

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

JAMAICA

**PROYECTO GROW: ACELERAR LA INCLUSIÓN DE PEQUEÑOS
AGRICULTORES Y JÓVENES EN LA CADENA DE VALOR COMERCIAL DE LA
YUCA**

(JA-M1035)

MEMORANDO A LOS DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Yolanda Strachan (MIF/CSA) y Norah Sullivan (MIF/KEC), cojefas de equipo de proyecto; Wayne Beecher (MIF/CJA), Winsome Leslie (MIF/KEC), Jodykay Maxwell (MIF/CJA), Ana Gabriela Torrez (MIF/PMU), Elena Heredero (MIF/KEC), Clarissa Rossi (MIF/KEC), Alejandro Escobar (MIF/CSA), Stephan Wright (IIC/CJA) y Luciane Medeiros (GCL/LSO).

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

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	1
II.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	6
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	15
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO	16
V.	ORGANISMO EJECUTOR.....	17
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	17
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES	18
VIII.	CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES	18
IX.	DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL	19

RESUMEN DEL PROYECTO
PROYECTO GROW: ACELERAR LA INCLUSIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES Y JÓVENES EN LA
CADENA DE VALOR COMERCIAL DE LA YUCA
(JA-M1035)

Los estudios sugieren que la yuca empezó a cultivarse hace nada menos que 9.000 años en el extremo meridional de la Amazonía brasileña, lo que la convierte en uno de los cultivos más antiguos de la agricultura. Hoy su importancia en la agricultura ha cambiado por completo y según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) es probable que la producción mundial de yuca se acelere en la década actual. La explosión de la demanda de almidón y otros productos conexos brinda a millones de productores de yuca la oportunidad de intensificar la producción, aumentar sus ingresos e incrementar su seguridad alimentaria.

En Jamaica, el uso de la yuca en el sector agroindustrial está creciendo con rapidez. Red Stripe, una de las cerveceras más grandes del país, ha sido la primera en aplicar un modelo de cadena productiva de abastecimiento local al sustituir, en el proceso de elaboración de la cerveza, el jarabe de maíz con alto contenido de maltosa, de importación, por el almidón de yuca, de producción local. La empresa se ha propuesto que para 2019 el 40% de sus importaciones de jarabe de maíz con alto contenido de maltosa se sustituyan por almidón de yuca. Para alcanzar ese nivel del 40% se precisa una expansión significativa de la producción de yuca hasta alcanzar las 65.000 toneladas métricas de tubérculos (raíces) anualmente, muy por encima del nivel de producción nacional actual, situado en 17.300 toneladas métricas.

El Proyecto Grow es una iniciativa de Red Stripe y sus socios para impulsar la innovación en el sector agroindustrial y para que todo ello se traduzca en oportunidades para crear valor social y comercial mediante la cadena productiva local de yuca. El proyecto prevé crear una red de 200 explotaciones agrícolas pequeñas y medianas como proveedores de tubérculos de yuca para su procesamiento industrial durante todo el año. Aplicando un enfoque impulsado por el mercado, el proyecto aumentará el rendimiento y los ingresos de los agricultores al probar e introducir nuevas variedades, proporcionar formación sobre agricultura climáticamente inteligente y facilitar el acceso a financiamiento para los agricultores a través de mecanismos de crédito exclusivos. El resultado directo de todo ello será que, al final de un periodo de cuatro años, las pequeñas explotaciones agrícolas de yuca producirán 24.000 toneladas métricas y generarán US\$6,2 millones en ventas anuales.

Asimismo, en colaboración con Alianza NEO Jamaica, el proyecto ofrecerá formación técnica, competencias para la vida, inserción laboral y oportunidades de empleo a 1.000 jóvenes vulnerables para contar con mano de obra cualificada para apoyar al sector. El objetivo es construir una cadena de valor que no solo sea sostenible, sino también equitativa y que aporte beneficios económicos y sociales a los agricultores y a la población joven participante en la cadena de valor ofreciéndoles un mercado seguro.

El proyecto lo ejecutará la Fundación Desnoes & Geddes, que es la fundación corporativa de Red Stripe, con la contribución de expertos técnicos locales y extranjeros del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y el Ministerio de Agricultura y Pesca.

ANEXOS

Anexo I	Marco Lógico
Anexo II	Resumen del Presupuesto

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 Necesidades del Organismo Ejecutor
Anexo VII	Informes de Situación del Proyecto, Cumplimiento de Hitos, Acuerdos Fiduciarios y Análisis de Debida Diligencia en Materia de Integridad
Anexo VIII	Plan de Adquisiciones
Anexo IX	Calendario de Actividades del Proyecto
Anexo X	Reglamento Operativo
Anexo XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CARDI	Instituto Caribeño de Investigación y Desarrollo Agrícola
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
DL4L	Programa <i>Learning for Life</i> de Diageo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
HEART-Trust	Fondo Fiduciario para la Capacitación Laboral de los Recursos Humanos
NEO	<i>New Employment Opportunities for Youth</i> [Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes]
RADA	Autoridad de Desarrollo Agrícola Rural de Jamaica

INFORMACIÓN DEL PROYECTO

PROYECTO GROW: ACELERAR LA INCLUSIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES Y JÓVENES EN LA CADENA DE VALOR COMERCIAL DE LA YUCA (JA-M1035)

País y ubicación geográfica:	Jamaica. El proyecto se ejecutará en cinco de las 14 parroquias de la isla: St. Catherine, Clarendon, St. Mary, St. Thomas y St. Ann.		
Organismo ejecutor:	Fundación Desnoes & Geddes		
Pilar estratégico:	Agricultura climáticamente inteligente		
Coordinación con otros donantes u otras operaciones del Banco:	Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes en Jamaica (NEO Jamaica) (JA-M1036); y Programa de Agricultura Climáticamente Inteligente de la CII		
Beneficiarios directos:	200 explotaciones agrícolas pequeñas y medianas ¹ 1.000 jóvenes vulnerables formados para prestar servicios en la cadena de valor		
Beneficiarios indirectos:	3.170 beneficiarios indirectos (familias de los beneficiarios directos, considerando que el promedio de miembros por hogar en Jamaica es de 3,64)		
Financiamiento:	Cooperación técnica:	US\$814.417	
	Inversión:	-	
	Préstamo:	-	
	Financiamiento total del FOMIN:	US\$814.417	17%
	Contrapartida:	US\$4.012.814	83%
	Cofinanciamiento (de estar disponible):	-	
	Presupuesto total del proyecto:	US\$4.827.231	100%
Periodos de ejecución y desembolso:	48 meses para la ejecución y 54 meses para el desembolso.		
Condiciones contractuales especiales:	Las condiciones previas al primer desembolso serán, a satisfacción del Banco, las siguientes: (i) la contratación del coordinador de proyecto; (ii) el establecimiento del comité directivo; (iii) los contratos aplicados entre el organismo ejecutor y (a) Red Stripe para la ejecución del proyecto; (b) el Ministerio de Agricultura y Pesca/la Autoridad de Desarrollo Agrícola Rural de Jamaica (RADA), que confirmen su aportación en especie al proyecto; y (c) la Alianza NEO Jamaica para la inserción de jóvenes en la cadena de valor.		
Revisión del impacto ambiental y social:	Esta operación fue analizada y clasificada conforme lo exige la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). En vista de que sus repercusiones y riesgos son limitados, se propone clasificarlo como de categoría C.		
Unidad responsable de los desembolsos:	FOMIN/Representación del BID en Jamaica.		

