GOBIERNO PROVINCIAL DE IMBABURA

Consultoría:

"CONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA DE LA AGENDA PRODUCTIVA DE LA PROVINCIA DE IMBABURA"

Contrato N° 003-GPI-PS-2020

Contiene:

Producto 4: Estrategias de Fortalecimiento de las Cadenas de Valor priorizadas (mínimo 9 cadenas de valor). Cadena de Valor del Café.

Subproducto 4.1. Antecedentes de la producción, transformación y comercialización de las cadenas priorizadas en Imbabura y su relacionamiento a nivel de Ecuador.

Subproducto 4.2. Diagnóstico de la Cadena de Valor.

Subproducto 4.3. Sondeo general de mercado de cada Cadena.

Subproducto 4.4. Análisis de actores de las Cadenas priorizadas.

Subproducto 4.5. Análisis de los problemas y cuellos de botella en los diferentes eslabones.

Subproducto 4.6. Análisis FODA de las Cadenas priorizadas: formulación de objetivos estratégicos y planificación de estrategias.

Subproducto 4.7. Plan de acción concertado.

Subproducto 4.8. Modelo de gestión.

Ibarra, 2020

Índice de Contenidos

Contenido **Página**

1. Estrategias de Fortalecimiento de la Cadena de Valor del Café..... 1
1.1. Antecedentes de la producción, transformación y comercialización de la Cadena del Café..... 1
1.2. Diagnóstico de la Cadena de Valor del Café..... 5
1.3. Sondeo general de mercado de cada cadena 38
1.4. Análisis de actores de la Cadena de Valor del Café..... 44
1.5. Análisis de los problemas y cuellos de botella en los diferentes eslabones 46
1.6. Análisis FODA de las cadenas priorizadas 49
1.7. Plan de acción concertado 52
1.8. Modelo de Gestión 66
Bibliografía 84
Anexos 86

Índice de Tablas

Tablas **Página**

Tabla 1: Población total y por sexo en las zonas de producción de Café en Imbabura..... 15
Tabla 2: Indicadores demográficos en las zonas de producción de café, provincia de Imbabura.... 16
Tabla 3: Ingresos de café de un pequeño productor imbabureño..... 19
Tabla 4: Costos de producción de café de un pequeño productor imbabureño..... 20
Tabla 5: Resumen de costos de café de un pequeño productor imbabureño..... 20
Tabla 6: Ingresos de café de un pequeño productor imbabureño..... 20
Tabla 7: Costos de producción de café de un pequeño productor imbabureño..... 20
Tabla 8: Resumen de costos de café de un pequeño productor imbabureño..... 20
Tabla 9: Valor en USD de las exportaciones de café ecuatoriano. Período 2015-2020..... 24
Tabla 10: Países destino de las exportaciones de café ecuatoriano. Período 2015-2020. 24
Tabla 11: Precios referenciales de café en mercados nacionales del Ecuador en el 2020 25
Tabla 12: Precios referenciales de café en mercados nacionales del Ecuador en el 2020 25
Tabla 13: Evaluación de la infraestructura productiva en las zonas cafetaleras de Imbabura 27
Tabla 14: Empresas exportadoras de Café en Ecuador 33
Tabla 15: Precios y cantidades de café exportado durante el período 2018-2020, Ecuador 39
Tabla 16: Precios y cantidades de café exportado durante el período 2018-2020, Ecuador 39
Tabla 17: Países destino de las exportaciones de café ecuatoriano en el 2020 41
Tabla 18: Precios internacionales de café en el período 2018 - 2020 42
Tabla 19: Precios referenciales de café en mercados nacionales en el 2020, Ecuador 43
Tabla 20: Principales actores vinculados a la Cadena de Valor del Café, provincia de Imbabura .. 44
Tabla 21: Análisis FODA de la Cadena de Valor del Café..... 50
Tabla 22: Relación de actores de la Cadena de Valor del Café en Imbabura..... 70

Índice de Figuras

Figuras **Página**

Figura 1: Zonificación del cultivo de café en la provincia de Imbabura 6
Figura 2: Mapa de la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura 10
Figura 3: Cuellos de botella identificados en la Cadena de Valor del Café 32
Figura 4: Árbol de problemas de la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura 47
Figura 5: Estrategia de intervención del Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor Café . 52
Figura 6: Cadena de Valor del Café con la implementación de la Agenda Productiva 65
Figura 7: Características de las Cadenas de Valor. Imbabura 67
Figura 8: Cadena de Valor del Café. Imbabura 72

Índice de Fotografías

Fotografía **Página**

Fotografía 1: Sistema de producción agroforestal 11
Fotografía 2: Sistema de producción en huerto diversificado 18
Fotografía 3: Máquina despulpadora de café, agricultores zona de Intag 21
Fotografía 4: Cubierta plástica para secado del café 22

Índice de Anexos

Anexo **Página**

Anexo 1: Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor del Café en Imbabura 87

1. Estrategias de Fortalecimiento de las Cadenas de Valor Priorizadas de la Cadena de Valor del Café

La Cadena de Valor del Café en el Ecuador y en la provincia de Imbabura es una actividad con una importancia notable a nivel económico, social y ambiental. Este cultivo significa generación de ingresos para los agricultores, acopiadores, transportistas y comercializadores, que contribuyen a dinamizar la economía de los territorios. La importancia ecológica del café en la provincia radica en su adaptación a una amplia diversidad de suelos, su incorporación en sistemas agroforestales que contribuyen a la conservación de los recursos naturales, captura de carbono, suelo y agua.

1.1. Antecedentes de la producción, transformación y comercialización de la Cadena del Café en la provincia Imbabura, y su relacionamiento a nivel de Ecuador

Instituciones públicas que tienen la competencia

Las instituciones que están relacionadas con el fomento productivo a nivel nacional, provincial y parroquial son: el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Gobierno Provincial de Imbabura (GPI) y GAD parroquiales, respectivamente.

De forma específica para la provincia de Imbabura, en el 2014 y 2015 se actualizó el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial PDOT para la provincia de Imbabura, en forma coordinada entre el GAD provincial de Imbabura, la Planificación nacional, regional, cantonal y parroquial, principalmente para fortalecer las actividades productivas, turísticas, de vialidad rural, gestión ambiental y riego.

Finalmente, la Agenda Productiva de Imbabura 2013, elaborada por el GAD provincial de Imbabura, fue diseñada como un instrumento de gestión que identifica prioridades, proyectos vinculados a los sectores económico - productivo, construida participativamente a partir de acuerdos entre los agentes productivos e institucionales de la provincia, con coherencia con los procesos de planificación y ordenamiento territorial a nivel provincial y las políticas públicas emitidas por las entidades rectoras del fomento productivo del país.

Un poco de historia de la Cadena de Valor del Café

La historia del cultivo de café en el Ecuador inicia hace más de un siglo atrás (año 1860), específicamente en Manabí, en la zona de Jipijapa, en los recintos de Las Maravillas y El Mamey, donde se introdujeron cafetos de la variedad Típica, de café Arábica. Cien años después, específicamente en 1951, llegó al país el café Robusta, cuando se inició su producción en la Estación Experimental Tropical Pichilingue del INIAP, en Quevedo, provincia de Los Ríos.

Según la Organización Mundial del Café, el Ecuador es número 30 a nivel mundial en exportaciones. Ecuador es uno de los pocos países en el mundo que exporta todas las variedades de café: Arábigo y Robusta, esto es debido a los diferentes ecosistemas que permiten que los cultivos se den a lo largo y ancho del país, llegando actualmente hasta las islas Galápagos. Por la ubicación geográfica del Ecuador, el café es de los mejores producidos en América del Sur y con buena demanda en Europa. Por su importancia económica, también tiene una gran repercusión en la dinámica social de un gran número de familias productoras a nivel rural.

Una característica de las familias productoras relacionadas con el café, es que se asientan en las laderas de los cerros o en las estribaciones de los valles. Según Ponce, L. et al. (2018), menciona que en el Ecuador según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2016), existen un total de 842.882 unidades de producción agropecuarias (UPA), de las cuales 105.271 UPA tienen al cultivo de café dentro de su estructura agrícola; es decir el 12,5 % de las UPA nacionales están vinculadas a la actividad cafetalera. Si tomamos en cuenta que en cada unidad productiva existen al menos 5 miembros por familia, el número de personas vinculadas a esta actividad supera las 500.000 personas.

Ponce, L. et al. (2018) menciona que Duicela (2016) comenta que en diciembre del 2014, la situación de la caficultura, se resumía en los siguientes datos: superficie cosechada 140.000 ha; área de cafetales viejos 100.000 ha; productividad del café arábigo 231,8 Kg/has; productividad del café robusta 250 Kg/has; 105.000 unidades de producción cafetaleras; producción nacional de 500.000 sacos de 60 kilos; consumo interno 200.000 sacos de 60 kilos; requerimiento de la industria 1´200.000 sacos de 60 kilos; capacidad instalada para exportación de café en grano 500.000 sacos de 60 kilos.

La provincia de Imbabura es un claro reflejo de la realidad que atraviesa la producción de café, particularmente del arábigo, en ella se ubican zonas con aptitud agroecológica para la producción de cafés finos tipo “gourmet” y otros especiales, así como las perspectivas de introducción en los nichos del mercado internacional.

Evolución de la producción

Para los años 1870 – 1876, debido a la apertura comercial que hubo en el país, se incrementó notablemente la superficie cultivada de café. Según la primera encuesta cafetalera realizada en el Ecuador en 1968, se determinó una superficie total cultivada de 188.353 hectáreas, de las cuales el 87% estaban ubicadas en la costa. Para el año 1974, con el Censo Agropecuario se establecieron 255.742 hectáreas cultivadas de las cuales el 82% estaba en la costa y el porcentaje restante en sierra y amazonia. Para el 2002, con los resultados del III Censo Nacional Agropecuario, se estableció una superficie total de 320.910 hectáreas, de las cuales 151.941 hectáreas eran de cafetales “solos” y de 168.969 hectáreas de cafetales “asociados” (Abarca, J. y Armendáriz, D., 2014).

Actualmente, según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua - ESPAC (www.ecuadorencifras.gob.ec), en el 2019 se registraron 48.097 hectáreas de cultivo de café, de las cuales el 17% está en la sierra, 37% en la costa y el 46% en la Amazonia. Según datos difundidos por La Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFÉ), al 2019, en el país hay 60.000 hectáreas de cultivo.

Abarca, J. y Armendáriz, D., (2014) comentan que según el Consejo Cafetalero Nacional (2012), las actuales zonas cafetaleras están presentes en las cuatro regiones geográficas del Ecuador. El café arábigo posee como característica fundamental el adaptarse a los distintos ecosistemas del país, siendo cultivada en altitudes cercanas al nivel del mar hasta los 2000 metros. Se identifican cuatro zonas de producción de café arábigo:

1) Manabí - Guayas, de 300 a 700 msnm.
2) La zona sur (El Oro - Loja) que va de los 500 a 2000 msnm.
3) Las estribaciones occidentales: Cotopaxi, Pichincha, Imbabura, Bolívar, Chimborazo, de los 500 a 1750 msnm.

4) las estribaciones orientales (Napo), que va de los 500 a 1500 msnm y en la parte suroriental (Zamora Chinchipe) de los 1000 a los 1800 msnm.

En tanto que la variedad de café robusta está presente en zonas tropicales húmedas de la amazonia y costa, principalmente en las provincias de Los Ríos, Esmeraldas, Santo Domingo de los Tsáchilas, Orellana, Napo y Sucumbíos (Abarca, J. y Armendáriz, D., 2014).

De forma específica, en la provincia de Imbabura se localizan dos lugares de producción cafetalera que están en una zona de vida denominada bosque húmedo premontano, cuya característica principal es encontrarse en una altitud que va entre los 1000 a 1800 msnm. La primera zona de producción es el Valle de Intag (cantón Cotacachi) y la segunda zona de producción es la cuenca del río Mira (cantón Ibarra). Según el ESPAC (2019) la provincia cuenta con una superficie cultivada total de 172 hectáreas, sin embargo, según dirigentes de las organizaciones cafetaleras de la provincia, mencionan que hay más de 300 hectáreas cultivadas en Imbabura.

Evolución de la transformación

Para llegar a obtener un café de calidad gourmet, orgánico, entre otros, depende mucho de las operaciones de transformación de los granos de café. Estas operaciones de transformación se conocen como beneficio del café y permiten tener un café pergamino seco a partir del café cereza recién cosechado. En el país y la provincia de Imbabura no ha existido una evaluación en el proceso de beneficio del café, sin embargo, si lo hay en cuanto a la implementación de tecnología.

Los métodos o sistemas para el beneficio son dos: el seco y el húmedo. El primero, el beneficio seco, se utiliza en la obtención de los cafés no lavados (café bola o capulín) y en parte complementaria de los cafés lavados en su fase de pergamino a café oro o verde. El segundo, se emplea exclusivamente para obtener los cafés lavados tipo suave.

El beneficio del café inicia con la recolección de café cereza, mismo que se obtiene cuando el grano ha alcanzado un color cereza uniforme. De acuerdo con el tipo, edad y cuidados de un cafeto es que se pueden obtener distintos rendimientos de cereza. Se deben recoger sólo los frutos maduros, ya que ayuda a una mejor conversión de café cereza a café pergamino seco y por ende a mayores ingresos para el agricultor.

A continuación, sigue el boyado que consiste en sumergir las cerezas del café en tanques de agua para la determinación de grano vano y eliminación de impurezas que floten en el tanque.

Posteriormente viene el despulpado, que consiste en la eliminación de la cascara y parte de la pulpa. En la zona cafetalera de la provincia de Imbabura, un 60% de los agricultores realizan el despulpado mediante maquinas despulpadoras. Cuando la cereza es seleccionada en su estado óptimo facilita la acción del despulpado.

Luego se sigue con el proceso de fermentación, que consiste en eliminar la pulpa que se adhiere a las cubiertas de los granos. Estos se colocan en tanques a una profundidad de más o menos 50 a 75 cm y deben permanecer ahí por 18 a 24 horas, hasta que ya no sean pegajosos al tacto. Los tanques en las que se realiza la fermentación son depósitos grandes de cemento o madera, con una inclinación ligera en el extremo de la salida para que exista un movimiento continuo de agua con la finalidad de lavar periódicamente al café.

A continuación, sigue el lavado, que se realiza en los mismos tanques de fermentación, tinas, recipientes, usando agua limpia. Con este lavado se elimina el mucílago que cubre el pergamino. Los granos de café se refriegan hasta que queden completamente limpios.

Posteriormente se realiza el secado, cuyo objetivo es disminuir la humedad del grano hasta llegar al 10-12%, a fin de evitar ataque de hongos o adquirir olores y sabores indeseables. Este secado se realizar utilizando el calor del sol y usando tendales, patios de cemento, entablillados de madera, zarandas de plástico, mallas metálicas o marquesinas.

Luego se continua con la trilla, que consiste en eliminar el pergamino, dejando el grano verde listo para ser clasificado. Esta clasificación se la puede hacer manual o usando máquinas electrónicas que clasifica el café. Finalmente se tiene el almacenamiento del grano, que debe hacerse en lugares higiénicos, con un revestimiento de madera, separado del suelo con unos 10 centímetros de altura para que ayude a la ventilación.

Evolución de la comercialización

Actualmente, a pesar de las condiciones agroecológicas favorables y el potencial del cultivo, las exportaciones de café y sus elaborados registraron a octubre del 2019 una tendencia a la baja como ha venido ocurriendo durante los últimos 7 años, a partir del 2013.

En los primeros 10 meses del año 2019, las exportaciones fueron de USD 59.9 millones frente a USD 81,01 millones registrados en el 2018, representando una disminución de USD 21,1 millones en generación de divisas. Si comparamos las exportaciones del año 2012 que fueron de USD 273.9 millones frente a las exportaciones registradas en el 2019, representan una drástica disminución de las exportaciones y generación de divisas por un valor de USD 214 millones, evidenciando que el sector exportador de café se ha reducido de forma dramática en un -78% (Pinargote, P., 2019).

Pinargote, P., (2019) expresa que, a octubre del 2019, las exportaciones de café en grano son las más bajas de su historia con apenas 17.041 sacos de 60 kilos exportados frente a 73.232 sacos del año 2018. A pesar de la dramática reducción de las exportaciones de café en grano, en segmento de los cafés especiales se exportaron 8,038 sacos que corresponden a las exportaciones de café arábigo especial y 315 sacos de robusta especial representando el 49% de las exportaciones de café en grano del país.

Las exportaciones de café industrializado del Ecuador representaron hasta el mes de octubre del 2019 la cantidad de 374.748 sacos de 60 kilos equivalentes a 8.650 TM y en divisas USD 55.785.542 versus el año anterior 2018 que fueron de 409.466 sacos o su equivalente a 9.450 TM y en divisas USD 69.106.397, lo que significa una reducción de -34,718 sacos en volumen y USD -13.320.855 en generación de divisas para el país equivalente 19,3% menos en comparación al 2018 (Pinargote, P., 2019).

Pinargote, P., (2019), también señala que si comparamos las exportaciones de café industrializado desde el año 2012 que representaron 1’097.452 sacos y USD 198’440.131 en generación de divisas frente al año 2019, significa que en apenas 7 años la industria ecuatoriana de café ha perdido un espacio importante en ventas en el exterior por más de 722 mil sacos equivalentes a 17 mil Tm de café soluble y USD 142’345.411 representando más del 71% menos en divisas para el país.

Como se relaciona la cadena con los encadenamientos regionales y nacionales

De acuerdo con el boletín situacional del café (MAG, 2019), la producción mundial de café en el año 2018 se redujo con respecto al año 2017, este comportamiento se debe a la disminución en dos de los principales países productores como son Brasil y Vietman. Este comportamiento incidió directamente en el nivel de exportaciones a nivel mundial. Sin embargo, los precios no reaccionaron ante esta baja y se mantuvieron a la baja respecto al año 2017.

A nivel nacional y como se mencionó anteriormente, la producción de café se redujo en un 78% entre el período del 2012 al 2019. Las importaciones de café disminuyeron al igual que las exportaciones, así también los precios nacionales de café arábigo y robusta, que disminuyeron en este mismo período.

Esta dinámica internacional y nacional, marca el ritmo económico de la cadena y se trasmite directamente a los encadenamientos locales en relación principalmente a los precios del café arábigo y robusta.

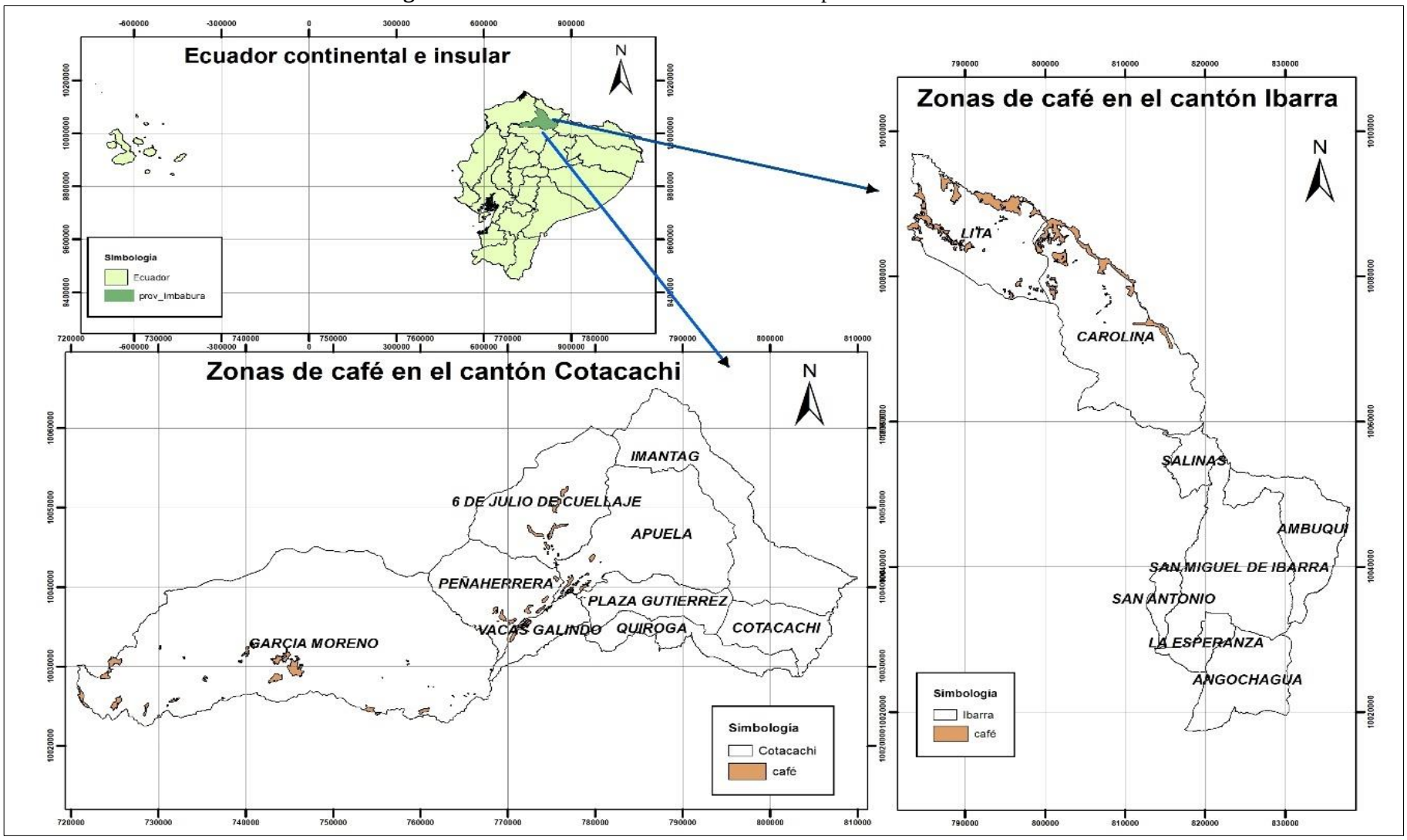
1.2. Diagnóstico de la Cadena de Valor del Café

Caracterización general de la cadena

El eslabón de la producción de la Cadena de Valor del Café se concentra en dos cantones de la provincia de Imbabura: Cotacachi e Ibarra. Dentro del cantón Cotacachi, las zonas de cultivo del café se ubican en las parroquias Apuela, Cuellaje, Peñaherrera, Vacas Galindo y García Moreno. En tanto que en el cantón Ibarra, el café se cultiva en las parroquias de La Carolina y Lita.

Las zonas de producción se han mantenido en los últimos años, principalmente en la zona de Intag y la cuenca del río Mira. Según técnicos del MAG, se estima que entre el 2010 al 2020, la superficie cultivada se ha incrementado, pasando de 250 hectáreas (año 2010) a 450 hectáreas (año 2020). Este incremento debido a proyectos de fomento a la producción de café de instituciones públicas como MAG y GAD Imbabura. Sin embargo, en conversaciones con agricultores cafetaleros, mencionan que la superficie de café en Imbabura puede estar entre 520 a 550 hectáreas. En la siguiente figura se presenta la zonificación del café en la provincia de Imbabura.

Figura 1: Zonificación del cultivo de café en la provincia de Imbabura



Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2014. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Zona de cultivo del café en el cantón Cotacachi

En el cantón Cotacachi existe una zona de transición entre costa y sierra, ubicada a una altura entre 1500 a 1600 msnm y un clima subtropical, la zona de Intag. Los sistemas de producción en esta zona se basan en el desarrollo de fincas o huertos integrales con asociación de cultivos como café, plátano, yuca, cítricos, frutales tropicales, fréjol, maíz, entre otros.

En esta zona se presenta un ecosistema natural, de transición (pie de monte) entre costa y sierra, montañoso e irregular, con un rango altitudinal entre los 2500 a 1400 msnm, temperatura promedio de 22°C y precipitaciones de 2000 mm anuales promedio. Existe una vasta zona de bosque húmedo y muy húmedo premontano en la parte alta, en tanto que en la parte baja, se presenta una vegetación arbórea. Se identifican una diversidad de suelos, que se agrupan en arenosos con fuertes pendientes, suelos amarillos y suelos negros con pendientes regulares. Existen centros poblados dispersos, próximos a la carretera principal.

También se presenta un segundo ecosistema, con características agroecológicas similares al anterior, pero cultivado. En este ecosistema predomina el maíz y fréjol, también destacan los huertos frutales con café, yuca, zanahoria blanca, tomate de árbol, plátano, granadilla, entre otros. Hay una gran área ocupado por pastos, con una carga animal muy baja. En esta zona predominan suelos amarillos, que limitan el desarrollo normal de los diversos cultivos. Los sistemas de cultivo se basan en una rotación de maíz – fréjol, los huertos de frutales (dentro de ellos el café), cultivos anuales y ciclo corto, pastos para ganadería de engorde.

No se manejan monocultivos sino asociaciones de plantas por superficie, por ejemplo, un pequeño agricultor con 1 hectárea de huerto puede tener unas 50 de café y varias plantas de plátano, aguacate, naranja, lima, limón y granadilla. Mientras que un gran productor en 1 hectárea tiene hasta 7500 plantas de café y varias plantas de plátano, aguacate, naranja, lima, limón y granadilla.

Zona de cultivo del café en el cantón Ibarra

Esta segunda zona, ubicada en el cantón Ibarra, en las parroquias La Carolina y Lita, se encuentra a una altitud promedio de 1800 msnm. con un clima tropical seco a tropical húmedo, con temperatura promedio anual que va entre los 18 a 24 °C y precipitaciones que van entre los 1000 a 2000 mm anuales.

Los sistemas de cultivo en esta zona principalmente se establecen alrededor de huertos integrales con asociación de cultivos como café, caña de azúcar, piña, limón, naranjilla, plátano, guayaba, papaya, yuca, fréjol, maíz, tomate riñón, especies forestales, entre otros. También hay una gran superficie ocupada con pastos para la producción de ganado vacuno.

Los huertos son similares a la zona anterior, ya que están formados por la asociación de diferentes cultivos como guaba, cítricos, plátano, hierba luisa, que le brindan sombra al café. Sin embargo, hay agricultores que han implementado sistemas de cultivo de café en monocultivo con variedades como Caturra, Castillo, Gerónimo, Salchimoro.

Cadena de Valor del Café

La Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura tiene una estructura clásica, es decir, cuenta con los cuatro eslabones que son: Servicios a la producción - producción – transformación y comercialización.

Los servicios integrados a la producción se caracterizan por ofrecer servicios como provisión de plantas de café a nivel de vivero, servicios de jornal con cuadrillas de trabajadores para realizar diferentes actividades agrícolas, empresas con provisión de fertilizantes, abonos, pesticidas y herramientas agrícolas.

En este primer eslabón y vinculado a la asistencia técnica, varias instituciones del estado prestan este servicio entre las que se destacan el MAG, con su Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, el Gobierno Provincial de Imbabura con el apoyo a la Cadena de Valor del Café, GAD parroquiales de Apuela, Cuellaje, Peñaherrera, Vacas Galindo, García Moreno, La Carolina y Lita, con apoyo a las actividades agro-productivas del territorio, el BanEcuador, con la colocación de créditos de apoyo al sector caficultor y Agrocalidad con la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas.

El eslabón de la producción está compuesto por pequeños, medianos y grandes agricultores independientes y organizados en asociaciones de productores que agrupan a más de 500 agricultores.

En este eslabón se destaca la presencia de las siguientes organizaciones de productores:

a) Asociación agropecuaria de la cuenca del río Mira “Aroma de café”.
b) Red Asociativa de Productores de Café Imbabura (RAPCI).
c) Asociación de Productores de Café de Intag (APCI),
d) Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag (AACRI).

A nivel de infraestructura productiva, casi todas las asociaciones identificadas anteriormente, cuentan con infraestructura básica para realizar los procesos de despulpado, lavado, presecado y secado al sol, selección de grano entero y solo algunas de ellas cuentan con la maquinaria para llevar el grano hasta su tostado y molienda.

