

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

TRINIDAD Y TOBAGO

**MEJORA DE LA COMERCIALIZACIÓN Y LA PRODUCCIÓN DE CACAO
ARTESANAL DE TRINIDAD Y TOBAGO (IMPACTT)**

(TT-M1031)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Yolanda Strachan, jefa de equipo (MIF/MIF), Vashtie Dookiesingh (MIF/CTT), Kavita Maharaj (MIF/CTT), Alejandro Escobar (MIF/MIF), Winsome Leslie (MIF/MIF) e Ignacio Barragán (LEG/NSG).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	1
	A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto.....	1
	B. Beneficiarios del proyecto.....	4
	C. Contribución al mandato del FOMIN y la Estrategia del BID.....	5
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
	A. Objetivos.....	6
	B. Descripción del modelo/solución/intervención.....	6
	C. Componentes.....	7
	D. Gobernanza y mecanismo de ejecución del proyecto	10
	E. Sostenibilidad.....	10
	F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones ..	11
	G. Adicionalidad del FOMIN.....	11
	H. Resultados del proyecto	11
	I. Impacto del proyecto.....	12
	J. Impacto sistémico	12
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	12
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	13
V.	ORGANISMO EJECUTOR.....	14
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	16
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	17
VIII.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	17
IX.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	17

RESUMEN DEL PROYECTO
MEJORA DE LA COMERCIALIZACIÓN Y LA PRODUCCIÓN DE CACAO ARTESANAL DE TRINIDAD Y
TOBAGO (IMPACTT)
(TT-M1031)

Trinidad y Tobago tiene una larga y rica tradición en la producción de cacao. La industria local de este cultivo está conformada por unos 1.500 productores registrados, la mayoría de los cuales son de pequeña escala. El país tiene ventajas comparativas, como su condición de productor exclusivo de cacao fino, su reputación de calidad y su legado histórico como lugar de origen del cacao Trinitario, una variedad híbrida muy apreciada por su buen rendimiento, excelente sabor y resistencia a las enfermedades. Estas cualidades suponen ventajas únicas para el país a la hora de desarrollar su segmento especializado como proveedor de cacao especial en los mercados internacionales.

A pesar de estas ventajas, el sector del cacao ha venido operando muy por debajo de su potencial durante muchos años. En 1920, en pleno auge de la industria, Trinidad y Tobago produjo 34.000 toneladas métricas de cacao, frente a una producción actual de apenas 500 toneladas métricas. Esta caída de largo plazo es el resultado de diferentes factores, pero está directamente relacionada con los altos niveles de regulación gubernamental y una cadena productiva con una estructura obsoleta que dan lugar a precios bajos en origen para los productores.

En el contexto de la reciente liberalización del sector del cacao, el presente proyecto es una iniciativa piloto que busca revitalizar y transformar toda la industria construyendo una cadena productiva incluyente para vincular a los productores con los mercados de alto valor. Creará capacidad para aumentar la productividad de las explotaciones agrícolas, implementar certificaciones de calidad y sistemas de trazabilidad y crear una marca basada en su tradición y sabor únicos que identifique al cacao de Trinidad y Tobago en los mercados nacional e internacional. Se prevé que el proyecto generará nuevas oportunidades para comunidades de bajos ingresos y mejorará el acceso a los mercados por parte de los productores. A lo largo de un período de tres años, la intervención beneficiará a una red de 40 explotaciones, 10 establecimientos de fermentación y agentes compradores y 100 trabajadores mediante capacitación sobre la gestión sostenible de explotaciones agrícolas y sistemas de trazabilidad y control de calidad.

El proyecto ensayará un nuevo modelo de negocio para el sector privado mediante el cual los productores se asociarán con la primera y única fábrica de chocolate del país para exportar cacao procesado a compradores en mercados de alto valor. El modelo propuesto es especialmente apto para la producción de cacao en pequeña escala, que en cantidades estables con un sabor uniforme puede conseguir sobreprecios de compradores especializados. Este enfoque es innovador para Trinidad y Tobago porque representa un cambio radical para una industria que durante más de 50 años estuvo controlada por el gobierno y que ahora necesita implementar un modelo de cadena de valor mejorado para generar más ganancias para los productores. Al poner a prueba un modelo mejorado de cadena productiva y comercialización, sumado a sistemas de trazabilidad y normas de calidad equiparables a las de nivel internacional, todo el sector se verá beneficiado con precios más altos y un mejor posicionamiento del cacao de Trinidad y Tobago.

ANEXOS

Anexo I	Marco Lógico
Anexo II	Presupuesto Resumido

APÉNDICES

Proyecto de resolución

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS TÉCNICOS DEL SISTEMA DE
INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DEL FOMIN**

Anexo IV	Presupuesto Detallado
Anexo V	Lista Preliminar de Hitos
Anexo VI	Diagnóstico de las Necesidades del Organismo Ejecutor
Anexo VII	Informes de Situación del Proyecto, Cumplimiento de Hitos, Arreglos Fiduciarios y Análisis de Debida Diligencia en Materia de Integridad
Anexo VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
Anexo IX	Calendario de Actividades del Proyecto
Anexo X	Reglamento Operativo
Anexo XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto
Anexo XII	Plan de Seguimiento y Evaluación para las Evaluaciones de Impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CRC	Centro de Investigación sobre el Cacao
TFFCC	Trinidad and Tobago Fine Cocoa Company

**INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO
TRINIDAD Y TOBAGO
MEJORA DE LA COMERCIALIZACIÓN Y LA PRODUCCIÓN DE CACAO ARTESANAL
DE TRINIDAD Y TOBAGO (IMPACTT)
(TT-M1031)**

País y ubicación geográfica:	Trinidad y Tobago: Sudoeste, centro y noreste de Trinidad Noreste de Tobago		
Organismo ejecutor:	Centro de Investigación sobre el Cacao (CRC) de la Universidad de las Indias Occidentales		
Pilar estratégico del FOMIN:	Agricultura climáticamente inteligente		
Coordinación con el gobierno/operaciones del Banco:	Ministerio de Agricultura y Producción de Alimentos de Trinidad y Tobago		
Beneficiarios directos:	40 cacaotales ¹ . 1 cooperativa de cacao. 10 agentes compradores ² . 100 trabajadores, incluidas al menos 35 mujeres que trabajan en los cacaotales.		
Beneficiarios indirectos:	900 productores de cacao se beneficiarán de una cadena de valor mejorada.		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$751.893	50%
	Inversión:	-	
	Préstamo:	-	
	FINANCIAMIENTO TOTAL DEL FOMIN:	US\$751.893	
	Contrapartida:	US\$739.290	50%
	Cofinanciamiento (de haberlo):	-	00%
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO:	US\$1.491.183	100%

¹ En este documento los términos “cacaotal” y “explotación” incluyen productores independientes y fincas que operan en el marco de una estructura de cooperativa.

² Los agentes compradores son personas cuyo negocio es comprar cacao de los productores para venderlo en el mercado local o exportarlo. Algunos agentes compradores también son operadores de instalaciones de fermentación. Esto significa que, además de comprar cacao fermentado y seco, algunos de ellos compran granos de cacao húmedos para fermentar o granos de cacao fermentados y húmedos para secar. En Trinidad y Tobago hay unos 14 agentes compradores de cacao fermentado y seco.