¹ Red Stripe ha creado las categorías siguientes para las 200 explotaciones agrícolas de acuerdo con sus dimensiones. Microexplotaciones: 0,5-5 acres; explotaciones pequeñas: 5-35 acres; explotaciones medianas: 36-100 acres. El proyecto trabajará con los tres tipos de explotación.

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1 **Antecedentes.** La yuca, un cultivo propio de América Latina y el Caribe, es muy versátil y, con el procesamiento adecuado, se puede transformar en harina, pan, dulces, almidón y pienso. Aunque en el pasado se consideraba el “alimento de los pobres”, la yuca ha devenido un cultivo con diferentes usos para el siglo XXI — responde a las prioridades de los países en desarrollo, a las tendencias de la economía mundial y a los desafíos del cambio climático— y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) la reconoce como cultivo básico resistente al clima².
- 1.2 En Jamaica se está creando una nueva cadena productiva comercial para la producción de la yuca con el apoyo de Red Stripe, uno de los principales fabricantes de bebidas del país. Como parte de su estrategia de suministro local, Red Stripe se propone incrementar el uso de materias primas locales en sus bebidas y está empleando la yuca jamaíquina como ingrediente básico para elaborar cerveza. Experimentó con éxito con el uso de almidón de yuca como sustituto del jarabe de maíz con alto contenido de maltosa en el proceso de elaboración de cerveza. Con este propósito, para 2019 la empresa espera haber sustituido el 40% del jarabe de maíz con alto contenido de maltosa que actualmente importa por el almidón de yuca de producción local. Para alcanzar este nivel de sustitución del 40% se precisan hasta 65.000 toneladas métricas de tubérculos (raíces) anuales, lo que implica triplicar o cuadruplicar los actuales niveles de producción nacional³.
- 1.3 Para asegurarse un suministro sistemático de tubérculos para su fábrica de almidón de yuca recién construida con capacidad para 20 toneladas de raíces, Red Stripe opera dos explotaciones núcleo en St. Catherine: una explotación piloto de 36 acres en Bernard Lodge y otra de 250 acres en Wallen. Red Stripe está asimismo en vías de ampliar sus operaciones en Bernard Lodge y de establecer otras explotaciones en las parroquias de Clarendon y St. Mary. Sin embargo, se necesitan más grupos de explotaciones privadas en la isla para responder a la demanda y lograr un suministro sostenible. En última instancia, la empresa prevé comprar el 80% de la yuca a explotaciones bajo contrata y obtener el 20% restante de sus explotaciones núcleo. Dado que las empresas recurren cada vez más a las cadenas de valor de pequeños productores para asegurarse un suministro sostenible para sus productos, los pequeños agricultores pueden ser un factor importante a la hora de responder a la demanda de productos básicos de los mercados locales y mundiales.
- 1.4 Hoy la yuca la cultivan en Jamaica unos 11.000 pequeños agricultores en tierras familiares de un máximo de cinco acres y sobre todo como cultivo periférico. Normalmente el cultivo se comercializa localmente, como raíces frescas, en los

² La tolerancia de la yuca a condiciones climáticas cambiantes (sequías, entre otras) le concede un peso importante en las estrategias de adaptación al cambio climático. FAO. 2013. *Regional Conference on Cassava in the Caribbean and Latin America Report*, 2014. <http://www.fao.org/3/a-i4548e.pdf>.

³ Red Stripe pretende cuadruplicar el rendimiento de la yuca desde las 10-15 toneladas actuales por hectárea hasta 30-40 toneladas por hectárea. La demanda prevista de la empresa a plena capacidad será de 4.000 acres a 30-40 toneladas/hectárea o 49.000-65.000 toneladas métricas/año.

mercados municipales o se vende a varias industrias transformadoras que producen pan de yuca sin levadura (*bammy*), harina de yuca y yuca frita en hojuelas. La inestable demanda interna ha causado fluctuaciones en la producción de los últimos 25 años (desde una cifra tan baja como 15.000 toneladas métricas/año hasta 30.000 toneladas métricas/año en su punto máximo), lo que dificulta que los agricultores puedan obtener ingresos fiables con este cultivo. Según la FAO, la producción nacional en 2013 fue de aproximadamente 17.300 toneladas, muy por debajo de las 65.000 toneladas que necesita al año Red Stripe⁴.

- 1.5 Sin embargo, el compromiso de Red Stripe con el abastecimiento local creará un mercado fiable y seguro para la yuca y los productos conexos. Con vistas a desarrollar una industria local con capacidad de suministro de yuca sostenible a escala comercial, la empresa puso en marcha el Proyecto Grow⁵ en 2014, con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Pesca. El Proyecto Grow se ha propuesto crear capacidad entre los pequeños productores y establecer un grupo de trabajadores cualificados y semicualificados para cubrir los aproximadamente 480 puestos de trabajo que Red Stripe prevé crear con la producción y el procesamiento de la yuca en los próximos cuatro años. El impacto previsto es doble: en primer lugar, contribuir a ampliar la productividad, la calidad, el acceso al mercado y los ingresos de las pequeñas explotaciones; en segundo lugar, generar el capital humano necesario para impulsar la cadena de valor, al brindar a los jóvenes (de entre 17 y 29 años) la posibilidad de acceder a oportunidades laborales, además de ofrecerles competencias transversales para el creciente sector agroindustrial. Red Stripe es miembro de la Alianza Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (Alianza NEO Jamaica), una sociedad con múltiples partes interesadas que se propone incrementar las oportunidades laborales para los jóvenes pobres y vulnerables.
- 1.6 Con este fin, Red Stripe parte de su experiencia con la capacitación juvenil en destrezas mediante el programa *Learning for Life* de Diageo (DL4L)⁶, gestionado por la Fundación Desnoes & Geddes, la fundación corporativa de Red Stripe. Con el Proyecto Grow, la Fundación ha adaptado el diseño del programa DL4L para ofrecer a los jóvenes formación y certificación en la producción y el agroprocesamiento de yuca. La formación estará directamente relacionada con la actividad principal de la empresa y preparará a los participantes para las oportunidades laborales que se creen en la cadena de valor de Red Stripe y, más en general, en el sector agroindustrial. En 2015 la Fundación inició una fase piloto para la formación de jóvenes en el cultivo de la yuca y ámbitos técnicos relacionados dentro de la cadena de valor, capacitando a 67 jóvenes hasta la fecha. En el marco del Proyecto Grow, el objetivo es ampliar la escala de este

⁴ Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, División de Estadística. www.faostat.fao.org.

