009 reveló la necesidad de la renovación focalizada y el potencial de mejora productiva. • Voluntad: los productores colombianos son conscientes de los beneficios de la renovación. Muchos ya habían hecho renovación sin apoyo programático. En 2011, el 40% de las renovaciones de fincas fueron de productores privados. 	<p>Insumos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: el FNC es responsable de otorgar plántulas a los productores. • Desafíos: la siembra de plántulas no verificadas puede causar una alta tasa de mortalidad. • Solución: el FNC otorga un paquete completo de R & R a los PP incluyendo material de siembra (semillas certificadas y plántulas) y recomendaciones agronómicas de como sembrarlas.
<p>Segmentación de productores</p> 	 <p>Situación del país: hay más de 560,000 productores de café en Colombia y el 95% son pequeños. La FNC tiene una red de 34 cooperativas y 530 estaciones de compra que facilita el acceso de mercado para la mayoría de los productores.</p> <p>Segmentación programa: el programa atiende a productores con áreas de 0.2 a 1.5 hectáreas, conectados al mercado a través de una estación de comercialización.</p>	<p>Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: este programa fue financiado por el sector público e instituciones financieras locales¹. • Desafíos: los productores tienen un flujo de ingresos negativo después de la resiembra (“valle de la muerte”). • Solución: los productores recibieron créditos subsidiados por el gobierno (ICR²) que les permitió sobrellevar el valle de la muerte y el período prolongado de bajos ingresos. Gracias a este diseño financiero, solo del 7 al 8% de los créditos entraron en mora.
<p>Necesidad de R&R</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de país: el FNC estimó en 2007 que unas 300,000 hectáreas de café deben de ser renovadas sobre un período de 5 años (60,000 hectáreas al año). • Objetivos de programa: parte del objetivo es alcanzado a través del PSF: 184,000 hectáreas renovadas en 5 años, cerca del 25% del total de áreas de cosechas de café. 	<p>Conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: el FNC brindó recomendación agronómica y de negocios a los productores; la mayor parte financiada por el gobierno³. • Desafíos: el número grande de productores metas están dispersos geográficamente y tienen vínculos con cadenas informales de valor. • Solución: el FNC ejecutó un modelo descentralizado de AT. Se sustentó en 15 divisiones departamentales de extensión, 97 oficinas sectoriales y 1011 oficiales de extensión distrital que atendieron 6 millones de productores de forma grupal o individual entre 2010 y 2014

Lecciones aprendidas

- **El compromiso político de largo plazo y la coordinación son fundamentales para programas de renovación de gran escala.** El programa de PSF necesitó del compromiso de largo plazo y la coordinación del gobierno, gremios del café y banca nacional. Es difícil replicar este modelo en países con un sector menos organizado del café.
- **Se requiere de una presencia de campo significativa.** Cada oficial de extensión tenía un máximo de 550 productores bajo su supervisión, con quienes trabaja en grupo o individualmente. Por ende, la tasa de adopción de buenas prácticas y de supervivencia de plántulas fue más alta que en otras intervenciones.
- **El período gracia y el componente de subsidio de crédito incidió en la voluntad y capacidad de los productores de asumir la renovación.** Los productores recibieron subsidios del gobierno y estuvieron anuentes a realizar la renovación de sus parcelas. La mayoría también pudo pagar sus créditos después del período de gracia (un 60% de pago).

Notas: (1). Los financistas son el Ministerio de Agricultura de Colombia, FINAGRO, Banco Agrario, Banco de Bogotá, Banco de Vivienda, el Fondo Nacional de Café (FoNC) y las gubernaturas de Cundinamarca y Cauca. (2). *Incentivo a la Capitalización Rural*. Entre 2010 a 2014 el gobierno desembolsó USD 359 millones en donaciones. 3). El gobierno de Colombia gastó USD 97 millones en servicios de extensión entre 2010 y 2014. Fuentes: FNC, *Sostenibilidad en Accion*, 2013; *Risk and Finance in the Coffee Sector*, Banco Mundial, febrero 2015, Rabo Bank and ISH, *Rehabilitation & Renovation of crop trees in cocoa, coffee, palm oil*, 2015.

Caso de estudio 5. Starbucks y Conservación Internacional impulsaron un proyecto de renovación por donación con un fuerte componente ambiental y una conexión innovadora con el consumidor (1/2)



Programa de una planta por cada bolsa (1T1B) - Starbucks

Tipo de R & R

Renovación con donación

Países

México, El Salvador, Guatemala

Costo

Costo total: \$19.5 millones – USD 0.5 - 0.7 por bolsa de café vendida

Fechas

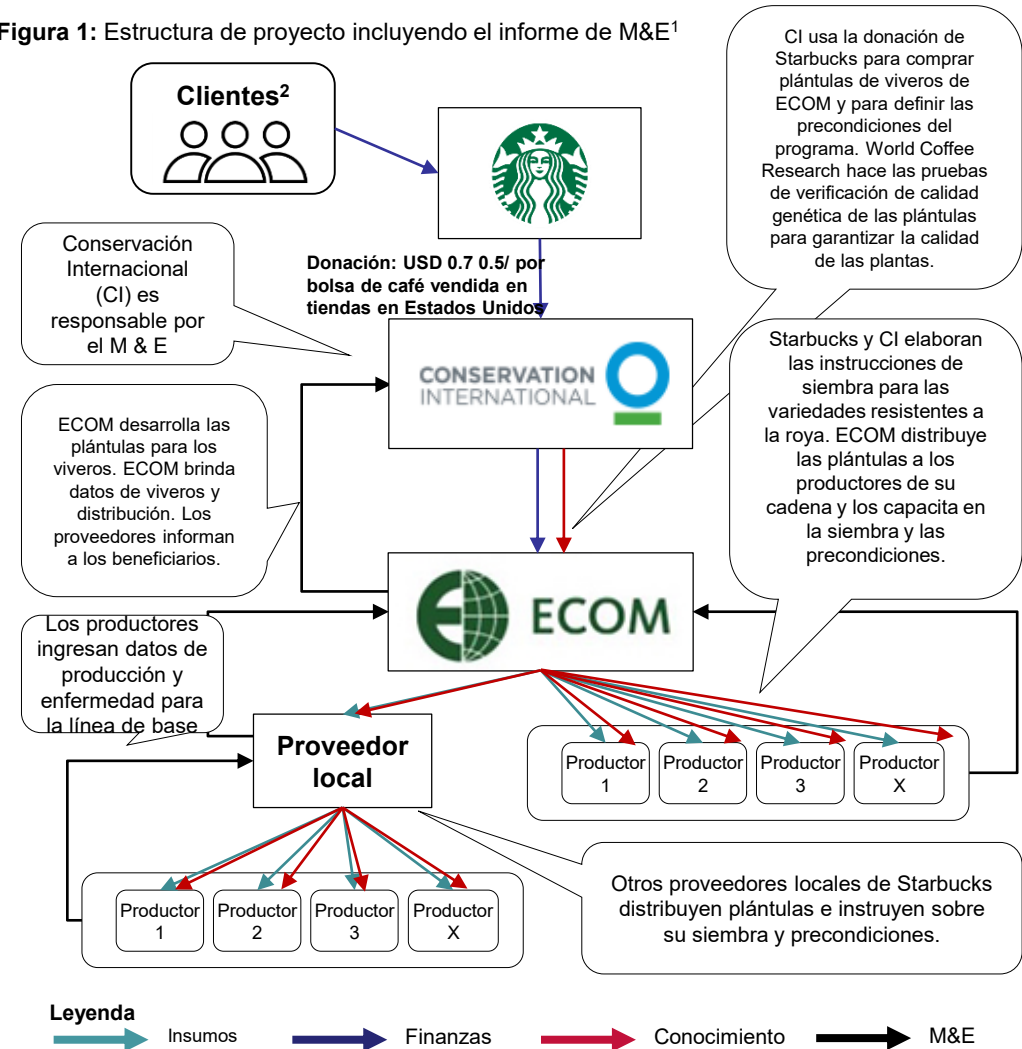
2015 – 2017

Contexto de proyecto

- En 2011/12, la roya afectó casi el 50% de todas las áreas cafeteras de México y América Central, mermando significativamente la producción de los pequeños.
- Starbucks lanzó la campaña “Una planta por cada bolsa” para garantizar su suministro de largo plazo de café y el futuro económico de los productores. Los productores beneficiarios fueron certificados por C.A.F.E de Starbucks.
- Starbucks recaudó fondos a través de sus consumidores para financiar la distribución de al menos 30 millones de cafetos resistentes a la roya en 2017 y extendió su compromiso a 100 millones para 2025. Los países meta son México, El Salvador y Guatemala y son parte del programa de compra verde de Starbucks.
- Starbucks quiere garantizar que 10 millones de plantas estén disponibles a productores que las necesitan en esos tres países.
- Es muy prematuro evaluar resultados de mejora de cosecha pero datos preliminares socioeconómicos y ambientales apuntan a resultados prometedores...
- Creación de valor esperado: mejora de cosecha y condiciones de vida, conservación de bosques, siembra de árboles de sombra, y creación de empleos
- Captación de valor: Los productores no tienen que vender su cosecha a ECOM y a procesadores locales. Starbucks podrá recuperar parte de su inversión a través de mayores volúmenes de producción. Sin embargo, el programa es principalmente para el bien común.