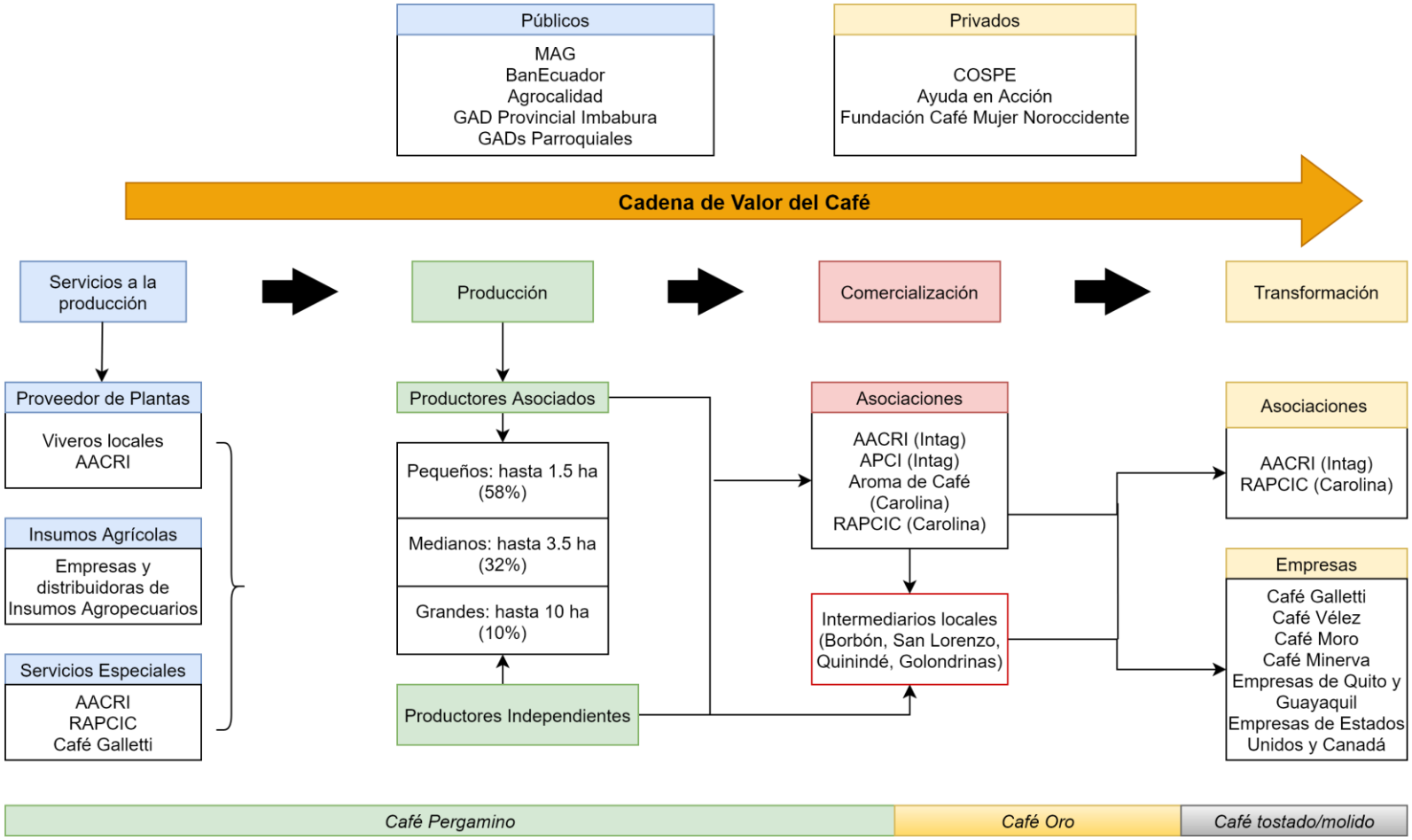
En el eslabón de la transformación encontramos a 4 empresas que tienen diferente orientación económica. La asociación AACRI que funciona como empresa ancla, Café Moro (empresa privada) ubicada en la ciudad de Ibarra, Café Galletti (empresa privada) Quito, Café Vélez (empresa privada) ubicada en Loja, que actualmente están acopiando y transformando el café proveniente de la provincia.

Finalmente, a nivel del eslabón de la comercialización, todas las organizaciones que realizan el proceso de beneficio del café realizan también la comercialización de este, ya que cuentan con clientes propios. Empresas como Café Moro, Galetti y AACRI, por su volumen de comercialización realizan exportaciones anuales a Holanda, Alemania, Dinamarca, Reino Unido, Bélgica, Suiza, Estados Unidos. En este eslabón también surgen intermediarios rurales particulares, concentrados en la parroquia La Carolina, quienes compran el grano a seco a los productores locales y lo comercializan a acopiadores cantonales de Ibarra o empresas agroindustriales de Quito.

Mapa de actores detallado

Dentro de la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura, se han identificado varios actores directos e indirectos que tienen acción en los diferentes eslabones de la producción: servicios a la producción, producción, transformación y comercialización. En la siguiente figura se resume los actores de la Cadena de Valor del Café.

Figura 2: Mapa de la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura



Fuente: Entrevistas a representantes de la cadena, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Eslabón de servicios a la producción:

En las zonas cafetaleras de la provincia se tiene varios proveedores de plantas de café a nivel de vivero y comerciantes. También existen proveedores de insumos agrícolas como fertilizantes, abonos, pesticidas, herramientas agrícolas. Finalmente, se tiene a los transportistas que movilizan la carga y/o personal de mano de obra para las diferentes actividades del cultivo.

Eslabón de la producción:

Pequeños y medianos agricultores cafetaleros:

Uno de los actores más importante de la cadena son los productores cafetaleros. Una característica importante es que la mayoría son pequeños agricultores que tienen entre 50 a 400 plantas de café arábiga o caturra bajo sombra. Este tipo de productor representa el 58% de la población total de agricultores vinculados al cultivo.

Estos pequeños agricultores son diversificados, cuyos sistemas de producción se basan principalmente en la generación de ingresos proveniente de actividades como: cultivo de fréjol, maíz, plátano, cítricos, otras frutas tropicales, actividades extra finca, venta de leche o carne, entre los principales. Hay que resaltar que los ingresos de este tipo de agricultores, no dependen exclusivamente del cultivo del café, sin embargo, es considerado como caja de ahorro, ya que los ingresos los reciben una vez al año.

Fotografía 1: Sistema de producción agroforestal

Fuente: Equipo consultor, 2020. Entrevistas a agricultores.

Por el tipo de sistema de cultivo, que se basa en la asociación de cultivos, la mayoría manejan bajas densidades de siembra de café, lo que da rendimientos entre 8 a 12 quintales por hectárea.

Hay otro tipo de caficultores (medianos y grandes caficultores) donde sus sistemas de producción y racionalidad económica son diferentes al anterior, ya que, por su capacidad de producción y acceso a medios de producción, el principal ingreso si lo obtienen de la caficultura. Debido a la ejecución

del Proyecto de reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma se ha dado un aumento de la superficie. De ahí sale este segundo grupo de agricultores con visión empresarial con 5 a 15 hectáreas del café en monocultivo convencional.

Organizaciones de productores:

Los agricultores que están organizados, lo hacen a través de 4 asociaciones, dos ubicadas en el cantón Cotacachi (parroquias Apuela, Peñaherrera, Vacas Galindo y García Moreno), cuya área de influencia es el valle de Intag y dos ubicadas en el cantón Ibarra (parroquias La Carolina y Lita), en la cuenca del Río Mira. Las cuatro organizaciones asocian a más de 400 productores.

- Asociación agropecuaria de la cuenca del río Mira "Aroma de café"

En el año 2010, en la parroquia La Carolina, del cantón Ibarra nace la Asociación Agropecuaria de la Cuenca del Río Mira "Aroma de Café". Se ubica en la cuenca del río Mira, en las parroquias La Carolina y Lita. Esta organización cuenta con 110 socios. Buena parte de ellos son grandes agricultores, con tenencia de tierra promedio de 20 hectáreas. Está conformada por 16 comunidades y 3 comunas, que, con el apoyo del ex MAGAP (Hoy MAG), formaron la asociación, siendo el cultivo del café el motivo de creación de la organización.

La Asociación "Aroma de Café", tiene como objetivo general apoyar a los pequeños y medianos agricultores de la parroquia, para fortalecer los procesos productivos agrícolas y pecuarios en la zona y consolidar su participación en el proyecto de fortalecimiento de la cadena productiva del café.
En cuanto a infraestructura productiva, Aroma de Café participó del proyecto CADERS, a través del cual se entregó un centro de acopio de café. También el proyecto FIE del GAD provincial de Imbabura apoyo con insumos agrícolas y plantas. A través del proyecto PITPPA se culminó el centro de acopio y el proyecto de reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma entregó más maquinaria para el beneficio del café.

- Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi (RAPCIC)

La Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi (RAPCIC) se ubica en la parroquia La Carolina, en el sector del Guadual. La organización cuenta con reconocimiento legal desde el 2014 y sus socios hasta la fecha cuentan con 130 hectáreas de café y 2500 quintales de producción. Actualmente agrupa a 18 socios (grandes productores).

En esta organización la característica principal es que son grandes productores cafetaleros (20 hectáreas en promedio). El manejo del cultivo es convencional, debido a las grandes extensiones cultivadas que poseen. La productividad en esta organización es mayor con 40 quintales por hectárea.

Esta organización juntamente con otras de las provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi son parte del Eje Cafetero del Norte del país, que está posicionando a este sector como grandes productores cafetaleros. Con el posicionamiento de este sector en la producción del café, se está buscando objetivos en común en beneficio de los productores (https://latinoamerica.rikolto.org)

RAPCIC brinda servicios a sus socios relacionados a capacitación en producción, tecnificación de la producción, relevo generacional, prácticas resilientes al cambio climático y certificación Qgrader

para catación. Cuenta con infraestructura de acopio y equipamiento para determinar la calidad del café.

- Asociación de Productores de Café Intag (APCI)

En el año 2008 en la zona del valle de Intag, nace una organización de pequeños productores denominada Asociación de Productores de Café de Intag (APCI), que integra actualmente a 120 socios, de los cuales 90 están legalmente inscritos y 30 en proceso. En total suman una superficie cultivada de café de 120 hectáreas, que representa 1 hectárea de cultivo por socio en promedio. Estos agricultores pertenecen a las parroquias de Apuela, Plaza Gutiérrez, Vacas Galindo y Peñaherrera, del valle de Intag.

Estos agricultores asociados manejan el cultivo de café bajo un modelo de producción convencional, con aplicación de fertilizantes químicos y pesticidas de sello verde. El sistema de producción del café es bajo un sistema asociativo agroforestal con especies como plátano, cítricos y especies forestales.

La mayoría de los socios son pequeños agricultores, con tenencia de tierra promedio de 5 hectáreas. Dentro de la infraestructura productiva, solo cuentan con una bodega de acopio que arriendan en la zona y con equipamiento básico para el acopio y venta como café pergamino. Su principal cliente es café Galletti, que compra café pergamino a la asociación.

Los servicios que la asociación brinda a sus socios están relacionados con la gestión para comercializar el café a un mejor precio y conseguir insumos para la producción como abono, pesticidas, capacitación en diferentes sistemas agropecuarios, becas, equipos para los hijos y nietos, entre otros.

- Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag (AACRI)

La Asociación Agroartesanal de Caficultores “Río Intag” (AACRI), está ubicada en los cantones de Cotacachi y Otavalo. La organización nace en 1998 como una alternativa productiva y económica frente a la explotación minera. Es una organización dedicada al cultivo de café orgánico de altura, donde en promedio cada productor posee 0,8 ha cultivados con café arábiga bajo sistemas agroforestales con asociación de plátano, naranjo, frutales tropicales, entre otras especies. La mayoría son pequeños agricultores, con tenencia de tierra promedio de menos de 5 hectáreas.

Está integrada por 168 pequeños productores de la zona de Intag, que con la producción orgánica y comercialización del café al mercado justo han mejorado sus ingresos y sus condiciones de vida en general. AACRI promueve el cultivo orgánico, es por ello que cuenta con una certificación orgánica BSC.

A nivel de agricultores asociados a AACRI, en la organización han identificado a 40 productores certificados como orgánicos y un grupo de 100 productores sin certificar.

Las acciones que desarrolla AACRI en beneficio de sus socios están relacionadas a la ejecución de proyectos para impulsar el fortalecimiento organizativo, la tecnificación y certificación del café y la organización de la comercialización. Durante la producción, AACRI da crédito en forma de insumos y ofrece asistencia técnica en los campos. Después de la cosecha, AACRI se ocupa del acopio del

café pergamino para su procesamiento y comercialización, para posteriormente venderlo en mercados nacionales como internacionales (https://latinoamerica.rikolto.org).

La Infraestructura productiva que cuenta AACRI está relacionada con un centro de procesamiento, dicha infraestructura es del MAG en comodato a la asociación. El proyecto de reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma del MAG ha dotado de maquinaria. La cooperación internacional también ha apoyado con equipo, maquinaria y un vivero para la producción y entrega de plantas.

Eslabón de la transformación y comercialización:

Empresas agroindustriales:

En los eslabones de transformación y comercialización, existen varias empresas locales que trabajan con el café de la provincia de Imbabura: asociación AACRI que funciona como empresa ancla y la empresa Café Moro ubicada en la ciudad de Ibarra.

La Café Galletti, industria ubicada en Quito, misma que compra el café de la zona cafetalera de Intag, principalmente a la asociación APCI y presta servicios especializados para facilitar los procesos de agregación de valor y comercialización al exterior del país.

Otra empresa que interviene en alianza con la asociación AACRI es Café Vélez, quien compra café en función de sus necesidades. La empresa se localiza en la ciudad de Quito.

La organización RAPCIC tiene convenios de comercialización con la empresa Café Minerva (500 quintales al año), otras empresas de Guayaquil y Quito y con una empresa exportadora de Estados Unidos (Atlanta) con quienes tienen un convenio para exportar un contenedor (500 quintales) al año.

A nivel de comercialización y específicamente de exportación de café oro y tostado, son las mismas empresas AACRI, RAPCIC, Moro y Galletti, quienes por su volumen de producción y capacidad de negociación en el mercado internacional actualmente se encuentran exportando café a destinos como: Holanda, Alemania, Dinamarca, Reino Unido, Bélgica, Suiza y Estados Unidos.

Otro actor específico en el eslabón de la comercialización y ubicado principalmente en la zona de La Carolina, son los intermediarios. Existen personas destinadas al acopio de café, identificados como intermediarios rurales, quienes compran el producto directamente a los productores. Luego vienen los acopiadores cantonales, quienes compran el producto a intermediarios y venden el café a las plantas agroindustriales, quienes posteriormente comercializan con exportadores de café en grano o al mercado nacional.

Actores indirectos

- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), con su proyecto de reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, quienes han apoyado a las organizaciones con infraestructura, equipamiento básico, insumos agrícolas, plantas y capacitación.

- Gobierno Provincial de Imbabura (GPI) con el apoyo a la Cadena de Valor del Café, que mediante la modalidad de cofinanciamiento con la AACRI han apoyado la adquisición de maquinaria y equipamiento para el beneficio del caficultor.

- GAD Parroquiales de Apuela, Vacas Galindo, Peñaherrera, Cuellaje, García Moreno, La Carolina, Lita, entre los principales, vinculados con el fomento de actividades agro-productivas de sus territorios y ligados a actividades de apertura y arreglos de caminos vecinales, entrega de plantas, entre otros.

- ONGs como COSPE, Ayuda en Acción, Café Mujer Noroccidente, quienes con recursos extranjeros apoyan en los diferentes eslabones de la Cadena de Valor del Café y otros cultivos. También está Rikolto, que han apoyado a AACRI para la difusión promoción, gastos administrativos y la formación del Gremio Nacional de Cafeteros.

- BanEcuador, con la colocación de créditos de apoyo al sector caficultor.

- Agrocalidad, con la implementación de las "Buenas Prácticas Agrícolas" en el cultivo del café.

- Las Universidades, con la investigación por medio de proyectos y tesis de grado y postgrado.

Análisis de los medios de vida de los agricultores

Con relación a este punto a continuación se realiza un análisis de algunas variables socioeconómicas a nivel parroquial dentro del área de influencia de la Cadena del Café en la provincia de Imbabura.

La principal zona de producción de café está centrada en las parroquias Apuela, Peñaherrera, Vacas Galindo, Cuellaje y García Moreno del cantón Cotacachi y La Carolina y Lita del cantón Ibarra. La población que se ubica en estas parroquias en principalmente rural vinculada a actividades agropecuarias. En la siguiente tabla, se presenta la población total y en porcentaje por hombre y mujer en las 7 parroquias de análisis.

Tabla 1: Población total y por sexo en las zonas de producción de Café en Imbabura

Parroquia	Población Total	Población Mujer	Población Hombre
Apuela	1.824	48,4	51,6
García Moreno	5.060	47,1	52,9
Peñaherrera	1.644	51,7	48,3
Vacas Galindo	1.179	53,6	46,4
Cuellaje	1.780	52,6	47,4
La Carolina	2.875	48,2	51,8
Lita	3.945	46,6	53,4

Fuente: SNI, 2020 (tomado del Censo 2010).

La población total en estas 7 parroquias supera las 18.000 personas, de las cuales en promedio el 50,2% son hombres y el 49,7% mujeres. Este rango de género es constante en las 7 parroquias, resaltando un ligero incremento en el porcentaje de hombres en la parroquia Lita (53,4%).

La población de estas 7 parroquias tiene características propias en cuanto a indicadores socioeconómicos y demográficos, así en la siguiente tabla se presentan algunos indicadores que ayudarán a comprender su situación actual.

Tabla 2: Indicadores demográficos en las zonas de producción de café, provincia de Imbabura

Indicador / Parroquia	Apuela	García Moreno	Cuellaje	Peñaherrera	Vacas Galindo	La Carolina	Lita
Porcentaje de población indígena	4,8	2,5	4,8	1,2	6,9	1,8	25,0
Porcentaje de población negra-afroecuatoriana	1,0	6,7	0,1	4,6	11,9	27,9	7,3
Porcentaje de población mestiza	88,6	80,2	91,6	85,5	74,6	57,8	58,4
Porcentaje de población mulata	1,8	3,8	0,4	4,3	2,3	7,8	5,6
Porcentaje de población blanca	3,3	4,2	2,5	3,3	3,9	3,7	2,4
Porcentaje de población montubia	0,2	2,5	0,5	1,2	0,4	1,0	0,4
Porcentaje de población autoidentificada como otra	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,8
Porcentaje de población femenina jefes de hogar	19,8	16,3	19,1	22,3	21,7	22,8	18,8
Pobreza por NBI (Hogares)	85,2	94,2	83,4	82,8	89,4	93,8	88,2
Porcentaje de población ocupada en agricultura, silvicultura, caza y pesca	73,0	28,9	72,3	65,0	77,0	79,7	68,1
Porcentaje de la población femenina ocupada en agricultura, silvicultura, caza y pesca	44,9	68,3	26,1	21,4	37,5	59,9	44,5

Fuente: SNI, 2020 (tomado del Censo 2010). **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Con relación a sus características étnicas, se observa en la tabla que en las 7 parroquias el mayor porcentaje de la población es mestiza, con un porcentaje superior al 57%. Un buen porcentaje de la población de la parroquia La Carolina y Vacas Galindo también se considera afroecuatoriana (28% y 12%, respectivamente) y en menor proporción en las parroquias Lita y García Moreno, con un porcentaje superior al 7%.

Así también se destaca que un buen porcentaje (25%) de la población de la parroquia Lita se autoidentifica como indígena. Así también, aunque en menor proporción en las otras 6 parroquias.

Respecto a la jefatura de hogar, se observa que en promedio el 19% de las jefaturas de hogar son lideradas por la mujer. Cabe señalar que en la parroquia La Carolina este porcentaje es mayor (23%) con relación al resto de parroquias y en García Moreno se presenta el porcentaje más bajo (16%) de jefes de hogar femeninas.

Una tercera variable interesante de análisis es el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), mismo que en promedio para las 7 parroquias se ubica en el 88,1% de las familias de las parroquias. Este dato nos refleja que casi toda la población de estas parroquias vive bajo condiciones limitadas de salud, educación, vivienda, servicios básicos, entre otras. El mayor porcentaje de NBI se presenta en la parroquia García Moreno (94%) y el menor en la parroquia Peñaherrera (82%).

Otra variable de análisis está ligada a la ocupación de la población en agricultura, silvicultura, caza y pesca, misma que en promedio de las 7 parroquias llega al 66% de la población, es decir 6 de cada 10 personas están ocupados en actividades agropecuarias, resaltando la vocación agropecuaria de estas parroquias. El mayor porcentaje de la población ocupada en actividades agropecuarias está en las parroquias La Carolina (78%) y Vacas Galindo (77%) y con el menor porcentaje están Lita (68%) y García Moreno (29%).

Finalmente, ligada a esta variable está el porcentaje de población femenina ocupada en agricultura, silvicultura, caza y pesca, que en promedio de las 7 parroquias se ubica en el 43%, es decir, 4 de cada 10 mujeres están vinculadas a las actividades agropecuarias. Las parroquias con el mayor porcentaje de la población femenina ocupada en actividades agropecuarias son García Moreno (68%) y La Carolina (60%) y con el menor porcentaje están Cuellaje (26%) y Peñaherrera (21%).

Como se aprecia en las cifras de los indicadores de ocupación, la población tiene una fuerte actividad agrícola. De ahí que es importante caracterizar los principales tipos de productores que se encuentran en este territorio y vinculados a la Cadena de Valor del Café en el eslabón de la producción.

Tipología de productores

Según Abarca, J. y Armendáriz, D. (2014), dentro de las zonas cafetaleras de la provincia de Imbabura, se han encontrado 3 tipos de productores, mismos que se detallan a continuación:

Pequeños productores

A nivel social, este tipo de agricultores se caracteriza por un bajo nivel de acceso a la educación, así solamente el 10% de este tipo de productores tuvo un nivel de educación primaria, un 19% tuvo un nivel de educación secundaria y únicamente 1% nivel de educación universitaria y el 70% no tuvo acceso a ninguna clase de educación.

A nivel de su unidad productiva, este tipo de agricultores se caracteriza por una tenencia de tierra que está entre 0,5 a 1 hectárea. Dentro de este tipo hay un grupo considerable de agricultores que tienen superficies menores a una hectárea (0,8 ha de café arábigo de altura bajo sombra en un sistema agroforestal).

Generalmente la mano de obra con la que realizan sus actividades agrícolas es netamente familiar, aunque pueden contratar 1 o 2 jornales en picos de trabajo como la cosecha. Para la preparación del suelo se utiliza yunta y en ciertos casos se alquila tractor.

Dentro de los insumos agrícolas que usan están la urea y abonos orgánicos, también utilizan pesticidas químicos, aunque hay un grupo que está usando los preparados orgánicos. En cuanto al acceso al riego, la mayoría de los agricultores lo tienen muy limitado o no cuentan.

Respecto al sistema de cultivo de café, el sistema que se maneja es agroforestal. La primera cosecha llega entre 1,5 a 3 años, dependiendo la altitud. El rendimiento promedio que saca este tipo de agricultor está entre 8 a 12 quintales por hectárea de café pergamino seco. Estos agricultores realizan el beneficio del café con actividades como: cosecha, boyado, despulpado, lavado y secado en la finca, posteriormente comercializan su café pergamino seco a las asociaciones o intermediarios. Los principales problemas que presenta este tipo de productor son:

a) Las pérdidas de café por plagas y enfermedades y la falta de métodos de control de MIP.
b) No disponen de información de variedades resistente y con mayores rendimientos.
c) Falta asistencia técnica y capacitación.
d) Bajos rendimientos.
e) Pagos impuntuales por la compra de su café.

Dentro de toda la zona cafetalera de la provincia, esta tipología representa el 58% del total de productores dentro del territorio.

Medianos productores

A nivel social, este tipo de productores tiene un mejor acceso a educación en relación del tipo anterior, así solo el 30% tuvo un nivel de educación primaria, un 30% a nivel de educación secundaria, 3% nivel de educación universitario y el 34% no tuvo acceso a ninguna clase de educación.

A nivel de la unidad de producción, este tipo de productores tiene una tenencia de tierra que va entre 1 a 3 hectáreas de terreno. Su sistema de producción se basa en la diversificación y asociación de cultivos, donde el café se cultiva bajo sombra con fréjol, naranjilla, papaya, plátano y forestales.

Fotografía 2: Sistema de producción en huerto diversificado

Fuente: Entrevistas a agricultores.
Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Se caracterizan por utilizar tecnología media, orientada a la preparación de suelos alquilando tractor, aplicación combinada de fertilizantes químicos y orgánicos, uso de plaguicidas químicos y acceso limitado al riego.

A nivel de beneficio del café, esta tipología realiza similares actividades que la anterior, es decir, realiza la cosecha seleccionando granos, luego el boyado, se lo despulpa, lava y finalmente lo seca hasta llegar a café pergamino seco. Este café es llevado a la asociación de la que forman parte para su posterior comercialización, o entregado a comerciantes especialistas en el café.

Los principales problemas que tienen estos agricultores son similares al de la tipología anterior, es decir:

a. Las pérdidas de café por plagas y enfermedades y la falta de métodos de control de MIP.
b. No disponen de información de variedades resistente y con mayores rendimientos.
c. Falta asistencia técnica y capacitación.
d. Bajos rendimientos.
e. Pagos impuntuales por la compra de su café.

Dentro de toda la zona cafetalera de la provincia, esta tipología representa el 32% del total de productores.

Grandes productores

Esta tipología de productores es muy similar a las otras tipologías en cuanto al acceso a la educación, así solo el 4% tuvo un nivel de educación primaria, un 2% a nivel de educación secundaria y 1% nivel de educación universitario, es decir el 93% no tiene educación formal o informal.

A nivel de la unidad de producción, esta tipología de agricultores tiene una tenencia de tierra entre 3 a 10 hectáreas. Su sistema de producción puede ser de dos tipos: i) diversificación y asociación del café en sistemas agroforestales asociado con plátano, frutas tropicales y frejol y ii) el café en monocultivo.

Las prácticas agrícolas que realiza son: preparación de suelo con maquinaria agrícola, uso de fertilizantes químicos, control de plagas y enfermedades (dos a tres por año). Estos productores realizan el mismo beneficio del café, luego pueden entregar a su organización para la comercialización o pueden llegar a moler y comercializar directamente en el extranjero o empresas de Ibarra y Quito.

Los problemas principales de este tipo de agricultores se centran en las variaciones de precios en el mercado. Dentro de toda la zona cafetalera de la provincia, esta tipología representa el 10% del total de productores.

Costos de Producción (indicadores financieros)

Una debilidad en el café es que muchos de los agricultores no llevan registros de los volúmenes de venta, lo que complejiza el cálculo de indicadores financieros. Sin embargo, en la siguiente tabla, se detalla el cálculo de los costos de producción para 1 hectárea de café arábigo de un pequeño agricultor, donde se ha estimado un rendimiento de 10 quintales de café pergamino seco por hectárea al año.

Tabla 3: Ingresos de café de un pequeño productor imbabureño

Rubro	Valor	Unidad
Precio de venta de 1 qq de café pergamino seco	160	USD/qq
Productividad	10	qq/ha
Total Ingresos	**1.600**	**USD/ha/año**

Fuente: Entrevistas a agricultores, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Tabla 4: Costos de producción de café de un pequeño productor imbabureño

Rubro	Unidad	Costo unitario (USD)	Cantidad	Costo total (USD)
Labores culturales (poda, deshierbas y cosechas)	Jornales/año	18	20	360
Abonadura	Kilos/año	2.000	0,30	600
Controles fitosanitarios	Tanque de mezcla	75	1	75
Total				**1.035**

Fuente: Entrevistas a agricultores, 2020. **Elaborado por:** Equipo Consultor, 2020.

Tabla 5: Resumen de costos de café de un pequeño productor imbabureño

Costo de Producción USD/qq	103,5
Ingresos netos por hectárea (USD/ha)	565

Fuente: Entrevistas a agricultores, 2020.
Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

En el caso de un mediano agricultor, las prácticas son muy parecidas, aunque hace un mayor uso de abonadura y mano de obra y sus rendimientos aumentan a 15 quintales en promedio por hectárea. En las siguientes tablas se presentan costos de producción e ingresos netos.

Tabla 6: Ingresos de café de un pequeño productor imbabureño

Rubro	Valor	Unidad
Precio de venta de 1 qq de café pergamino seco	160	USD/qq
Productividad	15	qq/ha
Total Ingresos	**2.400**	**USD/ha/año**

Fuente: Entrevistas a agricultores, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Tabla 7: Costos de producción de café de un pequeño productor imbabureño

Rubro	Unidad	Costo unitario (USD)	Cantidad	Costo total (USD)
Labores culturales (poda, deshierbas y cosechas)	Jornales/año	22	20	440
Abonadura	Kilos/año	3.000	0,30	900
Controles fitosanitarios	Tanque de mezcla	75	1	75
Total				**1.415,0**

Fuente: Entrevistas a agricultores, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Tabla 8: Resumen de costos de café de un pequeño productor imbabureño

Costo de Producción USD/qq	70,8
Ingresos netos por hectárea (USD/ha)	947,5

Fuente: Entrevistas a agricultores, 2020.
Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Análisis de los procesos de transformación, especificando los subproductos demandados y sus recomendaciones para mejorarlo.