Períodos de ejecución y desembolso:	36 meses para la ejecución y 42 meses para el desembolso
Condiciones contractuales especiales:	Las condiciones previas al primer desembolso serán (i) la aprobación por parte del BID/FOMIN del Manual Operativo del Programa y el Plan Operativo Anual para el primer año; (ii) la contratación de un director de proyecto; y (iii) el establecimiento del Comité Asesor.
Revisión del impacto ambiental y social:	Esta operación se seleccionó y clasificó conforme lo exige la política de salvaguardias del BID (OP-703). En vista de que los impactos y riesgos del proyecto son limitados, se propone clasificarlo como de categoría C.
Unidad responsable de los desembolsos:	Representación en Trinidad y Tobago (CTT).

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1 Trinidad y Tobago tiene una larga y rica tradición en la producción de cacao. Es uno de los nueve productores³ exclusivos de cacao fino de aroma reconocido por su calidad excepcional y notas de cata y aroma únicos. Además, es sede del Centro de Investigación sobre el Cacao (CRC) de la Universidad de las Indias Occidentales, donde se lleva a cabo uno de los programas de mejora del cacao más antiguos y exitosos del mundo. Los granos de cacao de Trinidad (producidos a partir de las variedades de cacaoteros Criollo y Trinitario) son valorados por sus notas frutales y algo florales, que se distinguen de las del cacao producido a partir de los árboles Forastero⁴. Los granos de cacao con estos atributos de sabor únicos atraen a segmentos especializados del mercado, captan sobreprecios y, con frecuencia, son buscados por comerciantes y compradores para procesarlos y transformarlos en productos con valor agregado, como licor de cacao⁵, cobertura⁶ y chocolate artesanal. La creciente demanda está transformando el mercado de las variedades especiales de cacao, en particular en América Latina y el Caribe, y creando oportunidades para que los productores capten un valor agregado considerable relacionado con el origen, las prácticas de sostenibilidad y una marca única.
- 1.2 A pesar de estas ventajas naturales, el sector del cacao de Trinidad y Tobago enfrenta una serie de desafíos. A pesar de contar con capacidad instalada para producir 33.500 toneladas al año, según las cifras más recientes, en 2014 se obtuvo una producción de 500 toneladas⁷. Si bien la preponderancia del sector de energía y el consiguiente aumento de las importaciones de alimentos han jugado un papel en el declive del sector agrícola del país, el principal factor que afecta al sector del cacao es la estructura industrial obsoleta establecida por el antiguo Consejo de la Industria del Cacao y el Café, constituido en 1962 para regular y controlar la compra, la venta, el manejo, la clasificación, la exportación y la comercialización del cacao. Estas disposiciones normativas otorgaron al Consejo un poder de mercado considerable con autoridad para fijar precios y actuar como comprador final y exportador del cacao producido por los agricultores del sector. Con el tiempo, ese modelo anticompetitivo y altamente regulado obligó a los productores a aceptar los precios fijados y les quitó la posibilidad de aprovechar nuevos mercados y obtener más valor por su producto.
- 1.3 Como consecuencia, la estructura y los canales del mercado del sector del cacao en Trinidad y Tobago no han evolucionado al ritmo de la expansión de los segmentos especializados del mercado para chocolate de lujo basado en origen, que brinda a los productores oportunidades para obtener precios más altos por los

³ Bolivia, Costa Rica, Dominica, Granada, Jamaica, Madagascar, México, Santa Lucía y Trinidad y Tobago.

⁴ La variedad Forastero se utiliza para producir cacao a granel y representa el 95% de la producción de cacao a nivel mundial. Ministerio de Producción de Alimentos, “*Profile of the Cocoa Industry*”, 2012.

⁵ El licor de cacao es la masa de cacao puro en forma líquida que se obtiene de los granos de cacao fermentados, secados, tostados y pelados.

⁶ Licor de cacao mezclado con manteca de cacao, azúcar, leche y otros ingredientes. La cobertura generalmente se utiliza en repostería.

⁷ Plan Estratégico de la Cocoa Development Company of Trinidad and Tobago, 2015-2018.

granos de cacao y productos relacionados de alta calidad. Al reconocer que el sector y las condiciones de mercado han cambiado, el Gobierno de Trinidad y Tobago dismanteló el Consejo de la Industria del Cacao y el Café y está buscando reestructurar el sector para que sea viable y capaz de ofrecer oportunidades económicas a los cacaocultores y sus comunidades. La disolución de dicho Consejo en junio de 2014 dio por terminado el poder de monopsonio del gobierno y redujo su papel como principal actor comercial en la cadena productiva, dando lugar a la empresa privada y la competencia⁸. El problema central que abordará el proyecto es que la estructura de la industria y el modelo de cadena productiva obsoletos del sector del cacao no son financieramente atractivos para los productores, lo cual está vinculado a las causas principales que se mencionan a continuación.

- 1.4 **Falta de acceso a canales de mercado viables.** Tras décadas de regulación por parte del Consejo de la Industria del Cacao y el Café, el sector no tiene una estructura de comercialización capaz de captar y trasladar precios más altos a los productores. En el pasado, este ente establecía un precio fijo para los productores por la compra de granos de cacao e introducía disposiciones normativas en la cadena productiva de manera que los productores solamente podían vender a agentes compradores certificados. Cuando surgían limitaciones de suministro en el sector del cacao a nivel mundial, los precios ofrecidos a los productores no reflejaban los precios internacionales. Por ejemplo, en 2014, los productores de cacao recibieron apenas el 56% del precio final al que el Consejo vendió los granos de cacao en el mercado internacional⁹. Los bajos precios en origen, los altos costos de la mano de obra y el acceso limitado al mercado dieron como resultado un gran número de cacaotales inactivos.
- 1.5 **Ausencia de un claro modelo de organización para los productores.** Debido a los antecedentes de control gubernamental ejercido a través del Consejo de la Industria del Cacao y el Café, el sector no cuenta con cooperativas ni asociaciones sólidas que promuevan medidas colectivas entre los productores, logren economías de escala en materia de producción y costos, faciliten un mejor acceso a los mercados, negocien precios más altos y presten servicios de valor agregado como crédito y capacitación.
- 1.6 **Falta de sistemas de gestión para asegurar una producción sostenible y una cadena de custodia.** Los compradores del segmento de categoría superior del mercado son muy selectivos, exigen mejor calidad y normas avanzadas en materia de inocuidad alimentaria y sabores específicos determinados por el origen con certificación de la calidad y trazabilidad. Un grano de calidad puede perder su sobreprecio si la cosecha, el secado y la fermentación no se llevan a cabo de conformidad con las normas requeridas, dando como resultado un producto de calidad inferior que pierde su valor. Actualmente, los productores de cacao de Trinidad y Tobago no cuentan con los sistemas de inocuidad alimentaria,

⁸ Para reemplazar al Consejo, el gobierno estableció Cocoa Development Company of Trinidad and Tobago en el marco de la Ley de Empresas de 1994, que, en lugar de una función de control, ahora juega un papel de desarrollo y facilitación. Su objetivo es promover la empresa privada y la inversión en el sector respecto de funciones clave.

⁹ En 2015, el precio de origen obtenido por la venta de granos de cacao fue de US\$2.800 por tonelada, frente a US\$5.000 por tonelada cuando lo vendía el Consejo de la Industria del Cacao y el Café en el mercado internacional.

protocolos de calidad ni certificaciones necesarios que faciliten su acceso a los segmentos especializados del mercado y mayores sobrepuestos.