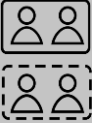

Objetivos, acciones y resultados

Figura 1: Estructura de proyecto incluyendo el informe de M&E¹



Notas: 1). Monitoreo y Evaluación 2). Desde el inicio, el programa ha sido financiado por las ventas a consumidores en las tiendas de Starbucks. En el futuro, Starbucks va a integrar la compra de plántulas saludables, resistentes a la roya en su programa de compras verdes. Al trabajar con proveedores de largo plazo, la empresa buscará garantizar que 10 millones de plántulas de café estén disponibles a productores que las necesiten. Fuente: Sustainable Coffee Challenge, *The Opportunity for Renovation at Scale – Meeting the needs of 1B+ new trees to restore productivity and sustain supply chain*, 2017; Entrevistas de Dalberg.

Caso de estudio 5. Starbucks y Conservación Internacional impulsaron un proyecto de renovación por donación con un fuerte componente ambiental y una conexión innovadora con el consumidor (2/2)

Contexto de proyecto		Gestión de los tres componentes de R & R	
<p>Viabilidad</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia: los PP de América Central y México tiene el potencial de aumentar sus cosechas aplicando BPA y R & R. Adicionalmente, la R & R puede ayudar a desarrollar la capacidad adaptativa de las especies a las enfermedades y el cambio climático. • Voluntad: los productores deben comprometerse a ciertas términos y condiciones. Entre ellas, es reconocer que la decisión de renovar una porción de su parcela fue hecha de manera voluntaria. 	<p>Insumos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: ECOM • Desafíos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Producción de plántulas resistentes a la roya. ○ Distribución de las plántulas y rastreo es difícil en áreas remotas. • Solución: ECOM desarrolla plántulas en 12 viveros locales. La variedad es resistente a la roya (<i>Marsellesa</i>) y la calidad es monitoreada. Starbucks está planeando apoyar viveros descentralizados para facilitar la distribución pero el control de este tipo de viveros es más difícil.
<p>Segmentación de productores</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de país: en los tres países, los pequeños son el grueso de los productores de café. Su grado de integración a la cadena varía de país en país, aunque la mayoría está integrado a cadenas consolidadas. • Segmentación de programa: ECOM, los proveedores locales y productores selectos de la cadena. Una relación cercana entre proveedores y productores evita que los últimos revendan las plántulas que recibieron. 	<p>Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: Starbucks esta financiando las plántulas y esta explorando otros mecanismo de crédito y asistencia financiera.
<p>Necesidad de R&R</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de país: aproximadamente 75,000 hectáreas de café se beneficiarían del R & R en México, El Salvador y Guatemala. • Objetivos de programa: Starbucks recaudó fondos para distribuir 30 millones de plántulas nuevas. ECOM y los proveedores locales comunican la necesidad de los productores de R & R y CI monitorea la distribución de plántulas en base a un análisis de necesidad. 	<p>Conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: Conservación Internacional (CI) • Desafíos: los productores pueden tener prácticas agrícolas dañinas al medio ambiente. • Solución: CI establece las “normas” de la conservación del bosque y manejo de sombra. Los proveedores locales capacitan a los productores a cumplir con estas normas de acuerdo a las prácticas de C.A.F.E. Los productores locales también dan asistencia técnica local y educación en BPA para las variedades sembradas por los PP. CI hace visitas anuales a una muestra de fincas para garantizar que las normas se estén cumpliendo. CI también trabaja de cerca con agrónomos de Starbucks para elaborar instrucciones de siembra y cuidado de plántulas del primer al tercer año para los productores.

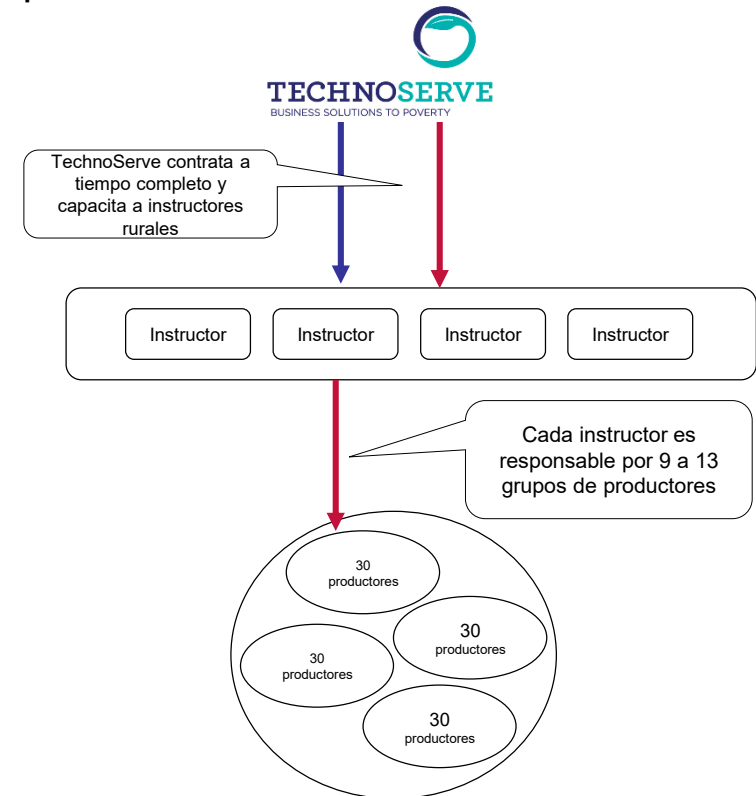
Lecciones aprendidas

- **El Monitoreo y la Evaluación (M & E) es crítico para el éxito de la intervención.** Un sistema de monitoreo integral garantiza la calidad de las plántulas, el cumplimiento con las normas ambientales por parte de los beneficiarios y la mejora anual de la gestión, distribución y alcance del programa.
- **La colaboración y comunicación entre contrapartes facilita la ejecución de los diversos componentes del proyecto.** Dada la escala del programa 1T1B, para llevar a cabo la germinación de las plántulas y garantizar su distribución masiva, Starbucks, CI y otros proveedores necesitaban de una coordinación cercana. Esto los llevó a adoptar un formato uniforme de rastreo de datos y de material de extensión para productores. Asimismo, la distribución y siembra oportuna de las semillas es esencial y una necesidad que se aborda de manera más efectiva cada año.
- **Las normas ambientales en programas de renovación no deben ser ignoradas.** Los proyectos de renovación pueden tener impactos no anticipados en la conservación del bosque si no se gestionan bien. Por ejemplo, si los productores talan arboles viejos o de sombra y siembran cafetos con poca productividad, el efecto de la deforestación podría llevar a un deterioro de los recursos de agua y de la biodiversidad. Los ejecutores de programas deben incluir salvaguardas en el diseño de sus proyectos y asegurar su cumplimiento en las fincas.