En este punto se detallan las prácticas poscosecha que están realizando la mayoría de los productores en sus fincas, previo a la comercialización a las asociaciones o intermediarios. Las principales actividades poscosecha son:

Cosecha

Los pequeños y medianos agricultores realizan un "pipeteo" de las cerezas de café en punto de cosecha, sin embargo, muchos cosechan cerezas verdes y rojas, afectando la calidad del café en sus procesos posteriores. En tanto que, las grandes fincas cafetaleras realizan una selección de las cerezas que consiste en la recolección de granos verdes, rojos, pintones, negros, sobremaduros, es decir, una cosecha selectiva, favoreciendo la calidad del grano.

Boyado

Esta práctica consiste en colocar en agua fría a los granos de café cereza, con el fin de identificar y retirar las impurezas y granos vanos que flotan en el agua, ya que son de mala calidad.

Despulpado

El despulpado consiste en eliminar la cascara y pulpa del grano de café. Para ello se usa una máquina despulpadora que cada agricultor cuenta en su finca.

Fotografía 3: Máquina despulpadora de café, agricultores zona de Intag

Fuente: Entrevistas a agricultores.
Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Fermentación

Este proceso se realiza en tanques plásticos o de madera. Dependiendo de la altitud, se relaciona al tiempo de fermentación del grano, mismo que está entre 24 a 36 horas.

Lavado

Para retirar los residuos de cáscara y pulpa que queden en los granos de café, se los lava con agua corriente fría por varias ocasiones.

Secado

Los pequeños y medianos agricultores al no contar con marquesinas colocan el café sobre tablas de madera y cubiertos con plásticos de invernadero para permitir la exposición del sol y que el grano se seque. En tanto que los grandes productores lo colocan en marquesinas o tendales evitando el contacto con agentes contaminantes.

Este proceso puede llevar de 7 a 15 días, dependiendo de las condiciones climáticas. En esta etapa, muchas veces el café se pudre, afectando aún más la calidad del grano. El café debe salir con una humedad del 12% para que sea aceptado para la comercialización.

Fotografía 4: Cubierta plástica para secado del café

Fuente: Entrevistas a agricultores. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Un problema para los pequeños como grandes productores es el plástico, que en estas condiciones subtropicales, se cristaliza y la madera se pudre por lo que debe ser renovada periódicamente.

Recepción del café en las asociaciones

El agricultor que quiere comercializar con las asociaciones debe entregar en los centros de acopio su café. Ahí, el café pasa por un proceso de medición de humedad, a fin de confirmar que esté al 12%.

En caso de tener una humedad superior a la requerida, las asociaciones brindan el servicio de secado del café en secadoras industriales (el costo lo asume el agricultor).

Posteriormente el café es pesado e identificando el lote y productor para ser enviado a las empresas comercializadoras, mismas que realizan las actividades de trillado, tostado y molido del grano para la obtención del café molido.

Análisis de oferta y demanda, definiendo los requerimientos de la demanda (insatisfecha) y la capacidad de respuesta de los ofertantes de la zona de intervención.

Análisis de oferta

En entrevistas con agricultores de las dos zonas de producción (La Carolina e Intag), la oferta de café de toda la zona de Imbabura se estima entre 520 a 550 hectáreas cultivadas, de las cuales el 58% está en manos de pequeños agricultores, un 32% de medianos agricultores y el 10% de grandes agricultores.

El rendimiento promedio de café es diferenciado según el tipo de productor de la zona cafetalera, así un pequeño productor tiene un rendimiento promedio de 8 qq/ha de café pergamino seco, un mediano agricultor de 12 qq/ha y un gran productor de 15 qq/ha promedio.

Según el MAG (2020), en su Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA), en el ranking de rendimiento a nivel nacional 2019 de café, determina que la provincia de Imbabura tiene una producción registrada de 50 Tm, lo que da un rendimiento por hectárea de 0,52 Tm y una superficie cosechada de 95 hectáreas.

Así, se puede diferenciar la oferta de café por tipo de productor dentro de la provincia de Imbabura. Se estima que se tendría una producción de 2416 sacos de café proveniente de pequeños agricultores, 1992 sacos de café proveniente de medianos agricultores y 780 sacos provenientes de grandes productores, lo que nos daría una oferta total de café imbabureño de 5188 sacos de café, es decir, 235.800 kilos aproximadamente.

Análisis de demanda

El mercado internacional del café es muy complejo y variable al estar directamente influenciado por las grandes bolsas de comercialización en Estados Unidos (Nueva York) y Europa, quienes determinan el precio de la libra a nivel internacional en función de la oferta y demanda.

A pesar de ello, el Ecuador durante el 2015 al 2020, ha tenido exportaciones de café que representan el 0,94% del PIB agropecuario. Según el reporte del SIPA (MAG, 2020), en total durante este período, las exportaciones suman un total de más de 337 millones de dólares. En la siguiente Tabla, se detalla el valor en dólares de las exportaciones entre el período del 2015 al 2020, por producto exportado.

Tabla 9: Valor en USD de las exportaciones de café ecuatoriano. Período 2015 – 2020

Exportaciones por producto	USD
Extractos, esencias y concentrados de café	300’968.109
Café sin tostar sin descafeinar	32’258.408
Café tostado sin descafeinar	3’615.580
Café tostado descafeinado	461.908
Café sin tostar descafeinado	10.895
Total	**337’314.900**

Fuente: MAG (SIPA), 2020.

Se observa en la tabla que el producto “extractos, esencias y concentrados de café” abarcan el 89% de las exportaciones, seguido del “café sin tostar sin descafeinar” con el 10%. En menor proporción está el “café tostado sin descafeinar” con el 1,1% de las exportaciones y finalmente el “café tostado descafeinado” con el 0,1% y el “café sin tostar descafeinado” con el 0,003%.

Durante este mismo período (2015 - 2020), más del 98% de las exportaciones se han realizado a 20 países a nivel mundial, donde el 55% de estas se van a países europeos, el 15% para países asiáticos, el 25% para países de Sudamérica y el 5% para Norteamérica. En la siguiente tabla se detalla el listado de países a los que Ecuador exporta su café.

Tabla 10: Países destino de las exportaciones de café ecuatoriano. Período 2015 – 2020

País	Valor (USD)	Peso (Tm)
Alemania	136’617.240	20.749
Rusia	57’441.423	8.830
Polonia	27’394.072	4.229
Estados Unidos	19’291.220	4.233
Colombia	15’485.658	6.261
Perú	15’120.988	948
Japón	10’687.693	1.275
Reino Unido	8’585.448	1.277
Países Bajos (Holanda)	6’627.978	948
México	6’116.089	1.075
Ucrania	4’902.214	787
Turquía	4’668.488	786
Bélgica	4’254.516	567
Chile	2’487.719	368
Cuba	2’468.632	574
Italia	2’037.221	248
España	2’021.229	265
Taiwan	1’821.849	197
Estonia	1’687.742	266
Francia	1’541.974	309

Fuente: MAG (SIPA), 2020.

Los 5 países que se llevan más del 75% de las exportaciones de café ecuatoriano son en orden de importancia: Alemania con el 41,2% de las exportaciones, Rusia con el 17,3%, Polonia con el 8,3%, Estados Unidos con el 5,8% y Colombia con el 4,7%. En menor proporción destacan países como Perú, Japón, Reino Unido, Holanda, México, Ucrania, Turquía, que juntos tienen el 17%, y 5,7% a otros países.

Por otro lado, a nivel nacional, los precios del café se han mantenido estables durante estos últimos años. Así, según la Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE), los precios referenciales para el mercado nacional dependen del tipo de café que se venda. Así en la siguiente Tabla, se presentan los valores referenciales por tipo de producto.

Tabla 11: Precios referenciales de café en mercados nacionales del Ecuador en el 2020

Producto	Precio (USD/qq)
Arábigo natural	96,93
Arábigo lavado	106,93
Cereza natural	24,39
Robusta	62,82
Cereza robusta	11,42

Fuente: ANECAFE, 2020.

De acuerdo con la tabla anterior, el mayor costo por quintal lo tiene el café arábico lavado con 106,93 USD/qq, en tanto que el de menor valor es el café robusta en cereza con 11,42 USD/qq.

La demanda local a nivel de la provincia de Imbabura es interesante, ya que se han establecido algunos intermediarios y acopiadores en los cantones de Cotacachi a Ibarra. Según la información del SIPA del MAG, durante el 2019 – 2020 se han identificado mercados (centros de acopio) que realizan compra y venta de café en varias presentaciones. Así en la siguiente Tabla se presenta un resumen de precios promedio de compra – venta de diferentes tipos de café en los cantones Cotacachi e Ibarra.

Tabla 12: Precios referenciales de café en mercados nacionales del Ecuador en el 2020

Tipo café	Cotacachi		Ibarra	
	Compra	Venta	Compra	Venta
Bola seco - arábigo			Quintal (100 lb): 180 USD	
Bola seco - robusta	Quintal (100 lb): 285 USD			
Cereza - arábigo	Quintal (100 lb): 175 a 185 USD			
Oro o Green – arábigo		Quintal (100 lb): 245 a 290 USD		Quintal (100 lb): 295 USD
Pergamino - especial arábigo	Quintal (125 lb): 175 USD	Quintal (125 lb): 180 a 190 USD		Quintal (125 lb): 180 USD

Fuente: MAG (SIPA), 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Se han identificado varios centros de acopio en los cantones de Cotacachi e Ibarra, dedicados a la compra y venta de café en diferentes tipos. Los precios de compra de café en el cantón Cotacachi están entre los 175 a 185 USD/qq, en tanto que los de venta aumentan a 245 a 290 USD/qq. En el

cantón Ibarra ocurre algo similar, ya que el precio de compra está en 180 USD/qq versus el de venta que está en 295 USD/qq.

Análisis de demanda insatisfecha

Según el boletín situacional del café del 2018, elaborado por el MAG (2019), se determina que en el 2018 las importaciones de café a nivel mundial disminuyeron 1 %, con respecto al año 2017, la tasa promedio de crecimiento registrada en el periodo de análisis fue de (2.35 %). Durante el año 2016 se observó que se tuvo el mayor volumen de importación del periodo analizado (2008—2018) con 8’426.152 toneladas, comportamiento que se atribuye a las especulaciones de una menor producción 2017, incrementando los stocks durante el año 2017; sin embargo, para el año 2018 la producción disminuyó motivo por el cual las importaciones mundiales fueron menores al año 2017. Finalmente, para el 2018 las importaciones mundiales de café llegaron a 8’220.000 toneladas aproximadamente.

Los principales países importadores de café en el 2018 fueron: Estados Unidos con el 19 % del total mundial, seguido por Alemania con el 15%, Italia con el 7%, Japón con el 5%, Francia con el 5% y Bélgica con el 4% y un grupo grande de países que sumado llegan al 45%.

La producción nacional del año 2018 presentó un comportamiento similar a la producción mundial aumentando en 15.6 % con respecto al 2017, comportamiento que se debe a la presencia de lluvias especialmente en la época de floración acompañado de un incremento en la aplicación de fertilizantes. Así, en el 2018 se registró una producción nacional de 28.542 toneladas de café (MAG, 2019).

Con estos datos de demanda a nivel mundial y oferta a nivel nacional, se podría establecer la demanda insatisfecha del café. Así, si la demanda en el 2018 fue de 8’220.000 Tm y la oferta del Ecuador de 28.542 Tm, representando apenas el 0,4% del total demandado. Esto nos indica que tenemos una demanda potencial de más de 8,1 millones de Tm de café que demanda el mundo aproximadamente.

De manera más detallada, considerando los países a los que Ecuador exporta su café, principalmente, Estados Unidos, Alemania, Bélgica y Japón, se tiene una demanda de 3’526.000 Tm. Si consideramos la producción exportada de Ecuador, se tendría una demanda insatisfecha potencial de 3,49 millones de Tm de café.

Evaluación de la infraestructura productiva de la Cadena de Valor del Café

Dentro de las zonas cafetaleras de la provincia de Imbabura hay varia infraestructura productiva que ayuda al desarrollo de la Cadena de Valor del Café. En la siguiente matriz se detalle el tipo de infraestructura y su estado.

Tabla 13: Evaluación de la infraestructura productiva en las zonas cafetaleras de Imbabura

Infraestructura / equipo	Institución a cargo	Quién lo utiliza	Estado
Despulpadoras de café	Privado (cada agricultor)	Agricultores	Bueno a regular
Cubiertas o marquesinas para secado del café	Privado (cada agricultor)	Agricultores	Regular a malo
Sistemas de riego			No existe en la zona
Centro de acopio	AACRI	Socios de la organización	Bueno
Equipo de transformación	AACRI	Socios y productores independientes	Bueno
Centro de acopio	APCI	Socios de la organización	Bueno
Centro de acopio	Aroma de Café	Socios de la organización	Bueno
Centro de acopio	RAPCI	Socios de la organización	Bueno
Vialidad rural	GPI	Todos los actores	Bueno a regular
Vialidad interprovincial	MTOP	Todos los actores	Bueno a regular

Fuente: Simbaña, A. et al, 2011. Entrevistas a dirigentes, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

La infraestructura productiva con relación a la Cadena de Valor del Café es buena a regular en cuanto al beneficio a nivel de finca, centros de acopio y vialidad. En el componente de sistemas de riego, no existen en la zona. Un elemento para destacar es la infraestructura y equipamiento de beneficio que cada agricultor tiene a nivel de finca, aunque no todos los agricultores tienen una buena máquina de despulpado y una marquesina para el secado del grano.

Análisis de Problemas y Potencialidades

COSPE (2019), menciona que la provincia de Imbabura se caracteriza por altos niveles de pobreza y la cadena de café representa una estrategia para el desarrollo de los territorios, como alternativa más rentable y sostenible a los cultivos tradicionales de la región. El café de la provincia tiene características organolépticas muy valoradas en el mercado nacional e internacional, aptas incluso para mercados especiales. Sin embargo, los productores siguen enfrentando dificultades que limitan sus ingresos y su participación a los beneficios a lo largo de las cadenas. Estos problemas los podemos agrupar en los siguientes aspectos:

Baja productividad y calidad: Dentro de este problema se pueden identificar algunas causas como:

a. Se tiene cafetales viejos (más de 10 años) con bajos rendimientos por unidad de superficie.
b. Falta una buena elección de variedades de cafetales que se adapten bien a las condiciones agroecológicas del territorio, ya que se sigue plantando variedades de hace 20 a 30 años atrás.
c. Las superficies de cultivo son pequeñas, ya que se estableció que la mayoría de productores son pequeños con un promedio de extensión de cultivo de 0,5 a 0,8 ha.
d. Manejo no adecuado de las plantaciones, especialmente por una limitada fertilización química y abonado orgánico.
e. Alta incidencia de plagas y enfermedades como la broca del café y la mancha de hierro.
f. Procesos de beneficio de café no adecuados o con problemas en el equipamiento y materiales que ocasiona pérdidas de grano y mala calidad relacionada a humedad, granos partidos e impurezas las cuales afectan al precio.

Estas causas han ocasionado que la productividad del café en la zona este entre 10 a 15 qq/ha de café pergamino seco comparado al promedio internacional y nacional de 30 qq/ha.

Débil asociatividad: Las organizaciones de productores vinculadas a la producción y comercialización del café, principalmente las más jóvenes, no cuentan con buena experiencia en desarrollo organizativo. Sin embargo, las organizaciones como AACRI y RAPCIC, han logrado obtener una buena experiencia, aunque sigue presentando problemas en aspectos como la capacidad administrativa, financiera y su visión estratégica. Esta falta de desarrollo de las organizaciones se debe a causas como:

g. El promedio de edad de los agricultores asociados supera los 55 años, es decir no hay jóvenes productores de café.
h. No cuentan o están desactualizados sus planes estratégicos, planes de negocios y mercadeo.
i. Sus directorios y listas de socios no se encuentran actualizados frente a las autoridades competentes.
j. Carecen de relaciones con compradores y la gestión administrativa en muchos casos es problemática.

Todas estas causas traen consigo que las asociaciones no tengan liquidez para la compra permanente de café, afectando el sentido de pertenencia y participación de los socios. Esto también ocasiona poca competitividad de las organizaciones, con altos costos de producción y de adquisición de equipos, tasas de interés altas, que no permiten competir con el producto importado.

Adicionalmente, con relación a la participación de la mujer dentro de los espacios organizativos, a pesar de ser reconocida su labor a al largo de toda la Cadena de Valor del Café, no participan en los espacios de decisión de iniciativas productiva, organizativas - dirigenciales y su trabajo es invisibilizado.

La falta de asociatividad en la provincia no ha permitido crear organizaciones con incidencia política y representatividad. Falta trabajar juntamente con las autoridades en la creación de políticas para el sector.

- Infraestructura, maquinaria y equipos ineficientes y/o subutilizadas:

Las asociaciones cuentan con centros de acopio y/o transformación de café, sin embargo, algunos funcionan de forma ineficiente y están subutilizados. Esto debido a causas como:

a. Falta de capacidades técnicas de los socios.
b. Falta de capacitación en temas de transformación.
c. Falta de modelos de gestión y estrategias comerciales de los centros de acopio.
d. No cuentan con todos los equipos y materiales necesarios.
e. Los equipos no son propios de las organizaciones.

Con relación a la maquinaria y equipos, por ejemplo, los plásticos de los secaderos hay que cambiar o reparar al menos cada dos años para que el grano se seque uniformemente. Las maquinarias de torrefacción tienen al menos 5 años de uso, lo que ha conllevado a realizar reparaciones y adaptaciones mismas que afectan directamente sobre la calidad del tostado y molido del café.

Finalmente, esto es causado también por una falta de estrategias de agregación de valor del café, que permita desarrollar acciones para pasar de café en grano a elaborado por de derivados de café dirigido por las organizaciones con la infraestructura y equipamiento existente.

- La volatilidad de los precios del café:

Que afectan principalmente al pequeño productor y a las asociaciones. Esta variación de precios ocasiona que, en temporada de cosechas, las asociaciones no tengan el capital para asegurar la compra a sus socios y proveedores.

Esto trae como efecto que el agricultor caiga en manos de los intermediarios locales, quienes ponen precios y calidad al producto. Adicionalmente hay desmotivación por el productor, por la falta de un pago puntual por la comercialización de su producto, ya que un pago puede tardes hasta 3 semanas después de la entrega.

- Limitado acceso a nuevos mercados:

Debido a los problemas organizativos, de gestión empresarial de las asociaciones y la falta de información sobre mercados, no se ha logrado acceder y aumentar nuevos mercados para la comercialización de café. Las organizaciones por su falta de gestión no han logrado establecer relaciones con la demanda del café (clientes).

- Contrabando de productos agropecuarios desde Colombia:

Debido a la cercanía de la provincia de Imbabura con Colombia, el contrabando de productos agropecuarios es un problema que influye mucho en la competitividad de la agricultura de la provincia. Esto debido a los bajos costos que tiene el país vecino en relación al Ecuador y la complicidad que hay entre autoridades locales fronterizas para permitir el ingreso de productos.

- Políticas de mercado que afectan el producto local:

La política pública favorece la importación de café afectando la producción del café nacional de excelente calidad.

A pesar de ello, al no contar con asociaciones que tengan capacidad de actuar en red y mejorar su representatividad, no se logra tener el poder para incidir de una manera más efectiva en políticas pública.

Por otro lado, es importante señalar las potencialidades que existe en relación a cada uno de los eslabones de la cadena del café en la provincia. Así, dentro del eslabón de la producción hay que destacar aspectos positivos como:

a. El ecosistema dentro de las zonas de producción de café actuales son muy favorables para el desarrollo de nuevas variedades.
b. El sistema de cultivo implementado en todas las áreas cafetaleras de la provincia, orientado a la implementación de huertos integrales o agroforestales, le permite al agricultor y a su familia una dinámica de producción constante, diversificada, con flujos de ingresos durante todo el año.
c. Estos huertos integrales pueden ser un modelo de producción alternativo de café que favorecen la producción orgánica y agroecológica, que son muy bien valorados en mercados internacionales.
d. Actualmente existen instituciones públicas (MAG, GAD Provincial de Imbabura) y privadas (ONG locales), que están apoyando directamente con entrega de plantas, insumos, capacitación y asistencia técnica.

Dentro de la producción, es importante reconocer como potencialidad, los aspectos de las organizaciones vinculadas a la cadena. La experiencia que han ganado las asociaciones cafetaleras es muy importante para fortalecer y mejorar los procesos de producción. En este sentido, el modelo de gestión implementado por AACRI y RAPCIC es muy importante para analizar, mejorar y replicar con las otras asociaciones, a fin de garantizar una sostenibilidad de la cadena.

Dentro del eslabón de la comercialización, existen potencialidades que la cadena ha presentado. Así se destaca: i) los mercados nacionales e internacionales que demandan importantes cantidades de café en grano y molido, ii) existen instituciones públicas (MAG, GAD Provincial de Imbabura) y privadas (ONG locales), que están apoyando los procesos de comercialización a nivel nacional e internacional.

Análisis situacional FODA

A partir de entrevistas y reuniones mantenidas con diferentes actores relacionados a la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura se ha logrado identificar la situación actual del café en relaciones a sus potencialidades y limitaciones para un óptimo desarrollo productivo – económico. Así se realizó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, en el cual se identificaron algunos aspectos:

- Fortalezas:

Se identificaron 3 fortalezas, las cuales la mayoría se anclan al eslabón de la producción y están relacionadas a las condiciones agroecológicas de la provincia y de la zona de producción de café, que permite un óptimo desarrollo del cultivo y también el tipo de sistema de cultivo que han implementado, principalmente los pequeños agricultores, el cual se basa en un sistema asociativo de cultivos frutales y ciclo corto, en un sistema de fincas diversificadas. La tercera fortaleza está dentro del eslabón de la comercialización y se relaciona a la experiencia que han generado varias organizaciones como AACRI y RAPCIC en procesos de comercialización asociativa.

- Debilidades:

Se identificaron 4 debilidades en la cadena, la mayoría vinculada al eslabón de la producción:

a. Bajos rendimientos que tiene el café en la zona, principalmente en los pequeños productores.
b. Alta incidencia de plagas y enfermedades que se tiene en el cultivo.
c. Débil desarrollo organizativo de las asociaciones cafetaleras de la provincia.
d. Bajo conocimiento en procesos postcosecha

- Oportunidades:

Se identificaron 4 oportunidades:

a. Existencia de mercados nacionales e internacionales especializados y con una gran apertura por el café de altura.
b. Desarrollo de una política pública a nivel nacional y local para el apoyo al sector cafetalero.
c. Actual apoyo económico para el desarrollo del Café en la provincia.
d. Gran motivación e interés de turistas nacionales e internacionales por el agroturismo.

- Amenazas:

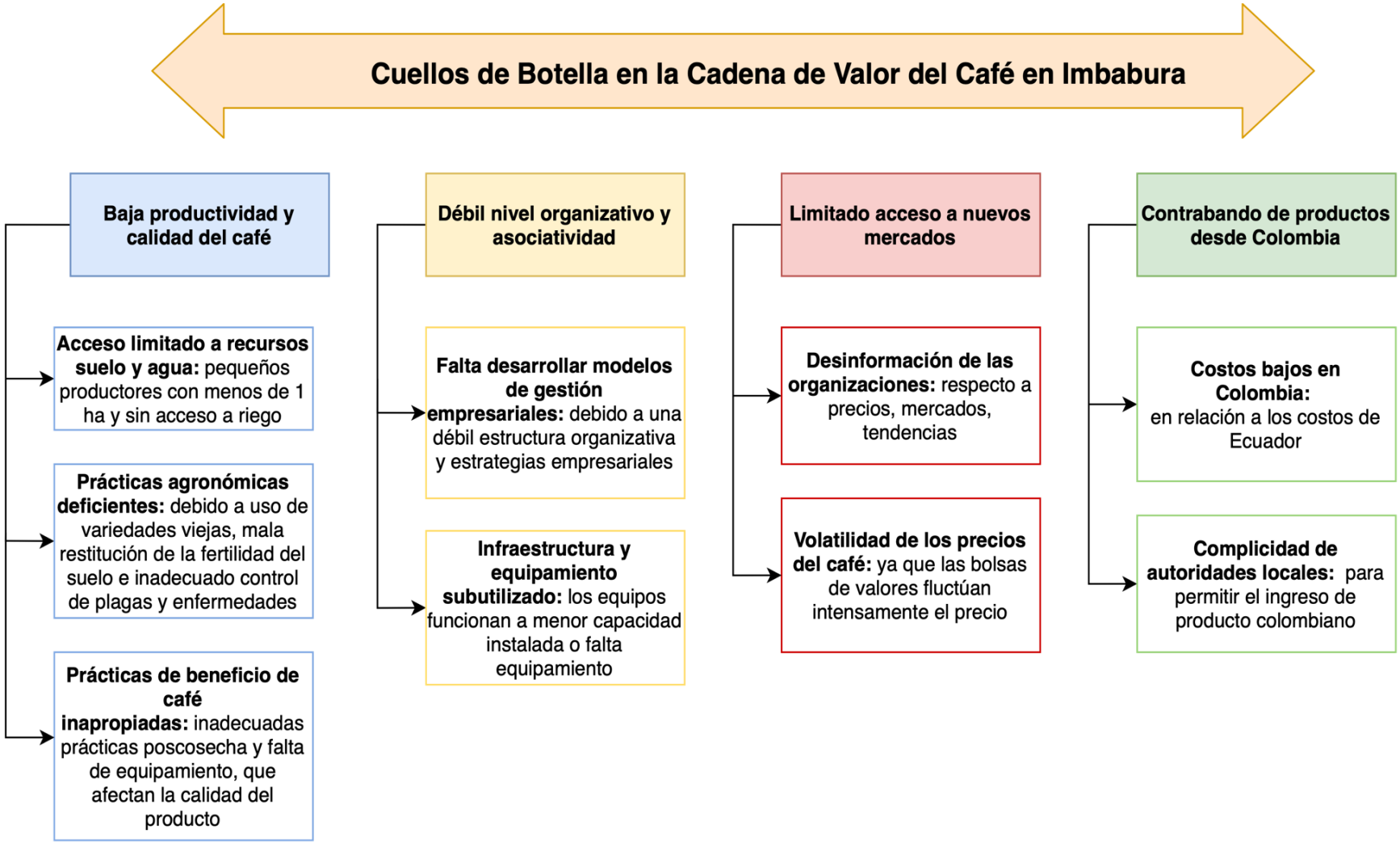
Se identificaron 3 amenazas:

a. Contrabando de productos elaborados a partir del café proveniente de Colombia.
b. Inestabilidad en los precios internacionales que tienen las bolsas de valor del café.
c. Explotación minera que se dan en zonas cercanas a las de producción del café.

Descripción de cuellos de botella en los eslabones de la cadena

Los principales cuellos de botella relacionados a los diversos eslabones de la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura se establecen en la siguiente figura:

Figura 3: Cuellos de botella identificados en la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura



Fuente: Entrevistas a representantes de la cadena, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Con base en entrevistas y conversaciones con dirigentes y agricultores cafetaleros, se identificaron los principales cuellos de botella que tiene la Cadena de Valor del Café. Si bien para los agricultores todos estos problemas tienen la misma importancia, haciendo un análisis más objetivo de los mismos, los principales cuellos de botella están orientados al eslabón de la comercialización. De manera específica en este eslabón se nota una debilidad organizativa por parte de las asociaciones cafetaleras, si bien algunas tienen experiencia ganada, aún falta desarrollar a nivel general un modelo de gestión empresarial que fortalezca a las asociaciones y mejorar la infraestructura y equipamiento de las organizaciones, que en algunos casos está subutilizado o carecen.

Así también se observa un limitado acceso a nuevos mercados especializados de café, debido a la desinformación respecto a precios, clientes, tendencias por parte de las organizaciones y por la inestabilidad en los precios del café a nivel de las bolsas de valor internacionales.

Banco de datos de los demandantes a nivel internacional, nacional y local

A partir del Directorio de Exportadores de ProEcuador (http://sgrn.proecuadorb2b.com.ec/DIREX/Exportador/Index) revisado en octubre del 2020, se obtuvo el siguiente listado de empresas dedicadas a la exportación de café en varias presentaciones.

En la siguiente tabla se detallan los datos generales de las empresas ubicadas a nivel nacional.