- 1.7 **Producto de cacao sin diferenciación ni marca.** Si bien Trinidad y Tobago produce cacao de primera calidad, se ha hecho poco para diferenciar el producto de sus competidores y resaltar su singular tradición. En el marco del Consejo de la Industria del Cacao y el Café, el cacao se recolectaba de cientos de explotaciones, se fermentaba y se secaba a granel y se exportaba como producto básico sin diferenciación ni mención de los sabores y características singulares de su origen. Los compradores de productos de lujo buscan granos con atributos, orígenes y tradiciones únicos, por lo que forjar una identidad para el cacao de Trinidad y Tobago constituye un aspecto fundamental a la hora de crear valor para los productores. Por ejemplo, el cacao de marca puede llegar a tener un precio de venta de US\$9.000 por tonelada, frente a unos US\$5.000 por tonelada en el caso de los granos sin marca. Agregar valor mediante la diferenciación y la creación de una marca puede transformar el sector y hacerlo rentable para que los productores puedan reactivar los cacaotales abandonados.
- 1.8 Tras la reciente disolución del Consejo de la Industria del Cacao y el Café, socios de los sectores público y privado están buscando revitalizar el sector y encaminarlo para que sea sostenible. El proyecto reunirá a la empresa Trinidad and Tobago Fine Cocoa Company (TTFCC) y el CRC de la Universidad de las Indias Occidentales. Estos dos socios clave del sector privado realizarán una prueba piloto de un modelo de negocio incluyente que sea capaz de lograr un rendimiento económico y social para el sector.
- 1.9 TTFCC se constituyó en agosto de 2015 y es la primera fábrica de chocolate industrial del país. Esta empresa local es un socio clave que formará parte de la solución implementando un nuevo modelo de negocio adaptado a los segmentos especializados del mercado y ofreciendo oportunidades a toda la cadena de valor. Asimismo, brindará un nuevo canal de comercialización más directo para los productores gracias a sus contratos de compra y relaciones comerciales con compradores de alta gama, como Artisan du Chocolat, Selfridges, Harrods, Fortnum and Mason y Henley Bridge Ingredients Ltd., que quieren comprar chocolate de origen y de establecimientos de Trinidad y Tobago. Para poder suministrar cacao a los compradores internacionales, TTFCC necesita obtener hasta 200 toneladas métricas por año¹⁰ de granos de cacao crudos certificados y trazables para procesarlos en licor de cacao, cobertura y productos de chocolate en su fábrica recientemente instalada en Trinidad.
- 1.10 El CRC de la Universidad de las Indias Occidentales, uno de los centros de investigación sobre el cacao más antiguos del mundo con una trayectoria de 85 años, es reconocido por sus conocimientos especializados en materia de investigación y cultivo del cacao. Como parte de su estrategia de extensión, estableció el Centro Internacional de Innovación sobre el Cacao Fino para apoyar el desarrollo y la diversificación del sector del cacao en Trinidad y Tobago y la innovación en otros países. Exhibirá innovaciones desarrolladas a nivel local y prácticas óptimas de todo el mundo para fortalecer los vínculos de la cadena de valor y así mejorar la productividad, la calidad, la diversificación de los productos y la iniciativa empresarial.

¹⁰ La empresa necesita 50 toneladas métricas durante el primer año, 100 toneladas métricas el segundo año y 200 toneladas métricas el tercer año.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.11 El sector de cacao local está compuesto de unos 1.500 productores de cacao registrados, de los cuales 900 siguen participando activamente en el sector¹¹. La mayoría son de pequeña escala y cultivan parcelas de menos de 10 hectáreas. Se estima que el 18% de los cacaocultores son mujeres, es decir, propietarias de las tierras o administradoras principales de los cacaotales.
- 1.12 Los productores del sector se organizan en torno a agentes de compra, es decir, intermediarios cuyo negocio consiste en comprar cacao a los cacaocultores para venderlo ya sea a la recientemente establecida Cocoa Development Company of Trinidad and Tobago¹² u otros compradores locales e internacionales. Algunos agentes compradores también operan establecimientos de fermentación en donde recolectan, fermentan y secan los granos de cacao húmedos. Existen unos 14 agentes compradores, de los cuales 7 operan como establecimientos centrales de fermentación de cacao. En vista de las diferentes formas en que los agentes compran y manejan el cacao, es muy importante entender los vínculos que existen entre el manejo posterior a la cosecha, la certificación y la trazabilidad.
- 1.13 El grupo beneficiario previsto de este proyecto piloto estará conformado por 40 cacaotales: 10 de mediana y gran escala y 30 de pequeña escala¹³. El proyecto colaborará estrechamente con una cooperativa de cacaocultores establecida y organizará a grupos de productores en conglomerados¹⁴. También beneficiará a otros 100 trabajadores semicualificados (incluidas al menos 35 mujeres) que trabajan en cacaotales. Según datos nacionales sobre ingresos proporcionados por la Oficina Central de Estadística, los trabajadores agrícolas forman parte del grupo ocupacional con menor renta. En 2008, el ingreso mensual promedio total en el sector agrícola fue de US\$386: el ingreso mensual promedio de los hombres fue de US\$418, mientras que el de las mujeres fue de US\$276. Cabe destacar que los ingresos del sector tienden a ser muy estacionales. El umbral de pobreza en el país se sitúa en US\$103 por mes, con lo cual se considera que los trabajadores agrícolas, con el mencionado nivel de ingresos, están en la base de la pirámide.
- 1.14 Las principales comunidades productoras de cacao que el proyecto busca atender están ubicadas en zonas rurales del sudoeste, centro y noreste de Trinidad y el noreste de Tobago. Un análisis de la pobreza a nivel nacional muestra que el noreste y sudoeste de Trinidad son las dos regiones más pobres del país,

¹¹ La industria de procesamiento transformadora del chocolate está conformada por unas pocas fábricas de chocolate locales que venden en el mercado nacional y unos 200 procesadores artesanales de pequeña escala.

¹² Compañía con fines especiales creada para apoyar el desarrollo del sector del cacao y promover la empresa privada y la inversión.

¹³ En el contexto de Trinidad y Tobago, los cacaotales de hasta 25 acres (entre 1 hectárea y 10 hectáreas) se clasifican como pequeños, los de entre 25 acres y 100 acres son medianos y los de más de 100 acres son grandes.

¹⁴ Montserrat Cocoa Farmers Cooperative se ha afianzado en el sector como organización de productores en un país donde las cooperativas y asociaciones de cacaocultores no tienen una fuerte presencia. Fue constituida en 2010 y está conformada por 48 productores grandes y pequeños. Opera su propia planta procesadora y exporta directamente a compradores en Japón, Francia y Estados Unidos. El proyecto trabajará con la cooperativa Montserrat para mejorar la gestión de la calidad, la marca, las certificaciones y los sistemas trazabilidad. Además, organizará otro grupo de productores para establecer una nueva asociación en las comunidades en donde haya un claro interés en organizarse colectivamente.

mientras que la región noreste de Tobago tiene la mayor concentración de pobreza en la isla hermana¹⁵. Los habitantes de estas comunidades quedan excluidos de muchas oportunidades económicas disponibles en Trinidad y Tobago por su ubicación aislada y la falta de medios de transporte confiables y asequibles a los centros urbanos. El petróleo y el gas, la principal industria de la economía del país, constituyen un sector muy especializado de alta tecnología que no ofrece oportunidades de empleo a los trabajadores agrarios. Las intervenciones orientadas a las actividades económicas en esas comunidades generan oportunidades de empleo que de otra forma no estarían disponibles.