⁵ Hasta ahora, la empresa ha invertido unos US\$2,5 millones en crear una cadena productiva de yuca sostenible, lo que implica la puesta en marcha de una explotación piloto de 36 acres en Bernard Lodge, una de 180 acres en Wallen, y la construcción de una fábrica de almidón de yuca con capacidad para 20 toneladas de raíces en la cervecería de Kingston, además de iniciar el programa piloto de formación DL4L para jóvenes.

⁶ DL4L ha formado a más de 21.000 jóvenes en Jamaica en hostelería, entretenimiento y comercialización desde 2008, en asociación con el Organismo Nacional de Capacitación del Fondo Fiduciario para la Capacitación Laboral de los Recursos Humanos (HEART-Trust).

programa y ofrecer a 1.000 jóvenes las competencias y la experiencia para cubrir los puestos de trabajo de la cadena de valor.

- 1.7 Al asociarse con Red Stripe para el Proyecto Grow, el FOMIN se propone promover la innovación social en Jamaica mediante la colaboración estratégica con una empresa que está integrando inquietudes sociales y medioambientales en el núcleo de su estrategia empresarial. Cada vez con más frecuencia a esto se le llama aportación de capital emprendedor para innovación social. Se trata de potenciar a las personas, las ideas, la tecnología y los activos empresariales para impulsar nuevas formas de creación de valor⁷. El Proyecto Grow es un ejemplo de todo ello, pues traduce una innovación de producto (sustitución del jarabe de maíz con alto contenido de maltosa importado por la yuca local en la producción de su cerveza) en una oportunidad para crear valor social y comercial y crecer en toda la cadena productiva local. El objetivo es construir una cadena de valor que no solo sea sostenible, sino también equitativa y que aporte beneficios económicos y sociales a los agricultores y a la población joven participante en la cadena de valor ofreciéndoles un mercado seguro.
- 1.8 El proyecto propuesto resulta particularmente innovador en el contexto local, pues el concepto de modelo de producción impulsado por el mercado con contratos de compraventa a largo plazo para los pequeños agricultores es un enfoque nuevo para Jamaica. Además, el doble enfoque del proyecto —crear capacidad entre los pequeños agricultores a nivel de la producción y formar a una fuerza de trabajo juvenil para dar respuesta a la falta de correspondencia entre las competencias profesionales que ofrecen los jóvenes y las que necesita el sector— es un modo innovador de promover el desarrollo integral de la cadena de valor.
- 1.9 **Análisis del problema.** El principal problema que debe abordar este proyecto es doble: se centra en los aspectos de producción y mejora de la fuerza laboral del fortalecimiento de la cadena de valor comercial de la yuca. En primer lugar, la producción de yuca de los pequeños agricultores de Jamaica no es suficiente para satisfacer las necesidades de los compradores comerciales en términos de volumen, calidad (contenido de almidón) y regularidad del suministro. En segundo lugar, la fuerza laboral local no está capacitada para cubrir los puestos de trabajo agrícolas cualificados y semicualificados⁸ que se están creando en la cadena productiva de yuca y, en general, en el sector agroindustrial. Las principales causas de estos problemas son, entre otras:
- 1.10 **Demanda incierta en el mercado de la yuca y sus productos.** El mercado de la yuca está sujeto a periodos de excesos de oferta y de escasez. Algunas empresas nacionales compran tubérculos de yuca para hacer *bammies* y, en menor medida, harina de yuca, pero la demanda y los precios son variables. Los agricultores suelen dejar los campos de yuca en barbecho porque no cuentan con un mercado sistemático. Para las personas cuyo sustento depende básicamente de la agricultura, la inestabilidad de los precios de la producción se traduce en fluctuaciones de ingresos y mayores riesgos. Si se garantiza a los agricultores un precio razonable para sus cultivos, se les alentará a invertir en la producción. Sin

⁷ *Corporate Venturing for Social Innovation*. Nota conceptual del FOMIN y Bridges Impact+, noviembre de 2015.

⁸ Estos puestos incluyen trabajos relacionados con la agricultura ecológica en ámbitos como la gestión del agua y el riego, la gestión sostenible de la tierra, la agricultura orgánica, el agroturismo y el ecoturismo, entre otros.

una demanda uniforme y unos precios estables en origen, los agricultores abandonan la yuca y optan por otros cultivos.