Tabla 14: Empresas exportadoras de Café en Ecuador

Razón Social	Nombre Comercial	Ruc	Producto	Ubicación	Teléfono
Agroindustria Tomardie S. A	Café Las Tolas	1791827260001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado	Quito – Pichincha. Km 3.4 Vía Tulipe s/n y Las Tolas	593-2-2416060
Arabicoffee S. A		1391764197001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado	Portoviejo - Manabí. Vía El Rodeo Km 5 1/2 Vía principal antes de la Y del Rodeo	593-5-3026306
Askelgado S.A.	Askelgado S.A.	0992764805001	Café soluble: extractos, esencias y concentrados de café	Yaguachi - Guayas. Km 26 Vía Taura - Virgen de Fátima - San Jacinto de Yaguachi	593-4-2384495
Asociación Agroartesanal De Caficultores Rio Intag Aacri	Aacri	1090110019001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café tostado: molido, sin descafeinar	Cotacachi - Imbabura. calle 20 de julio s/n Apuela.	593-6-2566029
Baltra Trading Baltrex S.A.	Baltrex S.A.	1792496926001	Café verde: para siembra, natural	Quito - Pichincha. Mariscal Foch E7-81 y Diego de Almagro	593-2-2909979
Belcet S.A.	Belcet S.A.	0992113138001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural	Portoviejo - Manabí. Parroquia 12 de marzo - Córdova s/n y García Moreno	593-5-2630344
Bionay Leilita Bravo Fernández	Chaguarpamba Su Café	1102703392001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café verde: cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural, café tostado: molido, sin descafeinar	Chaguarpamba - Loja. Barrio El Jardín Km 7 vía a la Costa	593-7-3057414

Fuente: ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.
Continúa…

…Continúa

Tabla 14: Empresas exportadoras de Café en Ecuador

Razón Social	Nombre Comercial	Ruc	Producto	Ubicación	Teléfono
Bruhwercoffee Cia. Ltda.	Bruhwercoffee Cia. Ltda.	1792533449001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café tostado: molido, sin descafeinar	Chinchipe - Zamora Chinchipe. Parroquia Chito Barrio o Recinto Guayabal	593-4-4001021
Brundicorpi S.A.	Brundicorpi S.A.	0991237313001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde	Guayaquil - Guayas. Av. Jorge Pérez Concha 510 y Las Monjas	593-4-3801400
Café Conquistador S.A.	Café Conquistador	0990138257001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café tostado: molido, sin descafeinar	Guayaquil - Guayas. Km 8.5 Vía Daule Colinas del Sol a lado de Plásticos Ecuatorianos	593-4-2250141 Ext 104
Café Gardella S.A.	Café Gardella	0992185201001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café tostado: molido, sin descafeinar	Guayaquil - Guayas. Vía Daule Km 12 1/2 - Lote Los Ranchos Mz. 84 Solar 2	593-4-2115315
Café Robusta del Ecuador S.A. Robustasa	Robusta	0992704934001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural	Guayaquil - Guayas. Km 1 5 Vía Samborondón s/n y Cc Office Center Piso 1 Of 22	593-4-6027960
Cafecom S.A.	Cafecom S.A.	0991342060001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café soluble: preparaciones a base de extractos, esencias o concentrados o a base de café, café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café tostado: molido, sin descafeinar, café soluble: extractos, esencias Y concentrados de café	Guayaquil - Guayas. Vía a Daule Km 7.5 Av. Decima Solar 1 y Calle Primera	593-4-2259730
Coleimcafe S. A.	Coleimcafe S. A	0992486635001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural	Guayaquil - Guayas. Junín 421 General Córdova Oficina 2	593-4-2569692
Compañía De Elaborados De Café Elcafe C.A.	Compañía de Elaborados de Café C.A. Elcafé	1390059694001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café soluble: preparaciones a base de extractos, esencias o concentrados o a base de café, café tostado: molido, sin descafeinar, café soluble:	Guayaquil - Guayas. Calle 18 y Km 3 1/2 Av. Juan Tanca Marengo Lomas de Prosperina Primer Pasaje 32n O	593-4-2658670 / 2658278
Compañía De Exportaciones, Importaciones Y Representaciones Intercafe S.A.	Cia. de Exp. Imp. y Rep Intercafé S.A.	0990810389001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural, café tostado: molido, sin descafeinar	Duran - Guayas. Km4 Autopista Durán-Boliche	593-4-2670484
Compañía De Importación Y Exportación Kavecafe Ecuatoriana S.A.	Kave Café Ecuatoriano S.A.	1790981053001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural	Guayaquil - Guayas. Carlos J Arosemena, Km 3 1/2 Cc Alban Borja, Ofic 106	593-4-2205905

Fuente: ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Continúa…

…Continúa

Tabla 14: Empresas exportadoras de Café en Ecuador

Razón Social	Nombre Comercial	Ruc	Producto	Ubicación	Teléfono
Corecafe S.A.	Corecafé S.A.	1791861396001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café tostado: molido, sin descafeinar	Quito - Pichincha. Calle Inglaterra E3-57 y Av. La República	593-2-2245432
Dublinsa S. A.	Dublinsa S. A.	0990862117001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café tostado: molido, Sin descafeinar	Guayaquil - Guayas. Parque Empresarial Colon Edif. 5 piso 2 Oficina 202	593-4-2136531
Ecuavirmax S.A.	Ecuavirmax S.A.	1792509114001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural	Quito - Pichincha. Valderrama N31-27 y Av. Mariana De Jesús	593-2-2427155
Escoffee S.A.	Escoffee S.A.	0992305525001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café tostado: molido, sin descafeinar, café soluble: extractos, esencias y concentrados de café	Guayaquil - Guayas. Kennedy Norte, Ángel Barrera, Mz 410. Solar 15 y Av. Miguel H. Alcívar	593-4-5121545
Expigo S.A.	Expigo	0992185244001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural, café tostado: molido, sin descafeinar	Guayaquil - Guayas. Km. 4, Autopista Durán-Boliche	593-4-2670484
Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur	Fapecafés	1191708772001	Café verde: para siembra, natural, café tostado: molido, sin descafeinar	Loja - Loja. Lourdes 09-23 y Macará esquina al frente del estadio Reina del Cisne	593-7-3099603
Galápagos Coffee Roasters Gcroas C.Ltda.	Galápagos Coffee Roasters Gcroas C.Ltda.	1792885329001	Café tostado: en grano, sin descafeinar	Quito - Pichincha. Cumbayá / Las Garzas Lt 82 y Tórtolas	593-5-2527395
Galletti S.A.	Café Galletti	1792602173001	Café tostado: molido, sin descafeinar	Quito - Pichincha. Ulpiano Becerra N3-40 y Panamericana Norte	593-2-2827129
Hacienda La Papaya Halapa Cia. Ltda.	Hacienda La Papaya	190374114001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado	Cuenca - Azuay. Mariano Cueva 11-86 y Sangurima. Oficina 303 y 307 Edificio Pasaje Maldonado	593-7-4035497
Hacienda Santa Gertrudis Sangertrudis C.L.		190437078001	Café tostado: molido, sin descafeinar	Loja - Loja. Km 21 vía a Malacatos	593-7-3105231
Hoja Verde Gourmet Hovgo S.A.	Hoja Verde Gourmet Hovgo S.A.	1792427517001	Café verde: para siembra, natural, café tostado: molido, sin descafeinar	Quito - Pichincha. Valladolid N24-282 y Francisco Galavis (La Floresta)	593-6-2017050
Honegger Barragán Gil Enrico	Four Worlds Coffee	1709210908001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café verde: los demás cafés sin tostar, Sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural, café tostado: molido, Sin descafeinar, café tostado: descafeinado	Quito - Pichincha. World Trade Center, 12 de Octubre y Luis Cordero, Torre A, Of 905	593-2-2239000

Fuente: ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Continúa…

…Continúa

Tabla 14: Empresas exportadoras de Café en Ecuador

Razón Social	Nombre Comercial	Ruc	Producto	Ubicación	Teléfono
Ideasmart S.A.	Ideasmart S.A.	992418540001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café tostado: molido, sin descafeinar, café soluble:	Guayaquil - Guayas. Mapasingue Oeste Av. 3era 548	593-4-6014084 / 6022900
Kolnetsa S.A.	Kolnetsa S.A.	0992405163001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural	Jipijapa - Manabí. Km 1 ½, vía a Jipijapa – Guayaquil	593-5-2600662
Lanonexport S.A.	Lanonexport S.A.	0992788410001	Café tostado: molido, sin descafeinar	Guayaquil - Guayas. Urb Paseo del Sol Km 4, vía Sanborondón Apt 1b	593-997774015
Lazo Bolaños Maria Caroline		0916551195001	Café tostado: molido, sin descafeinar.	Guayas / Samborondón / La Puntilla (Satélite) / Sl 163	593-04-6007375
Manuel De Los Reyes Cruz López		702496860001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural	Huaquillas - El Oro. Teniente Cordobés y 19 de octubre esquina	593-7-2996743
Mayta & Gourmet Comercializadora Ecuagourmet S.A.	Mayta Gourmet	1792803489001	Café tostado: molido, sin descafeinar	Quito - Pichincha. Av. Eloy Alfaro N44-356 y de Las Higueras	593-2-6009694
Merchan Pin Johnny Javier	Merchán Pin Johnny Javier	0911475580001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural	Guayaquil - Guayas. Ciudadela Sagrada Familia, solar 3 Manzana L	593-4-2281520
Piedra Negra Del Ecuador Prourmet Cia. Ltda.	Prourmet	1792171407001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café tostado: molido, sin descafeinar	Quito - Pichincha. Cumbayá La Primavera 2, Calle Miguel Ángel no 274	593-2-6040541
Pincay González Armando Jesús	Acopio Café & Café	1302789472001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural	Nueva Loja - Sucumbíos. Av. Quito 915 y Cuyabeno, frente al Hotel de Lago	593-6-2831450
Productora De Café Galápagos Procafe S.A.	Productora de Café Galápagos Procafé S.A.	2090006498001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café verde: los demás cafés sin tostar, Sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural, café tostado: molido, sin descafeinar	San Cristóbal - Galápagos. Km. 4, Autopista Durán-Boliche Islas Galápagos	593-4-2670484
Productos Minerva Cia. Ltda.		1790014800001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café tostado: molido, sin descafeinar, café soluble: extractos, esencias y concentrados de café	Quito - Pichincha. Panamericana sur Km 11 1/2 E365 y Calle La Cocha, sector El Beaterio	593-2-2690760
Quinsaexport S.A.	Quinsaexport S.A.	1291743265001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural	Quinsaloma - Los Ríos. Av. Progreso y La Crucita	593-991273572
Robalino Ortiz Katalina Aglaee	Catalina Aglaee Robalino Ortiz	1708778269001	Café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural	Quito - Pichincha. Tumbaco, La Morita 2, Casa 85	593-2-2048191

Fuente: ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Continúa…

…Continúa

Tabla 14: Empresas exportadoras de Café en Ecuador

Razón Social	Nombre Comercial	Ruc	Producto	Ubicación	Teléfono
Roberto Vinicio Jiménez Lozano	Capamaco Trading	1102598008001	Café tostado: molido, sin descafeinar	Loja - Loja. Lauro Guerrero 11-25 y Azuay	593-7-584539
Sabdi Alimentos	Sabdi Alimentos	1792566843001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café tostado: molido, sin descafeinar	Quito - Pichincha. Pifo / Itulcachi y Belisario Quevedo	593-2-2460531
Santa Cruz Coffee Trading Cia. Ltda. Coffeecruz	Coffeecruz	2091757683001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural, café tostado: molido, sin descafeinar	Guayaquil - Guayas. Av. Víctor Emilio Estrada 204 Bálsamos	0988-812186
Sisa Mutqui Aromas y Sabores Cia. Ltda.	Gare Industria de alimentos y bebidas	1792044863001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café tostado: molido, sin descafeinar	Quito - Pichincha. Itulcachi, Calle José y Guerrero s/n y Secundaria	593-2-3695-260
Solubles Instantáneos Compañía Anónima S.I.C.A.	Solubles Instantáneos C. A. Sica	0990002959001	Café soluble: extractos, esencias y concentrados de café	Guayaquil - Guayas. Av. Carlos Julio Arosemena Km 2 Frente al Telégrafo	593-4-2202231
Ultramares Corporación C.A.	Ultramares Corporación	0990058849001	Café soluble: preparaciones a base de extractos, esencias o concentrados o a base de café, café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café verde: para siembra, natural, café soluble: extractos, esencias y concentrados de café	Guayaquil - Guayas. Lomas de Prosperina Calle 18 I S/N Primer Pasaje 32 El Café Norte	593-4-2644500
Valverde García Maria Fernanda	Coffee Moments Ecuador	704138866001	Café tostado: molido, sin descafeinar	Quito - Pichincha. Azogues y Naranjal, Urb. Los Ángeles Casa 10	593-987683031
Vásquez Añasco Jorge Nolberto	Café Cabra Negra	1712690047001	Café tostado: molido, sin descafeinar	Quito - Pichincha. Zaldumbide N24-722 y Miravalle, sector La Floresta	593-984673807
Vélez Mantilla José Nicolas	Café Vélez	1706891023001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café tostado: molido, sin descafeinar	Quito - Pichincha. Valladolid M24 2 96 y Fran Galavis	593-2-3227508
Wolfpack Soluciones Integrales Cia. Ltda	Wolfpack	1792389364001	Café tostado: molido, sin descafeinar	Quito - Pichincha. La Concepción, Oe 7 A N31-70 y San Gabriel	593-2-2260458
Ximena Mónica León Toledo	Arábico del Valle de la Longevidad, Vilcabamba, León S Coffee	1102565767001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café tostado: molido, sin descafeinar	Loja - Loja. Orillas del Zamora y Virginia Abarca	593-7-2560694
Zarucoffee Cia. Ltda.	Zarucoffee	791729556001	Café tostado: en grano, sin descafeinar, café verde: los demás cafés sin tostar, sin descafeinar, lavado, café tostado: ,olido, sin descafeinar	Zaruma - El Oro. Av. 8 de diciembre	593-7-2972812

Fuente: ProEcuador, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

1.3. Sondeo general de mercado de cada cadena

Descripción de mercados, donde se comercializan los productos

El café de la provincia de Imbabura, específicamente el de las dos zonas de producción: valle de Intag (Cotacachi) y cuenca del río Mira (Ibarra) es comercializado a través de dos actores importantes: empresas agroindustriales e intermediarios. A continuación, detallamos los mercados del café imbabureño:

- *AACRI:* En los últimos años, el promedio de venta de AACRI se ha estandarizado en los 1200 quintales de café pergamino seco / año (https://latinoamerica.rikolto.org). Las acciones de AACRI en beneficio de sus socios están relacionadas a la tecnificación y certificación del café y la organización de la comercialización. La asociación vende el café de alta calidad tanto en los mercados nacionales como en los internacionales, priorizando los de comercio justo y solidarios ubicados en Europa, Asia y Norteamérica.

- RAPCIC: en los últimos 2 años, ha comercializado su café directamente a una empresa de Estados Unidos y Canadá. También tiene un convenio de comercialización con Café Minerva y otras empresas nacionales ubicadas en Quito y Guayaquil.

- Café Galletti: Galletti es una empresa familiar ubicada en Quito y formada en 1996 como una cafetería especializada en vender el café ecuatoriano al estilo neoyorkino. Esta empresa compra café a diversas asociaciones de productores del país, apoyando a más de 2600 familias. En Imbabura, café Galletti trabaja en la comercialización con la organización APCI, comprando anualmente al menos 350 quintales de café pergamino.

- Café Moro: es una empresa ubicada en la ciudad de Ibarra que ofrece a mercados nacionales e internacionales café de altura por sobre los 2250 msnm. Posee lotes especializados de café selectos. Compra café de toda la zona cafetalera de Imbabura.

- Café Vélez: es una empresa ubicada en la ciudad de Quito, formada en el 2001, por José Nicolás Vélez. Esta empresa compra café de altura, por sobre los 1200 msnm de varias zonas de las provincias de Loja, Imbabura, Pichincha. Zamora y Galápagos.

- Café Minerva: es una empresa ubicada en Quito, con más de 55 años de vida. Tiene un convenio de comercialización con la organización RAPCIC para la venta de café.

- Intermediarios locales: muchos agricultores, principalmente los no asociados en la zona de La Carolina y Lita, tienden a comercializar su café a intermediarios locales que visitan las fincas o transportan desde diferentes puntos de la zona, el café hacia los intermediarios cantonales.

- Intermediarios cantonales: son comerciantes con mayor capacidad ubicados en Ibarra, que comercializan el café con los intermediarios locales y lo llevan a empresas agroindustriales para su procesamiento.

Sondeo de la oferta de la producción de la Cadena de Valor del Café

Como se estableció en puntos anteriores, la oferta de café de toda la zona de Imbabura se estima entre 520 a 550 hectáreas cultivadas.

El rendimiento promedio de café es diferenciado según el tipo de productor de la zona cafetalera, así un pequeño productor tiene un rendimiento promedio de 8 qq/ha de café pergamino seco, un mediano agricultor de 12 qq/ha y un gran productor de 15 qq/ha promedio.

Con estos datos podemos diferenciar la oferta de café por tipo de productor dentro de la provincia de Imbabura. Es estima que se tendría una producción de 2416 sacos de café proveniente de pequeños agricultores, que ocupan 302 hectáreas cultivadas, 1992 sacos de café proveniente de medianos agricultores que ocupan 166 hectáreas cultivadas y 780 sacos provenientes de grandes productores que ocupan 52 hectáreas cultivadas. Esto que nos daría una oferta total de café imbabureño de 5188 sacos de café, es decir 235.800 kilos aproximadamente.

Sondeo de la demanda de la producción de la Cadena de Valor del Café

Para complementar la información anterior mencionada en el punto de "Análisis de oferta y demanda", se propone analizar las exportaciones de café ecuatoriano durante los últimos 3 años, es decir en el período del 2018 al 2020.

De manera general se observa que, durante el período en mención, las exportaciones de café se han reducido considerablemente, así entre el 2018 al 2020 se han reducido en un 50% las exportaciones en dólares. En las siguientes tablas se detalla los valores de las exportaciones en sacos de 60 kg y dólares durante el período 2018 – 2020, por tipo de café.

Tabla 15: Precios y cantidades de café exportado durante el período 2018-2020, Ecuador

Año	Lavado		Lavado orgánico		Natural		Robusta		Robusta lavado	
	Sacos 60 kg	USD	Sacos 60 kg	USD	Sacos 60 kg	USD	Sacos 60 kg	USD	Sacos 60 kg	USD
2018	6.021,01	2'156.057,27	7.983,72	2'986.697,78	4.042,09	464.006,22	54.986,35	6'224.463,51	200,10	74.054,40
2019	4.617,24	1'845.952,85	7.562,89	2'863.891,60	374,34	71.303,32	11.160,92	1'215.806,63	588,80	226.887,39
2020	2.018,15	1'024.204,19	1.767,42	604.481,77	121,49	57.291,10	10.416,24	1'087.312,07	504,85	186.838,40

Fuente: ANECAFE, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Tabla 16: Precios y cantidades de café exportado durante el período 2018-2020, Ecuador

Año	Solubles		Liofilizado		Tostado		Tostado y molido		Total	
	Sacos 60 kg	USD	Sacos 60 kg	USD	Sacos 60 kg	USD	Sacos 60 kg	USD	Sacos 60 kg	USD
2018	144.269,37	23'984.005,45	263.490,26	44'492.066,62	329,87	116.146,50	1376,75	514.179,30	482.699,52	81'011.677,05
2019	91.526,57	14'977.486,13	388.566,72	55'953.937,48	718,47	237.152,67	1150,43	388.619,80	506.266,69	77'781.062,87
2020	60.364,49	9'545.830,21	177.192,13	24'818.736,47	590,22	203.589,70	1394,97	464.545,10	254.370,12	37'992.839,01

Fuente: ANECAFE,2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

En las tablas se observa que el total de exportaciones de café se han reducido, pasando en el 2018 con 81 millones de dólares a 38 millones en el 2020. En número de sacos exportados, se pasó de 483 mil sacos a 254 mil sacos.

Sin embargo, analizando por cada tipo de café exportado, el comportamiento de las exportaciones ha variado. Así, en el caso del café tipo lavado las exportaciones en el período 2018 – 2020 se han reducido en un 66% en cantidad de sacos y 52% en dólares. Para el tipo lavado orgánico, ha ocurrido caso similar al anterior, ya que las exportaciones en el período 2018 – 2020 se han reducido en un 78% en cantidad de sacos y 80% en dólares.

Para el caso del café tipo natural las exportaciones en el período 2018 – 2020 se han reducido en un 97% en cantidad de sacos y 88% en dólares. Para el café tipo robusta, ha ocurrido caso similar al anterior, ya que las exportaciones en el período 2018 – 2020 se han reducido en un 81% en cantidad de sacos y 83% en dólares.

En el caso del café tipo robusta lavado pasa lo contrario, las exportaciones en el período 2018 – 2020 se han incrementado en un 152% tanto en cantidad de sacos y dólares.

Para el café tipo soluble, las exportaciones en el período 2018 – 2020 se han reducido en un 58% en cantidad de sacos y 60% en dólares. Similar caso pasa con el café tipo liofilizado, ya que las exportaciones en el período 2018 – 2020 se han reducido en un 33% en cantidad de sacos y 44% en dólares. Aunque cabe mencionar que, en el 2019 las exportaciones fueron mayores al 2018, registrándose un incremento del 47% en cantidad de sacos y 26% en dólares.

Para el caso del café tipo tostado, ocurrió lo mismo que el robusta lavado, es decir, las exportaciones en el período 2018 – 2020 se han incrementado en un 79% en cantidad de sacos y 75% en dólares.

Finalmente, para el tipo café tostado y molido, las exportaciones en el período 2018 – 2020, respecto a cantidad, han aumentado en un 1%, pero en dólares se han reducido en un 10%.

De manera general, la reducción en las exportaciones de café en el período 2018 – 2020, se debe principalmente a la contracción económica mundial que se ha presentado a partir de la pandemia por el COVID-19, que ha ocasionado que los países prioricen sus consumos a alimentos básicos afectando a aquellos productos suntuarios como el café.

A pesar de ello, en el 2020 se ha logrado exportar a varios destinos mundiales el café ecuatoriano, destacando Alemania y Rusia como principales destinos en este año. En la siguiente tabla, se presenta los países a los que se ha exportado café durante el año 2020.

Tabla 17: Países destino de las exportaciones de café ecuatoriano en el 2020

País	Porcentaje exportaciones	
	Sacos 60 Kg	USD
Alemania	38,0	33,3
Rusia	25,2	24,3
Colombia	8,0	6,6
Turquía	4,0	3,4
Perú	3,8	9,0
México	3,3	2,4
Bélgica	3,2	3,7
Inglaterra	2,9	2,8
Polonia	2,3	1,8
Japón	1,9	3,1
Otros	7,4	9,6

Fuente: ANECAFE, 2020.

Durante el 2020 el principal destino del café ecuatoriano fue Europa, llegando a países como Alemania, Rusia, Bélgica, Inglaterra y Polonia. En un segundo lugar en exportaciones es América del Sur, destacando países como Colombia, Perú y México.

Más del 60% de las exportaciones en sacos y el 57% en USD se concentra en Alemania y Rusia. El porcentaje restante se divide en los países mencionados anteriormente.

A nivel nacional existen varias empresas dedicadas al acopio y exportación del café. Estas empresas están asociadas a ANECAFE, que es la Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador, dedicada a ofrecer a sus socios actividades de exportación y producción. Así según ANECAFE, empresas asociadas y con gran demanda de café ecuatoriano son: Cafecom S.A., Kave Café Ecuatoriana, Robustasa, Café La Sultana, Exporcafé Cia. Ltda., Belcet S.A., Aapagrin, Askelgado S.A., Solubles Instantáneos S.A., Gusnobe S.A., El Café C.A., café Minerva Cia Ltda, Ideasmart S.A., entre las principales.

Según ForumCafé (2020), menciona que ANECAFE estableció que para el 2019, la demanda nacional fue de 2’200.000 sacos para la industria de café soluble, 800.000 sacos para exportadores de café en grano y 200.000 sacos para abastecer al consumo interno. Este último consumo y según LMC International Ltd (2018), se distribuyen en 2700 toneladas de café tostado y molido y 4300 toneladas de café soluble, lo que arroja un incremento interanual del 2% para este tipo de cafés y de un 10% para las presentaciones de café tostado en grano y molido.

Sondeo de la demanda insatisfecha

Según el boletín situacional del café del 2018, elaborado por el MAG (2019), se estimó que las importaciones mundiales de café llegaron a 8’220.000 toneladas aproximadamente. Los principales países importadores de café en el 2018 fueron: Estados Unidos con el 19 % del total mundial, seguido por Alemania con el 15%, Italia con el 7%, Japón con el 5%, Francia con el 5% y Bélgica con el 4% y un grupo grande de países que sumado llegan al 45%.

Por otro lado, la producción del Ecuador en el 2018 fue de 28.542 toneladas de café (MAG, 2019). Con estos datos de demanda a nivel mundial y oferta a nivel nacional, se establece que la demanda insatisfecha del café es de 8,1 millones de Tm de café que demanda el mundo aproximadamente.

De manera más detallada, considerando los países a los que Ecuador exporta su café, principalmente, Estados Unidos, Alemania, Bélgica y Japón, se tiene una demanda de 3'526.000 Tm. Si consideramos la producción exportada de Ecuador, se tendría una demanda insatisfecha potencial de 3,49 millones de Tm de café.

Sondeo de precios de los productos de la Cadena de Valor del Café

Como se mencionó en el punto anterior, los precios internacionales del café se establecen a través de las bolsas de valores de Estados Unidos y Europa. Así en la siguiente tabla se detallan los precios del café en dichas bolsas durante el período 2018 – 2020.

Tabla 18: Precios internacionales de café en el período 2018 - 2020

Café Robusta	Precio en USD / qq		
Mercados	**2018**	**2019**	**2020**
ESTADOS UNIDOS - Nacional	93,03	81,77	79,16
EUROPA – Nacional	87,70	77,47	68,68
Café: otras variedades	**Precio en USD / qq**		
Mercados	**2018**	**2019**	**2020**
ESTADOS UNIDOS - Nacional	144,15	132,62	150,35
EUROPA - Nacional	134,7	125,11	137,02
Café: suaves colombianos	**Precio en USD / qq**		
Mercados	**2018**	**2019**	**2020**
ESTADOS UNIDOS - Nacional	147,35	130,42	152,27
EUROPA - Nacional	139,51	127,82	141,33

Fuente: MAG (SIPA),2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Se observa que para el rubro café tipo robusta, en las bolsas de Estados Unidos y Europa se registra una reducción del 15% y 22%, respectivamente.

En tanto que el rubro café: otras variedades, durante el mismo período, en las dos bolsas ha existido un incremento en los precios del 4% para la bolsa de Estados Unidos y 2% para la de Europa. Similar caso para el rubro café: suaves colombianos, donde se observa un incremento del 3% y 1%, para las bolsas de Estados Unidos y Europa, respectivamente.

A nivel nacional los precios del café con destino para la agroindustria nacional y de exportación se han mantenido constantes durante el 2019 y 2020. Así en la siguiente tabla se presenta algunos precios de diferentes centros de acopio de café ubicados en varias provincias del Ecuador.

Tabla 19: Precios referenciales de café en mercados nacionales en el 2020, Ecuador

Provincia	Producto	Presentación	Tipo	Precio (USD)
El Oro	Café Oro o Green Coffee Arábigo	Quintal de 100,00 libras	Compra	120
Imbabura	Café Oro o Green Coffee Arábigo	Quintal de 100,00 libras	Venta	285
	Café Pergamino Especial Arábigo	Saco de 125,00 libras	Venta	175
Orellana	Café Cereza - Robusta	Quintal de 100,00 libras	Compra	12
	Café Cereza - Robusta	Quintal de 100,00 libras	Venta	13
Sucumbíos	Café Cereza - Robusta	Quintal de 100,00 libras	Compra	13,5
	Café Bola Seco - Robusta	Quintal de 100,00 libras	Compra	36
Zamora Chinchipe	Café Green Coffee Especial Arábigo	Quintal de 100,00 libras	Venta	250
	Café Pergamino Especial Arábigo	Saco de 125,00 libras	Compra	190
Manabí	Café Cereza - Arábigo	Quintal de 100,00 libras	Compra	21

Fuente: MAG (SIPA),2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Análisis de calidad de los productos

La calidad del café se evalúa a través de un proceso de catación donde se determinan las características organolépticas del grano, evaluando sus sabores y olores. Se evalúan en una escala de 100 puntos con los siguientes rangos:

a. Menor a 69,9 puntos es café defectuoso.
b. De 70 a 79,9 es un café de calidad comercial.
c. Entre 80 a 90 es café de especialidad.
d. Mayor a 90 es un café superior.