Caso de estudio 6: adopción de BPA y programas de rehabilitación conducen a un aumento de la producción en el este de África a pesar del envejecimiento de las plantas (1/2)

The Coffee Initiative - TechnoServe	
Tipo de R & R	Rehabilitación a base de donación ¹
Países	Este de África (Etiopía, Kenia, Ruanda, Tanzania)
Costo	USD 47 millones en 2008 y USD 18 millones en 2012 ²
Fechas	2008 - 2016
Contexto de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Los 5 millones de PP en el este de África tienen en promedio un 50% menos de producción que los de América Central. La principal razón es por la falta de adopción de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). La rehabilitación junto con las BPA puede permitir que los productores alcancen buenos niveles de productividad, incluso para plantas con productividad más alta que el promedio. La renovación no siempre es necesaria. El <i>Coffee Initiative</i> desarrolló un programa de escuela de campo (Farm College Program). Se contrató a capacitadores, principalmente a los hijos e hijas de productores de café locales, para realizar talleres de BPA y rehabilitación para productores. Cada instructor era responsable por nueve a trece grupos de 30 o más productores. De cada grupo, surgía un voluntario que ofrecía su terreno como parcela de demostración. Las lecciones mensuales abordaron técnicas de poda, control de plagas, siembra de café y manejo seguro de pesticidas. En total, 139,609 productores fueron capacitados. Creación de valor: aumento de cosecha y mejora de condiciones de vida de los productores más pobres. Captura de valor: el programa financia un bien común. El valor todavía no ha sido capturado por los financistas.
Objetivos, acciones y resultados	

Figura 1. El programa de escuela de campo – estructura de asistencia técnica a productores



Leyenda
→ Finanzas → Conocimiento

Notas: (1) La rehabilitación filantrópica es una de las tres estrategias del *Coffee Initiative*. Las otras dos son la asistencia a productores en la construcción de estaciones de procesamiento de café y el fortalecimiento de la cadena de valor para aumentar la competitividad del café especial del este africano. (2). Esta cantidad fue movilizadora para todo el proyecto y no específicamente para el programa de rehabilitación. Fuente: *Coffee Initiative Final Report*, TechnoServe – entrevistas de Dalberg.

Caso de estudio 6: adopción de BPA y programas de rehabilitación conducen a un aumento de la producción en el este de África a pesar del envejecimiento de las plantas (2/2)

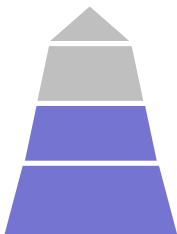
Contexto de proyecto

Viabilidad de café



- **Relevancia:** los PP del este de África típicamente tienen una baja productividad y un gran potencial de mejora a través de las BPA y la R & R: un 92% de aumento neto de ingreso en Etiopía, un 138% en Kenia, un 85% en Tanzania y un 63% en Uganda¹.
- **Voluntad:** los PP no tienen la voluntad para renovar cafetos viejos por la falta de conocimiento y por no querer suspender sus ingresos en el corto plazo. Este obstáculo puede ser superado a través de las parcelas demostrativas.

Segmentación de productores



- **Situación de país:** los PP dependen de intermediarios para el acceso a mercado y no reciben asistencia técnica de minoristas ni proveedores. Sin embargo, la situación varía de país en país, por ejemplo, las cooperativas son más fuertes en Kenia.
- **Segmentación de programa:** el programa se focaliza en PP con nexos débiles a cadenas de valor y mercados.

Necesidad R&R



- **Necesidad de país:** más del 50% de los cafetos del este de África tienen más de 50 años. Sin embargo, la renovación no siempre es necesaria. Un buen nivel de productividad se puede obtener a través de la rehabilitación.
- **Objetivos de programa:** capacitar aproximadamente 140,000 productores en BPA y técnicas de rehabilitación para aumentar su productividad.

Gestión de los tres componentes de R&R

Insumos

- **Proveedores:** empresas terceras
- **Desafíos:** pocos productores usan fertilizantes y muchos no saben como usarlos (cantidad, tiempo y tipo).
- **Solución:** la Iniciativa de Café comisionó un estudio de suelo y plantas para analizar las condiciones de suelo y necesidades de nutrición de plantas de cada país. Ello permitió desarrollar recomendaciones específicas de nutrición de suelo que fueron incluidos en los talleres de las escuelas de campo. Minoristas privados de insumos fueron invitados a adoptar las recomendaciones y a vincularse con las cooperativas.

Finanzas

- **Proveedores:** la Fundación Bill y Melinda Gates a través de Technoserve.
- **Desafíos:** se necesita de más inversión en el sector pero la empresa privada es reacia a hacerlo sola.
- **Solución:** el proyecto busca la formación de alianzas entre empresa privada, sector público y ONG. Por ejemplo, el Nib Bank (Etiopía) se comprometió a desembolsar capital de trabajo para una cooperativa una vez concluido el *Coffee Initiative* con la condición de que las organizaciones de productores contraten asesores para la asistencia técnica.

Conocimiento

- **Proveedores:** *Coffee Initiative*
- **Desafíos:** los productores no reciben AT y pueden ser reacios a adoptar nuevas prácticas.
- **Solución:** el *Coffee Initiative* desarrolló un programa de capacitación descentralizada. El programa de escuela de campo contrató a instructores de tiempo completo para dar capacitaciones a grupos de productores. Esta estructura permite a los instructores hacer visitas y hacer seguimiento a los productores.

Lecciones aprendidas

- **A veces, la rehabilitación es preferible a la renovación.** La rehabilitación es menos arriesgada, los resultados son más rápidos y es más barata que la renovación. Siempre y cuando los cafetos viejos pueden aumentar su productividad a través de la rehabilitación intensiva, esta opción es preferible a renovación.
- **La adopción de prácticas de aumento de cosecha es fundamental para la R & R.** Después de la capacitación, el 56% de los productores adoptó las técnicas agronómicas de una línea de base del 15%.
- **Los productores a veces tienen que “ver para creer”.** Cada grupo de productores eligió a un “productor focal” que ofreció su finca para capacitaciones y para hacer una parcela demostrativa de 40 plantas. Este enfoque fue efectivo ya que los productores pusieron en práctica inmediatamente las técnicas que aprendieron.

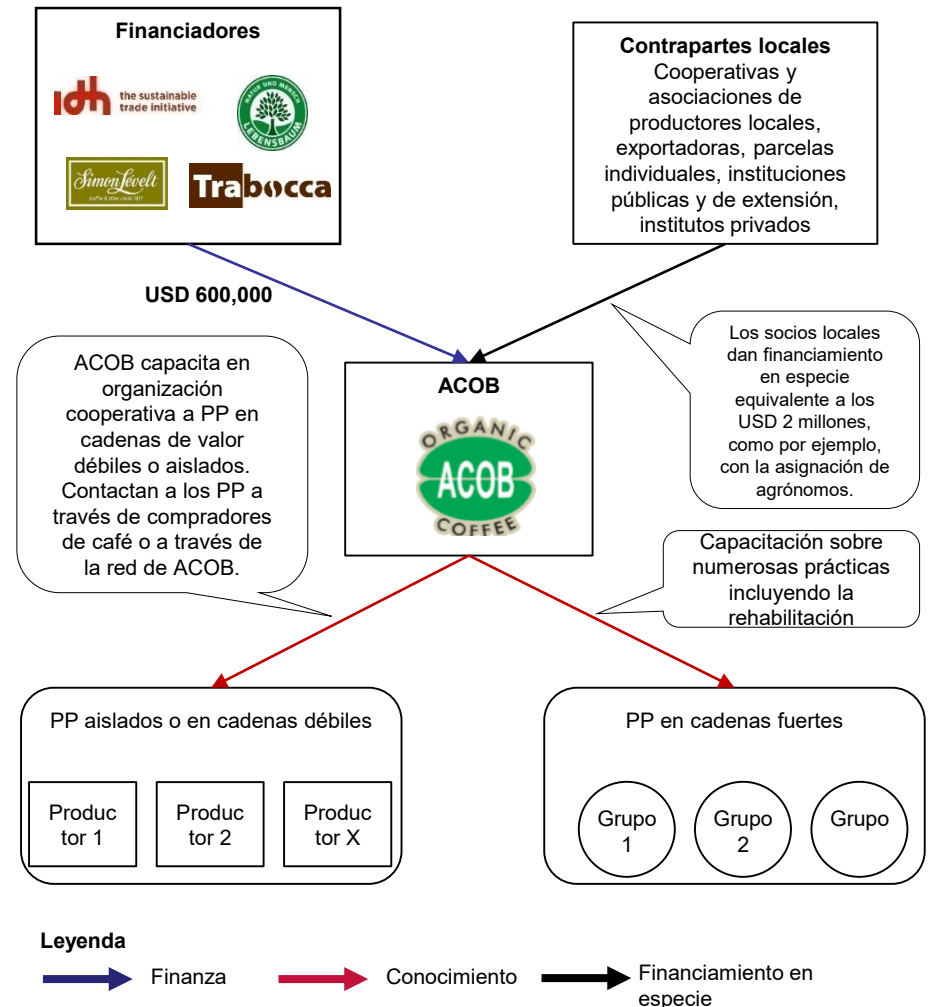
Para más información, contactar a Carole Hemmings, Global Coffee Sustainability Director, TechnoServe, chemmings@tns.org