- 1.11 **Cadena productiva centrada en la subsistencia más que en la producción comercial.** Los agricultores suelen cultivar la yuca junto a otros cultivos comerciales, según las prácticas de subsistencia, con trabajo manual, insumos y métodos básicos, y sin necesidad de cumplir con requisitos específicos de los compradores (contenido de almidón, por ejemplo). En la actualidad se utiliza muy poca tecnología para la producción de yuca. La mayoría de los agricultores cultivan valiéndose de trabajo manual para la preparación de la tierra y la plantación. Las explotaciones de yuca suelen ser de secano y en ellas no se usan abonos ni se controlan las malas hierbas. Actualmente, el promedio de rendimiento por agricultor es de entre 9 y 15 toneladas por hectárea, muy por debajo de los rendimientos potenciales de 30-40 toneladas por hectárea fijadas por Red Stripe. El cultivo comercial de yuca requiere el uso de insumos mejorados (abonos, variedades adecuadas para el uso industrial, entre otros), sistemas de gestión del agua, control de las malas hierbas y una mayor densidad de plantas; todo ello en su conjunto puede mejorar el rendimiento y la rentabilidad de las explotaciones agrícolas. Asimismo, la mayoría de los agricultores tienen experiencia limitada en la aplicación de protocolos agrícolas, trazabilidad, mantenimiento de registros y otros requisitos vinculados a la calidad, lo que se traduce en elevadas barreras a la entrada de explotaciones agrícolas pequeñas.
- 1.12 **Reducido acceso a fuentes formales de financiamiento para la inversión de capital en las explotaciones agrícolas de yuca.** Los agricultores necesitan inversiones para modernizar sus explotaciones agrícolas, y capital de trabajo para mantener la producción comercial. Esto implica inversiones a largo plazo en sistemas de riego, así como desembolsos estacionales para cubrir costos tales como los referidos a la preparación de la tierra, insumos y cosecha. A pesar de la amplia oferta de entidades financieras tradicionales y la proliferación de instituciones de microcrédito especializadas, el acceso al crédito sigue siendo un tema importante para las pequeñas explotaciones de las zonas rurales del país. El sector de la microempresa en Jamaica recurre a distintos proveedores de servicios financieros: cooperativas de crédito, programas patrocinados por el gobierno, empresas de crédito al consumo y entidades microfinancieras. Sin embargo, el porcentaje de empresas rurales y agrícolas de pequeña escala que efectivamente trabaja con este sector es bajo, porque falta información adecuada sobre el crédito y conocimientos sólidos sobre los mercados agrarios, por lo que los bancos y demás entidades financieras se protegen exigiendo garantías elevadas. En el caso de las pequeñas explotaciones, la dificultad de acceder al crédito se ve agravada por la falta de garantías. En general, el grado de acceso a los créditos agrícolas está directamente relacionado con el tamaño de la explotación, y los agricultores con más tierras tienen mayor acceso al crédito que los pequeños agricultores.
- 1.13 **Desajuste entre las habilidades necesarias para trabajar en la cadena de valor de la yuca y la cualificación real de los jóvenes vulnerables⁹.** En el caso de los jóvenes vulnerables, el limitado acceso a la formación técnica de calidad y a las competencias para la vida es un obstáculo importante para encontrar empleo

⁹ Según se define en NEO Jamaica, por jóvenes vulnerables se entiende aquellos que se encuentran por encima del umbral de pobreza, pero en riesgo de recaer en la pobreza.

en el sector agroindustrial. Se prevé que la cadena de valor de la yuca cree oportunidades de empleo para trabajadores cualificados y semicualificados. Por ejemplo, tener conocimientos y habilidades para manejar los tractores, plantar, abonar los cultivos, preparar compost, cosechar, llevar un control integrado de enfermedades y plagas, gestionar los residuos y conocer lo básico de los ecosistemas agrícolas es importante para la producción agrícola sostenible desde el punto de vista medioambiental. Del mismo modo, la gestión y administración de explotaciones agrícolas, el trabajo de extensión, la gestión del riego y el agua, el mantenimiento de equipos y las operaciones fabriles son otros ámbitos en que cuesta encontrar personal cualificado entre los jóvenes. Este tipo de trabajos cada vez son más importantes para la transición a una economía ecológica que promueva la sostenibilidad medioambiental, al tiempo que mejore el bienestar de las personas¹⁰. En un estudio de 2012 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, en el que participaron 606 empresas de diferentes sectores, más del 50% de las empresas con vacantes afirmaban que no lograban encontrar personas cualificadas para el puesto que querían cubrir. Además, los empleadores consideran que la falta de aptitudes interpersonales entre los jóvenes es un aspecto sustancial de mejora en la fuerza laboral.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.14 El proyecto se ejecutará en un principio en las parroquias de St. Catherine, Clarendon, St. Mary, St. Thomas y St. Ann, que ofrecen condiciones agroclimáticas adecuadas para el crecimiento y el cultivo de la yuca en Jamaica. El proyecto se puede ampliar para incluir a otras parroquias conforme se vaya extendiendo la cadena de valor. El informe sobre pobreza publicado más recientemente, *Jamaica Survey of Living Conditions*, sugiere que estas parroquias también son las zonas más empobrecidas del país. Estos datos indican que St. Thomas sufre la mayor incidencia de pobreza, con una prevalencia del 32,5%, seguido por St. Catherine (24%), Clarendon (19,3%), St. Ann (18,4%) y St. Mary (9,4%)¹¹.
- 1.15 Los ingresos generados por la agricultura a pequeña escala en Jamaica suelen ser bajos, representan menos del 25% del gasto por hogar derivado de las actividades agrícolas. El perfil típico del pequeño agricultor en países caribeños como Jamaica suele ser el de un hombre, de edad comprendida entre 41 y 54 años, y que ha cursado estudios primarios o secundarios.
- 1.16 La selección de estas parroquias brinda una oportunidad para aumentar el crecimiento económico a nivel local e incrementar el empleo entre los jóvenes. El proyecto beneficiará directamente a 200 pequeños y medianos agricultores, a 1.000 jóvenes vulnerables, y se prevé que beneficiará asimismo a 3.170 personas de forma indirecta.

C. Contribución al mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la Estrategia del BID

- 1.17 En general este proyecto contribuirá a reducir la pobreza y a desarrollar el sector privado al aumentar la competitividad de los productores de yuca de Jamaica. Esto se logrará poniendo en práctica un modelo de agricultura sostenible que

¹⁰ FAO, *Los jóvenes y la agricultura: desafíos clave y soluciones concretas*, 2014. <http://www.fao.org/3/a-i3947e.pdf>.

¹¹ *Jamaica Survey of Living Conditions* (2012).

fortalecerá las competencias técnicas y de gestión de las explotaciones agrícolas y que vinculará a los pequeños agricultores con la cadena de valor comercial de la yuca. Además, que el proyecto se centre en la formación de los jóvenes contribuirá a que éstos adquieran las competencias necesarias para trabajar en la cadena de valor y, más en general, en el creciente sector agroindustrial.