Los agricultores cafetaleros de la provincia de Imbabura, realizando sus prácticas poscosecha en finca como el pepiteo, boleo, despulpado, lavado y secado al 12%, han logrado conseguir cafés de calidad especial, es decir con puntajes mayores a 80.

Poe ejemplo, representantes de las organizaciones de Intag han señalado que, en promedio en la zona, el café tiene una calificación promedio de 84 puntos. Cuando un café es bueno, con una catación mayor a 84 puntos, la organización paga a su socio 160 USD por quintal. Cuando el café es calificado entre 84 a 80 puntos, el socio recibe 140 USD por quintal y si el café es valorado con menos a 80 puntos, el socio recibe 95 USD por quintal.

Por otro lado, como calidad del café también está el grado de humedad del grano. Un café apto para comercializar debe estar con un porcentaje del 12%. Si el grano presenta porcentajes mayores de humedad al momento de entregar a las asociaciones, los centros de acopio dan el servicio de secado y el agricultor paga por el mismo. El precio también se castiga por este exceso de humedad, así por ejemplo si un quintal (100 libras) está al 15%, luego del proceso de secado queda entre 93 a 95 libras al 12%, esta pérdida de peso se castiga con reducción del precio.

Análisis de la competencia

En el boletín situacional del café del MAG (2019). En el 2018, la producción mundial de café disminuyó 1 % con respecto al año 2017. Esta tasa de variación fue inferior a la tasa de crecimiento registrada en el periodo 2008-2018 (2,4%). Este comportamiento que se debe especialmente a la baja producción que reportaron Brasil y Vietnam, durante el año 2018.

En el 2018, la principal competencia del café ecuatoriano proviene de países del mismo continente sudamericano. Así, en el 2018 ratificó Brasil como el principal productor con el 33% de la producción mundial, seguido por Vietnam con 18%, Colombia con el 9%, Indonesia con el 7%, Honduras con 5%, Etiopia con 5% de participación y el 24% restante de la producción corresponde alrededor de 70 países del resto del mundo, entre los que está Ecuador.

A nivel nacional, la competencia del café imbabureño respecto a la producción de otras provincias del Ecuador, se orienta a provincias de la costa y oriente. Así, la participación en la producción nacional en el 2019 de café en grano corresponde en primer lugar a Sucumbíos con el 31,8% del total de la producción, seguido de Manabí con el 22,5% y en tercer lugar Orellana con el 12,1%. Un segundo grupo conformado por las provincias de Zamora Chinchipe, Morona Santiago, Santo Domingo y Santa Elena, que juntas suman el 19,75% y otras con el 13,85% de la producción. Según el Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA) del MAG, la producción registrada de la provincia de Imbabura en el 2019 fue de 50 Tm.

1.4. Análisis de actores de la Cadena de Valor del Café

En la siguiente tabla, se hace un resumen de los diferentes actores que se vinculan a los eslabones de la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura, identificando su área de influencia, productos y servicios y sus debilidades.

Tabla 20: Principales actores vinculados a la Cadena de Valor del Café, provincia de Imbabura

Eslabón	Actor	Área de influencia	Descripción del producto	Debilidad
Servicios a la producción - plantas de café	Privados	Toda la zona cafetalera de la provincia	Venta de plantas de diferentes variedades	Se desconoce la adaptabilidad de las plantas
	AACRI	Intag	Venta de plantas variedad Típica y Caturra	Se desconoce si las plantas poseen certificación y procedencia de la semilla
	Público: MAG, AGROCALIDAD, INIAP, GAD provincial de Imbabura, GADs cantonales y parroquiales	Toda la provincia	Cuidado del cumplimiento de la Normativa vigente, investigación, proyectos de inversión.	Falta de recursos para inversión
	Academia, (Universidades)	Toda la provincia	Proyectos y tesis de investigación	
Servicios a la producción - insumos agrícolas	Privados	Toda la zona	Venta de pesticidas y fertilizantes	Venta sin asesoría técnica
	AACRI	Intag	Entrega de agentes biológicos	No posee o se desconoce el sustento científico
	RAPCIC	La Carolina	Asistencia técnica y capacitación	
	Empresas/ Distribuidoras de agroquímicos	Intag / La Carolina	Venta de pesticidas y fertilizantes	Asesoría técnica limitada
	Empresas/ Distribuidoras de agroquímicos	La Carolina	Venta de pesticidas y fertilizantes	Venta sin asesoría técnica

Fuente: Simbaña, A. et al, 2011. Entrevistas a representantes, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.
Continúa…

…Continúa

Tabla 20: Principales actores vinculados a la Cadena de Valor del Café, provincia de Imbabura

Eslabón	Actor	Área de influencia	Descripción del producto	Debilidad
Servicios a la producción – transporte	Privados	Valle Intag / Cuenca río Mira	Servicio de carga y transporte	Servicio de regular calidad
Servicios a la producción - mano de obra	Privados	Valle Intag / Cuenca río Mira	Mano de obra en diferentes actividades	
Producción - agricultores	Agricultores asociados	Valle Intag / Cuenca río Mira	Pequeños, medianos y grandes agricultores asociados a organizaciones: AACRI, APCI, Aroma de Café y RAPCIC	Bajos rendimientos y productividad
	Agricultores independientes	Valle Intag / Cuenca río Mira	Pequeños y medianos agricultores de las dos zonas	Bajos rendimientos y productividad. Falta de asociatividad
Comercialización - café pergamino	AACRI	Intag	Exportación de café tostado y molido a países de Europa, Asia y Norteamérica	Falta estrategias de gestión empresarial para aumentar su comercialización
	APCI	Intag	Comercialización de café pergamino a empresas nacionales	Bajos rendimientos, falta infraestructura y equipamiento y falta de gestión empresarial
	Aroma de Café	La Carolina	Producción de café	Bajos rendimientos y falta de gestión empresarial
	RAPCIC	La Carolina	Producción de café	Falta estrategias de gestión empresarial para aumentar su comercialización
	Intermediarios rurales	La Carolina	Compra de café en grano al productor	Impone precios, cantidad y calidad
	Acopiadores cantonales	Ibarra	Compra de café en grano al intermediario	Impone precios, cantidad y calidad
Transformación – Comercialización: servicios especializados	AACRI	Intag	Transformación / comercialización / exportación de café	Continuidad de compra a los socios y no socios y la competencia
	RAPCIC	La Carolina	Transformación / comercialización / exportación de café	Continuidad de compra a los socios y no socios y la competencia
	Café Moro	Ibarra	Transformación / comercialización / exportación de café	Continuidad de compra a las organizaciones y la competencia
	Café Galletti	Quito	Transformación / comercialización / exportación de café	Continuidad de compra a las organizaciones y la competencia
	Café Minerva	Quito	Transformación / comercialización / exportación de café	Continuidad de compra a las organizaciones y la competencia
	Café Vélez	Quito	Transformación / comercialización / exportación de café	Continuidad de compra a las organizaciones y la competencia

Fuente: Simbaña, A. et al, 2011. Entrevistas a representantes, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Como se observa en la tabla anterior, la Cadena de Valor del Café está compuesta por varios actores vinculados a los diferentes eslabones. Sin embargo, cabe resaltar el rol e importancia que tienen las organizaciones de productores al estar insertadas en los servicios de apoyo, producción, transformación y comercialización.

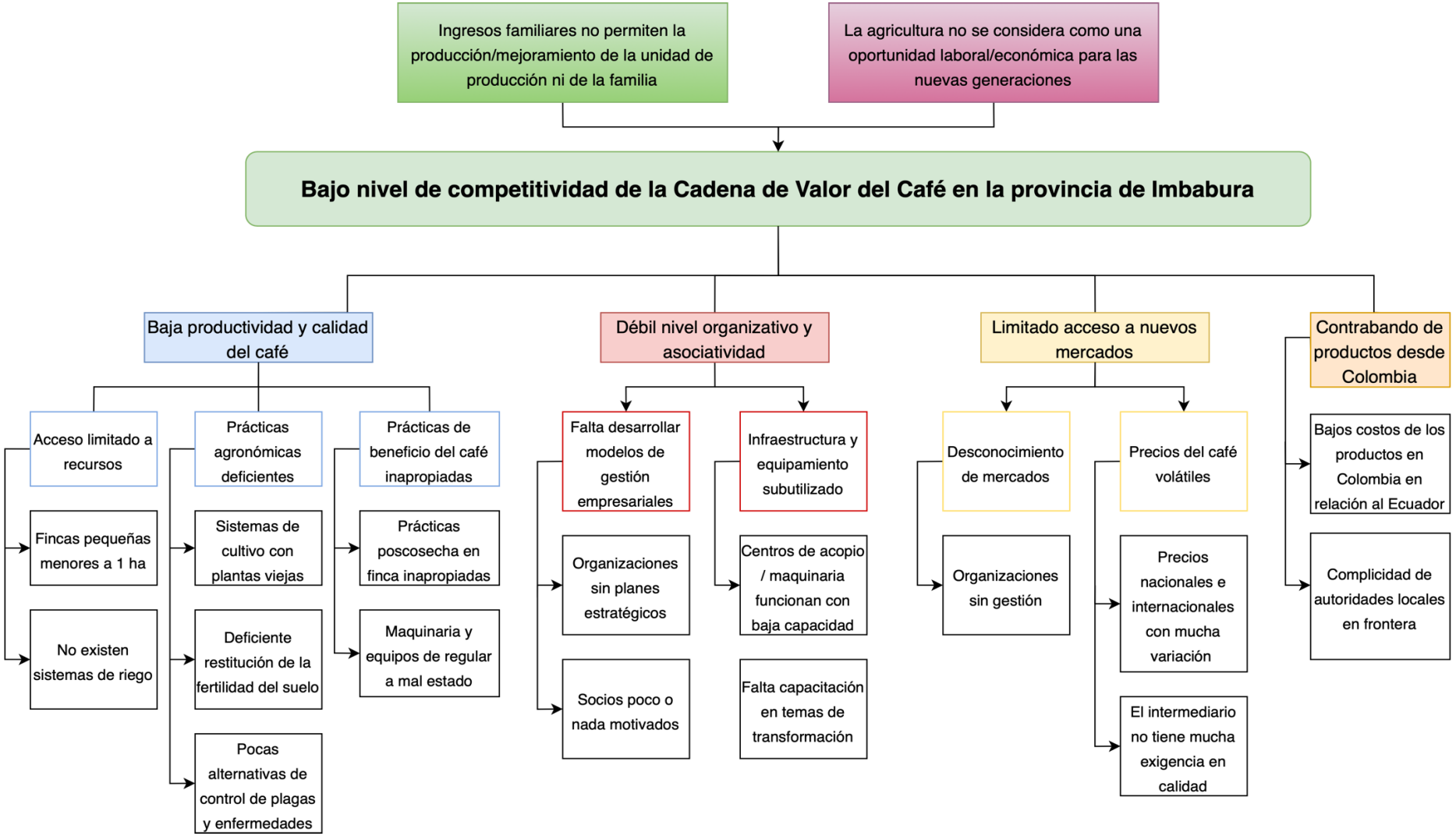
Otro actor clave en esta cadena son las empresas de transformación y comercialización de café, que actualmente a más de comprar el café a los productores y organizaciones, también han ingreso con servicios especializados para determinar la calidad del café en taza.

Finalmente, el actor que siempre está en toda cadena, son los comerciantes e intermediarios, los que se concentran en la zona de La Carolina, quienes compran café a productores independientes y asociados y que posteriormente lo venden a empresas agroindustriales.

1.5. Análisis de los problemas y cuellos de botella en los diferentes eslabones

En la siguiente figura se presenta los principales problemas, sus causas y efectos, dentro de la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura.

Figura 4: Árbol de problemas de la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura



Fuente: Entrevistas a representantes de la cadena, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

Lista y descripción de Cuello de Botella por cada eslabón de la Cadena de Valor del Café

Los problemas principales relacionados a los diversos eslabones de la Cadena del Café en la provincia de Imbabura son:

1. **Baja productividad y calidad del café:**

En toda la zona cafetalera de la provincia se ha visto como problema principal la baja producción por unidad de superficie al año que tienen. Esto debido a las siguientes causas:

a. Acceso limitado a recursos (suelo y agua): La tenencia de la tierra en esta zona es muy pequeña, considerando incluso el minifundio, ya que más del 60% de los agricultores a esta cadena tienen unidades de producción menores a 1 hectárea, lo que reduce la rentabilidad del producto. Adicionalmente, en toda la zona no existen sistemas de riego que permitan cubrir las necesidades hídricas de los cultivos al año, lo que causa también baja en los rendimientos locales.

b. Prácticas agronómicas deficientes: Se ha visto que, en la zona de cultivo de café, las variedades que actualmente se usan son viejas (más de 20 años) y muchas de ellas con fuertes problemas fitosanitarios (broca del café y mancha de hierro). Por otro lado, el modelo de agricultura extractivista ha ocasionado una pérdida de la fertilidad natural del suelo, que en muy pocos casos se ha restituido, afectando directamente el desarrollo y rendimientos de los cultivos.

c. Prácticas de beneficio del café inapropiadas: prácticas esenciales como el pipeteo, selección y secado del café se hace en las fincas bajo condiciones inapropiadas, afectando la calidad del grado y aumentando el riesgo de afectación por plagas y enfermedades poscosecha. Los agricultores no cuentan con marquesinas adecuadas para un buen secado.

2. **Débil nivel organizativo y asociatividad:**

Las organizaciones de productores relacionadas a la Cadena de Valor del Café tienen muchas falencias en su estructura y gestión asociativa y empresarial, lo que les resta poder de competitividad en el mercado. Así entre las causas de este problema se han identificado:

a. Falta desarrollar modelos de gestión empresariales: se notó la falta de experiencia de la mayoría de las asociaciones cafetaleras en el manejo de información sobre mercados, gestión de comercialización y de acceso a mercados. Esta falta de estructura y de gestión de las organizaciones también se debe a una poca motivación que tienen los socios por su organización y los beneficios que pueden conseguir.

b. Infraestructura y equipamiento subutilizado: todas las organizaciones tienen infraestructura y equipamiento para procesos de comercialización asociativa, sin embargo, la mayoría están subutilizados. Esto debido a que los centros de acopio, maquinaria y equipos funcionan bajo su capacidad instalada. Otra causa muy importante es la falta de capacitación a los miembros de las organizaciones en procesos de poscosecha y transformación de café en los centros de acopio. Finalmente hay infraestructura y equipos que no son propios de las organizaciones sino prestados por otras instituciones.

3. Limitado acceso a nuevos mercados:

La falta de gestión y de poder empresarial de las organizaciones las vuelve ineficientes con relación al acceso a nuevos mercados, esto debido a:

a. Desinformación que poseen las organizaciones en cuanto a mercados, tendencias, demanda de productos de café.

b. Volatilidad que tiene el precio internacional y nacional del café, que dificulta la negociación de las organizaciones.

4. Contrabando de productos agropecuarios desde Colombia:

Debido a la cercanía de la provincia de Imbabura con Colombia, el contrabando de productos agropecuarios es un problema que influye mucho en la competitividad de la agricultura de la provincia, esto debido a:

a. Bajos costos que tienen la mayoría de los productos del país vecino en relación al Ecuador, por un tema de dolarización del Ecuador.

b. Complicidad que hay entre autoridades locales fronterizas para permitir el ingreso de productos.

1.6. Análisis FODA de las cadenas priorizadas: formulación de objetivos estratégicos y planificación de estrategias

A continuación, se realiza el análisis situacional FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura, en el que participaron varios actores institucionales del Gobierno Provincial de Imbabura, Foro Permanente de Productividad del Parlamento de Imbabura y actores directos e indirectos claves pertenecientes a organizaciones y productores individuales de café. A continuación, se expone el contenido del análisis situacional.

Tabla 21: Análisis FODA de la Cadena de Valor del Café

Análisis Situacional FODA	**Ámbito Interno**		
	Fortalezas	**Debilidades**	
	Zonas apropiadas con buenas condiciones agroecológicas para nuevas variedades de café de altura	Ata incidencia de ataque de plagas y enfermedades en los cultivos.	
	Sistemas de cultivo (huertos o sistemas agroforestales) aptos y de interés para mercados especializados y de comercio justo.	Bajos rendimientos del café en toda la zona (entre 8 a 12 qq/ha), principalmente en pequeños agricultores, debido a una baja inversión, manejo inadecuado, falta de fertilización y control de plagas y enfermedades.	
	Experiencia adquirida en procesos de comercialización asociativa y exportación de varias asociaciones.	Débil desarrollo organizativo de las asociaciones cafetaleras de la provincia.	
		Desconocimiento de nuevos mercados especializados por parte de las organizaciones y productores.	
		Bajo consumo del café imbabureño a nivel local y provincial.	
		Bajo conocimiento en procesos postcosecha	
Ámbito Externo	**Oportunidades**	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
	Existencia de mercados nacionales e internacionales especializados y con gran apertura del café de altura	Fomentar la producción y capacitación del café de altura con certificaciones ambientales, sociales y de denominación de origen dirigido a mercados internacionales y nacionales.	Implementar en fincas la normativa de las Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo de café.
	Desarrollo de una política pública de apoyo al sector cafetalero a nivel provincial y nacional.	Fortalecer el eslabón de la transformación y comercialización en las asociaciones a través de infraestructura, equipamiento y capacitación	Fortalecer a las organizaciones vinculadas a la cadena del café en estrategias de gestión empresarial y catación de la calidad del café
	Apoyo económico de instituciones públicas y privadas al sector		Generar alianzas entre GAD provincial de Imbabura y las universidades públicas y privadas para desarrollar investigación participativa en temas como MIP, fertilización, riego, valor agregado, comercialización, agroturismo, cambio climático
	Motivación de turistas nacionales e internacionales por el agroturismo		Fomentar el consumo de café imbabureño a través de estrategias de promoción y difusión.
	Amenazas	**Estrategias FA**	**Estrategias DA**
	Contrabando de café desde Colombia	Fortalecer a las organizaciones en manejo de información de precios y acceso a mercados internacionales y nacionales.	Fortalecer la mesa técnica del café como mecanismo de discusión y consenso en temas como contrabando, inestabilidad del mercado, orientación de la cadena en la provincia
	Inestabilidad de las bolsas de valor internacionales del café		
	Explotación minera en las zonas productoras de café		

Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

Del análisis del FODA realizado mediante talleres y entrevistas con diferentes actores de la provincia, destacamos en primer lugar las estrategias DO, FA y DA ya que su implementación permite aplicar de una mejor manera la estrategia FO. Las estrategias FO dejan ver las fortalezas internas de la Cadena del Café en la provincia de Imbabura con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.

Estrategias DO

- Implementar en fincas campesinas la normativa de las Buenas Prácticas Agrícolas en el cultivo de café.
- Fortalecer a las organizaciones vinculadas a la Cadena de Valor del Café en estrategias de gestión empresarial y catación de la calidad del café
- Generar alianzas entre GAD provincial de Imbabura y las universidades públicas y privadas para desarrollar investigación participativa en temas como MIP, fertilización, riego, valor agregado, comercialización, agroturismo, cambio climático
- Fomentar el consumo de café imbabureño a través de estrategias de promoción y difusión.

Estrategias FA

- Fortalecer a las organizaciones en manejo de información de precios y acceso a mercados internacionales y nacionales.

Estrategias DA

- Fortalecer la mesa técnica del café como mecanismo de discusión y consenso en temas como contrabando, inestabilidad del mercado, orientación de la cadena en la provincia.

Estrategias FO

- Fomentar la producción del café de altura con capacitación y certificaciones ambientales, sociales y de denominación de origen dirigido a mercados internacionales y nacionales.
- Fortalecer el eslabón de la transformación y comercialización en las asociaciones a través de infraestructura, equipamiento y capacitación.

Estas estrategias se resumen y consolidan en 3 objetivos estratégicos propuestos para la Agenda Provincial de Imbabura y que se orientan al fortalecimiento y mejoramiento social, el fortalecimiento productivo, agroindustrial y comercial del rubro en la provincia:

1. Fortalecer un espacio donde los productores organizados de café participan activamente, en las decisiones estratégicas de la Cadena de Valor del Café en la provincia.

2. Mejorar los rendimientos y calidad de café fino de aroma en las fincas campesinas de pequeños y medianos caficultores imbabureños.

3. Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cafetaleros como resultado del fortalecimiento de la agregación de valor a nivel de finca y asociativo.

4. Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cafetaleros como resultado del fortalecimiento de la comercialización a nivel familiar y asociativo.

1.7. Plan de acción concertado

El Plan de Acción Concertado propuesto para la Cadena de Valor del Café, fue elaborado a partir de entrevistas y conversaciones con diferentes actores claves. También se realizaron varios talleres para la construcción participativa de este plan, en donde se resalta la participación del GAD provincial de Imbabura, Ministerio de Agricultura y Ganadería, organizaciones de productores de la provincia, universidades y ONG locales.

Este plan contempla una estrategia de intervención integral, que permita el desarrollo e implementación de acciones en los diversos eslabones de la Cadena de Valor del Café. Así en la siguiente figura se ilustra la estrategia de intervención establecida en el Plan de Acción.

Figura 5: Estrategia de intervención del Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor del Café. Imbabura

Fuente: Entrevistas a representantes y actores de la cadena, 2020.
Elaborado por: Equipo consultor, 2020.

En la figura anterior se establece la estrategia integral de acción, que interrelaciona a los diferentes eslabones de la cadena. Se tiene una estrategia para el eslabón de la producción que van a nivel de finca, a través del diseño e implementación de la Escuela de Campo para pequeños y medianos agricultores cafetaleros orientada a la implementación de "Buenas Prácticas Agrícolas" para el café.

Para el eslabón de la agregación de valor, se propone la estrategia de mejorar la calidad del café a nivel de finca y la transformación a nivel asociativo. Para el eslabón de la comercialización, se plantea la estrategia del diseño e implementación de una marca y sello de comercialización a nivel de la provincia de Imbabura, que fortalezca los procesos asociativos e individuales.

Finalmente, para el eslabón organizativo, se propone el diseño e implementación de un modelo de gobernanza para la cadena y las organizaciones de agricultores vinculadas a la misma.

En función de lo mencionado anteriormente, se presenta el Plan de Acción Concertado para la Cadena de Valor del Café en Imbabura, que incluye objetivos estratégicos, proyectos, objetivos de los proyectos, principales acciones del proyecto, presupuesto general, indicadores, plazos y actores involucrados.

Estrategia 1: Fortalecimiento de la asociatividad en la provincia alrededor del rubro Café

Esta estrategia, plantea el mejoramiento de los eslabones de la producción y comercialización a través del fortalecimiento de las organizaciones vinculadas con el café, partiendo de un análisis de su situación actual y planteando un plan de fortalecimiento a la medida.

Objetivo Estratégico:

Fortalecer un espacio donde los productores organizados de café participan activamente en las decisiones estratégicas de la cadena en la provincia.

Proyecto 1: Diseño, implementación y legalización de la Mesa Técnica para las organizaciones productoras de Café en Imbabura

El cual tiene como objetivo diagnosticar y fortalecer a las diferentes asociaciones productoras de café en la provincia para garantizar una participación activa y permanente de las mismas, en un espacio con varios actores clave como: Gobierno Provincial de Imbabura, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Ambiente y Agua, Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Agrocalidad, BanEcuador, GAD cantonales y parroquiales, organizaciones, entre otros, para el diseño de una agenda productiva que fomente el desarrollo del café en el territorio.

Objetivo del proyecto
Fortalecer una organización provincial (o biprovincial Imbabura / Carchi) de productores de Café.

Acciones / Actividades del proyecto
Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este programa / proyecto son:

- Realizar el diagnóstico socio-administrativo de las organizaciones: que permita conocer el estado actual, con sus debilidades, necesidades, fortalezas y potencialidades que cada organización vinculada con la Cadena de Valor del Café presenta actualmente y que sirva para el diseño de un plan de fortalecimiento a la medida.

- Elaborar la propuesta técnica, económica y modelo de gestión de la Mesa Técnica: se plantea el diseño de la propuesta técnica y económica para el establecimiento y desarrollo de la Mesa Técnica del Café y la elaboración de la normativa y modelo de gestión, en la cual participarán GAD Provincial de Imbabura, CAD cantonales, GAD parroquiales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, ONG, universidades, organizaciones de productores, empresas y demás actores vinculados a la cadena.

- Elaborar y aprobar la ordenanza o figura legal para la formalización de la Mesa Técnica o figura legal que corresponda, para formalizar este espacio de planificación y acuerdos, se propone la elaboración y aprobación legal de una ordenanza para el desarrollo de la Mesa Técnica del Café de la provincia Imbabura.

- Diseñar y ejecutar el Plan de Fortalecimiento: establece el diseño y ejecución de un plan de fortalecimiento que incluya capacitación en temas gerenciales, tributarios, contables, técnicos

sobre beneficios del café, asistencia técnica especializada, apoyo en equipamiento y materiales, entre otros, con el apoyo de los técnicos del GAD provincial, GAD cantonales y ONG locales, siempre enfocados en mejorar las capacidades locales de dirigentes, líderes y asociados de las organizaciones.

Presupuesto del proyecto
El presupuesto determinado para la ejecución de este proyecto es de 42.540 USD (cuarenta y dos mil quinientos cuarenta dólares americanos).

Indicador de proyecto
El indicador establecido para el seguimiento y cumplimiento de este proyecto es: Número de Agenda Productiva del Café biprovincial (Imbabura y Carchi) diseñada y ejecutada / Un Modelo de Gestión.

Meta del proyecto
1 (una) Agenda Productiva del Café biprovincial (Imbabura y Carchi) diseñada y ejecutada / Un Modelo de Gestión.

Plazo / Meta. Avance anual de la meta
En el 2022 se avanza en el 60% del proyecto y en el 2023 el 40%.

Actores involucrados en el proyecto
Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, GAD cantonales, GAD parroquiales, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad, BanEcuador, ONG, organizaciones de productores, empresas agroindustriales, academia (Universidades e institutos técnicos).

Proyecto 2: Levantamiento de información socio-productiva del Café en la provincia de Imbabura

Debido a la falta de información actual, real y concreta sobre aspectos geográficos, productivos, ambientales y comerciales de la Cadena de Valor del Café y sus actores, se establece un proyecto que permita el levantamiento de información de forma participativa, involucrando a instituciones públicas, privadas, universidades y organizaciones de productores.

Objetivo del proyecto
Levantar información socio-productiva, económica, comercial de pequeños y medianos caficultores de la provincia y sus organizaciones, como estrategia para planificación de acciones en el territorio.

Acciones / Actividades del proyecto
Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este programa / proyecto son:

- Diseñar la ficha catastral: a través del trabajo coordinado con las universidades de la provincia, se diseñará la ficha para levantamiento de información de todas y todos los productores caficultores de la provincia.

- Levantar la información: a través de la Mesa Técnica del Café se establecerá la estrategia de recolección de información real y confiable respecto a variables a nivel de producción, organización, comercialización de la cadena del café.

- Sistematizar la información: a través del trabajo coordinado con las universidades de la provincia, se sistematizará la información recopilada y establecerá un sistema de información y catastro de la cadena del Café en la provincia.

Presupuesto del proyecto
5.000 USD (cinco mil dólares americanos).

Indicador de proyecto
Número de catastro cafetalero de la provincia de Imbabura elaborado.

Meta del proyecto
La meta establecida para el proyecto es: 1 catastro cafetalero.

Plazo / Meta. Avance anual de la meta
En el 2022 se obtiene el catastro cafetalero.

Actores involucrados en el programa / proyecto:
Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, Ministerio de Agricultura y Ganadería, universidades a nivel de la provincia, organizaciones de productores.

Estrategia 2: Fortalecimiento de la base productiva de los pequeños y medianos productores de café en Imbabura

Esta estrategia plantea el mejoramiento de los rendimientos de las fincas de pequeños y medianos agricultores cafetaleros a través del fortalecimiento de sus capacidades técnicas a nivel de finca.

Objetivo Estratégico

Mejorar los rendimientos y calidad de café fino de aroma en las fincas campesinas de pequeños y medianos caficultores imbabureños.

Proyecto 1: Implementación y seguimiento de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para el Café en Imbabura

El cual tiene como objetivo mejorar la productividad del café en la provincia de Imbabura a través de las metodologías “Escuelas de Campo” y “Aprender Haciendo”, capacitando al menos a 200 pequeños y medianos agricultores organizados, logrando la obtención de la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas y un fortalecimiento de la base productiva en el territorio cafetalero de Imbabura.