Caso de estudio 7: un programa de capacitación de productores en prácticas de proceso como la rehabilitación y manejo sostenible de insumos en Brasil (1/2)

Proyecto de capacitación de productores -ACOB

Tipo de R&R	Rehabilitación con donación ¹
País	Brasil
Costo	USD 0.66 millones en efectivo y USD 2 millones en especie
Fechas	2014 - 2017
Contexto de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Brasil es un caso específico para la renovación. Alrededor del 50% del café es producido por grandes terratenientes que tienen R & R integrado a sus prácticas agrícolas regulares. El cambio climático y las malas prácticas agrícolas han causado problemas de productividad y calidad de la cadena así como serios problemas de agua. El abuso o mal uso de insumos lleva a pérdidas de insumos, costos elevados y efectos socio-ambientales negativos. Los pequeños y medianos productores no tienen acceso a buenos mercados y venden en mercados de bajo precio.
Objetivos, acciones y resultados	<ul style="list-style-type: none"> El propósito general del proyecto de capacitación de productores de ACOB es <i>“innovar y promover la sostenibilidad del sector café con prácticas de bajo costo, limpias, innovadoras y eficientes para los productores”</i>. ACOB ha capacitado a 2705 productores de café en BPA, prácticas de rehabilitación, calidad de café y organización grupal. ACOB organizó 153 sesiones de capacitación. Creación de valor: aumento de cosecha, costos reducidos, valor agregado al café vendido, mejora de condiciones de vida, menor degradación de suelo, parcelas y fincas de café más resilientes al cambio climático. Captura de valor: el programa financia un bien común. Los financistas no perciben ningún retorno del valor creado.

Figura 1. Estructura de proyecto



Notas: 1). La promoción de la rehabilitación es uno de los objetivos del proyecto de capacitación de productores. Los objetivos son, (i) la promoción de prácticas eficientes y de bajo costo para aumentar la cosecha y la sostenibilidad, (ii) aumentar la calidad del café, (iii) ejecutar prácticas para que el café sea resiliente al clima, (iv) apoyar la organización de productores, y (v) apoyar a las mujeres en la cadena de valor. Fuente: ACOB *Producer training project*, 2017, entrevistas de Dalberg.

Caso de estudio 7: un programa de capacitación de productores en prácticas de proceso como la rehabilitación y manejo sostenible de insumos en Brasil (2/2)

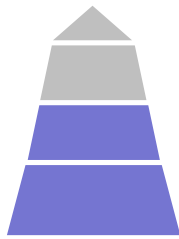
Contexto de proyecto

Viabilidad del café



- **Relevancia:** la región en donde opera el proyecto está expuesto al cambio climático y busca sostener la producción de café a largo plazo. Los PP quieren obtener un aumento de su producción a través de la adopción de BPA.
- **Voluntad:** los PP están dispuestos a ser incluidos en los programas cuando vean resultados sociales y económicos de las parcelas de demostración.

Segmentación de productores



- **Situación de país:** el 50% del café brasileño es producido por productores con tierras < 8 ha. Si bien la mayoría de los grandes terratenientes están organizados, muchos PP no están organizados.
- **Segmentación de programa:** el programa se enfoca en PP en cadenas de valor débiles y con parcelas de 5 ha. En promedio. Los productores aislados son capacitados en organización cooperativa.

Necesidad de R & R



- **Necesidad de país:** no hay necesidad de grandes programas de renovación en Brasil. Los grandes productores ya integran la renovación en el mantenimiento de sus terrenos. La productividad de los pequeños podrían beneficiarse con la adopción de prácticas de rehabilitación.
- **Objetivos de programa:** promover aumentos sostenibles de la producción de PP como la rehabilitación.

Gestión de los tres componentes de R & R

Insumos

- **Proveedores:** este programa no tiene un componente de distribución de insumos.
- **Desafíos:** los productores brasileños típicamente pueden acceder a insumos como fertilizantes pero pueden no usarlos adecuadamente. Por ejemplo, con el uso de ciertos agroquímicos y su aplicación inadecuada.
- **Solución:** el programa capacita a los PP en prácticas de proceso y en el uso sostenible de insumos. La poda, el recepo y la resiembra son algunas de estas prácticas.

Finanzas

- N/A : No se otorga financiamiento a PP.

Conocimiento

- **Proveedores:** ACOB y socios
- **Desafíos:** los productores no conoce de las buenas prácticas agrícolas, de los problemas de clima y agua, calidad de café y organización cooperativa.
- **Solución:** ACOB ofrece 4 módulos de capacitación a productores bajo la forma de capacitaciones de campo, capacitaciones grupales y publicaciones. Uno de esos módulos, "La gestión sostenible del café" incluye capacitación en R & R.

Lecciones aprendidas

- **Los ejemplos exitosos convencen a los productores de adoptar nuevas prácticas.** Ver los beneficios económicos de corto plazo de nuevas prácticas convenció a los productores. Los ejecutores de programas deberán seleccionar prácticas con beneficios económicos de corto plazo y promoverla entre los productores.
- **Invertir en la renovación sin análisis de suelo y de microclima es arriesgado.** La renovación es recomendable cuando la rehabilitación ya no es suficiente. Sin embargo, si no se maneja adecuadamente el suelo, las plantas y el ecosistema, los efectos positivos de la renovación no serán duraderos. ACOB está capacitando a los productores en prácticas de manejo de suelo y microclima para que sus inversiones futuras de renovación sean sostenibles.

Para mayor información, contactar a Cassio Moreira, cassiofrancomoreira@gmail.com

Caso de estudio 8: un proyecto de agregación de productores genero un entorno favorable a proyectos futuros de R & R (1/2)

Construyendo Alianzas entre Productores de Café de Uganda - HRNS

Tipo de R&R	Asistencia técnica con donación y desarrollo de capacidades
País	Uganda ¹
Costo	~USD 4 millones
Fechas	2009 - 2013
Contexto de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Los productores de café de Uganda típicamente tienen baja producción, no están organizados y tienen acceso débil a mercados. Faltaban puntos de agregación de productores para ejecutar acciones orientadas a ellos. El proyecto busca mejorar las condiciones de vida de los PP través del aumento de la producción de café y de sus ingresos. El primer paso es agregar a los productores en grupos organizados. El proyecto organizó a los PP en dos organizaciones de segundo nivel: <ul style="list-style-type: none"> 570 "organizaciones de productores" (PO, siglas en inglés) en las aldeas. 32 "comités de acopio" (DC, siglas en inglés) incluyendo 20 a 30 a nivel de sub-condado. El proyecto también creó una organización áptica "La Alianza de Productores de Café de Uganda" (UCFA, siglas en inglés). Su función principal es comercializar el café acopiado por los DC y de establecer canales de comunicación con proveedores de servicios de insumo y asistencia técnica. Estas organizaciones son puntos de entrada para ejecutar numerosas actividades que puedan llevar a resultados positivos: <ul style="list-style-type: none"> Aumento de producción de un 1 kg por planta por año a 2.5 a 2.7 kg. Mejora de calidad a través de la adopción de mejoras prácticas de cosecha y pós cosecha. Resultados positivos de actividades relacionadas al género. Por ejemplo, planificación y toma de decisión conjunta en el hogar, acceso equitativo a recursos del hogar. Creación de valor: fortalecimiento de capacidades de PP, aumento de productividad de los PP menos productivos, mejoría de condiciones de vida. Captura de valor: el programa financia el bien común. Los proveedores financieros no capturan directamente el valor creado.
Objetivos, acciones y resultados	

Figura 1. Organizaciones ápticas y de segundo nivel creadas por el proyecto "Construyendo Alianzas entre Productores de Café de Uganda"