- 1.15 Si bien la producción de cacao parece ser una actividad predominantemente masculina, las mujeres que participan en el sector juegan un papel importante. Según una encuesta llevada a cabo en marzo de 2015 por el Centro Internacional de Innovación sobre el Cacao Fino del CRC, de 285 productores entrevistados, el 17,7% eran mujeres propietarias de las tierras o el principal contacto de los cacaotales. En la encuesta no se tuvo en cuenta el número de trabajadores en cada explotación ni su sexo. Sin embargo, los especialistas del CRC estiman que la participación de las mujeres en el sector es de alrededor del 35% si se tiene en cuenta que participan como propietarias de las tierras, tienen un papel activo en la administración de los cacaotales y trabajan en ellos. En cuanto al trabajo de campo, las mujeres se dedican a la tarea especializada de podar los árboles de cacao, recolectar las mazorcas luego de la cosecha, extraer los granos después de abrir las mazorcas, limpiarlos durante el secado, clasificarlos y embolsarlos. A nivel administrativo, manejan los registros de los cacaotales y tramitan el pago de salarios a los trabajadores, además de hacer los pedidos de insumos para los establecimientos. En cambio, el papel de los hombres a nivel de los cacaotales está concentrado en el establecimiento del cultivo, el control de la maleza, la gestión de la sombra, la cosecha de mazorcas, los procesos de fermentación y secado (carga, rotación y descarga de las cajas de fermentación), la clasificación y separación y el relleno de bolsas de granos para su transporte.

C. Contribución al mandato del FOMIN y la Estrategia del BID

- 1.16 El proyecto contribuirá tanto al crecimiento económico como a la reducción de la pobreza al ampliar las oportunidades de mercado para los productores de cacao de manera que suministren un producto de alto valor en los mercados internacionales mediante el desarrollo de normas y protocolos pertinentes para el sector, la implementación de sistemas de control de calidad y el posicionamiento del cacao de Trinidad y Tobago en los mercados internacionales como un producto con un singular perfil de origen y sabor.
- 1.17 **Alineación con la Estrategia de País.** El proyecto está en consonancia con la Estrategia de País del BID con Trinidad y Tobago (2011-2015) porque aborda los desafíos que enfrenta el desarrollo empresarial, la innovación y la diversificación económica. Además, acompaña la transición gradual de la economía del país hacia un modelo desligado de los hidrocarburos, donde se prevé que el sector privado tendrá un papel más activo en la creación de empleo y oportunidades en sectores productivos nuevos o revitalizados. El proyecto contribuye de manera directa a estos objetivos, pues promoverá la adopción de protocolos y normas agrícolas por parte de los productores. Asimismo, capacitará capital humano local

¹⁵ *Survey of Living Conditions (2007)*, Programa de Reducción de la Pobreza del Ministerio de Desarrollo Social.

para que este pueda cumplir las normas en una cadena de valor orientada al mercado y diversificará las exportaciones de Trinidad y Tobago, que se basan principalmente en el petróleo y la energía.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 En lo que respecta al impacto, el objetivo del proyecto es mejorar los ingresos de los productores de cacao de Trinidad y Tobago. A nivel de los resultados, el objetivo es mejorar la posición de mercado de los cacaocultores creando capacidad para que suministren cacao y productos derivados del cacao de primera calidad a mercados de alto valor y de manera sostenible.

B. Descripción del modelo/solución/intervención

- 2.2 El proyecto buscará desarrollar una cadena productiva incluyente para los cacaocultores emprendedores a fin de que puedan conseguir un mayor valor por las variedades especiales de cacao y mejorar sus ingresos mediante la aplicación de mejores prácticas agrícolas, certificaciones, trazabilidad y diferenciación de sus productos. En primer lugar, el proyecto proporcionará asistencia técnica y capacitación a los productores para que los cacaotales sean más productivos y económicamente viables. La productividad mejorará mediante la adopción de prácticas óptimas y la introducción de innovaciones en la gestión de huertas, como por ejemplo la densidad óptima de las plantaciones, una mejor arquitectura de las plantas, el uso de colmenas polinizadoras, una mejor gestión de los recursos hídricos y la sombra y prácticas para reducir las enfermedades y mejorar la fertilidad del suelo. El proyecto también mejorará la resiliencia al cambio climático al propagar y plantar variedades de cacao más resistentes a condiciones climáticas extremas. El objetivo es que los cacaotales que participan en el proyecto pasen de tener un rendimiento actual de 200 kilogramos por hectárea a 800 kilogramos por hectárea. En segundo término, el proyecto también implementará normas, certificaciones y sistemas equiparables a los de nivel internacional que permitirán al sector cumplir los requisitos de los mercados de alto valor y a los productores obtener precios más altos. Por último, ofrecerá al sector una estrategia de diferenciación del producto para darle una marca al cacao de Trinidad y Tobago que refleje su singular perfil de sabor y tradición.
- 2.3 Al asociarse con Trinidad and Tobago Fine Cocoa Company (TTFCC), el proyecto busca destrabar oportunidades para que los productores puedan suministrar cacao de marca de alta calidad de Trinidad y Tobago a los segmentos especializados del mercado. TTFCC es una empresa social que se comprometió a comprar hasta 200 toneladas métricas de cacao por año a un grupo piloto inicial de 40 cacaotales. El proyecto se enfocará en proporcionar capacitación y crear capacidad, implementar sistemas de certificación y calidad y establecer una marca que facilitará la inclusión de otros pequeños productores en la cadena productiva durante un período de tres años¹⁶. La participación de TTFCC representa un vínculo fundamental para desarrollar la cadena productiva porque proporciona acceso a los segmentos especializados del mercado a través de sus relaciones

¹⁶ Se necesita un período de tres años para desarrollar los sistemas y las normas de calidad. Debido a que la combinación de los insumos variará en función del cacaotal (uso de los insumos, diversificación de los cultivos, etcétera) la asistencia técnica se adaptará según sea necesario.

comerciales con puntos de venta minorista de artículos de lujo en el Reino Unido. Se prevé que la inversión de la empresa en nuevas tecnologías para la molienda y el procesamiento de los granos de cacao será un catalizador del desarrollo del sector.

- 2.4 Este modelo de negocio, que se basa en agregar valor mediante certificaciones, trazabilidad y diferenciación de los productos, ofrecerá a los agricultores precios en origen considerablemente más altos que los que solían percibir a través del Consejo de la Industria del Cacao y el Café y les permitirá implementar una estrategia orientada a segmentos exclusivos del mercado. En la actualidad, TTFCC paga un sobreprecio en función de la calidad del cacao que recibe de los productores. El precio en el mercado local asciende a TT\$19 por kilogramo, mientras que TTFCC paga TT\$28 por kilogramo, es decir una diferencia del 47%.
- 2.5 Para promover la adopción de nuevas prácticas y rehabilitar los antiguos cacaotales, el proyecto aprovechará los incentivos financieros actuales que ofrece el Ministerio de Agricultura y Producción de Alimentos a través del Programa de Incentivos Agrícolas. En el marco de este programa, los productores registrados son elegibles para recibir una serie de subsidios e incentivos para vehículos y equipos agrícolas, sistemas de riego y costos asociados con la mejora de la gestión de los recursos hídricos y los suelos. Ofrece subsidios específicos para los cacaocultores, a saber: un subsidio del 100% de los costos para renovar cacaotales de hasta TT\$4.000 por hectárea y un subsidio del 100% de los costos para establecer nuevos cacaotales de hasta TT\$6.000 por hectárea. Además, ofrece un subsidio del 10% de los costos para montar nuevos establecimientos de fermentación de hasta TT\$10.000.