Objetivo del proyecto
Mejorar la productividad y calidad del café de pequeños y medianos agricultores de la provincia de Imbabura.

Acciones / Actividades del proyecto
Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este programa / proyecto son:

- *Diseñar y ejecutar la propuesta de la Escuela del Café Imbabura:* Cuyo objetivo es mejorar las capacidades técnicas a los pequeños y medianos agricultores cafetaleros a través de la estrategia de enseñanza "aprender haciendo" y la metodología de "escuelas de campo" y así lograr un incremento de la base productiva del café en la provincia.

- *Recuperar y renovar cafetales con material genético seleccionado:* a través de la Escuela del Café, se trabaja juntamente con universidades, INIAP, MAG y empresas para la obtención de nuevo material genético de café adaptado a la zona y con las mejores características fenotípicas.

- *Establecer de microlotes de café especializado en Imbabura/Carchi:* con la Escuela del Café se realizarán diseños y establecimientos de pequeños lotes de café bajo condiciones específicas de clima, suelo, fertilización, manejo MIP, con fines experimentales y demostrativos.

- *Dotar de materiales y equipos para la elaboración de bioinsumos a nivel de finca:* a todos los participantes de la Escuela del Café, se entregará diversos materiales y equipos para la elaboración de sus propios bioinsumos, como una alternativa de manejo, para que sean aplicados en sus cultivos.

- *Diagnosticar y elaborar propuestas para el manejo de roya y mancha de hierro en huertas cafeteras:* se realizará un análisis de la situación actual de las fincas cafetaleras con relación al ataque de plagas y enfermedades, principalmente roya y mancha de hierro y/o broca, con la finalidad de establecer una estrategia de control integral, que favorezca la sanidad y rendimiento de los cultivos.

Presupuesto del proyecto
138.000 USD (ciento treinta y ocho mil dólares americanos).

Indicador del proyecto
Número de productores obtienen BPA en sus fincas. Se mejora en un 10% los rendimientos del Café imbabureño de los productores agrícolas.

Meta del proyecto
20 agricultores obtienen BPA en sus fincas.

Plazo / Meta. Avance anual de la meta
En el 2022 se logra el 20% de avance del proyecto, en el 2023 el 20%, en el 2024 el 30%, en el 2025 el 20% y en el 2026 el 10%.

Actores involucrados en el programa / proyecto:
Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad, Universidades a nivel de la provincia y organizaciones de productores.

Proyecto 2: Fomento a la investigación participativa en la Cadena de Valor del Café de Imbabura

Este proyecto tiene como finalidad la articulación entre el GAD provincial de Imbabura y universidades provinciales para la definición y desarrollo de líneas de investigación aplicadas y participativas con relación a los diferentes eslabones de la Cadena de Valor del Café.

Objetivo del proyecto:
Mejorar la productividad del café en huertas campesinas mediante la investigación de tecnologías y practicas diferenciadas en riego, suelos, MIPE, nuevas variedades, comercialización y asociatividad.

Acciones / Actividades del proyecto
Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este programa / proyecto son:

- Suscribir convenios interinstitucionales GAD - Universidades y alianzas pública privadas: A través de la Mesa Técnica del Café se generarán convenios generales y específicos para la coordinación y articulación entre el GAD provincial de Imbabura y las universidades locales, para el apoyo a las investigaciones relacionadas a la cadena del café en la provincia.

- Gestionar como fondo concursable para investigaciones participativas: a través de la generación de un fondo económico concursable, se generará un espacio para la presentación y financiamiento de investigaciones participativas, que involucren a los productores y asociaciones para la generación de información y propuestas de intervención en tema como: riego parcelario, fertilidad de suelos, fertirrigación, manejo MIPE, variedades, asociatividad, comercialización, agroturismo.

Presupuesto del proyecto
21.350 USD (veintiún mil trescientos cincuenta dólares americanos).

Indicador del proyecto
Número de investigaciones realizadas.

Meta del proyecto
10 investigaciones realizadas.

Plazo / Meta. Avance anual de la meta
En el 2022 se obtienen 2 investigaciones realizadas, en el 2023 se obtienen 2, en el 2024 se obtienen 2, en el 2025 se obtienen 2 y en el 2026 también 2 investigaciones.

Actores involucrados en el proyecto
Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, universidades a nivel de la provincia, INIAP, MAG y organizaciones de productores.

Proyecto 3: Implementación del Plan de Agricultura de Precisión para la gestión de huertas cafeteras en la provincia

Este proyecto tiene como finalidad generar información y herramientas de planificación y gestión para el manejo eficiente del clima y los recursos suelo y agua que permitan mejorar los rendimientos de las fincas cafetaleras y la calidad del grano de café.

Objetivo del proyecto
Elaborar un modelo predictivo de la producción de café en función de la variación de suelo, clima y variedades de café en la provincia de Imbabura

Acciones / Actividades del proyecto
Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este programa / proyecto son:

- Realizar el estudio agrológico de suelos: a través de un muestreo de las características físicas, químicas y biológicas de los suelos de la provincia, se realizará un sistema de información geográfica que represente el potencial de uso productivo de los suelos agrícolas de la provincia.

- Determinar los requerimientos hídricos: a través de un análisis de variables climáticas, edafológicas y fenológicas del cultivo del café, se elaborará un sistema de información geográfica con las zonas con diferentes requerimientos hídricos.

- Zonificar las áreas de producción diferenciadas: en función del estudio agrológico del suelo y requerimientos hídricos, se elaborará un sistema de información geográfica que establezca zonas de producción diferenciadas de café.

- Elaborar y aplicar la estrategia de agricultura de precisión: con toda la información generada, se elaborará y aplicará el plan de agricultura de precisión, que incluye: manejo de la fertilidad por tipo de suelo, riego parcelario con láminas de riego, fertirrigación, manejo integrado de plagas y enfermedades, planificación de la producción y cosechas.

Presupuesto del proyecto
35.800 USD (treinta y cinco mil ochocientos dólares americanos).

Indicador del proyecto
Número de hectáreas planificadas.

Meta del proyecto
200 hectáreas planificadas con agricultura de precisión.

Plazo / Meta. Avance anual de la meta
En el 2022 se planifican 50Ha con agricultura de precisión, en el 2023 se planifican 50Ha, en el 2024 se planifican 50Ha y en el 2025 se planifican 50ha.

Actores involucrados en el proyecto
Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, universidades a nivel de la provincia y organizaciones de productores, y Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Estrategia 3: Fortalecimiento de la capacidad agroindustrial de los pequeños y medianos productores organizados alrededor del rubro café en la provincia de Imbabura

Esta estrategia plantea el mejoramiento de los ingresos de las familias de los pequeños y medianos caficultores imbabureños a través de una estrategia de mejoramiento de la calidad del café a nivel de la finca y organización, generando procesos de agregación de valor al producto.

Objetivo Estratégico

Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cafetaleros como resultado del fortalecimiento de la agregación de valor a nivel de finca y asociativo.

Proyecto 1: Especialización técnica a nivel de productores para el mejoramiento de las cualidades organolépticas del Café en la provincia de Imbabura

Este proyecto tiene como finalidad mejorar y fortalecer las capacidades técnicas de los caficultores como estrategia para el mejoramiento de la calidad del café, a través de un programa de capacitación a la medida, que permita establecer criterios y herramientas de evaluación de la calidad del café.

Objetivo del proyecto
Mejorar la productividad y calidad del café de pequeños y medianos agricultores de la provincia de Imbabura.

Acciones / Actividades del proyecto
Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este programa / proyecto son:

- Diseñar el programa de capacitación para la certificación Q grader para caficultores de la provincia: se diseñará el programa de capacitación para promotores cafetaleros con certificación Q grader, que incluya: malla curricular, modalidad de impartición, proceso de selección de participantes, seguimiento y evaluación a los promotores, proceso de certificación reconocida por la autoridad competente.

- Implementar el programa de capacitación para la certificación Q grader para caficultores de la provincia: en articulación con universidades de la provincia se implementará e impartirá el programa de capacitación a promotores caficultores.

- Diseñar e implementar el sistema de evaluación de calidad del café en la provincia de Imbabura: con la generación de promotores certificados, se establecerá e implementará una estrategia de evaluación de la calidad de los cafetales a nivel provincial.

Presupuesto del proyecto
54.000 USD (cincuenta y cuatro mil dólares americanos).

Indicador del proyecto
Número de promotores formados. Se mejora en un 10% los precios del Café imbabureño a través del mejoramiento de su calidad y negociación.

Meta del proyecto
40 promotores formados.

Plazo / Meta. Avance anual de la meta
En el 2022 se forman a 10 promotores, en el 2023 se forman a 10, en el 2024 se forman a 10 y en el 2025 se forman a 10 promotores.

Actores involucrados en el proyecto
Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, universidades a nivel de la provincia, MAG y organizaciones de productores.

Proyecto 2: Mejoramiento del beneficio del café a través de la implementación de "Buenas Prácticas de Manufactura" a nivel de productores y organizaciones de la provincia de Imbabura.

El cual tiene como objetivo mejorar la calidad del café en al menos 200 agricultores asociados y 4 organizaciones de productores, mediante el fortalecimiento de los procesos poscosecha y transformación, hasta la obtención de la norma de Buenas Prácticas de Manufactura y el apoyo para la dotación de maquinaria y equipos que mejoren los procesos de beneficio del Café.

Objetivo del proyecto
Mejorar la calidad del café en Imbabura mediante el mejoramiento de los procesos poscosecha y agregación de valor.

Acciones / Actividades del proyecto
Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este programa / proyecto son:

- Diagnosticar el estado tecnológico del secado y fermentado del café en Imbabura: Se realizará un análisis de la situación actual de las prácticas del beneficio del café a nivel de finca y organizaciones, a fin de tener insumos para diseñar un plan de fortalecimiento a la medida.

- Elaborar el Plan de Fortalecimiento técnico: Mismo que definirá la línea de intervención para mejorar el beneficio del café a nivel de las fincas campesinas y posteriormente a nivel de asociaciones, considerando la tendencia de consumo actual de la población a nivel nacional e internacional.

- Capacitar técnicamente a pequeños productores para obtención de normas BPM para café: Vinculándose con la Escuela del café, se realizarán capacitaciones técnicas y asesorías técnicas para la implementación de buenas prácticas de manufactura y obtención de la certificación para agricultores y asociaciones.

- Dotar de despulpadoras familiares para organizaciones coproductoras y otros equipamientos y maquinarias para la elaboración de subproductos a base de café: Como parte del plan de fortalecimiento, se entregará equipos y materiales que permitan mejorar las prácticas de beneficio del café a nivel de finca y asociaciones.

Presupuesto del proyecto
85.100 USD (ochenta y cinco mil cien dólares americanos).

Indicador del proyecto
Número de agricultores que obtienen el registro de BPM certificado.

Meta del proyecto
200 agricultores y asociaciones obtienen el registro de BPM certificado.

Plazo / Meta. Avance anual de la meta
En el 2022 obtienen BPM 40 productores, en el 2023 obtienen BPM 40 productores, en el 2024 obtienen BPM 40 productores, en el 2025 obtienen BPM 40 productores y en el 2026 obtienen BPM 40 productores.

Actores involucrados en el proyecto
Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad, Ministerio de la Producción y Comercio Exterior, ONGs, universidades, Banco Nacional de Fomento y organizaciones de productores.

Estrategia 4: Implementación de la marca Geoparque Imbabura en productos y subproductos elaborados a partir de Café.

Esta estrategia plantea el mejoramiento del eslabón de la comercialización a través del diseño e implementación de una marca provincial para todos los productos agropecuarios priorizados en la provincia, como un respaldo y garantía de producción. Esta marca se engloba dentro de la estrategia "Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO" y permitirá que las organizaciones puedan realizar procesos de comercialización asociativa a nivel nacional e internacional considerando características de comercio justo, ambientales, orgánicas, de denominación de origen.

Objetivo Estratégico

Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cafetaleros como resultado del fortalecimiento de la comercialización a nivel familiar y asociativo.

Proyecto 1: Diseño e implementación del Sello "Imbabura Geoparque Mundial" para Café y subproductos en la provincia de Imbabura

Tiene como objetivo promover la elaboración y comercialización de productos con valor agregado a base de café, con identidad provincial y denominación de origen. Este proyecto diseñará e implementará una estrategia para el otorgamiento del sello de garantía "Imbabura Geoparque Mundial" a productos y subproductos elaborados a base de café. Con esto se fortalecen los emprendimientos que giran alrededor de la producción, transformación y comercialización del café de Imbabura vinculados a las organizaciones que agrupan a más de 200 familias campesinas.

Objetivo del proyecto
Diseñar e implementar el Sello Imbabura Geoparque Mundial para Café en Imbabura.

Acciones / Actividades del proyecto
Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este programa / proyecto son:

- Concursar y llevar a cabo concursos de emprendimientos familiares o asociativos a base de productos procesados de café: como estrategia para fomentar la transformación, comercialización y consumo del café imbabureño, se realizarán concursos de emprendimientos familiares y asociativos que muestren las innovaciones realizadas en productos elaborados a partir del grano del café.

- Elaborar e implementar un reglamento para la obtención del Sello Imbabura Geoparque Mundial al café producido en la provincia: se diseñará e implementará la normativa para obtención y uso del Sello Imbabura Geoparque Mundial, para los emprendimientos familiares y asociativos que deseen adquirir y comercializar bajo esta estrategia.

- Elaborar estudios de mercado para Café y subproductos a base de Café a nivel nacional: Para brindar una mejor asesoría a agricultores y organizaciones, se realizarán estudios de mercados especializados en subproductos de café, considerando nuevos mercados, tendencias de consumo, certificaciones, entre otros.

Presupuesto del proyecto
104.000 USD (ciento cuatro mil dólares americanos).

Indicador del proyecto
Número de marca / sello “Imbabura Geoparque Mundial” para Café. Al menos 350 productores mejoran su capacidad de gestión.

Meta del proyecto
1 de marca / sello “Imbabura Geoparque Mundial” para Café.

Plazo / Meta. Avance anual de la meta
En el 2022 se avanza en el 40% de la marca / sello “Imbabura Geoparque Mundial” para Café y en el 2023 se complementa el 60%.

Actores involucrados en el proyecto
Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Agrocalidad, Ministerio de la Producción y Comercio Exterior, ONG, universidades a nivel de la provincia, organizaciones de productores y empresas agroindustriales.

Proyecto 2: Diseño y ejecución del concurso "Taza Dorada Imbabura"

El concurso “Taza Dorada Imbabura” se propone como una estrategia de competitividad entre productores y asociaciones de café imbabureño, para identificar y premiar los mejores cafés especiales producidos en Imbabura. Será un incentivo para fomentar la plantación, desarrollo y promoción de los cafés especiales en Imbabura.

Objetivo del proyecto
Diseñar y ejecutar el concurso "Taza Dorada Imbabura", como estrategia para el fomento y comercialización del café imbabureño.

Acciones / Actividades del proyecto
Las principales acciones / actividades que se han establecido para el desarrollo de este programa / proyecto son:

- Diseñar el concurso: en articulación con la organización Anecafé y Ministerio de Agricultura y Ganadería, se establecerán las bases, calificación y premiación de concurso.

- Realizar el concurso: Se implementará una campaña de difusión para que caficultores de toda la provincia participen del concurso.

- Hacer seguimiento y evaluar al concurso: posterior al concurso, se diseñará e implementará un programa de seguimiento y evaluación a los ganadores de los concursos.

Presupuesto del proyecto
30.000 USD (treinta mil dólares americanos).

Indicador del proyecto
Número de concursos “Taza Dorada Imbabura” realizados.

Meta del proyecto
6 concursos “Taza Dorada Imbabura” realizados.

Plazo / Meta. Avance anual de la meta
En el 2022 se organiza un concurso Taza Dorada; en el 2023 un concurso, en el 2024 un concurso, en el 2025 un concurso, en el 2026 un concurso y en el 2027 otro concurso Taza Dorada.

Actores involucrados en el proyecto
Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Anecafé, ONGs, universidades a nivel de la provincia, organizaciones de productores y empresas agroindustriales.

Proyecto 3: Diseño y ejecución de una campaña de promoción para incrementar el consumo de café imbabureño

Este proyecto tiene la finalidad de generar en la población de la provincia y en las vecinas un mayor consumo por el Café imbabureño, a través de una estrategia de promoción de los beneficios y cualidades del café de la provincia.

Objetivo del proyecto
Diseñar y ejecutar la campaña de promoción y consumo de café "Amantes de nuestro Café"

Acciones / Actividades del proyecto
Las principales acciones / actividades que se establecen para el desarrollo de este programa / proyecto son:

- Diseñar la campaña de promoción del consumo: en articulación con universidades de la provincia, se diseñará una campaña audiovisual y radiofónica masiva que llegue a todos los rincones de la provincia de Imbabura, que fomente el consumo de café imbabureño.

- Ejecutar la campaña: "Amantes de nuestro café": en convenios con medios de comunicación locales y nacionales se implementará la campaña “Amantes de nuestro café”, que tiene como fin, que los imbabureños aprecien y consuman el café producido por pequeños y medianos caficultores de la provincia.

- Diseñar y ejecutar de ruedas de negocios para café imbabureño: como una actividad adicional a la estrategia para fomentar el consumo y la comercialización del café imbabureño, se realizarán ruedas de negocio anuales, agrupando a representantes de empresas nacionales e internacionales para degustar y negociar el café imbabureño.

- Realizar ferias provinciales para promoción del café imbabureño: otra actividad de la estrategia para la promoción y consumo del café de Imbabura es la realización de ferias itinerantes a lo largo de la provincia, reuniendo a caficultores independientes y organizaciones de productores y empresas agroindustriales para que puedan promocionar su café.

Presupuesto del proyecto
30.000 USD (treinta mil dólares americanos).

Indicador del proyecto
Número de campañas “Amantes de nuestro café” implementadas.

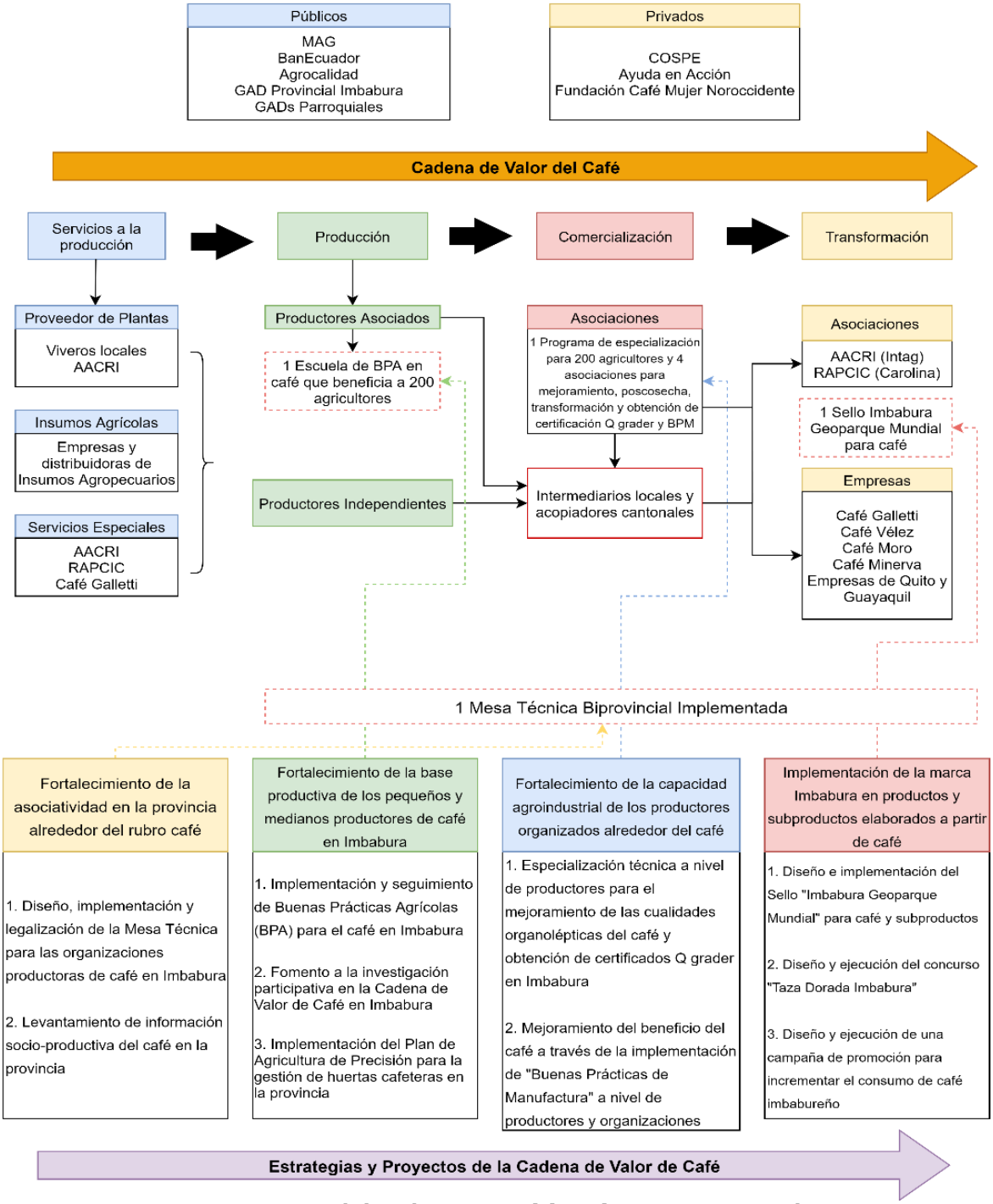
Meta del proyecto
1 campaña “Amantes de nuestro café” implementada.

Plazo / Meta. Avance anual de la meta
En el 2022 se avanza en el 60% de campaña y en el 2023 el 40% restante.

Actores involucrados en el programa / proyecto
Los actores relacionados a este programa / proyecto son: GAD Provincial de Imbabura, Ministerio de Agricultura y Ganadería, ONGs, universidades a nivel de la provincia, organizaciones de productores y empresas agroindustriales.

El Plan de Acción detallado anteriormente, ha sido presentado a los diferentes actores que intervienen en la misma y recoge sus comentarios y observaciones. El impacto final que se desea conseguir es mejorar las condiciones de los actores de la cadena, principalmente pequeños y medianos agricultores, organizaciones de productores y emprendedores, garantizando un producto de calidad, mejores precios, mercados estables y selectos, procesos de agregación de valor y fomento al consumo. En la Figura 6m se resume la estrategia de intervención sobre la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura.

Figura 6: Cadena de Valor del Café en Imbabura con la implementación de la Agenda Productiva



Fuente: Entrevistas a representantes de la cadena, 2020. **Elaborado por:** Equipo consultor, 2020.

La figura anterior muestra el modelo de la Cadena de Valor del Café deseada, tras la intervención de la Agenda Productiva. Los objetivos estratégicos establecen acciones a diferentes niveles y en distintas intensidades de acuerdo con las características y el nivel de desarrollo de cada eslabón de la Cadena de Café.

El objetivo primario apunta a fortalecer la estrategia Imbabura Geoparque Mundial, para lo cual la Agenda Productiva para el café establece la inclusión de un nuevo actor en la provincia como es la Mesa Técnica del Café, donde diferentes actores discuten y planifican el desarrollo y la orientación del café en la provincia.

Por otra parte, la Agenda Productiva establece el fortalecimiento productivo, administrativo, comercial, agroindustrial y social de los productores organizados e independientes, cada vez que el producto pasa de un eslabón a otro, agregando valor al café hasta llegar al consumidor final.

1.8. Modelo de Gestión

Introducción

Como estrategia para alcanzar el Desarrollo Económico Territorial, desde el sector público y sobre todo desde los gobiernos locales, competentes, se utiliza generalmente como herramienta la metodología del encadenamiento productivo, misma que visualiza el contexto social - económico y los actores directos e indirectos, que se relacionan entre sí, para satisfacer sus en sus tres eslabones: necesidades productivas, de transformación y de comercialización.

Los actores directos e indirectos que se relacionan de manera natural alrededor de sus actividades, permiten que se realice un flujo de actividades económicas y productivas, que muchas veces no es eficiente y es injusta para algunos actores que participan. La metodología plantea la oportunidad de sistematizar y tener una visión de futuro que permita ordenar los roles, acuerdos y compromisos de los actores dentro de cada Cadena de Valor.

Es así como una Cadena de Valor permite identificar compromisos de los actores, para alcanzar metas en cada uno de los eslabones, estrategias, objetivos, proyectos e indicadores, permitiendo incorporar un conjunto de atributos especiales al producto, para satisfacer las necesidades del mercado.

Dentro de la provincia de Imbabura se priorizó con la participación de varios actores directos y de las instancias del Sistema de Participación Ciudadana Provincial del Parlamento de Imbabura y de su Foro de Producción, las nueve Cadenas de Valor y la estrategia de la Agricultura Familiar Campesina, por tanto, para lograr las metas de la Agenda Productiva de Imbabura, se ve la necesidad de disponer del Modelo de Gestión.

"El **Modelo de Gestión,** es el marco de referencia que permitirá alcanzar eficiencia en la labor gerencial; la gestión se entiende como un proceso, a fin que las estrategias y las acciones a implementarse, permitan el logro de los objetivos y metas que se definen para el corto, mediano y largo plazo"[1].

"Definir el Modelo de Gestión ", implica definir ¿cuáles son las principales decisiones que se toman en una institución, quién y cuándo la toma? ….. (Tobar, 2007); El Modelo de Gestión debe, considera aspectos de carácter estratégico y de implementación, y contener respuestas para los grandes desafíos: la definición de su propuesta de valor, sus públicos objetivos, su oferta de servicios, la estrategia de alianzas público – privadas, los procesos y funciones de apoyo y soporte, y quién y cómo se desarrollará la función pública. No se trata únicamente de definir políticas públicas, asignar recursos y legislar al respeto, sino también de asegurar la eficacia en la ejecución, el impacto, y la posterior evaluación y retroalimentación (CONYCIT, 2008)"[2].

[1] Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Otavalo.
[2] PDOT del Cantón Paute 2015.

El Modelo de Gestión, tiene como fin tener una visión gerencial de la aplicación de las cadenas de valor, estableciendo resultados alcanzables, a través de la implementación de esta Agenda Productiva, que permita convertirse en la hoja de ruta de la acciones estatales y privadas alrededor del desarrollo económico - productivo de Imbabura.

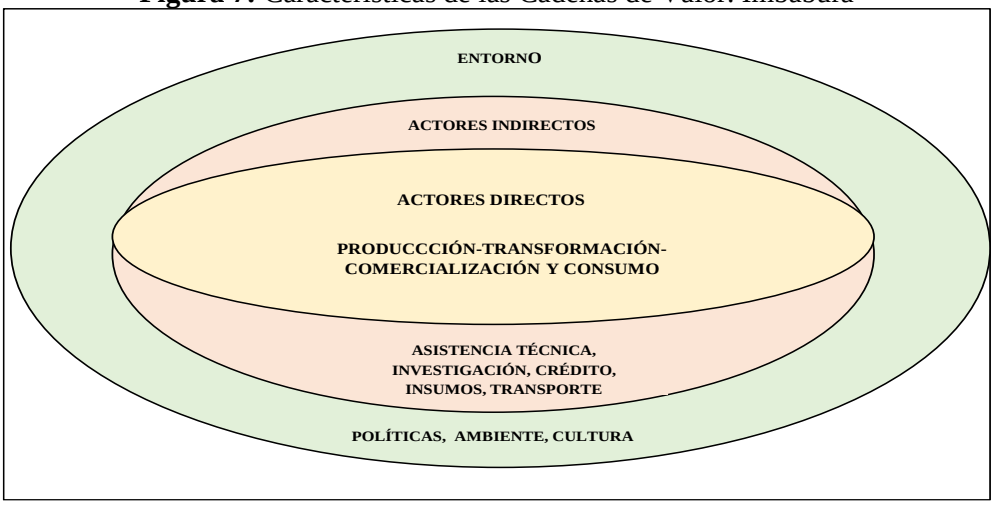
Enfoque de la articulación y coordinación de actores

La coordinación interinstitucional entre los sectores público y privado, es necesaria para la consecución de los objetivos, estrategias y actividades de esta Agenda Productiva, lo que permitirá y garantizará el buen uso de recursos, articulado a un efectivo y ordenado proceso de desarrollo con las instituciones y organizaciones competentes e involucradas en el sector productivo, complementando y articulando las funciones y competencias, en relación directa con las necesidades del sector económico – productivo cantonal, provincial, regional, nacional e internacional.