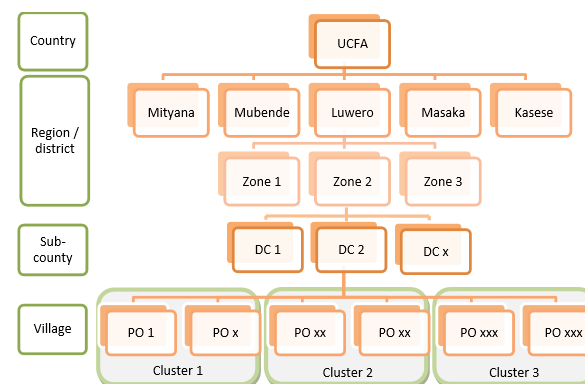
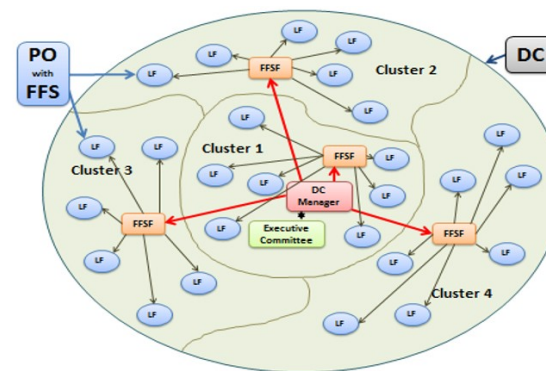


Figura 2. Organización de los comités de acopio




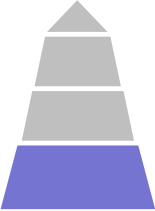



Cada comité de acopio tiene una estructura similar: una junta con comités jurídicos, financieros y de mercadeo, un gerente, una escuela de campo, facilitadores y un número de productores líderes.

Leyenda:

- DC: Comité de Acopio
- FFSF(F): Escuela de Campo (Facilitador)
- PO: Organización de Productores
- LF: Productor Líder

Caso de estudio 8: un proyecto de agregación de productores generó un entorno favorable a proyectos futuros de R & R (2/2)

Contexto de proyecto		Gestión de los tres componentes de R & R	
<p>Viabilidad de café</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia: los PP de Uganda son cinco veces menos productivos que los de Vietnam. Hay un gran potencial de aumento de producción aplicando las BPA y la R & R. • Voluntad: la competencia elevada entre procesadoras promueve la venta de café de baja calidad, con pocos incentivos a productores para invertir y mejorar la calidad de su producto. Bonos de precio por calidad sería un incentivo para los productores. 	<p>Insumos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: HRNS, DC, PO y empresas terceras. • Desafíos: solo el 34% de los productores usaban insumos antes del inicio del proyecto. • Solución: acceso a insumos para la demostración fue un componente clave para el programa. Numerosas acciones como la distribución de plántulas y fertilizantes gratis a productores con parcelas de demostración llevó a que el número de productores usando insumos se duplicara.
<p>Segmentación de productores</p>  	 <ul style="list-style-type: none"> • Situación de país: hay 1.7 millones de productores de café en Uganda, principalmente de Robusta. La mayoría son pequeños, con 200 plantas, no organizados y con acceso débil a mercados. • Segmentación de programa: el programa se enfoca en productores aislados y no organizados. 	<p>Finanzas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: varias fuentes¹ • Desafíos: por lo general, los productores no tienen acceso a finanzas y no pueden cubrir los costos asociados a mejores técnicas productivas. • Solución: el proyecto promovió la organización de comités de crédito en las aldeas a través de la educación financiera de los productores. Un proyecto piloto de crédito comercial ha sido diseñado por KfW, Opportunity Bank, HRNS y UCFA.
<p>Necesidad de R & R</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de país: los cafetos en Uganda tienen un promedio de 50 años. La mayoría de las parcelas requieren de renovación o de rehabilitación intensiva con BPA. • Objetivos de programa: el programa no se enfoca en R & R <i>per se</i> pero busca generar las estructuras organizativas que puedan servir de punto de entrada para programas R & R. 	<p>Conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores: HRNS, DCs • Desafíos: la falta de conocimientos gerenciales y agronómicos por las organizaciones y los productores • Solución: HRNS ha capacitado al liderazgo de los DC en capacidades gerenciales (manejo café, contabilidad, planificación, auditoría, información de mercado, etc.) y a los productores en buenas prácticas agrícolas a través de las escuelas de campo. Los DC monitorean las actividades de las escuelas de campo.

Lecciones aprendidas

- **La organización de los productores es un prerrequisito para ejecutar programas de R & R.** El otorgamiento de paquetes de R & R a productores aislados tiene un costo elevado y no es eficiente. Las estructuras creadas por los HRNS (PO, DC y la UCFA) permite que terceros y partes interesadas del sector puedan alcanzar a más productores y que puedan haber programas de R & R en el futuro. También sirvieron como puntos de entrada de otras estructuras, por ejemplo, ONG especializadas en salud y educación.
- **El éxito depende de la habilidad de las organizaciones de productores (DC y PO) en brindar asistencia técnica.** Las organizaciones de los productores deben de tener la habilidad de proveer AT y de gestionar los créditos a los productores. Actualmente, los DC tienen una capacidad gerencial y financiera débil y requieren de mayor apoyo. La UCFA no tiene la capacidad para financiar AT a DC y dependen fuertemente del financiamiento externo (aprox. 75%), aunque ha habido una mejora en esta cifra al reducirse al 60%.
- **Las organizaciones de los productores deben de ofrecer servicios de extensión profesional a productores.** La tasa de adopción de BPA de los productores tuvo un promedio alto. Sin embargo, la extensión voluntaria no es sostenible. Las organizaciones de productores necesitan contratar a personal que se dedique exclusivamente a brindar estos servicios.

Para más información contactar Stefan Cognigni, stefan.cognigni@hrnstiftung.org

Tabla de contenido

	Páginas
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1: Introducción a R & R – ¿Que es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – El estado actual	38
Sección 2.1. La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. Iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes proyecto de la R & R	78
Sección 4. Casos de inversión – ¿Quién puede ayudar donde?	98
Sección 5. Estudios de Casos – lecciones del campo	101
Anexo	119
Anexo 1. Base de datos de proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

Resumen de 40 programas R & R examinados en esta guía, organizados por región geográfica (1/5)

NO EXHAUSTIVO

Programas globales

Nombre de programa	Período	Estado	Enfoque R&R ¹	Contraparte(s) de ejecución	Proveedores financieros	Costo (USD) ²	Impacto meta/alcanzado	Actor líder	País
Nescafé Plan ³	2010-2020			Nestle			<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: USD 220 millones de plántulas distribuidas a 2020 	Minorista/Torrefactor	Global (14 países)
Counter Culture Coffee Study and funding	2013			Duke University	Counter Culture coffee		<ul style="list-style-type: none"> USD 40,000 desembolsados para distribución de plántulas Estudio de adaptación al cambio climático 	ONG/Fundación	Global
Coffee and Climate	2010 - 2019			HRNS				ONG/Fundación	Global
Nespresso AAA ⁴	2010 - 2020			Nespresso / Local partners	Nespresso			Minorista/Torrefactor	Global
Global coffee monitoring program	2016 - 2022			World Coffee Research	Varios		<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: crear una red de parcelas para la investigación alrededor del mundo 	ONG/Fundación	Global

América Latina y México

Nombre de programa	Período	Estado	Enfoque R&R ¹	Contraparte(s) de ejecución	Proveedores financieros	Costo (USD) ²	Impacto meta/alcanzado	Actor líder	País
Programa de capacitación de productores	2014 - 2017			ACOB	Varias fuentes	0.6M en efectivo, 2M en especie	<ul style="list-style-type: none"> 2,500 PP capacitados Productividad: +80% 	ONG/Fundación	Brasil
Programa competitividad	1998 - 2005			FNC				Sector público	Colombia
Permanencia, Sostenibilidad, Futuro (PSF)	2009 - 2013			FNC	Ministerio de Agricultura, Finagro, Banco Agrario, Fondo Nacional de Café	600 millones	<ul style="list-style-type: none"> 184,000 ha renovadas Menos del 1% de las garantías fueron tomadas 	Sector público	Colombia
Programa Nacional para la Renovación de Café (PNRC)	2010-2015			Ministerio Agricultura Ganadería	ICAFÉ, MAG, Banco Nacional de Costa Rica	81 millones	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: 16,033 ha renovados Resultados: 16% alcanzados 	Sector público	Costa Rica

Legenda



En ejecución



Completado



Renovación



Rehabilitación

Notas: 1). Consideramos programa de renovación a programas que abordan por lo menos uno de los componentes de renovación. No siempre fue claro que programas se enfocaron específicamente en la rehabilitación o algunos se enfocaron en la TA. Excluimos programas que no mencionaron explícitamente técnicas de poda, recepo o injertos e incluimos programas que incluyen estas técnicas en paquetes más amplios. 2). Todos los gastos fueron convertidos a dólares utilizando el promedio anual de la tasa de cambio del año inicial. 3). Uno de los componentes del plan de Nescafé es la renovación. 4). Uno de los componentes del programa de Nespresso AAA es la R & R.