C. Componentes

Componente I: Desarrollo de modelos de negocio sostenibles para la producción de cacao (FOMIN: US\$286.800; contrapartida: US\$248.500)

- 2.6 El objetivo específico de este componente es fortalecer la capacidad productiva y comercial de los cacaotales. El proyecto proporcionará asistencia técnica y capacitación a los productores para que se informen acerca de las oportunidades de mercado para el cacao y la viabilidad del cultivo de cacao en el marco de un nuevo modelo de negocio. Las actividades se concentrarán en la capacitación sobre agricultura climáticamente inteligente para rehabilitar y gestionar establecimientos antiguos, incluida la plantación de cultivos intercalados con otros alternativos para diversificar los ingresos. El componente se orientará a aumentar el rendimiento de los cultivos de manera sostenible para que los cacaotales sean más productivos y económicamente viables. El Centro de Investigación sobre el Cacao (CRC) prestará servicios de asesoría técnica y comercial sobre la base de evaluaciones de diagnóstico de al menos 40 cacaotales. La capacitación y asistencia técnica abarcarán la producción de cacao climáticamente inteligente, prácticas de adaptación, procesamiento posterior a la cosecha, gestión comercial y diversificación de los cultivos. Además, implementará un programa para evaluar el desempeño de las variedades en materia de resiliencia climática, rendimiento y sabor. Estas intervenciones se harán a nivel de los cacaotales y se adaptarán a cada uno en particular.
- 2.7 Las actividades que se realizarán en el marco de este componente se organizarán en tres ámbitos, a saber: (i) evaluación inicial de 40 cacaotales y diagnóstico del sector del cacao (diagnóstico de la condición de las explotaciones, identificación

de modelos de negocio, establecimiento de parcelas de demostración); (ii) capacitación sobre gestión de cacaotales y prácticas climáticamente inteligentes; y (iii) servicios continuos de extensión (en los cacaotales y móviles), asistencia técnica y seguimiento.

- 2.8 Los resultados previstos de este componente son los siguientes: (i) un informe de diagnóstico del sector del cacao validado por partes interesadas clave; (ii) un plan de gestión y capacitación para introducir cultivos intercalados en los establecimientos de cacao desarrollados; (iii) capacitación para 100 productores y trabajadores sobre prácticas climáticamente inteligentes; y (iv) evaluación de 40 variedades de cacao en materia de resiliencia climática.

Componente II: Implementación de las normas y certificaciones del sector (FOMIN: US\$221.650; contrapartida: US\$186.050)

- 2.9 El objetivo de este componente es implementar normas y sistemas de certificación equiparables a los de nivel internacional que permitirán al sector cumplir los requisitos de los mercados de alto valor y a los productores obtener precios más altos. Las actividades se centrarán en desarrollar un sistema nacional de certificación del cacao que sea equiparable a los de nivel internacional, como el de Utz¹⁷ o Rainforest Alliance¹⁸. Las actividades incluyen implementar las certificaciones de comercio justo y cacao orgánico e identificar e instrumentar un sistema digital normalizado de cadena de custodia que emplee códigos de barra y permita la trazabilidad de los granos de cacao a sus establecimientos de origen. Asimismo, el proyecto apoyará la mejora de la calidad al actualizar protocolos para asegurar el adecuado procesamiento posterior a la cosecha (fermentación y secado) para que los granos tengan un aroma y un sabor uniformes.
- 2.10 Este componente incluye las siguientes actividades: (i) elaborar indicadores de criterios, protocolos y conjuntos de herramientas prácticas para cumplir las normas nacionales e internacionales; (ii) conseguir acceso a un laboratorio certificado para el análisis microbiológico y desarrollo de capacidades del CRC como organismo de acreditación; (iii) impartir sesiones de capacitación para los productores sobre certificaciones y trazabilidad y organizar eventos de reconocimiento a la excelencia; (iv) crear una base de datos con perfiles de sabor; (v) elaborar un código de ética e implementar un sistema estandarizado de la cadena de custodia; y (vi) evaluar las carencias de 10 establecimientos de fermentación.
- 2.11 Los resultados previstos de este componente son los siguientes: (i) una guía práctica/conjunto de herramientas destinados a los productores para que implementen las normas elaboradas; (ii) capacitación para 100 productores/agricultores/agentes compradores sobre normas de control de calidad y trazabilidad; (iii) implementación de un sistema de cadena de custodia; y (iv) una base de datos con el ADN/identificación genética y los perfiles de sabor del cacao de las comunidades productoras.

¹⁷ El sistema de certificación Utz es uno de los mayores programas de sostenibilidad para café, cacao y té a nivel mundial: un tercio de todo el café que se comercializa de manera sostenible en el mundo tiene la certificación Utz, que avala el cultivo sostenible y mejores oportunidades para los productores, sus familias y el planeta. El programa Utz permite a los productores aprender mejores métodos de cultivo, mejorar las condiciones laborales y cuidar mejor a sus hijos y el medio ambiente.

¹⁸ Rainforest Alliance es una organización internacional sin ánimo de lucro que trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar medios de subsistencia sostenibles, transformando prácticas relacionadas con el uso de tierras, prácticas comerciales y el comportamiento de los consumidores.

Componente III: Creación de marca y posicionamiento del cacao de Trinidad y Tobago en los mercados nacional e internacionales (FOMIN: US\$68.000; contrapartida: US\$201.500)

- 2.12 El objetivo de este componente es posicionar el cacao y el chocolate de Trinidad y Tobago en los mercados internacionales mediante el desarrollo de una marca de cacao fino de aroma y actividades de comercialización. Para aportar mayor valor al sector es fundamental diferenciar el cacao de Trinidad y Tobago por su singular perfil y tradición. El proyecto elaborará contenidos y materiales para crear una narración sobre la especial tradición de cacao de Trinidad y Tobago. Además, promoverá y establecerá vínculos mediante la participación en ferias comerciales locales e internacionales. Asimismo, evaluará la elaboración de indicadores geográficos, que posicionarán al cacao de Trinidad y Tobago como una marca única a nivel mundial. El CRC y sus socios cultivarán nuevas relaciones comerciales y participarán en redes de compradores, agentes, socios de venta minorista, distribuidores y empresas de logística.
- 2.13 Las actividades de este componente son las siguientes: (i) participación en misiones comerciales y eventos para promover la marca de cacao de Trinidad y Tobago; (ii) elaboración de contenidos y materiales para crear una narración sobre Trinidad y Tobago; (iii) desarrollo de especificaciones y criterios dirigidos a los usuarios para una marca de cacao de fino de aroma de Trinidad y Tobago; (iv) evaluación de posibles alternativas de ecoturismo del cacao; (v) programa de reconocimiento de productores a la excelencia en calidad; y (vi) elaboración de un sitio virtual, incluida una propuesta de valor para inversionistas orientada a emprendedores que estén considerando invertir en la cadena de valor del cacao.
- 2.14 Los resultados previstos de este componente son los siguientes: (i) participación de 40 productores en competencias nacionales para obtener el premio a la excelencia en calidad; (ii) elaboración de contenidos y materiales para una narración sobre la singular tradición del cacao de Trinidad y Tobago; y (iii) un evento orientado a compradores o una misión comercial local para mostrar el cacao fino y de aroma de Trinidad y Tobago y facilitar reuniones interempresariales.