- 1.18 Este proyecto es coherente con el centro de interés de Agricultura Climáticamente Inteligente del FOMIN y contribuye a reducir la brecha de productividad para las empresas agrícolas pequeñas y medianas de América Latina y el Caribe. El proyecto promoverá la adopción de prácticas adecuadas para el cambio climático con vistas a reducir la vulnerabilidad de las pequeñas explotaciones agrícolas ante las inclemencias temporales y mejorar la resiliencia de la cadena productiva.
- 1.19 El sector agrícola de Jamaica es altamente vulnerable al cambio climático y a sus efectos. Según el informe *State of the Jamaican Climate 2012*, entre estos efectos se cuentan la reducción de las precipitaciones y su repercusión en la agrobiodiversidad, el aumento de las temperaturas y su influencia en la propagación de plagas y enfermedades, sin olvidar el impacto de los fenómenos extremos en la infraestructura agraria, los medios de vida y los activos. Lo que complica aún más las cosas, se prevé que la temporada de lluvias se reducirá y que la temporada seca se prolongará, por lo que se intensificarán las sequías y habrá escasez de agua. Habida cuenta de esta dinámica y para responder mejor a esta realidad, el Proyecto Grow financiará formación en prácticas climáticamente inteligentes, probará y mejorará variedades para que resistan sequías y plagas y facilitará la inversión en tecnología, como el riego por goteo, para que los agricultores sean menos vulnerables a las amenazas climáticas.
- 1.20 Al abordar la cuestión del financiamiento de la cadena de valor, el proyecto facilitará el acceso al crédito a largo plazo para que los agricultores puedan cubrir los costos iniciales y la compra de insumos. Además, el Proyecto Grow promueve la innovación en el sector agrícola mediante su modelo de agricultura por contrato y sus acuerdos de compraventa a largo plazo, lo cual es nuevo para la cadena de valor de la yuca en Jamaica.
- 1.21 **Colaboración con el Grupo del BID.** Este proyecto está en consonancia con el Programa de Agricultura Climáticamente Inteligente de la CII, que se propone catalizar las inversiones del sector privado en agricultura mediante esquemas de financiamiento a largo plazo. Dado el crecimiento previsto de la cadena de valor de la yuca a mediano plazo, la CII estaría en condiciones de financiar otras inversiones de Red Stripe u otras empresas del sector en el futuro.

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo del proyecto a nivel de **impacto** consiste en incrementar los ingresos de los pequeños agricultores de yuca, además de generar oportunidades de empleo sostenibles para los jóvenes vulnerables de Jamaica. En cuanto a los **resultados**, el objetivo es ampliar la capacidad de los pequeños agricultores para proveer yuca de calidad a los compradores comerciales y capacitar a los jóvenes para potenciar su inserción en la cadena de valor de la yuca como mano de obra agrícola, procesadores y proveedores de servicios.

B. Descripción del modelo/solución/intervención

- 2.2 Con vistas a crear una nueva cadena productiva de tubérculos de yuca para procesarlos en almidón y otros productos, el proyecto se centrará en los “vínculos” entre la producción y la capacitación de la fuerza laboral (formación de jóvenes, entre otros) en esta cadena, en asociación con la empresa principal, Red Stripe. El modelo de intervención se basa en un modelo de agricultura por contrato en el que Red Stripe opera sus propias explotaciones núcleo, al tiempo que tiene contratos con pequeñas y medianas explotaciones agrícolas de toda la isla. Las explotaciones núcleo cubrirán el 20% de sus necesidades de tubérculos de yuca, servirán de escenario para la investigación y el desarrollo, para probar sistemas de producción y variedades, y funcionarán como centros de formación para agricultores.
- 2.3 Red Stripe ofrecerá un mercado seguro en forma de contratos de compraventa a tres años con los pequeños y medianos productores que cumplan los requisitos de la empresa para la producción de yuca¹². El acuerdo contractual permitirá a los agricultores acceder a un plan inicial de insumos en el que se incluye tecnología de riego, material de plantación, abono y protocolos de cultivo probados y validados en las propias explotaciones de la empresa. Este acceso a un mercado seguro, mediante el compromiso de compra y la estabilidad de precios, combinado con un acceso mejorado al crédito, a la formación y a los insumos, ofrecerá los incentivos adecuados para que los agricultores intensifiquen la producción, mejoren la calidad y cumplan sus contratos.
- 2.4 El modelo de agricultura por contrato es un enfoque sostenible que beneficia a todas las partes. Red Stripe asegura un precio acordado a los agricultores y proporciona servicios técnicos a cambio de que los productores se comprometan a entregar toda la producción o una parte significativa. Además, ofrece asesoramiento técnico inicial, un precio de base garantizado y un acuerdo de comercialización que rige la calidad y los volúmenes del producto.
- 2.5 Esta expansión de la producción no solo aumentará las oportunidades de generación de ingresos para los agricultores, sino que ampliará las oportunidades laborales en el procesamiento y los servicios de apoyo de toda la cadena de valor, tales como trabajo para agentes de extensión, técnicos de maquinaria, especialistas en riego y operarios de fábrica, etc. También se prevé que la ampliación de la cadena de valor dé origen a actividades de valor añadido en el agroprocesamiento, tales como la producción de harina de yuca para pastelería y el uso de las hojas y las fibras de la yuca como pienso¹³. Concretamente, el modelo de intervención se basa en los siguientes cuatro elementos clave:
- 2.6 **Acceso a formación agronómica y comercial para que las pequeñas explotaciones pasen a cultivar yuca de forma comercial:** El proyecto aportará a los agricultores los conocimientos financieros y de planificación empresarial, así como las habilidades de gestión necesarias para el buen funcionamiento de las explotaciones comerciales y su introducción en la cadena de valor. El apoyo agronómico incluirá formación para la producción comercial de yuca, en concreto,

¹² Para ser elegibles, los agricultores deben tener acceso a tierras, estar en una zona adecuada para el cultivo de yuca, haber concluido con éxito el programa de formación de agricultores y cumplir los requisitos de producción y contrato de Red Stripe.

¹³ En Jamaica, entre los grandes compradores de yuca se encuentran las industrias transformadoras que elaboran pan de yuca sin levadura (*bammy*), como Jamaica Producers Group Ltd.

preparación de la tierra y gestión del agua de forma sostenible, nutrición de los cultivos, diversificación de las explotaciones y control de plagas y enfermedades, entre otros ámbitos. La formación se llevará a cabo en los cuatro grupos regionales y Red Stripe utilizará sus propias explotaciones como parcelas de demostración y para formar a los agricultores. Este trabajo se hará en colaboración con los expertos técnicos del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)¹⁴, así como con especialistas locales del Ministerio de Agricultura y Pesca y la Autoridad de Desarrollo Agrícola Rural de Jamaica (RADA).