Resumen de 40 programas R & R examinados en esta guía, organizados por región geográfica (2/5)

NO EXHAUSTIVO

América Latina y México

Nombre de programa	Período	Estado	Enfoque R&R ¹	Contraparte(s) de ejecución	Proveedores financieros	Costo (USD)	Impacto meta/alcanzado	Actor líder	País
Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana	2012 - 2020			Ministerio de Agricultura (MAGAP)	Gobierno y Banco Nacional de Fomento (BNF)	1.6 millones	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: renovar 135 ha. Resultado: 19% alcanzado en 2015 	Sector público	Ecuador
Proyecto de rehabilitación de café y diversificación agrícola de El Salvador	2014 - 2019			NCBA CLUSA	USDA	12.9 millones	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: mejorar la capacidad de 50 co-ops, renovar 6000 ha. y beneficiar a 7500 productores USD 12.9m de financiamiento aprobado 	Sector público	El Salvador
Esquema de financiamiento mixto	2016			NCBA CLUSA	Banco Hipotecario, USDA	Garantía 325,000 (USDA)	<ul style="list-style-type: none"> Desembolsar un total de USD 6.5 millones en crédito a PP de café 	ONG/Fundación	El Salvador
Proyecto Café Verde	2012 - 2016			Catholic Relief Services				ONG/Fundación	Guatemala
Proyecto de Cadena de Valor Rural	2012 - 2017			Anacafe	USAID	42 millones	<ul style="list-style-type: none"> 129 coop. de PP Cosecha: + 62% 3,187 ha renovadas 	ONG/Fundación	Guatemala
Programa de Apoyo al Pequeño Productor (PAPP)	2008			IHCafé	IHCafé, Fondo Nacional de Café	20 millones	<ul style="list-style-type: none"> Apoyo a 23,000 PPen la resiembra de 1 manzana (0.71ha) 	Sector público	Honduras
Programa de Emergencia para Pequeños Productores (PEEPP)	2008			IHCafé	Banco Nacional de Desarrollo Agrícola	20 millones		Sector público	Honduras
Programa de Crédito de Emergencia contra La Roya	2013 - 2015			IHCafé	Banco Continental and Banco Hondureño	6.4 y 11.8 millones	<ul style="list-style-type: none"> Banco Continental otorgo 2,200 créditos Banco Hondureño otorgo 2,900 créditos 	Dirigida por sector público	Honduras
Programa de Producción sostenible de Café	2015 - 2020			Cohondu Cafe	Grupo Caldega	2.14 millones	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: renovar 1 millón de plantas y proveer 50 millón en TA a PP 	Comercializador	Honduras

Legenda



En ejecución



Completado



Renovación











Rehabilitación

Resumen de 40 programas R & R examinados en esta guía, organizados por región geográfica (3/5)

NO EXHAUSTIVO

América Latina y México

Nombre de programa	Período	Estado	Enfoque R&R ¹	Contraparte(s) de ejecución	Proveedores financieros	Costo (USD)	Impacto meta/alcanzado	Actor líder	País
The Rust Trust Fund	2012	●		Roger Family Company	San Francisco Bay Coffee	0.5 millones	• Objetivo: resembrar 50 millones de plantas	Torrefactor/Minorista	México
Por Mas Café	2014	◐		Exportadora de Café California	Ve Por Mas		• A la fecha, 5000 son sujetos de crédito	Comercializadora	México
Plan Integral de Integración de Café (PIAC) ¹	2015 - 2019	◐		Ministerio de Agricultura (SAGARPA)	Gobierno de México		• 57 toneladas de plántulas certificadas sembradas ,106,000 ha.. renovadas	Sector público	México
ECOM – IFC – IDB – Starbucks facility	Desde 2013	◐		ECOM	IFC, BID, Starbucks	30 millones	• Renovar 5000 ha. de tierra	Comercializadora	Nicaragua
Rust to Resilience	2014 – 2016	●		Catholic Service Relief, CIAT	Fundación MAC			Fundación/ONG	Nicaragua
Programa de Renovación de Café	2013 - 2017	●		Ministerio de Agricultura	Agrobank	70 millones	• Objetivo: 80,000 ha renovadas	Sector público	Perú
Proyecto Café Curimbaba	2013	●		AVSI	Enel (70%) y productores		• 5 ha resembrada	Comercializadora	Perú
<i>Múltiples países</i>									
Coffee Farmer Resilience Initiative	2013 - 2016	●		Root Capital	Root Capital, USAID, Keurig, Starbucks	23 millones	• 1.5 millones crédito, Honduras • 3.5 millones crédito, Nicaragua • 2.7 millones crédito, Perú	Institución financiera y financiera social	Honduras,, Nicaragua, Perú
Better Harvest (Cosechemos Mas Cafe)	2014 - 2018	●		TechnoServe	USAID, J.M. Smucker, PIMCO Foundation	3.9 millones	• Asistencia técnica a 2,000 productores de El Salvador • Asistencia técnica a 4,000 productores de Nicaragua	ONG/Fundación	El Salvador, Nicaragua

Legenda



En ejecución



Completado



Renovación



Rehabilitación

Resumen de 40 programas R & R examinados en esta guía, organizados por región geográfica (4/5)

NO EXHAUSTIVO

América Latina y México

Nombre de programa	Período	Estado	Enfoque R&R ¹	Contraparte(s) de ejecución	Proveedores financieros	Costo (USD)	Impacto meta/alcanzado	Actor líder	País
Starbucks - One Tree for Every Bag Commitment (Una planta por cada bolsa)	2015-2017			Conservación Internacional, ECOM, proveedores locales	Starbucks		<ul style="list-style-type: none"> Distribuyó cerca de 30 millones de plántulas en 2017 Extendió compromiso a 100 millones de plantas a 2025 	Torrefactor/Minorista	México, Guatemala, El Salvador
Programa de Verificación de Semillas	2016 - 2020			World Coffee Research	10% de la venta de café tostado	35,000	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de plántulas de viveros 	ONG/Fundación	El Salvador, Guatemala, Nicaragua

África

Nombre de programa	Período	Estado	Enfoque R&R ¹	Contraparte(s) de ejecución	Proveedores financieros	Costo (USD)	Impacto meta/alcanzado	Actor líder	País
Programme de relance Cafeiere ¹	2014 - 2019			Gobierno de Costa de Marfil			<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: aumento de producción de café en 200,000 toneladas Resultados provisionales: recapeo y poda de 10 300 ha 	Dirigido por el sector público	Costa de Marfil
Introducción de nuevas variedades de café	2016 - 2020			NAEB, World Coffee Research	Rwanda Agriculture Board		<ul style="list-style-type: none"> Introducción y experimentación de nuevas variedades de café 	ONG/Fundación	Ruanda
The Coffee Partnership of Tanzania	2012			KfW	KfW		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación de BPA Más de 1,500,000 variedades mejoradas de café sembradas por los PP 	Institución financiera y financiera social	Tanzania
Building Coffee Farmers' Alliances	2009 - 2013		Desarrollo de capacidades ²	TechnoServe	Unión Europea, Fundación Gates	4 millones	<ul style="list-style-type: none"> Establecer organizaciones de productores 	ONG/Fundación	Uganda

Leyenda



En ejecución



Completado



Renovación



Rehabilitación

Resumen de 40 programas R & R examinados en esta guía, organizados por región geográfica (5/5)

NO EXHAUSTIVO

África

Nombre de programa	Período	Estado	Enfoque R&R ¹	Contraparte(s) de ejecución	Proveedores financieros	Costo (USD)	Impacto meta/alcanzado	Actor líder	País
Coffee Initiative (Iniciativa de café)	2008 - 2017	●		TechnoServe	Bill and Melinda Gates Foundation	47 y 18 millones en 2012	<ul style="list-style-type: none"> 267,987 productores capacitados en el este de África, +70% aumento de producción 	ONG/Fundación	Etiopía, Kenia, Ruanda y Tanzania