En el proceso de ejecución de proyectos de la Agenda Productiva de Imbabura, la mayor parte de ellos, se ejecutarán con recursos del Gobierno Provincial de Imbabura, proyectos específicos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, recursos de los gobiernos municipales, contrapartes de gobiernos parroquiales rurales, siendo necesaria la gestión y vinculación con otras instituciones, especialmente del sector público y de la cooperación nacional e internacional que tienen mayor influencia e interés en la ejecución de proyectos productivos, que podrían convertirse en aliados para la ejecución y financiamiento. Para esto la acción e inversión de actores privados es fundamental, ya que sin estos, no se puede ejecutar con éxito ningún proyecto.

Según la metodología planteada en la Agenda Productiva, se basa en la implementación de Cadenas de Valor, donde los actores directos (que intervienen de manera activa en los eslabones, y en algún momento manejan u operan el producto), así como los actores indirectos o de apoyo (organizaciones de apoyo en capacitación, asistencia técnica, transferencia de tecnología etc.), se articulan entre sí, teniendo como objetivo común, incorporar características especiales en el producto requerido por el mercado; en un contexto determinado.

Figura 7: Características de las Cadenas de Valor. Imbabura



Elaborado por: Equipo consultor, 2020

Las principales características de las Cadenas de Valor identificadas en la Agenda productiva de Imbabura son:

1. Dentro de la estructura organizativa, los actores tienen un alto nivel de interdependencia, de confianza, voluntad y compromiso.
2. La orientación de las acciones es liderada por las necesidades del mercado (demanda).
3. La identificación de mercado es indispensable para establecer nichos y mercados concretos.
4. El valor del producto se determina por la calidad.
5. La Estrategia se basa en presentar al mercado productos que se destaquen por su diferencia ante otros similares.
6. La relación entre actores se basa en relaciones formales de negocios e intereses.
7. Las relaciones entre actores se plantean a largo plazo.
8. La confianza entre actores permite un flujo de información fluida y amplia.

Para esto se analiza cada una de las Cadenas de Valor priorizadas, para determinar la interacción de los actores dentro de estas y con otras cadenas que se puedan relacionar.

En el proceso de priorización de las Cadenas de Valor, una de ellas es la del café de altura (arábigo), como potencial generador de ingresos y empleo.

En el presente análisis del modelo de gestión se identificará la relación de actores y sus compromisos en la Cadena de Valor, de igual manera es necesario identificar la interrelación que existe con la cadena de turismo, y las posibles acciones a emprenderse para empujar las dos cadenas de manera simultánea.

Relación de Actores de la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura

Para analizar la relación de actores es importante hacer un análisis desde cada uno de los eslabones con una visión de un horizonte ideal, donde se incorpore la voluntad de relaciones concretas entre actores, para tener un producto con características que el cliente necesita.

En el eslabón de la producción, se identifica la necesidad de incorporar plántulas provenientes de viveros registrados, al igual que la utilización de insumos que estén dentro de las regulaciones de los requisitos de Buenas Prácticas Agrícolas. Para esto es necesario la coordinación del MAG, AGROCALIDAD y las Casas Comerciales, desde la implementación de políticas públicas para la importación de insumos, la implementación de normativas de usos adecuado de insumos, y el registro de los viveros por parte de AGROCALIDAD. De igual manera se necesita que exista líneas de crédito y apoyo financiero para la implementación de viveros, con los requisitos establecidos por AGROCALIDAD, para esto es necesario la articulación del INIAP y las Universidades para realizar investigaciones, y tener nuevas variedades que se adapten mejor a nuestros pisos climáticos. La designación de líneas de financiamiento, deberán coordinar el BANECUADOR, el GPI y los GADs parroquiales, para apoyar la implementación de viveros registrados.

En la implementación de las plantaciones de café, es necesario que cada una de las instituciones antes mencionadas apoyen a los productores, con el seguimiento y acompañamiento técnico, para que se cumplan los requisitos y alcanzar la certificación de BPA. En este eslabón es necesario trabajar para tener mejor calidad del producto que permita competir en el mercado, uno de los requisitos es la tecnificación de la producción, el levantamiento de micro lotes, obligando a que todas las instituciones coordinen actividades para alcanzar estándares de calidad de este producto.

En el eslabón de la transformación, desde el momento de la post cosecha en finca, (despulpado, fermentado, lavado y secado), es necesario la implementación de buenas prácticas de manufactura - BPM, al igual que equipamiento básico para garantizar la calidad del producto. El acompañamiento técnico, seguimiento y equipamiento en el proceso del acopio es básico para la obtención de las BPM, que se lo lleva a cabo desde las organizaciones o desde iniciativas privadas. Para la transformación, es necesario, el equipamiento de laboratorios que garanticen la calidad, y equipamiento de centros de torrefacción y la certificación de talento humano como catadores. En todas estas actividades deben participar de manera coordinada, el MAG, el GPI y las ONGs con el seguimiento y acompañamiento, el ARCSA como entidad certificadora de las BPM, y entidades crediticias como el BANECUADOR, o el GPI, con su modelo de Fortalecimiento a Emprendimientos.

Una vez cumplido los procesos adecuados y que requiere el mercado en los eslabones de la producción y transformación, para el proceso de comercialización es necesario trabajar en trazabilidad y la incorporación de una marca de Imbabura misma que puede acogerse como geo producto. En este eslabón juegan un rol fundamental los inversionistas privados, así como la Asociaciones que tiene definidos dentro de sus roles la exportación de café, (ACRI).

Para garantizar la interacción de los actores en la Cadena de Valor del Café, y el cumplimiento de los compromisos de cada uno de ellos, es imprescindible contar con un espacio de concertación debidamente legitimado y legalizado.

Tabla 22: Relación de actores de la Cadena de Valor del Café en Imbabura

Eslabón cadena	Sub línea de eslabones de cadena	Actores directos	Actores apoyo	Compromisos
PRODUCCION - POST COSECHA	Dotación de Insumos, agrícolas	Importadores, Empresas de insumos agrícolas, casas comerciales	MAG	Política Pública de importación de insumos, que se adapten a las normas para certificaciones
			AGROCALIDAD	Seguimiento del cumplimiento de la política pública del uso de insumos agrícolas
			Casas comerciales	Elaboración, importación y venta de insumos agrícolas
	Producción de semillas o plántulas certificadas.	Vi veristas, asociaciones y productores individuales.	INIAP- Academia	Investigación de nuevas variedades. Que se adapten zona
			MAG - AGROCALIDAD	Importación de semillas de nuevas variedades
			AGROCALIDAD	Seguimiento a viveros para producción de plántulas
			BAN ECUADOR - GPI- GADs parroquiales	Destinar Recursos económicos (reembolsables y no reembolsables) para implementación de viveros calificados
	Implementación de plantaciones de café	Productores Privados.	AGROCALIDAD, GPI, ONGS	Certificación BPA,
			MAG - PIT- GPI, Juntas de regantes	Incorporación Riego Tecnificado
			MAG, GPI, Academia, ONGS	Levantamiento de Micro lotes
			AGROCALIDAD	Viveros certificados
ACOPIO Y TRANSFORMACION	Manejo de postcosecha de café	Productores Privados. Asociaciones	BANECUADOR, GPI. ONGS	Equipamiento básico para post cosecha, en finca
			ARCSA, GPI	Implementación de BPM en la post cosecha
	Acopio de Café	Inversionistas individuales, asociaciones.	BANECUADOR, GPI. ONGS, ARCSA. MAG.	Implementación de centros de acopio con BPM
			BANECUADOR, GPI. ONGS, ARCSA. MAG.	Equipamiento de centros de acopio
	Transformación en café tostado y molido.- sub productos del café.	Inversionistas individuales, asociaciones.	BANECUADOR, GPI. ONGS, ARCSA. MAG, Academia	Implementación de laboratorios de control de calidad
				Implementación y equipamiento de centros de torrefacción
				Capacitación y certificación de catadores.
COMERCIALIZACION	Comercialización Nacional, café molido.	Inversionistas individuales, asociaciones.	MAG- GPI. GADs, CONGOPE,	Implementación de un modelo de trazabilidad del café
	Exportación		Comité de Gestión Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO	Implementar sello de calidad Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO

Elaborado por: Equipo consultor, 2021.

Modelo de un Sistema de Gestión Integrado de las Cadenas de Valor de Café y Turismo en la provincia de Imbabura

El desarrollo de una cadena de valor implícitamente puede generar actividades complementarias que promuevan o se articulen con otras cadenas de valor. Para el análisis de las Cadenas de Valor de la provincia de Imbabura se ha determinado que la cadena de valor del turismo es transversal a las otras cadenas, y la articulación con otras cadenas gesta nuevas actividades turísticas productivas, que permiten nuevas formas de turismo y de comercialización.

En este sentido se ha realizado la articulación de la cadena del café con la de turismo, entendiendo que dentro de estas hay actividades que promueven el desarrollo armónico de los actores de las dos cadenas.

En el Turismo tenemos los recursos naturales o turísticos, con la intervención, adecuaciones e implementaciones mínimas, se pueden convertir en atractivos turísticos. Para la creación de productos turísticos cantonales se necesita la prestación de servicios, en vías de comunicación, infraestructura hotelera, servicios básicos, servicios de alimentación, seguridad ciudadana, la operación turística. Esto a su vez nos permitirá tener un destino Imbabura donde los productos cantonales y los atractivos turísticos en las parroquias y comunidades se puede comercializar como un solo paquete dentro de la estrategia Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO.

Para la articulación, el sector turístico formal de la provincia debe generar productos de experiencias donde se oferten actividades complementarias. Estas actividades complementarias obligan a la articulación con emprendimientos productivos, agroturismo, turismo de naturaleza, turismo vivencial, turismo de aventura, turismo cultural, geoturismo, entre los más importantes.

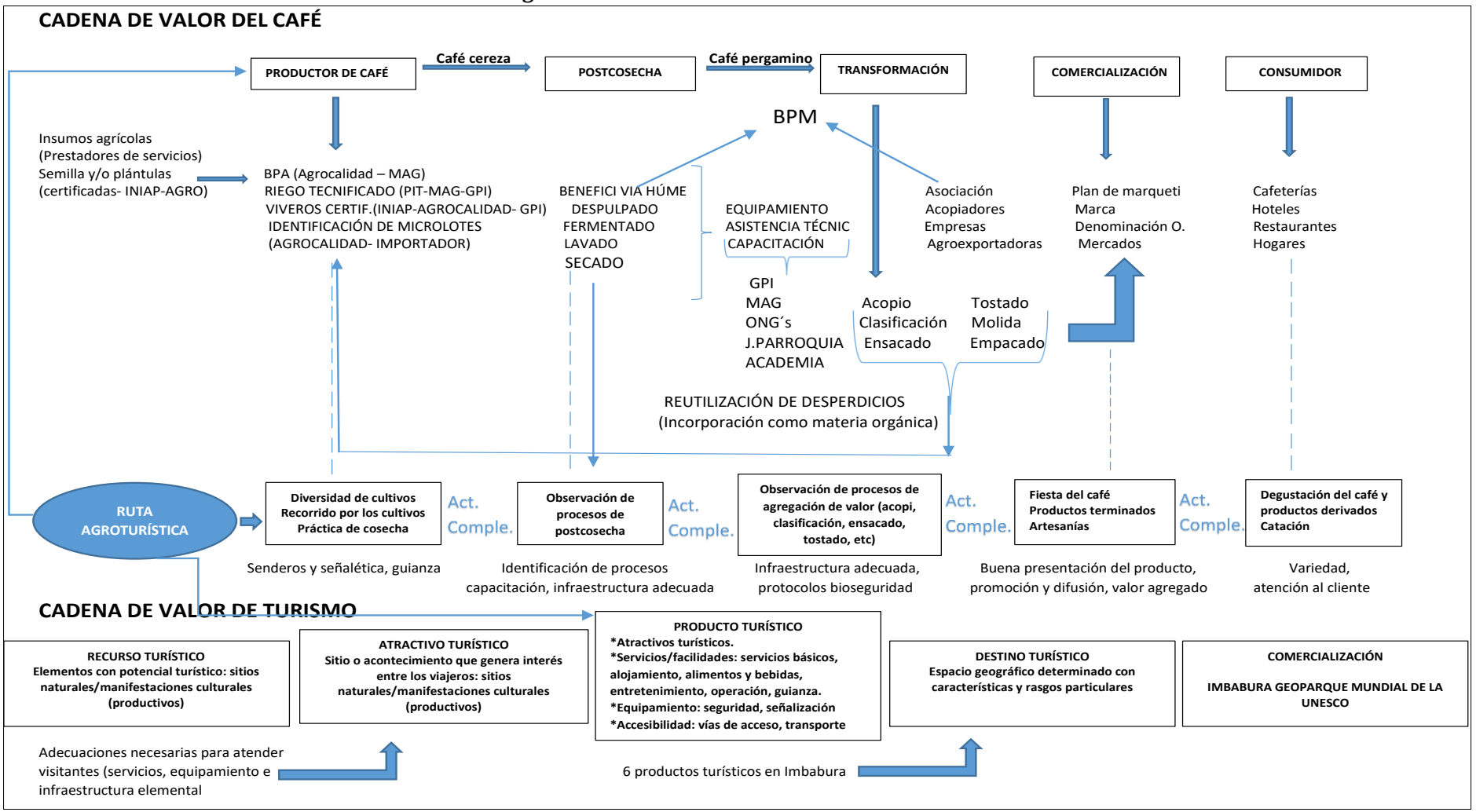
Para iniciar el proceso de articulación con la Cadena de Valor del Café, como una ruta agroturística; se debe implementar parcelas demostrativas donde los turistas realicen recorridos apoyen en el proceso de cosecha y postcosecha, se interrelacionen con los productores y conozcan sus costumbres y vivencias. Donde participen en las labores de acopio, y torrefacción, y conozcan las líneas de comercialización.

Es necesario articular actividades complementarias en los recorridos, tales como: visita a atractivos turísticos de interés (lagunas, museos, ríos, expresiones culturales y gastronómicas), desarrollar actividades de turismo de aventura, (puénting, rafting, kayak, senderismo, bicicleta de montaña, entre otros).

Los prestadores de servicios turísticos formales deben crear paquetes que el turista pueda visitar la Ruta del Café, haciendo un vínculo entre lo urbano y rural. El rol de las instituciones estatales es brindar la seguridad para que esta actividad se convierta en un icono de desarrollo del sector turístico y productivo de la provincia.

La interacción de los actores de estas dos cadenas pueden aportar en la generación de actividades que den mayor dinamismo e incorporen otros actores en el accionar de estas cadenas, así en el siguiente grafico se puede identificar, actores directos de la cadena de café y de turismo, pero también permite la incorporación de servicios complementarios como el de transporte, guianza, y de otros servicios que se pueda ofertar dentro de las comunidades donde se gesten estas iniciativas de turismo de experiencias.

Figura 8: Cadena de Valor del Café. Imbabura



Elaborado por: Equipo consultor, 2021.

Seguimiento y evaluación de las Cadenas de Valor de la Agenda Productiva de Imbabura

En el análisis de las 9 Cadenas de Valor priorizadas en la provincia de Imbabura, se propone realizar un trabajo fuerte en temas como los siguientes:

- Garantizar la calidad mediante la aplicación de certificaciones.
- Establecer procesos de trazabilidad que permitan ofertar productos de calidad.
- Establecer un Modelo de Gestión para determinar los productos que llevarán el sello Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO.
- Implementar una instancia público – privada, que se encargue del manejo del proyecto Geoparque Mundial, de la promoción y difusión turística a nivel provincial, y del manejo de la información socio económica de la provincia.

Para lograr esto es necesario establecer espacios de dialogo y planificación, donde se puedan sentar lo diferentes actores de cada una de las cadenas de valor priorizadas, por lo que es necesario:

- Crear un modelo de gestión de las mesas técnicas de cada una de las cadenas de valor priorizadas.
- Conformar de manera jurídica estas mesas técnicas, mediante la aprobación de una ordenanza provincial.
- Establecer hojas de ruta en cada una de las mesas técnicas con la participación de los actores.
- Establecer acuerdos interinstitucionales para alcanzar sostenibilidad de las mesas técnicas.
- Implementar metodología para el seguimiento, monitoreo y evaluación de los planes de acción de cada una de las mesas técnicas.

Los actores que deben participar se los describe en esta Agenda, sin embargo, es necesario del liderazgo del Gobierno Provincial de Imbabura, como entidad competente del fomento productivo, para alcanzar una adecuada interacción de los actores públicos y privados. Con estas acciones se fortalecerá el Parlamento de Imbabura como máxima instancia de participación ciudadana provincial, y sobre todo fortalecer el Foro de Productividad, que será la suma de todas estas Mesas Técnicas.

En la Agenda Productiva de Imbabura se plantea la implementación de propuestas de proyectos para alcanzar objetivos y metas, mismos que serán ejecutados por las entidades públicas y privadas, en el que, el Gobierno Provincial en articulación con los Ministerios y otras entidades de estado, tendrá la obligación de hacer seguimiento y evaluación de las estrategias, para verificar su cumplimiento.

Seguimiento y evaluación de la Agenda Productiva de Imbabura

La Agenda Productiva, plantea la implementación de proyectos alcanzables para mejorar o superar los cuellos de botella existentes en cada una de las Cadenas de Valor y en la estrategia para fortalecer la Agricultura Familiar Campesina. La metodología sugerida en la formulación de los perfiles de proyectos es el Marco Lógico, lo cual facilita el seguimiento y evaluación a través de la medición y cuantificación del cumplimiento de sus indicadores a través de medios verificables.

Por esto se ve pertinente plantear algunos elementos conceptuales del proceso de monitoreo y evaluación.

Fines del seguimiento

El monitoreo o seguimiento es el proceso sistemático de recolección, utilización y análisis de información que se lleva a cabo paralelamente a la ejecución de un proyecto, para conocer su evolución en su ejecución y desarrollo, para evitar desviaciones y aplicar las correcciones pertinentes a fin de que éste se realice eficazmente.

El monitoreo o seguimiento tiene un carácter de continuidad y periodicidad, permite examinar la ejecución de las actividades para verificar si los insumos, los calendarios de trabajo y los productos esperados, responden a las metas y objetivos establecidos, y comprobar si otras acciones necesarias avanzan de acuerdo con el plan de trabajo previsto.

La finalidad básica del monitoreo o seguimiento es observar el avance de la ejecución del proyecto y de sus diversos componentes, en relación con las metas de los proyectos planteados y proporcionar información para una oportuna superación de obstáculos si fuera necesario.

A partir de esta finalidad básica se derivan otras finalidades del seguimiento:

- Permite una ejecución eficiente y efectiva con el fin que los esfuerzos técnicos, financieros y materiales estén disponibles a tiempo y sean utilizados apropiadamente.
- Suministra información importante y que debe ser conocida por todos los niveles de la dirección del proyecto.
- Permite perfeccionar los planes operativos y adoptar medidas correctivas oportunas si se presentan deficiencias y limitaciones durante la ejecución del proyecto.

Medición del seguimiento

Una vez elaborado el plan operativo de trabajo es necesario formular un plan de seguimiento, el cual debe enfocarse en el nivel de los resultados esperados, para comprobar si los mismos se logran, ver cuándo se logran y en qué medida.

A los niveles de tareas y de actividades, el desempeño se verifica en función del calendario de actividades y del presupuesto asignado. Se trata de una actividad directa y relativamente sencilla sobre la que este documento no se abunda en mayores detalles y es más se utilizará el sistema de Gestión para Resultados GpR que actualmente opera en el Gobierno Provincial de Imbabura.

Un plan de seguimiento se utiliza para planificar, administrar y documentar el proceso de recopilación de datos, y permite velar por la recopilación periódica y oportuna de datos comparables. Asimismo, determina los indicadores que deberán hacerse objeto de seguimiento; especifica la fuente, el método y el cronograma de recopilación de datos, y asigna responsabilidades. El plan ayuda a mantener el sistema de monitoreo bien encaminado y a asegurarse de que los datos sean notificados en forma periódica a los encargados de la gerencia del proyecto.

Dicho plan debe realizarse facilitando la participación a todos los involucrados directos en la Agenda Productiva y en cada una de las Cadenas de Valor y proyectos, especialmente a beneficiarios y socio de financiación. En general, una comisión multipartita de dirección del proyecto o técnica, que incluya a representantes de todos los interesados directos, es un buen mecanismo participatorio (Mesas Técnicas) para hacer un seguimiento del avance de un proyecto. Este esquema permite tener

un criterio compartido sobre la planificación y sobre los indicadores del seguimiento, y ofrece asimismo la oportunidad para que todos los participantes intercambien puntos de vista sobre obstáculos y soluciones posibles.

Los siguientes elementos deben integrar el plan de seguimiento, es decir planes para la obtención de datos o información:

- Indicadores
- Metas
- Método de recopilación de datos
- Frecuencia y cronograma de recopilación de datos
- Responsabilidades y recurrencia del seguimiento
- Identificación de necesidades de evaluación complementaria
- Planes para la comunicación y el uso de la información obtenida en el proceso de seguimiento.

La implementación de esta metodología de seguimiento se debe realizar de manera continua por el Gobierno Provincial de Imbabura, con el aporte y participación de las instituciones públicas y privadas que forman parte de las distintas Mesas Técnicas.

Evaluación participativa

Minimiza la distancia existente entre el evaluador y los beneficiarios o involucrados en las Cadenas de Valor y proyectos, se recomienda en aquellos proyectos que buscan crear condiciones conducentes a generar una respuestas y compromisos de los productores y conjuntamente con ellos caminar articuladamente.

Los momentos de la evaluación participativa, puede llevarse a cabo en diferentes fases, así podemos determinar las siguientes:

- Evaluación antes de la ejecución del proyecto.
- Evaluación durante la ejecución del proyecto
- Evaluación después de la ejecución de un proyecto.

El principal parámetro es el impacto económico y social, entendido como los cambios observados que pueden ser atribuibles al proyecto, en tres niveles:

- Los clientes
- Las instituciones u organizaciones involucradas.
- El medio socioeconómico en que se desarrolló el proyecto

En la evaluación, el énfasis se hace sobre cinco componentes generales, en conjunto, estos representan los puntos más importantes a tener en cuenta en conexión con las decisiones acerca de los proyectos de desarrollo.

Eficiencia, es la medida de los resultados del proyecto – cualitativos y cuantitativos, en relación con los insumos o recursos totales; en otras palabras, como los insumos se convierten en resultados desde el punto de vista económico - financiero.

Eficacia, es una medida para comprobar si se ha alcanzado el objetivo específico del proyecto, o que probabilidad hay, que lo alcance. La cuestión es que, en medida los resultados contribuyen a alcanzar el objetivo específico perseguido.

Impacto del proyecto, son las consecuencias previstas y no previstas del mismo para la sociedad, tanto positiva como negativa del análisis en este aspecto, debe tomar como punto de partida el objetivo general y el específico del proyecto, pero va mucho más allá de averiguar simplemente si esto se ha alcanzado.

Pertinencia, es el análisis general acerca de si el proyecto se ajusta tanto al objetivo global, como a las políticas del financiador, y a las necesidades y prioridades locales.

Viabilidad, es un análisis del conjunto sobre en qué medida los cambios positivos logrados como consecuencia del proyecto se mantienen después de que este ha finalizado.

La aplicación del seguimiento y evaluación, para la Agenda Productiva se recomienda realizarla de conformidad el Sistema de GpR, de esta manera se puede corregir algunas desviaciones o errores cometidos al igual que redireccionar en función de alcanzar los objetivos planteados.

A continuación, se plantean las siguientes estrategias específicas para establecer el proceso de seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial:

Alcance del seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación se aplican a las estrategias y objetivos estratégicos de la Agenda Productiva de Imbabura, que en general contiene nueve Cadenas de Valor Provincial y la Propuesta de fortalecimiento de la Agricultura Familiar Campesina AFC.

En la Agenda Productiva de Imbabura y también se realizará el seguimiento y evaluación a cada uno de los Proyectos a través de la medición y cuantificación de las Metas e Indicadores logrados.

Método y técnica

Las directrices emitidas por la Secretaría Técnica de Planifica Ecuador, en las que se definen directrices para la elaboración del Informe de Seguimiento a los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial – PDOT, el seguimiento y evaluación cualitativo y cuantitativo se aplica a tres aspectos que son: Seguimiento y evaluación de Metas; Seguimiento y evaluación al Avance Presupuestario, y Seguimiento y evaluación al Avance Físico.

Las categorías para la evaluación al Cumplimiento de Metas, Avance Físico y Avance Presupuestario según las Directrices para el Seguimiento y Evaluación de PDOTs elaborada por la Secretaría Técnica de Planifica Ecuador, y de conformidad con la teoría de la semaforización, se puede utilizar este marco conceptual en la evaluación a la Agenda productiva de Imbabura:

Semáforo color verde:	CUMPLIDO, entre el 85% y 100%
Semáforo color amarillo:	PARCIALMENTE CUMPLIDO, entre el 70% y 84,9%
Semáforo color rojo:	INCUMPLIDO, entre el 0% y 69,9%

Semáforo color gris: EXTEMPORÁNEO, cuando no existe información para la evaluación de Cumplimiento de Metas.

Equipo técnico

La Dirección de Desarrollo Económico en coordinación con la dirección General de Planificación del Gobierno Provincial, son las Unidades responsables de liderar el proceso de seguimiento y evaluación de la Agenda, es decir los técnicos de estas Direcciones, realizarán la gestión para recopilar toda la información necesaria o insumo de cada una de las Direcciones y Unidades Administrativas involucradas a fin de sistematizar, analizar y establecer las conclusiones y recomendaciones para la mejorar la ejecución de la Agenda Productiva.

Productos del proceso

Los Productos resultantes del proceso de seguimiento y evaluación a la planificación contenida en la Agenda Productiva serán los siguientes, cuyas fuentes de información serán las Unidades Administrativas del Gobierno Provincial descritas en el párrafo anterior:

a) Avance en el cumplimiento de metas, avance físico y avance presupuestario.
b) Análisis de resultados del seguimiento y evaluación general anual.
c) Elaboración de un informe anual y consolidado de la ejecución.
d) Para cada uno de los productos señalados, se determinarán los factores institucionales internos y externos que incidieron para la ejecución de la Agenda, y que pueden ser de tipo administrativo, financiero, de gestión y articulación que incidieron para que se haya cumplido o incumplido.
e) Un resumen de los programas y proyectos de la Agenda, en el que se describa que se cumplió, que no se cumplió y porque no se cumplió.
f) Planteamiento de conclusiones generales
g) Planteamiento de recomendaciones generales

Periodicidad del seguimiento y evaluación

La evaluación y seguimiento se deberá realizar con la siguiente periodicidad, en los que se plantearán además los correctivos necesarios del proceso, las mejoras para fortalecer la coordinación interdepartamental e interinstitucional:

- Talleres mensuales de análisis de reportes de la ejecución de la Agenda con participación de directivos de la institución.
- Taller anual de análisis participativo de reportes de la ejecución de la Agenda Productiva con participación de directivos de la institución y de las instancias del Sistema de Participación Provincial.

Socialización de resultados y rendición de cuentas

La socialización al interior del Gobierno Provincial, de los resultados obtenidos del seguimiento y evaluación a la planificación contenida en la Agenda, se realizarán considerando lo siguiente:

a) Una vez obtenido el informe anual de seguimiento y evaluación conocerá el señor Prefecto y el equipo técnico directivo, con el objeto de conocer las potencialidades y falencias del proceso, para luego asumir compromisos para mejorar la ejecución de la Agenda.
b) Posteriormente se expondrá los resultados del seguimiento y evaluación de la Agenda a todos los funcionarios del Gobierno Provincial a través de una reunión de trabajo y se definirán compromisos para mejorar.
c) Luego se expondrá para el conocimiento, los resultados del seguimiento y evaluación de la Agenda al Consejo de Planificación Provincial a través de una reunión de trabajo.
d) Posteriormente se expondrá para el conocimiento del Consejo Provincial, los resultados del seguimiento y evaluación a la Agenda Productiva, en una sesión convocada por el señor Prefecto. Este informe enriquecido, será la base o insumo fundamental para elaborar el informe de Rendición de Cuentas de las autoridades Provinciales, transformado a los formatos del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

Articulación de la Agenda Productiva de Imbabura con el PND y los ODS

Según las guías técnicas nacionales para la planificación del desarrollo y ordenamiento territorial, se realiza a continuación, el análisis de la alineación – articulación de los contenidos estratégicos de la Agenda Productiva de Imbabura, con los Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo PND 2017-2021 y además con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS o Agenda 2030.