- 2.7 **Acceso a tecnologías y a insumos mejorados para potenciar la productividad de las explotaciones agrícolas:** El proyecto velará por que las explotaciones de subsistencia pasen a ser pequeñas empresas agrícolas comerciales, elaborando un plan de insumos diseñado para maximizar la productividad y los ingresos de las pequeñas explotaciones agrícolas. Una vez que los agricultores hayan completado con éxito la formación de habilidades agronómicas y comerciales, se valorará si son elegibles para formalizar contratos con Red Stripe, que incluirían un “plan inicial” de insumos, con material de plantación, equipo de riego, productos agroquímicos, y servicios de formación y apoyo para producir con la calidad y el rendimiento requeridos. Los agricultores recibirán orientación técnica mediante un equipo sobre el terreno compuesto por oficiales de extensión agrícola. Con vistas a facilitar la eficiencia y la transparencia, Red Stripe implementará un sólido programa de control de calidad, que incluirá la aplicación sobre el terreno de normas de seguridad alimentaria y calidad, control de plagas y enfermedades, y un proceso para determinar el contenido de almidón de los tubérculos mediante un laboratorio móvil y una instalación de análisis de almidón.
- 2.8 **Acceso a financiamiento para facilitar la adopción de tecnologías mejoradas:** El proyecto abordará la necesidad básica de capital de inversión estableciendo un mecanismo financiero de crédito agrícola para financiar el costo de los “kits de inicio”. Este mecanismo se establecerá por un periodo de cuatro años para liberar financiamiento en la cadena productiva para las 200 explotaciones agrícolas pequeñas y medianas, con vistas a catalizar la adopción de nuevas tecnologías (los kits de inicio) y contribuir a que el modelo alcance la escala y la sostenibilidad deseadas. El mecanismo ofrecerá préstamos de hasta tres años para explotaciones agrícolas pequeñas y medianas que hayan firmado contratos de compraventa con Red Stripe. El mecanismo financiero se creará con capital procedente de los recursos propios de Red Stripe y lo gestionará una entidad financiera oficial de Jamaica con experiencia en créditos agrícolas a pequeñas y medianas empresas.
- 2.9 **Preparación de un grupo cualificado de trabajadores agrícolas jóvenes y competentes para consolidar la cadena de valor:** En apoyo del crecimiento de la cadena de valor, el proyecto creará un grupo de trabajadores jóvenes cualificados y semicualificados para cubrir los puestos que se generen en la producción de tubérculos de yuca, el procesamiento, las instalaciones de producción y los servicios de apoyo técnico y logístico. Al adaptar el programa de formación juvenil *Learning for Life* de Diageo (DL4L), la Fundación Red Stripe ha

¹⁴ Este trabajo también puede incluir la colaboración con el Consorcio Latinoamericano y del Caribe de apoyo a la Investigación y al Desarrollo de la Yuca (CLAYUCA), una filial del CIAT que promueve la innovación tecnológica y el desarrollo de sistemas de producción de yuca ecoeficientes, sostenibles y competitivos en las regiones tropicales del mundo.

diseñado un programa de formación de nueve semanas que desarrolla tanto las habilidades técnicas como las competencias para la vida necesarias para trabajar en el sector agroindustrial. La formación técnica irá acompañada de formación laboral práctica, mentoría y actividades de inserción laboral. El programa de formación y habilidades para jóvenes se pondrá en práctica en coordinación con el Organismo Nacional de Capacitación del Fondo Fiduciario para la Capacitación Laboral de los Recursos Humanos (HEART-Trust), instituto líder de formación técnica y profesional de Jamaica, y el programa NEO Jamaica.

C. Componentes

Componente I: Fortalecimiento de la capacidad técnica y agronómica para la producción de yuca (FOMIN: US\$404.400; contrapartida: US\$1.064.800).

- 2.10 El objetivo de este componente es mejorar la productividad y las habilidades comerciales de las explotaciones agrícolas mediante la formación, los servicios de extensión y los servicios de asesoramiento empresarial. Para que la producción de yuca comercial sea viable desde el punto de vista económico para las explotaciones agrícolas pequeñas y medianas, el proyecto promoverá un enfoque de intensificación sostenible para que la misma tierra produzca un rendimiento más elevado. Ello asegura la aplicación de prácticas mejoradas y un uso más eficiente de insumos, lo que previsiblemente redundará en un mayor rendimiento. Además, este componente fortalecerá la capacidad de las explotaciones para la gestión financiera y la planificación empresarial con vistas a mejorar su capacidad de gestión del crédito y cumplir los contratos de suministro en el marco del sistema de agricultura por contrato.
- 2.11 Las principales actividades ligadas a este componente son las siguientes: (i) preparar un enfoque basado en un ecosistema para la producción de yuca (con los mejores expertos técnicos del CIAT) que sea muy productivo y sostenible desde el punto de vista medioambiental; (ii) elaborar y publicar manuales técnicos y módulos para formación de agricultores; (iii) formar a personal que actúe sobre el terreno y a técnicos de extensión; (iv) capacitar a los agricultores y organizar actividades formativas sobre el terreno para las explotaciones agrícolas; (v) brindar a los agricultores apoyo de extensión concreto, en asociación con la RADA; (vi) preparar un plan de estudios sobre la agroindustria para el cultivo de la yuca; y (vii) proporcionar formación agraria y servicios de asesoramiento a los agricultores mediante talleres y tutoría empresarial.
- 2.12 Los resultados previstos de este componente incluyen (i) un plan estudios de formación agraria y un manual técnico de producción climáticamente inteligente de yuca; (ii) 15 personas sobre el terreno y técnicos del Proyecto Grow formados en producción climáticamente inteligente de yuca; y (iii) 200 agricultores formados en producción climáticamente inteligente de yuca, emprendimiento agrícola, formación financiera para el mantenimiento de registros y planificación empresarial.

Componente II: Creación de un sistema de producción climáticamente inteligente (FOMIN: US\$100.000; contrapartida: US\$70.000).

- 2.13 El objetivo de este componente es crear un sistema agrícola climáticamente inteligente y moderno para pequeños productores de yuca, y facilitarles la oportuna disponibilidad de insumos y servicios a un precio asequible. El componente facilitará el desarrollo de variedades de yuca de alta productividad y

adaptadas para lograr una elevada calidad y cumplir los requisitos del mercado en lo referente al contenido de almidón. Se fomentará asimismo un sistema de cultivo mixto (por ejemplo, sorgo, arveja y maní) que mantenga la fertilidad del suelo, reduzca las plagas y enfermedades específicas de los cultivos y ayude a los agricultores a reducir el riesgo y a adaptarse a las perturbaciones externas, incluidas las amenazas climáticas. Entre estas actividades se cuentan las siguientes: (i) investigación y pruebas sobre el terreno para valorar distintas variedades de yuca de alta productividad y determinar su desempeño en condiciones heterogéneas (secano, regadío, etc.); (ii) reproducción de material de plantación de alta productividad mediante un sistema de viveros para asegurar que estén disponibles para los agricultores; y (iii) identificación y prueba de cultivos complementarios para cultivo intercalado y rotación.

- 2.14 Los productos previstos de este componente incluyen (i) ocho variedades probadas de yuca de alta productividad y climáticamente inteligentes; (ii) seis cultivos complementarios probados para rotación de cultivos; y (iii) tres viveros para reproducir material de plantación de alto rendimiento.