Componente IV: Comunicación estratégica para catalizar la ampliación del sector (FOMIN: US\$25.000; contrapartida: US\$7.250)

- 2.15 El objetivo de este componente es sistematizar, documentar y difundir la experiencia y los conocimientos generados por el proyecto con el fin de ampliar el modelo e identificar distintos caminos para el desarrollo sostenible de cacaotales y conglomerados relacionados con la producción de cacao.
- 2.16 Los destinatarios estratégicos del proyecto en lo que se refiere a la ampliación y reproducción del modelo son los siguientes: (i) cacaotales de pequeña, mediana y gran escala; (ii) conglomerados y cooperativas de cacao de la región; (iii) el Gobierno de Trinidad y Tobago, en particular, el Ministerio de Agricultura, Tierra y Pesca, e InvestTT; (iv) instituciones de desarrollo agrícola y del cacao como la Organización Internacional del Cacao y el Instituto Caribeño de Desarrollo e Investigación Agrícola, entre otros; (v) la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres (INE/RND) del BID; y (vi) otros socios para el desarrollo y entidades multilaterales.

- 2.17 Para satisfacer las necesidades de conocimiento de los destinatarios, se elaborarán un estudio de caso para documentar el conocimiento y reproducir la experiencia del proyecto y un video para transmitir la historia esencial. Asimismo, el proyecto utilizará herramientas virtuales identificadas anteriormente para poner información a disposición de las partes interesadas del sector.
- 2.18 Se organizarán también dos foros sobre la viabilidad económica del sector del cacao, en donde se expondrán historias exitosas y datos del mercado para explicar la cadena productiva y las oportunidades de mercado para los agricultores y se invitará a importantes compradores, especialistas en venta minorista, mayoristas, exportadores y agencias gubernamentales.

D. Gobernanza y mecanismo de ejecución del proyecto

- 2.19 El proyecto será ejecutado por el CRC de la Universidad de las Indias Occidentales, que establecerá una unidad de ejecución del proyecto en el Campus St. Augustine, que estará bajo la supervisión del director del CRC. La unidad incluirá un director de proyecto y un contador de proyecto (a tiempo parcial). El primero será responsable de la ejecución del programa de trabajo y la administración del personal del proyecto. La unidad de ejecución del proyecto contará con el apoyo del personal directivo del centro, quienes contribuirán sus conocimientos técnicos a actividades específicas del proyecto, y un equipo sobre el terreno conformado por un asesor en agroindustria, dos oficiales de extensión y un consultor de acreditación.
- 2.20 Se establecerá un Comité Asesor que prestará servicios de supervisión y orientación estratégicas sobre la ejecución del proyecto y cuya función será supervisar la entrega de productos del proyecto y el logro de resultados. Se reunirá cada seis meses una vez que comience la ejecución del proyecto y estará compuesto por el FOMIN, el CRC y TTFCC, más un miembro en representación de cada una de las siguientes organizaciones, socias clave para la ampliación del proyecto, a saber: Cocoa Development Company of Trinidad and Tobago, el Banco de Desarrollo Agrícola, el Consejo de Desarrollo Económico¹⁹ y la Alta Comisión Británica. El director del CRC presidirá el Comité Asesor.
- 2.21 Un año antes de que termine el proyecto se realizará un taller sobre sostenibilidad con todos los interesados clave, a fin de identificar las medidas específicas que se requieren para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto una vez agotados los fondos del mismo. La organización del taller estará a cargo del organismo ejecutor.

E. Sostenibilidad

- 2.22 La sostenibilidad del proyecto se ve reforzada gracias a la asociación con una empresa ancla local que tiene un sólido modelo de negocio y una justificación comercial clara para obtener cacao de los productores. La sostenibilidad del modelo también se basa en la relación comercial sinérgica y mutuamente beneficiosa entre TTFCC y las cooperativas y los cacaotales beneficiarios. Al cierre del proyecto, la sostenibilidad estará determinada por la capacidad de los productores de cacao para mantener la calidad, las certificaciones y la trazabilidad para proveer a los compradores granos de alta calidad con sobrepuestos.

¹⁹ El Consejo de Desarrollo Económico es un consejo asesor conformado por representantes de empresas privadas y la sociedad civil que asesora al gobierno en materia de política y desarrollo económicos.

- 2.23 Para asegurar la disponibilidad continua de los servicios técnicos una vez finalizado el proyecto, el CRC fungirá como polo de servicios técnicos y de asesoría para los productores de cacao. Los cacaotales beneficiarios podrán invertir los sobrepuestos para cubrir los costos de la asistencia técnica que ofrezca el CRC. Al cierre del proyecto se habrá creado una sólida red de cacaotales que generarán ingresos suficientes para cubrir los costos de los servicios agrícolas prestados en forma continua por el centro.

F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones

- 2.24 El proyecto incluye lecciones aprendidas de otras intervenciones del FOMIN en materia de acceso a los mercados y cadenas de valor. Entre las lecciones aprendidas de otros proyectos se incluyen las siguientes:
- 2.25 En primer lugar, las intervenciones deben fortalecer a las cooperativas y las organizaciones de productores para que funcionen como empresas en la cadena de valor, lo que puede facilitar el acceso a los mercados y ofrecer a los productores un mayor poder de negociación por sus productos.
- 2.26 En segundo término, las intervenciones deben buscar mejorar los vínculos entre los actores de pequeña y mediana escala y los grandes compradores a nivel nacional e internacional. Este vínculo con el mercado es fundamental para apoyar a los productores cuando se termine el proyecto.
- 2.27 En tercer lugar, la capacitación para pequeños y medianos productores debe ir más allá de la mejora de la producción y la calidad y debe incluir capacitación en emprendimientos agrícolas y aptitudes comerciales para que administren sus cacaotales como negocios.
- 2.28 Por último, el organismo ejecutor debe estar bien posicionado a nivel del sector para lograr la participación de los productores y tener un amplio entendimiento del sector y la estructura del mercado.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.29 **Adicionalidad no financiera.** En vista de su experiencia en el ámbito de las cadenas de valor agrícolas, el FOMIN puede aportar sus redes de contactos y sus conocimientos técnicos sobre la incubación de variedades especiales de cacao. La capacidad de convocatoria del FOMIN también puede servir de vínculo con el sector público e instituciones financieras para ampliar el proyecto.
- 2.30 **Adicionalidad financiera.** Sin la intervención del FOMIN, el CRC no sería capaz de ofrecer la asistencia técnica necesaria para que los cacaotales beneficiarios implementen las normas de calidad y trazabilidad. Los recursos del FOMIN también permitirán definir normas y protocolos que se utilizarán para la ampliación del modelo a otras explotaciones y su adopción en el futuro por parte de todo el sector del cacao.

H. Resultados del proyecto

- 2.31 Los resultados previstos al final del período de ejecución del proyecto son los siguientes: (i) 40 cacaotales o agentes compradores con vínculos a socios comerciales estratégicos (CRF 230200); (ii) 40 cacaotales o agentes compradores adoptaron nuevas prácticas o tecnologías (CRF 230100); (iii) establecimiento de una nueva cooperativa/asociación de pequeños productores (CRF 230300); (iv) aumento de la cosecha de 200 kilogramos por hectárea a 800 kilogramos por

hectárea; y (v) las normas, certificaciones y sistemas de trazabilidad están en funcionamiento.

I. Impacto del proyecto

- 2.32 Los efectos previstos al final del período de ejecución del proyecto son los siguientes: (i) aumento del 40% en las ventas para los productores que participan en el proyecto (CRF 330100); y (ii) US\$3 millones en ventas anuales de los cacaotales a nuevos mercados locales o de exportación (CRF 330600).