Asia

Nombre de programa	Período	Estado	Enfoque R&R ¹	Contraparte(s) de ejecución	Proveedores financieros	Costo (USD)	Impacto meta/alcanzado	Actor líder	País
Programa de viveros	2016 - 2030	◐		Indonesian Coffee Research Institute	FAO			Sector público	Indonesia
Peremajan Kopi	2017	◐		Kepahiang government				Sector público	Indonesia
Poda en todo el sector	1990	●		AIDAB and CIC				Sector público	Papua Nueva Guinea
Productive Partnership in Agriculture	2010 - 2019	◐		Ministerio de Agricultura	Banco Mundial		<ul style="list-style-type: none"> Mejorar las condiciones de vida de los PP de café y cacao 	Institución financiera y financiera social	Papua Nueva Guinea
Resiembra de café en Vietnam	2013	●		WASI	Nestle			Torrefactor/Minorista	Vietnam
VnSAT – Rejuvenation in the Central Highlands (rejuvenecimiento en altiplano central)	2014 - 2020	●		Ministerio de Agricultura	Banco Mundial, Bank of Vietnam	314 millones ¹	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: resembrar 90,000 ha y trasplantar 30,000 ha en 5 regiones 	Sector público	Vietnam

Legenda



En ejecución



Completado



Renovación



Rehabilitación

Tabla de contenido

	Página
Guía al lector: ¿Como usar esta guía?	6
Resumen ejecutivo	10
Sección 1. Introducción a R & R – ¿Qué es, por qué es necesario y por qué es difícil?	26
Sección 2. La R & R – el estado actual	38
Sección 2.1. La R & R en el mundo	38
Sección 2.2. Iniciativas pasadas y presentes de la R & R	42
Sección 3. ¿Como hacer que funcione la R & R?	53
Sección 3.1. Comprendiendo los distintos contextos y necesidades de la R & R	56
Sección 3.2. Ajustando y ejecutando los componentes proyecto de la R & R	78
Sección 4. Casos de inversión – ¿Quién puede ayudar donde?	98
Sección 5. Estudios de Casos – lecciones del campo	101
Anexo	119
Anexo 1. Base de datos de proyecto	119
Anexo 2. Metodología y tabla de entrevistas	125

Se realizaron 48 entrevistas con miembros de CAN, expertos de país, expertos de café y ejecutores de programas (1/3)

Nombre de contacto	Organización	Posición
Ashley Prentice & Evelio Francisco Alvarado Romero	Anacafé	Responsable de programa USAID
Willem Boot	Boot Coffee	CEO
Cassio Franco Moreira	Brazil's Association of Organic Coffee (ACOB)	Director ejecutivo
Christian Bunn	CIAT	Investigador
Meredith Taylor	Counter Culture Coffee	Gerente de Sostenibilidad
Edgardo Alpizar	ECOM	Especialista de selección genética
Laurent Bossolasco	ECOM	Representante de Asia
Ben Coney-Moran	Fairtrade USA	Investigador
Daniel Cifuentes	Farmer Brothers	Coordinador de relación con productores
N'Guyen Lien	GCP	Representante de Vietnam
Jan von Enden	HRNS	Director ejecutivo de América del Norte
Jose Sette	ICO	Director ejecutivo
Mariana Petrei	IFC	Oficial superior de inversión
Daniel Martz	JDE	Director de asuntos corporativos, director de sostenibilidad
Vera Espindola	SAGARPA México	SAGARPA Nacional de Sostenibilidad y Valor para el Café y el Cacao
Mark Kauw	Moyee Coffee	Autor

Se realizaron 48 entrevistas con miembros de CAN, expertos país, expertos de café y ejecutores de programas (2/3)

Nombre de contacto	Organización	Posición
Stanley Kuehn	National Cooperative Business Association (NCBA CLUSA)	Director regional para América Latina
Julie Reneau	Nespresso	Director de estrategia sostenible
Orlando Garcia	Nestle	Gerente de Plan Nescafé Zona América en Nestlé Brasil
Catalina Eikenberg	Neumann Kaffee Gruppe	Director de sostenibilidad
Camilo Sanchez	OLAM	Gerente de responsabilidad corporativa y sostenibilidad
Tristan Lecomte	PUR Project	Cofundador y CEO
Mario Arroyo Uder and María Paz Lobo Zeledón	Icafé, Costa Rica	Director de promociones
Helene Roy	Rainforest Alliance	Gerente superior de proyecto
Paolo van der Ven	Rd2 Vision	Consultor
Elizabeth Teague	Root Capital	Gerente de desempeño social y ambiental
Luke John Swainson	Root Capital	Representante de Indonesia
Tesfaye Negash	UTZ	Representante de Etiopía
David Piza	S&D Coffee and Tea	Director de las Americas
Andrea Olivar	Solidaridad	Gerente internacional de programas - Café
Kim Elena Ionescu	Specialty Coffee Association (SCA)	Oficial superior de sostenibilidad
Derek Bothereau & Kelly Goodejohn	Starbucks	Gerente superior de responsabilidad Global y tercerización ética

Se realizaron 48 entrevistas con miembros de CAN, expertos país, expertos de café y ejecutores de programas(3/3)


Nombre de contacto	Organización	Posición
Colman Cuff	Starbucks	Director gerencial, Starbucks Coffee Trading Company
Christopher Von Zastrow	Starbucks	Director de sostenibilidad de café
Carlos Rodriguez	Starbucks	Director de agronomía
Christy Slay	Sustainability Consortium	Director de investigación, especialista de R & R
Stephanie Daniels	Sustainable Food Lab	Gerente
Paul Stewart, Julian Wassenaar, Carol Hemmings and Juli Cho	TechnoServe	Varios
Kevin Fath	USAID	Especialista de agricultura para el desarrollo
Kaj Gass & Mark Rossman	USDA	Especialista de programa de agricultura internacional
Stacy Bocskor & Christiane Hornikel	UTZ	Gerente de desarrollo de negocios
Miguel Gamboa	UTZ	Director de desarrollo regional de las Américas
Ruben Gallozi	UTZ	Representante de país Honduras
Mario Barboza	UTZ	Oficial de programa Nicaragua
Julius Nganga	UTZ	Representante de campo este de África
Chandra Panjiwibowo	UTZ	Representante de Indonesia
Pablo Ramirez	Winrock International	Director de financiamiento Mixto
Hanna Neuschwander; Tim Schilling; Christophe Montagnon	World Coffee Research	Director de comunicaciones; CEO; director Científico

Metodología para calcular la necesidad global de R & R, el potencial de aumento de producción, aumento de valor y áreas no desforestadas (1/2)

Hicimos un cálculo de necesidad de R & R en 19 países...

Lista de países estudiados:

- Brasil
- Colombia
- Costa Rica
- Costa de Marfil
- Ecuador
- El Salvador
- Etiopía
- Guatemala
- Honduras
- India
- Indonesia
- Kenia
- México
- Nicaragua
- Papua Nueva Guinea
- Perú
- Tanzania
- Uganda
- Vietnam



> 95% de
la
producción
global

... en base a distintas fuentes de datos para hacer estimados precisos

Tipo de fuentes de datos:

- Censo Nacional
- Estadísticas de juntas de café
- Literatura de institutos de investigación de café
- Informes de programas R & R
- Informes de viabilidad de café del Global Coffee Platform
- Entrevistas de Dalberg con expertos de país
- Hicimos suposiciones en base a la opinión de expertos y situaciones comparables cuando los datos no estaban disponibles

Metodología para calcular la necesidad global de R & R, el potencial de aumento de producción, aumento de valor y áreas no desforestadas(2/2)

50%

Más del 50% de las siete millones de hectáreas de PP de café en el mundo pueden ser beneficiadas por R & R

5-20%

La producción mundial podría aumentar de 5 a 20% si se aplica R & R en todas las parcelas que lo necesitan

1-3B

Los productores podrían captar entre USD 1 a 3 mil millones en precios de finca con el aumento anual de la venta del café

1-3M

Sin R & R, un aumento similar de producción y valor requeriría de una expansión de 1 a 3 millones de hectáreas de nuevos terrenos para mantener los niveles actuales de rendimiento

CÁLCULO

Área total bajo cultivo	Estimado de aumento de producción(escenario bajo – escenario alto ¹)	Producción aumentada (escenarios bajos y altos)	Cosecha actual de PP
x			/
% de tierra cultivada por PP		x	Potencial de aumento de producción a través de R & R (escenarios bajo y alto)
x	Proporción de área de PP que pueden ser renovadas/rehabilitadas	Promedio de precio de café en finca en 2016 (por país y variedad)	
% de tierra donde las plantas ya pasaron su pico productivo y/o están afectados por la enfermedad	/		
+	Total de producción actual (para todo el país, no solo los PP)		
% de tierra donde los PP no han hecho rehabilitación			
Total de área de PP con necesidad de R & R	Aumento de producción global de PP	Aumento de ingresos con precios de finca	Total de área protegida de la deforestación

Notas: 1). Suposición: el escenario alto se define como países que han alcanzado su potencial máximo estimado por los estudios de GCP o por expertos. Los escenarios bajos se definen como países que solo alcanzaron el 25% de su potencial, es decir, que la R & R solo es exitosa en el 25% de las parcelas y fracasa en el 75% restante.