Componente III: Ampliación de la formación juvenil en agricultura y producción de yuca (FOMIN: US\$12.000; contrapartida: US\$726.000).

- 2.15 El objetivo de este componente es crear competencias en la población joven para facilitar su inserción en la cadena de valor de la yuca y, en general, en el sector agroindustrial, como mano de obra agrícola, operarios de fábrica y proveedores de servicios. Este componente se implementará en coordinación con la Alianza NEO Jamaica y el Organismo Nacional de Capacitación del Fondo Fiduciario HEART. Se centrará en ofrecer una combinación de habilidades técnicas y de competencias para la vida y el liderazgo mediante un programa de formación de nueve semanas adaptado específicamente a las oportunidades del sector agroindustrial y a la producción de yuca. Esta formación se complementará con mentorías, tutoría profesional e inserción laboral con el apoyo de NEO Jamaica. Las actividades de este componente incluyen las siguientes: (i) la contratación, selección y formación de jóvenes de entre 17 y 29 años para la producción de yuca y el emprendimiento agrario; (ii) la implementación de un programa intensivo de mentoría y tutoría para que se adquieran habilidades relacionadas con la solución de diferencias, los conocimientos financieros, el liderazgo, la presentación y la capacidad de hablar en público; y (iii) servicios de inserción laboral para que los participantes del Proyecto Grow tengan acceso a las ofertas de empleo en el sector agroindustrial y los sectores conexos.

- 2.16 Los productos previstos de este componente incluyen (i) 1.000 jóvenes formados en gestión de explotaciones agrícolas y producción de yuca; (ii) 1.000 jóvenes formados en habilidades de liderazgo y competencias para la vida; y (iii) 1.000 jóvenes asistidos en materia de inserción laboral por NEO.

Componente IV: Mejora del acceso a financiamiento para pequeños productores de la cadena de valor de la yuca (FOMIN: US\$0; contrapartida: US\$1.630.635).

- 2.17 El objetivo de este componente es que los pequeños y medianos agricultores con contratos de compraventa de Red Stripe tengan acceso a financiamiento asequible. El Mecanismo de Financiamiento del Proyecto Grow se creará para conceder préstamos a los agricultores aprobados con vistas a financiar el costo de un “kit de inicio” de insumos (equipo de riego, abono químico, etc.) necesarios

para producir yuca según las especificaciones y protocolos creados por Red Stripe. Este mecanismo de crédito agrícola estará financiado por Red Stripe y lo gestionará una entidad financiera cualificada de Jamaica.

- 2.18 Los agricultores aprobados accederán a financiamiento en forma de cupones para adquirir kits de inicio de proveedores autorizados. Los préstamos contarán con la garantía de los contratos de compraventa y el reembolso se llevará a cabo en un periodo de tres años mediante la entrega de las cosechas de yuca.
- 2.19 La entidad financiera seleccionada firmará un contrato de administración con Red Stripe y se responsabilizará de las actividades siguientes: (i) creación de productos de crédito adaptados a las necesidades de las explotaciones agrícolas pequeñas y medianas; (ii) realización de un análisis del crédito y de debida diligencia en materia financiera para cada solicitante; (iii) administración de los acuerdos de préstamo con cada agricultor; (iv) asunción de la función de cámara de compensación para remitir los pagos a los proveedores de insumos; (v) seguimiento de los desembolsos y los reembolsos de préstamos de los agricultores; (vi) realización del pago final a los agricultores al final de la cosecha; y (vii) información a Red Stripe/Fundación Desnoes & Geddes sobre el desempeño del fondo con una periodicidad trimestral.
- 2.20 Los productos previstos de este componente incluyen (i) dos productos de crédito específicamente adaptados para las explotaciones agrícolas de yuca; (ii) 200 explotaciones agrícolas receptoras de créditos; y (iii) US\$1,6 millones de crédito desembolsados a las explotaciones agrícolas del Proyecto Grow.

Componente V: Conocimiento y comunicaciones estratégicas (FOMIN: US\$40.000; contrapartida: US\$2.000).

- 2.21 El objetivo de este componente es sistematizar, documentar y difundir la experiencia y el conocimiento generado por el proyecto. La utilización de fuentes de abastecimiento locales está surgiendo como un modelo de negocio sostenible y rentable que beneficia tanto a las empresas como a los proveedores locales. Este proyecto es único porque se propone crear una nueva cadena de valor, anclada en una compañía local y con un amplio apoyo de los pequeños productores. El proyecto generará conocimiento que luego podrán aprovechar no solo las grandes empresas y distribuidoras del sector de alimentación y bebidas, sino también, y cada vez más, las pequeñas y medianas empresas.
- 2.22 Las audiencias estratégicas del proyecto para ampliar y repetir el modelo son las siguientes: (i) las principales industrias transformadoras; (ii) el Ministerio de Agricultura y Pesca; (iii) los bancos y entidades financieras locales con interés en el financiamiento al sector agrícola; (iv) los socios técnicos como el CIAT y el CARDI; (v) la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres del BID; y (vi) otros socios para el desarrollo y entidades multilaterales.
- 2.23 Con vistas a responder a las necesidades de conocimiento de estas audiencias, se elaborará un estudio de caso para documentar la información recabada y repetir la experiencia del proyecto en cuanto a la utilización de fuentes de abastecimiento locales, y también se creará un video con los puntos básicos de la experiencia. El proyecto también financiará la participación del personal del proyecto en dos eventos de conocimiento para informar de los resultados y de las lecciones aprendidas.

- 2.24 **Relación con las necesidades/los intereses de conocimiento de otras partes interesadas.** La contribución de conocimiento de este proyecto brindará orientación y buenas prácticas a las empresas e instituciones de desarrollo sobre la manera de crear asociaciones entre empresas líderes, agricultores y otras partes interesadas, así como sobre la forma de incrementar la capacidad de los agricultores y otros actores de la cadena de valor, y crear mecanismos eficaces para ofrecer financiamiento a los agricultores.