J. Impacto sistémico

- 2.33 El proyecto tendrá un efecto sistémico al introducir nuevos canales de comercialización, modelos de negocio y diferenciación del cacao fino de Trinidad y Tobago en los mercados internacionales y aumentar el precio que perciben los productores por el cacao certificado y trazable. El precio más alto por la producción de los cacaotales certificados que pueden obtener sobreprecios revitalizará al sector y generará un aumento de la escala de la actividad, lo que promoverá la ampliación del sector y el desarrollo de nuevos mercados de exportación. Indicador de impacto sistémico: la apertura de nuevos mercados y el surgimiento de un sector con el apoyo del FOMIN (CRF 450600).
- 2.34 Si bien el proyecto está actualmente en etapa experimental, se prevé que, con el aumento de la demanda de cacao de Trinidad y Tobago, más productores participarán en la cadena de valor. El gobierno anunció el establecimiento de Cocoa Development Company of Trinidad and Tobago para promover el desarrollo del sector. Esta entidad participará en el consejo asesor como socio estratégico para ampliar y mantener algunos de los servicios técnicos y de asesoría financiados con recursos del proyecto.
- 2.35 El conocimiento generado a partir del proyecto será de interés clave para el Gobierno de Trinidad y Tobago, en particular para el Ministerio de Agricultura, Tierra y Pesca, que busca promover y ampliar la revitalización del sector del cacao.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 **Valor básico de referencia.** Al inicio del proyecto se llevará a cabo una evaluación de los 40 cacaotales y un diagnóstico completo del sector del cacao. El diagnóstico incluirá información sobre los indicadores sociales y económicos pertinentes de la población beneficiaria, como ingresos, empleo, educación, salario, horas de trabajo, horas de trabajo doméstico y lugar de trabajo, prácticas agrícolas, rendimiento, costo de los insumos y de producción, etcétera. Por su parte, la evaluación de los 40 cacaotales incluirá parámetros de medición como el costo actual de producción, estructura salarial de la mano de obra y nivel de aptitud, rendimiento, antecedentes de producción, ventas, propiedad, tamaño, etcétera. La información recopilada se desglosará por sexo. Además, los resultados del diagnóstico se validarán mediante consulta con las partes interesadas a fin de definir los desafíos (relacionados con los mercados, la productividad y el clima) y oportunidades para el sector.
- 3.2 **Seguimiento.** Cada seis meses se hará el seguimiento de los indicadores específicos del proyecto que se definan durante el diagnóstico del sector del cacao, incluidos indicadores para (i) medir los cambios en el empleo y los

ingresos, (ii) los precios, ingresos y costos de los cacaotales; y (iii) hacer el seguimiento de las cosechas y los rendimientos. Los avances en cuanto al logro de los productos, resultados e impactos previstos se recopilarán semestralmente en el informe de situación del proyecto elaborado por el FOMIN. Además, se establecerá un comité asesor del proyecto que se reunirá dos veces al año y en el que participará el equipo clave a cargo del proyecto del organismo ejecutor y la contraparte del FOMIN en el país.

- 3.3 **Evaluación.** El proyecto representa un enfoque innovador basado en el mercado de exportación para introducir a pequeños, medianos y grandes productores en la revitalización de un sector con una tradición de calidad reconocida a nivel mundial.
- 3.4 El proyecto incluirá una evaluación intermedia y una evaluación final. La primera se llevará a cabo en el punto medio del proyecto o cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos y abarcará, entre otros temas, los siguientes: (i) la eficacia de la capacitación de los productores y la medida en que estos adoptan prácticas de agricultura climáticamente inteligente; (ii) los avances en la implementación de las normas de calidad y trazabilidad; (iii) las mejoras en los ingresos de los productores en el punto medio del proyecto; y (iv) el desempeño comercial de los cacaotales beneficiarios.
- 3.5 Entre las **preguntas clave de la evaluación** final se incluyen las siguientes: (i) ¿en qué medida este modelo dio lugar a beneficios económicos y sostenibles para los agricultores de mediana y gran escala y para los pequeños productores organizados en cooperativas y asociaciones?; (ii) ¿se registró un aumento en el precio de los granos de cacao fino percibido por los productores?, ¿los medios de subsistencia de los beneficiarios mejoraron con el aumento de los precios del cacao?, ¿los cacaotales se volvieron más rentables?, ¿cuánto tiempo pasó hasta que percibieron los beneficios económicos?; (iii) ¿qué tan sostenibles son los vínculos entre los cacaotales beneficiarios y la empresa ancla?, ¿cuál es el nivel de satisfacción de los productores respecto del modelo?, ¿hay una diferencia entre los resultados para las empresas medianas y grandes y los pequeños productores?; (iv) ¿el modelo puede incorporar más cacaotales en el futuro?; (v) ¿se puede reproducir el modelo en otros sectores, regiones o países?, ¿cuáles son los factores clave de éxito que se deben tomar en cuenta para la reproducción?; (vi) ¿cuáles son las principales lecciones que surgen de este modelo innovador?; (vii) ¿cómo se puede fortalecer la eficacia y la sostenibilidad del modelo con una empresa ancla?; (viii) ¿los cacaotales beneficiarios son capaces de acceder a los mercados de cacao fino sin el apoyo de la empresa ancla?; (ix) ¿la función del Centro de Investigación sobre el Cacao (CRC) como prestador de conocimiento fue importante para el éxito del modelo?
- 3.6 **Taller de cierre.** El organismo ejecutor organizará un taller de cierre en el momento oportuno, a fin de evaluar, junto con otras partes interesadas clave, los resultados obtenidos, determinar lo que queda por hacer para garantizar la sostenibilidad e identificar y difundir las lecciones aprendidas y las prácticas óptimas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total del proyecto es de US\$1.491.183, de los cuales US\$751.893 (el 50%) serán sufragados por el FOMIN y US\$739.290 (el 50%) serán fondos de

contrapartida. El período de ejecución será de 36 meses y el período de desembolso de 42 meses.

	FOMIN	Contrapartida	Total
Componentes del proyecto			
Componente I. Desarrollo de modelos de negocio sostenibles para la producción de cacao	286.800	248.500	535.300
Componente II. Implementación de las normas y certificaciones del sector	221.650	186.050	407.700
Componente III. Creación de marca y posicionamiento del cacao de Trinidad y Tobago en los mercados nacional e internacionales	68.000	201.500	269.500
Componente IV. Comunicación estratégica para catalizar la ampliación del sector	25.000	7.250	32.250
Ejecución y supervisión			
Organismo ejecutor/ Administración	99.700	89.120	188.820
Apoyo fiduciario	12.000	0	12.000
Evaluación intermedia	12.000	0	12.000
Evaluación final	12.000	0	12.000
Imprevistos	14.743	6.870	21.613
Subtotal	751.893	739.290	1.491.183
Porcentaje del financiamiento	50%	50%	100%
Total general	751.893	739.290	1.491.183

V. ORGANISMO EJECUTOR

- 5.1 El Centro de Investigación sobre el Cacao (CRC) de la Universidad de las Indias Occidentales será el organismo ejecutor de este proyecto y suscribirá el acuerdo con el Banco. Se constituyó en St. Augustine (Trinidad) en 1930 como un programa de investigación sobre el cacao y el objetivo de ser una de las numerosas estaciones de investigación agrícola conformada para prestar servicios a distintas regiones tropicales mediante investigaciones de amplio alcance. Tras la independencia de Trinidad, el programa de investigación sobre el cacao fue absorbido en 1962 por la Universidad de las Indias Occidentales como unidad de investigación y pasó a ser un centro de investigación propiamente dicho en 2012.
- 5.2 El centro tiene un mandato de tres vertientes para apoyar al sector del cacao a nivel nacional, regional e internacional, mediante (a) la conservación, la gestión y el uso de los recursos genéticos del cacao; (b) la investigación aplicada a la innovación de semillas en toda la cadena de valor; y (c) actividades de extensión para transferir tecnologías a través de publicaciones académicas y del sector, programas educativos y de capacitación y programas de asistencia técnica. El proyecto está en plena consonancia con estos tres mandatos principales.
- 5.3 En la actualidad, el CRC tiene fuertes vínculos internacionales y una función importante por su contribución a las investigaciones en curso sobre el cacao. Tiene sólidas capacidades en materia de producción y desarrollo de cultivos resistentes a las enfermedades, adaptación al cambio climático y gestión de la calidad. Es custodio del International Cocoa Genebank, que alberga unas

2.400 variedades de cacao y es reconocido por Biodiversity International con el sello de Universal Collection, la colección de variedades más grande y diversa del mundo.