Metodología de cálculo del total de productores cubiertos por programas R & R de la pirámide (1/4)

Utilizamos un enfoque de dos pasos para estimar el número de productores alcanzados por los programas R & R:

1

Evaluando el número de productores alcanzados por programa

- Cuando esta cifra estaba disponible en público, la usábamos
- Cuando no estaba disponible, hicimos una serie de estimaciones basadas en,
 - El número de plantas sembradas
 - El número de hectáreas renovadas
 - El promedio de área de parcela de un PP en un país o región

2

Evaluando la distribución de productores en la pirámide

Para cada programa hicimos estimados sobre la distribución de los productores en la pirámide. Cuando no teníamos información específica, nosotros hicimos suposiciones basadas en los siguientes criterios:

- Si el programa no mencionaba específicamente a productores aislados, supusimos que no fueron alcanzados o lo fueron al mínimo
- Si el programa se focaliza en organizaciones de productores, supusimos que el 100% de los productores alcanzados ya eran parte de cadenas de valor consolidadas
- Para los programas nacionales de renovación, supusimos que el 50% de los productores estaban en cadenas de valor consolidadas y el 50% en cadenas débiles.

La siguiente tabla ilustra nuestras suposiciones

Metodología de cálculo del total de productores cubiertos por programas R & R de la pirámide(2/4)

Nombre de programa	Número de productores cubiertos ¹	Hipótesis y otra información ²	Número total de productores	Grandes y medianos	Cadenas de valor fuertes	Cadenas de valor débiles	Desconectados
Better Harvest (Cosechemos Mas Cafe)	Sí	N/A	7,570	0	1,893	3,785	1,893
Proyecto Café Curimbaba	No	<ul style="list-style-type: none"> 175,000 plantas distribuidas Hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> 2,000 plantas / ha Tamaño promedio de parcela: 2.3 ha 	38	0	38	0	0
Coffee Farmer Resilience Initiative	Sí	N/A	891	0	891	0	0
Coffee Initiative	Sí	N/A	139,600	0	0	69,800	69,800
Renovación de café en Perú	No	<ul style="list-style-type: none"> 80,000 ha resembradas Hipótesis: 2.3 ha tamaño promedio de parcela 	34,783	0	17,391	17,391	0
Resiembra de café en Vietnam	No	<ul style="list-style-type: none"> 270 ha resembradas Hipótesis: 1.2 ha tamaño promedio de parcela 		0	225	0	0
Programa Competitividad	Sí	N/A	40,000	30,000	10,000	0	0
Counter Culture Coffee	Sí	N/A	100		100		
Proyecto El Salvador de rehabilitación de café y diversificación agrícola	Sí	N/A	3,800	0	3,800	0	0
Programa de Crédito de Emergencia contra La Roya	Sí	N/A	5,100	510	3,060	1,020	510
Global Coffee Monitoring Program	No	<ul style="list-style-type: none"> 150,000 plantas resembradas Hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> 2,000 plantas / ha Tamaño promedio de parcela: 2 ha 	35	17.5	17.5	0	0
Integrated Program for Coffee (PIAC)	No	<ul style="list-style-type: none"> 106,000 ha renovadas Hipótesis: 2.5 ha tamaño promedio de parcela 	42,400	0	12,720	21,200	8,480

Notas: 1). Si existía información pública sobre el número de productores cubiertos, anotamos "sí" 2). Cuando la información sobre productores alcanzados no estaba disponible, usamos otra información e hicimos suposiciones sobre el número de productores alcanzados.

Metodología de cálculo del total de productores cubiertos por programas R & R de la pirámide(3/4)

Nombre de programa	Número de productores cubiertos ¹	Hipótesis y otra información ²	Número total de productores	Grandes y medianos	Cadenas de valor fuertes	Cadenas de valor débiles	Desconectados
National Program for Coffee Plantation Renewal (PNRC)	No	<ul style="list-style-type: none"> 2,500 ha renovadas Hipótesis: 2 ha tamaño promedio de parcela 	1,250	125	1,000	0	125
National Program for Coffee Plantation Renewal (PNRC)	No	<ul style="list-style-type: none"> 2,500 ha renovadas Hipótesis: 2 ha tamaño promedio de parcela 	1250	125	1,000	0	125
National Replanting Program (Permanency Sustainability and Future (PSF) Program)	Sí	N/A	216,312	0	108,156	108,156	0
Nescafé Plan	No	<ul style="list-style-type: none"> 220 millones de plántulas distribuidas hasta el 2020 Hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> 50% de las plántulas fueron distribuidas 2,000 plántulas por ha Tamaño promedio de parcela: 2 ha 	27,500	2,750	19,250	5,500	0
One Tree for Every Bag Commitment Program	Sí	N/A	5,700	0	2,850	2,850	0
Por Mas Café	Sí	N/A	5,000	1,250	1,500	1,500	750
Proyecto de Capacitación de Productores	Sí	N/A	2,500	0	0	1,750	750
Productive Partnerships in Agriculture	No	<ul style="list-style-type: none"> 11,500 ha fueron mejoradas a través de prácticas agrícolas ejecutadas Hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> 5000 ha en R&R Tamaño promedio de parcela: 1 ha 	5,000	0	0	1,500	3,500

Notas: 1). Si existía información pública sobre el número de productores cubiertos, anotamos "sí" 2). Cuando la información sobre productores alcanzados no estaba disponible, usamos otra información e hicimos suposiciones sobre el número de productores alcanzados.

Metodología de cálculo del total de productores cubiertos por programas R & R de la pirámide(4/4)

Nombre de programa	Número de productores cubiertos ¹	Hipótesis y otra información ²	Número total de productores	Grandes y medianos	Cadenas de valor fuertes	Cadenas de valor débiles	Desconectados
Programa de Apoyo al Pequeño Productor (PAPP)	Sí	N/A	28,270	0	0	14,135	14,135
Programa de Producción Sostenible de Café en Honduras	Sí	<ul style="list-style-type: none"> 1 millón de plantas sembradas Hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> 2,000 plantas por ha Tamaño promedio de parcela: 2.8 ha 	179	0	89	89	0
Programme de relance caféière en Côte d'Ivoire	No	<ul style="list-style-type: none"> Recepo y poda de 10,300 ha Hipótesis: Tamaño promedio de parcela: 1.7 ha 	6,050	0	3,025	3,025	0
Proyecto de Reactivación Caficultura Ecuatoriana	Sí	N/A	2,743	0	1,372	1,372	0
Renovación en Nicaragua	Sí	N/A	550	220	330	0	0
Proyecto de Cadenas Rurales de Valor	Sí	N/A	8,874	0	2,662	6,212	0
The Coffee Partnership of Tanzania	No	<ul style="list-style-type: none"> Hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> 2,000 plantas / ha: 750 ha renovadas Tamaño promedio de parcela: 0.5 ha 	1,500	0	600	600	300
The Rust Trust Fund	No	<ul style="list-style-type: none"> 2 millones de plantas entregadas Hipótesis: <ul style="list-style-type: none"> 2,000 plantas/ ha: 1,000 ha renovadas Tamaño promedio de parcela: 2 ha 	500	0	500	0	0
VnSAT - Rejuvenation Project in the Central Highlands	No	<ul style="list-style-type: none"> 50,000 ha resemebradas Hipótesis: Tamaño promedio de parcela 2 ha 	2,500	250	1,000	1,000	250
TOTAL			591,114	35,123	192,709	262,085	101,453

Notas: 1). Si existía información pública sobre el número de productores cubiertos, anotamos "sí" 2). Cuando la información sobre productores alcanzados no estaba disponible, usamos otra información e hicimos suposiciones sobre el número de productores alcanzados.