Las Estrategias de las nueve Cadenas de Valor, sus Objetivos Estratégicos y los Proyectos contenidos en la Agenda Productiva se articulan con los siguientes objetivos del PND:

Objetivo 5.- Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, y

Objetivo 6.- Desarrollar las capacidades productivas y del entorno para lograr la soberanía alimentaria y el Buen Vivir rural

Las Estrategias de las nueve Cadenas de Valor, sus Objetivos Estratégicos y los Proyectos contenidos en la Agenda Productiva se articulan con los siguientes Objetivos de los ODS o Agenda 2030:

Objetivo 8.- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.

Objetivo 9.- Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.

Objetivo 12.- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.

Objetivo 15.- Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sostenibleMente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.

Estrategias de articulación y coordinación para la implementación de la Agenda Productiva

Se necesita con prioridad, articular la gestión institucional del Gobierno Provincial, con las instituciones y organizaciones que promueven el desarrollo económico y productivo de Imbabura, que tienen a su cargo otras o similares competencias y que se complementan con las competencias de la Prefectura. Las instituciones a considerarse como aliadas, para emprender o sostener el desarrollo podrían ser principalmente las siguientes: gobiernos parroquiales rurales, los gobiernos municipales de Antonio Ante, Otavalo, Urcuquí, Ibarra, Pimampiro y Cotacachi el Gobierno Provincial; se requerirá además articular además con las dependencias del gobierno nacional tales como Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG, Ministerio de la Producción MIPRO, Ministerio de Turismo MINTUR, Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, Ministerio de Ambiente MAE, Universidad Técnica del Norte UTN, Pontificia Universidad Católica del Ecuador PUCESI, Cámaras de Comercio, Cámaras de la Producción y Turismo de Imbabura, Agricultores, ganaderos, industriales, gremios de la producción y sector privado organizado, Mesas Técnicas, grupos de artesanos, comerciantes, productores en general.

La planificación y ejecución de los proyectos, se utilizarán los instrumentos legales vigentes en el país, que son los siguientes: convenios de cooperación interinstitucional para la transferencia de competencias, convenios de concurrencia, de cogestión o de alianzas estratégicas, de conformidad con el marco jurídico ecuatoriano.

De conformidad con la información contenida en el Presupuesto para el 2021 del Gobierno Provincial de Imbabura, se prevé disponer de 23.624.946,48 dólares para gastos corrientes y de capital e inversión; de este presupuesto se destina para inversión neta en proyectos de Desarrollo Económico la cantidad de 670.000,00 dólares, lo que significa que, es muy importante realizar gestiones interinstitucionales para mejorar las inversiones en lo económico productivo provincial.

Agenda regulatoria

Con el objeto de normar y facilitar la ejecución o implementación de la Agenda Productiva de Imbabura, se deberá gestionar y poner en vigencia por lo menos los siguientes instrumentos legales:

a) Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Imbabura.
b) Gestionar en los Municipios de Imbabura las políticas y ordenanzas para aprobar planes de incentivos para el desarrollo y emprendimientos económico - productivos locales.
c) Promoción de proyectos de Agricultura Familiar Campesina para la producción y comercialización de productos orgánicos, con enfoque de seguridad alimentaria.
d) Gestionar la conformación de Mesas Técnicas de las Cadenas de Valor de la Agenda Productiva de Imbabura.
e) Fortalecimiento de las ferias libres (CIALCOS) de la producción agropecuaria y artesanal del cantón.
f) Gestión para crear e implementar el Modelo de Gestión de Imbabura Geoparque Mundial de la UNESCO.

Estrategia para la reducción progresiva de los factores de riesgo o mitigación

En este apartado se propone la estrategia para garantizar la reducción progresiva de los factores de riesgo o mitigación, para esto se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Investigación y conocimiento de Riesgos

Se necesita conocer con mayor profundidad los posibles riesgos y desastres que se pueden presentar en Imbabura, se requiere realizar estudios e investigaciones en sitio, especialmente las consecuencias sociales, económicas y ambientales y sus soluciones, para enfrentar esos riesgos de desastres, para esto se debe suscribir convenios de cooperación institucional con las Universidades: Universidad Técnica del Norte, Universidad Católica sede Ibarra, Uniandes, Universidad Central del Ecuador, Universidad de Otavalo, Universidad Técnica Particular de Loja entre otras que tienen programas de vinculación con la colectividad, estas Universidades disponen de equipos tecnológicos con profesionales especializados y además laboratorios y estudiantes, que también ayudarían a formular los estudios y proyectos, éstos proyectos deberán contener la siguiente estructura por lo menos: descripción de los problemas, objetivos, actividades, presupuesto, planos, diseños y estrategias de intervención para enfrentar las amenazas y disminuir los riesgos de desastres.

Como parte del Modelo de Gestión para enfrentar y prever los riesgos y las amenazas del cambio climático, es necesario que el Gobierno Provincial, elabore la Agenda Provincial de Gestión de Riesgos de Imbabura y a su vez, sugiera también la elaboración o fortalecimiento de las Agendas Cantonales de Gestión de Riesgos, como una necesidad imperiosa, estas agendas estarán en función de los estudios realizados por el CONGOPE sobre efectos del Cambio Climático para Imbabura, entre otros estudios y variables existentes, especificando estos efectos probables por cantones y parroquias y además en zonas más vulnerables.

Fortalecimiento institucional y organizacional

La estrategia para la reducción progresiva de los factores de riesgo o mitigación además integrará a las dependencias provinciales o regionales de los Ministerios de Educación, Salud Pública, Ministerio de Obras Públicas y Transporte, Ministerio de Integración Económica y Social MIES, Ecu 911, Policía Nacional, Fuerzas Armadas, Ministerio de Agricultura, Ministerio del Ambiente y Agua, entre otros según el riesgo visualizado.

Los Programas y proyectos contenidos en el PDOT y las amenazas identificadas debido al cambio climático y que podrían transformarse en desastres, deben analizarse prontamente, de conformidad con los estudios promovidos por el CONGOPE sobre cambio climático que existen para la provincia, cantones y parroquias rurales de Imbabura, para que en función de esos factores se definan con mayor profundidad el diseño de acciones y estrategias de articulación interinstitucional.

El Sistema Provincial de Riesgos de conformidad con el Manual de Gestión de Riesgos, debe incorporar al sistema a los actores siguientes: gobiernos autónomos descentralizados municipales, parroquiales rurales, que sumados son 42, involucrar a los diferentes ministerios e instituciones integrantes de las 7 Mesas de Trabajo; a las principales Universidades de Imbabura, al sector privado y organizaciones de la cooperación nacional e internacional que operen en Imbabura. Además, el sistema provincial deberá integrar al cuerpo de bomberos, policía nacional, fuerzas armadas, Comisión Nacional de Tránsito, ECU 911 y de existir a las organizaciones sociales que tengan capacidad de respuesta en casos de emergencia.

Se vuelve importante integrar las mesas temáticas de conformidad con el manual de los COE, que deberá tener protocolos de información y procesos con las Unidades de Monitoreo Provinciales de la SNGRE. Es muy importante incorporar a todos los gobiernos parroquiales rurales al COE cantonal

y estos a su vez articularlos efectivamente al provincial. Se requiere plantear un sistema provincial y de Gestión de Riesgos articulados de conformidad con la SNGRE, con programas de capacitación y fortalecimiento del liderazgo, para asumir los procesos y compromisos institucionales.

Regulación y control

Es muy importante crear una ordenanza provincial, que sea consensuada por los Comités de Emergencia Parroquiales, Cantonales y Provincial para que realmente funcione como un sistema perfectamente articulado, las ordenanzas que se crearen en los cantones de Imbabura, servirán de base para la nueva ordenanza provincial, esta ordenanza estará de conformidad con lo sugerido por el Manual del Comité de Operaciones de Emergencia publicado en el 2017 por la Secretaría de Gestión de Riesgos.

Complementariamente, en los niveles de gobierno sea este provincial, cantonales y parroquiales, se tomará en cuenta a los actores del sistema nacional descentralizado de gestión de riesgos y Emergencias SNGRE, es decir a la entidad rectora del sistema, a los gestores de competencia, a los actores complementarios, a los actores de respuesta y a la sociedad civil organizada.

Generación de recursos para enfrentar Riesgos

En la provincia es importante que, los riesgos y desastres de cualquier tipo que se presentaren, como producto del efecto del cambio climático o como resultado de la actuación del ser humano, siempre requiere de recursos sean económicos, humanos y materiales, que al momento de presentarse muy probablemente las instituciones públicas no disponen para enfrentarlos; esta realidad, obliga a crear un fondo provincial que será administrado por el COE en coordinación con las instituciones aportantes de los recursos, para esto necesitamos que las instituciones del nivel nacional, provincial, cantonal y parroquial aporten mensualmente de sus presupuestos que se asignan anualmente por el estado central y otros que debemos generarlos bajo la figura de ordenanzas, acuerdos o resoluciones, de tal forma que al momento de presentarse el riesgo o desastre, se los pueda utilizar inmediatamente, los recursos a recaudarse podrían provenir como tasas por los servicios ambientales que provee la naturaleza y por los servicios municipales.

Sensibilización y educación

Una vez presentado el riesgo y desastre, otra de las debilidades es la organización social, la disciplina ciudadana y su compromiso de poner en práctica las normas de seguridad y bioseguridad que el COE y las normas técnicas internacionales y nacionales sugieran, para esto es importante planificar, diseñar programas de sensibilización y educación a la ciudadanía sobre la gestión de riesgos de desastres, para la mitigación y adaptación de la ciudadanía a los cambios sociales, económicos, que el cambio climático obliga. Para esto y complementariamente el Ministerio de Educación a través de su programa curricular deberá incorporar en su malla curricular contenidos específicos sobre hábitos y conocimientos para enfrentar los riesgos, por otro lado, el gobierno provincial, diseñará módulos de capacitación ciudadana, con contenidos prácticos que serán coordinados con las instancias técnicas del Sistema Cantonal, Provincial y Nacional de Gestión de Riesgos.

Gobernabilidad

Los factores políticos y las inclinaciones partidarias de las autoridades provinciales, cantonales, parroquiales, provinciales y nacionales, influyen directamente sobre la buena gobernabilidad, sobre la gestión de convenios de cooperación y sobre la implementación de proyectos mancomunados de cualquier tipo, por tanto, para lograr una buena gobernabilidad es importante que, en el sistema de participación ciudadana provincial, se cree instancias como consejos consultivos o de vigilancia de la política pública, para de alguna manera garantizar la gobernabilidad, es decir la buena relación entre autoridades y ciudadanía, para que en armonía interinstitucional y ciudadana se ejecuten acciones francas para enfrentar el cambio climático y los desastres en el territorio cantonal. La gobernanza es fundamental para que la disciplina de la ciudadanía frente las sugerencias de los COE sean efectivas, ya que el verdadero liderazgo se lo ejerce cuando la población cree y acata las decisiones de sus autoridades e instituciones rectoras de la gestión de los riesgos.

Cambio climático

El Consorcio de Gobiernos Provinciales del Ecuador CONGOPE, con la ayuda de la cooperación internacional desarrollo el proyecto: Acción Provincial frente al Cambio Climático (APROCC), realizó el estudio que se denomina “Informe metodológico y guía de interpretación de los diagnósticos provinciales de cambio climático” que fue presentado en agosto del 2019.

El estudio realizado sirvió para estimar el riesgo climático a nivel parroquial de las 23 provincias del Ecuador y relevar el estado del arte de los sectores de mitigación a nivel provincial, este estudio contempló la estimación de niveles de riesgo climático en seis sectores: Agricultura, Infraestructura vial, Patrimonio hídrico, Patrimonio natural, Salud, Asentamientos Humanos. Sus resultados sirven para la priorización tanto espacial como temática de las principales causas que tejen los niveles de vulnerabilidad de cada provincia, así como para orientar el diseño de acciones, que sirvan para gestionar los impactos del cambio climático. El objetivo del estudio del CONGOPE en general fue realizar un diagnóstico de riesgo climático y generar un estado del arte de mitigación para cada una de las 23 provincias del Ecuador, con base en información existente.

Para el caso de Imbabura, se realizaron los mapas provinciales con su división política y administrativa de los 6 cantones y de las 36 parroquias rurales de las amenazas siguientes: aumento de días con lluvias extremas, condiciones de sequedad, aumento de temperatura media y aumento de la precipitación total. Sin embargo, es importante resaltar que en total son ocho amenazas pero que para Imbabura se aplican con mayor probabilidad las cuatro resaltadas en este párrafo. A continuación, se presentan la síntesis de resultados del Modelo de Gestión para la ejecución de medidas que permiten afrontar los efectos del Cambio Climático en Imbabura.

Estrategia de promoción y difusión de la Agenda Productiva

La estrategia de promoción y difusión de la Agenda Productiva de Imbabura, tiene como objetivo principal lograr que la población imbabureña, como también las instituciones y organizaciones sociales y de desarrollo de mayor incidencia en la ejecución o implementación de la Agenda, se apropien de las estrategias, objetivos estratégicos y proyectos y se comprometan a aportar para su ejecución.

A continuación, se propone la estrategia definiendo actividades que el Equipo Técnico Provincial deberá comunicarlas oportunamente a la ciudadanía:

La Dirección General de Comunicación de la Prefectura, elaborará el plan de comunicación para la ejecución de la Agenda Productiva, que contendrá por lo menos la siguiente estructura: objetivo general, productos comunicacionales para radio, televisión, redes sociales y otros métodos alternativos, pautaje, diseño de cuñas radiales, spot televisivos, formato de documentos impresos, definición de medios con áreas de cobertura cantonal y provincial, seguimiento y control de pautaje e informes de resultados obtenidos.

Con el objetivo de vincular la estrategia de comunicación con la participación ciudadana, para generar espacios de información y lograr respuesta a consultas y acuerdos que legitimen el proceso, se plantean las siguientes acciones:

Organizar periódicamente y mantener reuniones de trabajo con la población beneficiaria de los proyectos, para conocer y coordinar los trabajos y asumir las responsabilidades o roles ciudadanos y compromisos que les corresponda en el proyecto. Esta actividad deberá ejecutarla la Unidad de Participación Ciudadana en coordinación con la Dirección de Desarrollo Económico.

En los procesos de participación ciudadana **se considerará e integrará a los diferentes grupos poblacionales** que habitan en el territorio, se invitará a las actividades y eventos de planificación, ejecución y rendición de cuentas de la ejecución de los proyectos de la Agenda Productiva a todos los grupos poblacionales, para lograr una participación y respuesta efectiva.

Mantener informada a la ciudadanía, sobre la gestión institucional y recoger las sugerencias ciudadanas para implementar un mejor servicio, **se tomará en cuenta el enfoque y mecanismos de gobierno abierto, para que la información** sea accesible a la ciudadanía y facilite su participación, para lograr esto, se propone llevar a cabo las siguientes actividades:

Rendir cuentas anualmente, por parte de las autoridades provinciales ante la ciudadanía de la provincia, presentando los logros alcanzados con la ejecución de la Agenda Productiva y además se recogerá sugerencias ciudadanas.

Fortalecer la plataforma digital y/o los Sistemas de Información Local SIL con acceso de la ciudadanía a la información obtenida, esta plataforma se la articulará a los procesos en línea que realiza la Prefectura.

Aprovechando las **Tecnologías de la Información y Comunicación de la Prefectura**, se utilizarán herramientas multimedia para la difusión de las actividades estratégicas que desarrolla la Prefectura, como las siguientes:

Diseñar productos comunicacionales y técnicas de comunicación alternativa que se adapten al área rural y finalmente, elaborar material digital como trípticos, dípticos, folletos, pulgas y otros documentos en varios estilos, especialmente para la entrega en el sector urbano y rural de conformidad con su realidad tecnológica.

Bibliografía

Abarca, J. y Armendáriz, D. 2014. Estudio de la cadena productiva del café de altura en la parroquia La Carolina, cantón Ibarra, provincia de Imbabura. Tesis previa a la obtención del título de Economista. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Central del Ecuador. 167p.

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG). 2019. Boletín situacional del café 2018. Sistema de Información Pública Agropecuaria (SIPA). http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/café/boletines-situacionales-café-ecuador

Pinargote, P. 2019. Situación de la caficultura en Ecuador. 3p.

Ponce, L., Orellana, K., Acuña, I., Alfonso, J., Fuentes, T. 2018. Situación de la caficultura ecuatoriana: perspectivas. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. versão On-line ISSN 2308-0132. Estudios del Desarrollo Social vol.6 no.1 La Habana jan.-abr. 2018

Simbaña, A. et al. 2011. Informe final de la consultoría para el análisis y definición de la estrategia de fortalecimiento provincial a la cadena productiva del café en Imbabura. Programa de Desarrollo Rural del Norte del Ecuador. GPI – CTB Ecuador. 190 p.

WR Emprende. 2020. Documento Evaluación de los Estudios Cadenas Productivas Imbabura. Producto de consultoría entregada al GPI. 30 p.

WR Emprende. 2020. Documento Diagnóstico del Sector Primario de Imbabura. Producto de consultoría entregada al GPI. 98 p.

http://sipa.agricultura.gob.ec. Información de exportación del café. (revisión 6/10/2020)

https://sni.gob.ec. Información social, demográfica y de pobreza de las parroquias de Imbabura. (revisión 6/10/2020)

https://www.ecuadorencifras.gob.ec. Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua 2019. (revisión 6/10/2020)

https://www.anecafe.org.ec/. Información de exportaciones de café en Ecuador. (revisión 6/10/2020)

https://latinoamerica.rikolto.org/. Proyectos vinculados al café en Intag. (revisión 6/10/2020)

http://aacri.com/. Producción de café. Asociación AACRI. (revisión 6/10/2020)

http://forumcafe.com/. ForumCafé (2020). El café en Ecuador (revisión 6/10/2020)

https://royalcoffee.com/procedimientos-y-protocolos-de-la-catacion/#:~:text=En%20la%20industria%20de%20caf%C3%A9,la%20presencia%20de%20defectos%20sensoriales. Procedimientos y protocolos de catación del café (revisión 27/10/2020)

https://www.facebook.com/elnorte.ec/videos/176577690319568/ Producción de café en Imbabura y Carchi. Documental de la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi (RAPCIC) Diario El Norte (revisión 27/10/2020)

PREFECTURA
DE IMBABURA

Imbabura
Geoparque Mundial

Anexo 1:

Plan de Acción concertado de la Cadena de Valor del Café

Anexo 1: Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor del Café en Imbabura

PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO. Agenda Productiva de la provincia de Imbabura															
Estrategia	Objetivos Estratégicos	Proyecto	Objetivo de Proyecto	Actividades / Acciones / Compromisos	Presupuesto (USD)	Indicador de Proyecto	Meta de Proyecto	Avance de la meta anualizada							Actores Responsables por Acción
								2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Estrategia 1: Fortalecimiento de la asociatividad en la provincia alrededor del rubro Café.	Fortalecer un espacio donde los productores organizados de Café participan activamente en las decisiones estratégicas de la cadena en la provincia de Imbabura.	1. Diseño, implementación y legalización de la Mesa Técnica para las organizaciones productoras de Café en la provincia de Imbabura.	Fortalecer una organización provincial (o biprovincial Imbabura / Carchi) de productores de Café.	1. Elaborar el diagnóstico socio administrativo de las organizaciones.	42.540,00	Número de Agenda Productiva del Café biprovincial (Imbabura y Carchi) diseñada y ejecutada/ Un Modelo de Gestión	1	-	60%	40%	-	-	-	-	Universidades/ MAG
				2. Elaborar la propuesta técnica, económica y Modelo de Gestión de la Mesa Técnica.											GPI
				3. Elaborar y aprobar la ordenanza o figura legal que corresponda para la formalización de la Mesa Técnica.											GPI
				4. Diseñar y ejecutar el plan de fortalecimiento para las organizaciones cafetaleras.											GPI / Universidades / MAG
		2. Levantamiento de información socio-productiva del Café en la provincia de Imbabura.	Levantar información socio-productiva, económica, comercial de pequeños y medianos caficultores de la provincia de Imbabura y sus organizaciones como estrategia para planificación de acciones en el territorio.	1. Diseñar la ficha catastral.	5.000,00	Número de catastro cafetalero de la provincia de Imbabura elaborado	1	-	1	-	-	-	-	-	GPI / Universidades / MAG
				2. Levantar información socio productiva, económica y comercial.											GPI / Universidades / MAG
				3. Sistematizar la información socio productiva, económica y comercial.											GPI / Universidades

Elaborado por: Equipo consultor, 2021.

Continúa…

Anexo 1: Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor del Café en Imbabura

PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO. Agenda Productiva de la provincia de Imbabura															
Estrategia	Objetivos Estratégicos	Proyecto	Objetivo de Proyecto	Actividades / Acciones / Compromisos	Presupuesto (USD)	Indicador de Proyecto	Meta de Proyecto	Avance de la meta anualizada							Actores Responsables por Acción
								2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Estrategia 2: Fortalecimiento de la base productiva de los pequeños y medianos productores de Café en la provincia Imbabura.	Mejorar los rendimientos y calidad de Café fino de aroma en las fincas campesinas de pequeños y medianos caficultores imbabureños.	1. Implementación y seguimiento de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) para el Café en Imbabura.	Mejorar la productividad y calidad del Café de pequeños y medianos agricultores de la provincia de Imbabura.	1. Diseñar y ejecutar la Escuela del Café Imbabura.	138.000,00	Número de productores obtienen BPA en sus fincas. Se mejora en un 10% los rendimientos del Café imbabureño de los productores agrícolas.	20	-	20%	20%	30%	20%	10%	-	MAG / INIAP
				2. Recuperar y renovar cafetales con material genético seleccionado.											MAG / INIAP
				3. Establecer microlotes de Café especializado en Imbabura/Carchi.											MAG / INIAP
				4. Dotar de materiales y equipos para la elaborar bioinsumos a nivel de finca.											MAG / BNF
				5. Diagnosticar y elaborar propuestas para el manejo de roya y mancha de hierro y/o broca, en huertas cafeteras.											MAG / INIAP
		2. Fomento a la investigación participativa en la Cadena de Valor del Café en la provincia de Imbabura.	Mejorar la productividad del Café en huertas campesinas mediante la investigación de tecnologías y practicas diferenciadas en riego, suelos, MIPE, nuevas variedades, comercialización y asociatividad.	1. Suscribir convenios Interinstitucionales GAD - Universidades y alianzas pública privadas.	21.350,00	Número de investigaciones realizadas	10	-	2	2	2	2	2	-	GPI / Universidades/ MAG/ INIAP
				2. Gestionar como fondo concursable para investigaciones participativas.											GPI / Universidades / MAG/ INIAP

Elaborado por: Equipo consultor, 2021.

Continúa…

Anexo 1: Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor del Café en Imbabura

PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO. Agenda Productiva de la provincia de Imbabura															
Estrategia	**Objetivos Estratégicos**	**Proyecto**	**Objetivo de Proyecto**	**Actividades / Acciones / Compromisos**	**Presupuesto (USD)**	**Indicador de Proyecto**	**Meta de Proyecto**	**Avance de la meta anualizada**							**Actores Responsables por Acción**
								2021	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**	**2027**	
Estrategia 2: Fortalecimiento de la base productiva de los pequeños y medianos productores de Café en la provincia de Imbabura.	Mejorar los rendimientos y calidad de Café fino de aroma en las fincas campesinas de pequeños y medianos caficultores imbabureños.	3. Implementación del Plan de Agricultura de Precisión para la gestión de huertas cafeteras en la provincia de Imbabura.	Elaborar un modelo predictivo de la producción de Café en función de la variación de suelo, clima y variedades de Café en la provincia de Imbabura.	1. Elaborar el estudio agrológico de suelos.	35.800,00	Número de hectáreas planificadas	200	-	50	50	50	50	-	-	GPI / UTN
				2. Determinar los requerimientos hídricos.											GPI / UTN
				3. Zonificar las áreas de producción diferenciadas.											GPI / UTN
				4. Elaborar y aplicar la estrategia de agricultura de precisión.											GPI / UTN
Estrategia 3: Fortalecimiento de la capacidad agroindustrial de los pequeños y medianos productores organizados alrededor del rubro Café en la provincia de Imbabura.	Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cafetaleros como resultado del fortalecimiento de la agregación de valor a nivel de finca y asociativo.	1. Especialización técnica a nivel de productores para el mejoramiento de las cualidades organolépticas del Café en la provincia de Imbabura.	Mejorar la productividad y calidad del Café de pequeños y medianos agricultores de la provincia de Imbabura.	1. Diseñar el programa de capacitación para la certificación para caficultores de la provincia.	54.000,00	Número de promotores formados. Se mejora en un 10% los precios del Café imbabureño a través del mejoramiento de su calidad y negociación	40	-	10	10	10	10	-	-	GPI / Universidades/ MAG
				2. Implementar el programa de capacitación para la certificación para caficultores de la provincia.											GPI / Universidades / MAG
				3. Diseñar e implementar el sistema de evaluación de calidad del Café en la provincia de Imbabura.											GPI / Universidades / MAG
		2. Mejoramiento del beneficio del Café a través de la implementación de "Buenas Prácticas de Manufactura" a nivel de productores y organizaciones.	Mejorar la calidad del Café en Imbabura mediante el mejoramiento de los procesos poscosecha y agregación de valor.	1. Diagnosticar el estado tecnológico del secado y fermentado del Café en la provincia de Imbabura.	85.100,00	Número de productores obtienen normas BPM provinciales	200	-	40	40	40	40	40	-	MAG
				2. Elaborar el Plan de Fortalecimiento Técnico.											MAG / UTN
				3. Capacitar técnicamente a pequeños y medianos productores asociados para obtener las normas BPM para Café.											MAG / UTN
				4. Dotar de despulpadoras familiares para organizaciones campesinas y otros equipamientos y maquinarias para la elaboración de subproductos a base de Café.											MAG / BNF

Elaborado por: Equipo consultor, 2021.

Continúa…

Anexo 1: Plan de Acción Concertado de la Cadena de Valor del Café en Imbabura

PLAN DE ACCIÓN CONCERTADO. Agenda Productiva de la provincia de Imbabura															
Estrategia	Objetivos Estratégicos	Proyecto	Objetivo de Proyecto	Actividades / Acciones / Compromisos	Presupuesto (USD)	Indicador de Proyecto	Meta de Proyecto	Avance de la meta anualizada							Actores Responsables por Acción
								2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	
Estrategia 4: Implementación de la marca Geoparque Imbabura en productos y subproductos elaborados a partir de Café.	Mejorar los ingresos económicos de los pequeños y medianos agricultores cafetaleros como resultado del fortalecimiento de la comercialización a nivel familiar y asociativo.	1. Diseño e implementación del Sello "Imbabura Geoparque Mundial" para Café y subproductos en la provincia de Imbabura.	Diseñar e implementar el Sello Imbabura Geoparque Mundial para Café en Imbabura.	1. Concursar como fondo para emprendimiento familiar o asociativo para la elaboración de productos procesados a base de Café.	104.000,00	Número de marca provincial implementada "Imbabura Geoparque Mundial". Al menos 350 productores mejoran su capacidad de gestión.	1	-	40%	60%	-	-	-	-	GPI
				2. Elaborar e implementar un reglamento para la obtención del sello Imbabura Geoparque Mundial al Café producido en la provincia de Imbabura.												GPI
				3. Elaborar estudios de mercado para Café y subproductos a base de Café a nivel nacional.											GPI / MAG / UTN
		2. Diseño y ejecución del concurso "Taza Dorada Imbabura".	Diseñar y ejecutar el concurso "Taza Dorada Imbabura", como estrategia para el fomento y comercialización del Café imbabureño.	1. Diseñar el plan para el concurso Taza Dorada en Imbabura	30.000,00	Número de concursos Taza dorada Imbabura realizados	6	-	1	1	1	1	1	1	GPI / UTN / MAG
				2. Realizar el concurso Taza Dorada en Imbabura.											GPI
				3. Realizar el seguimiento y evaluar al concurso.											GPI
		3. Diseño y ejecución de una campaña de promoción para incrementar el consumo de Café imbabureño.	Diseñar y ejecutar la campaña de promoción y consumo de Café "Amantes de nuestro Café"	1. Diseñar la campaña de promoción del consumo.	30.000,00	Número de campañas ejecutadas	1	-	60%	40%	-	-	-	-	GPI / Universidades
				2. Ejecutar la campaña: "Amantes de nuestro Café".											GPI
				3. Diseñar y ejecutar de ruedas de negocios para Café imbabureño.											GPI
				4. Realizar ferias provinciales para promoción del Café imbabureño.											GPI / MAG

Elaborado por: Equipo consultor, 2021.