- 5.4 CRC participa en otros proyectos orientados al desarrollo de cultivos resistentes a las enfermedades, la mitigación de las repercusiones del cambio climático en el cacao, el alivio de la bioacumulación de cadmio, el apoyo a la formulación de indicadores geográficos y la gestión de la calidad de la cadena de valor financiados con recursos de la Unión Europea y los Estados de África, el Caribe y el Pacífico, la Red de Conocimiento sobre Clima y Desarrollo, el Banco Mundial, el Fondo Común para los Productos Básicos, la Asociación Europea del Cacao, la Asociación de Industrias de Chocolates, Galletas, Biscotes y Confeitería de la Unión Europea (CAOBISCO), la Federación del Comercio del Cacao, la Fundación Mundial del Cacao, etcétera. La mayoría de los programas de investigación del CRC estudian alternativas para extraer el valor potencial del banco genético y desarrollar productos novedosos, como los nutraceuticos, o abrir oportunidades de comercialización en segmentos especializados del mercado basadas en la explotación de sabores únicos y la creación de marcas. Asimismo, se concentran en la aplicación de tecnologías para mejorar la eficiencia y reducir los costos de producción.
- 5.5 El CRC está muy bien posicionado para ejecutar con éxito el proyecto gracias a las fuertes sinergias de su misión, enfoque técnico y la base de partes interesadas que comparte con la empresa ancla (Trinidad and Tobago Fine Cocoa Company), además de su credibilidad a nivel regional e internacional como centro de excelencia para la investigación sobre el cacao y su conocimiento y la participación de los grupos beneficiarios previstos. La Universidad de las Indias Occidentales tiene amplia experiencia en asociarse como organismo ejecutor de una gran variedad de proyectos de desarrollo del FOMIN y el BID, entre los que se incluyen los siguientes: “Formulación e Implantación de un Marco de Desarrollo Económico Local para las Regiones con Industrias Extractivas” (operación TT-M1026) y “Plataforma Regional del Caribe para la Comercialización de Activos Empresariales (REACH)” (operación RG-T2536), este último en proceso de ejecución a cargo de la División de Competitividad e Innovación (CTI).
- 5.6 La Universidad de las Indias Occidentales tiene una trayectoria de desempeño satisfactorio en la gestión técnica y fiduciaria de proyectos y, por su alcance regional como institución académica clave, tiene una sólida capacidad para la gestión y difusión de conocimiento.
- 5.7 El CRC establecerá una unidad ejecutora y la estructura necesaria para llevar a cabo las actividades del proyecto y administrar los recursos del mismo de modo eficaz y eficiente. Esta entidad también será responsable de preparar informes de avance en la ejecución del proyecto. En el Anexo VII de los archivos técnicos del proyecto se brindan detalles sobre la estructura de la unidad ejecutora y los requisitos de presentación de informes.
- 5.8 **Otros socios estratégicos.** El proyecto tendrá socios clave, a saber:
- 5.9 (i) Trinidad and Tobago Fine Cocoa Company Ltd.: Empresa registrada en Trinidad y Tobago que, en su condición de empresa ancla, procesará productos derivados del cacao, desarrollará una marca única junto con el acceso a los mercados y capacitará a los consumidores sobre el origen de su chocolate y otros productos relacionados con el cacao. En el contexto de este proyecto, la empresa

aporta su equipo experimentado y su red de fabricantes de chocolates finos y de primera categoría para darles a los productores locales de cacao acceso directo a los mercados. La empresa también ha invertido recursos financieros para comprar equipos para la planta de procesamiento de licor de cacao y cubrir sus costos operativos. Además, la participación de un socio comercial establecido con compradores existentes en mercados de alto nivel al inicio del proyecto sin dudas incentivará a los participantes y será un elemento clave de la sostenibilidad de esta intervención más allá del período de inversión del FOMIN.

- 5.10 (ii) Artisan du Chocolat: Esta empresa fue fundada en 1999 y ha sido reconocida como una de las fábricas y comercios minoristas de chocolate de primera categoría más innovadores del Reino Unido, donde tiene cuatro sucursales, además de una en Irlanda y otras cinco en otros países del mundo. También provee chocolate a British Airways y tiendas minoristas de alta gama como Marks and Spencer, Fortnum and Mason y Bulgari. Para este proyecto, Artisan ha llevado a cabo una exitosa prueba piloto con la producción y venta de una serie pequeña de barras de chocolate de origen de Trinidad y Tobago y ha diseñado opciones para el embalaje de las barras y las latas de chocolate. Se especializa en la producción de chocolate artesanal de alta calidad en pequeñas cantidades y está en óptimas condiciones para comprar licor de cacao a TTFCC.
- 5.11 (iii) Ministerio de Agricultura y Producción de Alimentos: El ministerio suscribió un memorando de entendimiento con TTFCC para establecer un emprendimiento conjunto mediante el cual esta última comprará granos a las explotaciones locales de cacao para procesarlos en licor de cacao. Asimismo, proporcionó un emplazamiento y espacio fabril para la planta procesadora de cacao en el establecimiento La Reunion Cocoa Estate, que es de propiedad del Gobierno de Trinidad y Tobago. Por otra parte, el CRC trabaja en estrecha colaboración con el Ministerio de Agricultura, Tierra y Pesca y actualmente está preparando un memorando de entendimiento con TTFCC.
- 5.12 (iv) Cocoa Development Company of Trinidad and Tobago: Esta empresa fue recientemente establecida por el gobierno para facilitar la liberalización del sector del cacao. Difundirá los resultados en otras regiones y se prevé que contribuirá asistencia técnica y creación de capacidad para los productores.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 El equipo de proyecto ha identificado los siguientes riesgos: (i) **plagas, enfermedades y fenómenos climáticos**: las enfermedades que atacan a los cultivos y los fenómenos climáticos pueden afectar las cosechas, la productividad y la integridad de los cacaotales. **Medida mitigante**: El CRC administra el banco genético internacional, que se utilizará en este proyecto para desarrollar variedades de cacao resistentes a las enfermedades y el clima.
- 6.2 Existen dos riesgos relacionados con el mercado: (ii) **disminución de la demanda de cacao fino** en los mercados internacionales; y (iii) **reducción de los precios internacionales del cacao a granel**, lo cual también reduciría el precio del cacao fino. **Medida mitigante**: TTFCC buscará mitigar este riesgo diversificando su base de clientes y consiguiendo acuerdos con plazos más largos; el modelo se basa en una fuerte relación de mercado con los compradores y en que la demanda de cacao es mayor que la oferta. Los productores percibirán