D. Gobernanza y mecanismo de ejecución del proyecto

- 2.25 El proyecto lo ejecutará la Fundación Desnoes & Geddes, la fundación corporativa de Red Stripe, con sede en Kingston. La Fundación Desnoes & Geddes creará una unidad de ejecución del proyecto compuesta por un administrador de proyecto y un ayudante administrativo/contador. El administrador de proyecto se encargará de implementar el programa de trabajo y de la gestión del personal del proyecto. Contará con el apoyo de un equipo técnico sobre el terreno compuesto por oficiales de extensión, un consultor agrícola y un asesor comercial. Toda la unidad de ejecución del proyecto estará bajo la supervisión conjunta del responsable de Materias Primas Locales de Red Stripe y del director ejecutivo de la Fundación Desnoes & Geddes.
- 2.26 Se creará un comité directivo que se encargará de la supervisión estratégica y la orientación sobre la ejecución del proyecto. Su función implicará la supervisión de la entrega de los productos del proyecto y el logro de resultados. El comité estará compuesto por representantes de los patrocinadores financieros del proyecto y de los socios clave, entre otros: el FOMIN, Red Stripe, la Fundación Desnoes & Geddes, el Ministerio de Agricultura y Pesca y socios técnicos como el CIAT. También se puede invitar a otros miembros a participar ad hoc. El comité se reunirá trimestralmente para comprobar que se estén cumpliendo los hitos marcados y el calendario de presentación de informes del proyecto.
- 2.27 Un año antes de que termine el proyecto, se organizará un taller de sostenibilidad con todas las partes interesadas para identificar acciones específicas necesarias para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto, una vez agotado el financiamiento de éste. El taller lo organizará el organismo ejecutor.

E. Sostenibilidad

- 2.28 Se asegurará la sostenibilidad gracias a varios factores clave. En primer lugar, el proyecto se centra en construir un modelo de negocio de utilización de fuentes de abastecimiento nacionales eficaz y sostenible que brinde a los agricultores la oportunidad de integrar la cadena de valor comercial de la yuca y mejorar sus ingresos. Otra garantía de sostenibilidad del Proyecto Grow es el mercado asegurado y el acuerdo de estabilidad de precios, que tiene el potencial de crear perspectivas favorables y a largo plazo para el desarrollo del mercado. Conforme el mercado se vaya afianzando y aumente la demanda, los agricultores tendrán un incentivo para aumentar la producción de yuca. En tercer lugar, al crear un historial de crédito de los agricultores a través del mecanismo de financiamiento del Proyecto Grow, el proyecto aumentará la capacidad de acceso de los pequeños agricultores a fuentes formales de financiamiento y de inversión de capital para reforzar la producción comercial de las explotaciones agrícolas. Por último, el proyecto apoyará el desarrollo agronómico y de las competencias para la vida de los jóvenes vulnerables, lo que contribuirá a afianzar sus competencias para la empleabilidad y a formar personas cualificadas para respaldar el sector.

F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones

- 2.29 En general, el FOMIN ha aprendido que los proyectos relacionados con el acceso a mercados y las cadenas de valor son más eficaces cuando identifican mercados adecuados para pequeñas empresas y cuando se entiende bien cómo funciona el mercado en cuestión. Por tanto, el proyecto colabora estrechamente con Red Stripe para comprender la demanda, el libre juego de la oferta y la demanda y los requisitos relacionados con la calidad necesarios para crear una nueva cadena de valor. Más concretamente, se han incorporado al diseño del proyecto las siguientes lecciones aprendidas de la experiencia del FOMIN y de Red Stripe:
- 2.30 **La transición a la agricultura comercial requiere un apoyo intensivo.** Una de las primeras lecciones aprendidas al ejecutar el proyecto Ampliación de la Alianza de Pequeños Agricultores de Sorgo en Haití (SMASH) (documento HA-M1050), en el que la cervecera Brasserie National d'Haiti se comprometía a comprar sorgo de productores locales, es que trabajar con agricultores de subsistencia con una limitada exposición a la agricultura comercial exige un alto grado de atención para lograr un cambio cultural. En el marco del proyecto se trabajará estrechamente con los productores para fomentar un cambio de perspectiva y comportamiento con vistas a facilitar su adecuada participación en una cadena de valor más organizada y orientada al comercio.
- 2.31 **La diversificación de las explotaciones agrícolas es fundamental.** Las lecciones del Programa de Empresariado Social y de los proyectos relacionados con la cadena de valor de la yuca del FOMIN (operaciones PR-S1006 y NI-M1031), así como el informe de la FAO sobre la intensificación sostenible de la yuca¹⁵ constatan la importancia de la diversificación agrícola para las pequeñas explotaciones. Se deben poner en práctica estrategias para lograr una combinación adecuada de fuentes de ingresos a corto, mediano y largo plazo mediante distintos cultivos. Este proyecto fomentará la diversificación identificando cultivos complementarios basándose en su comerciabilidad y su compatibilidad con la yuca.
- 2.32 **La formación juvenil debe estar vinculada a puestos de trabajo.** Esto reviste una especial importancia para la formación técnica, que conlleva preparar a los estudiantes para un trabajo concreto, de modo que, tras los estudios, se puedan incorporar al mercado laboral. Para cerciorarse de que la transición sea eficaz, los cursos deben ser pertinentes para la demanda y la retroalimentación debe ser continua. Además, la investigación ha demostrado que las empresas valoran las competencias para la vida (motivación, actitud hacia el trabajo, responsabilidad y compromiso) incluso más que las competencias técnicas. Diversos estudios han constatado la repercusión de las competencias para la vida en el éxito de las relaciones interpersonales, el entorno escolar y el mercado laboral .

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.33 **Adicionalidad no financiera.** El proyecto se beneficiará de la experiencia del FOMIN con cadenas de valor agrícolas y con financiamiento de cadenas de valor para pequeños agricultores. Se trata de la primera vez que Red Stripe crea un mecanismo financiero para los pequeños agricultores, y la experiencia y los conocimientos técnicos del FOMIN han sido de especial utilidad para la estructuración del fondo. Además, la amplia experiencia del FOMIN en la

¹⁵ FAO, *Ahorrar para crecer. La Yuca. Guía a la intensificación sostenible de su producción*, 2013.

formación y el fortalecimiento técnico de las competencias de los jóvenes, a través de NEO, aporta asimismo un valor importante a esta intervención.

- 2.34 **Adicionalidad financiera.** Se prevé que el apoyo financiero del FOMIN para aumentar la productividad de los agricultores y la producción climáticamente inteligente acelerarán la productividad y la integración de las explotaciones en la cadena productiva. A mediano plazo, creará nuevos espacios para futuras inversiones en el proceso de expansión y en el sector de la yuca en general.

H. Resultados del proyecto

- 2.35 Se prevé que el proyecto alcanzará los siguientes **resultados** para finales del periodo de ejecución de cuatro años: (i) 800 jóvenes (80%) se gradúan del programa de formación del Proyecto Grow; (ii) 200 explotaciones agrícolas adoptan nuevas prácticas o tecnologías (CRF 230100); (iii) el rendimiento promedio de las explotaciones agrícolas del Proyecto Grow alcanza 30 toneladas por hectárea; (iv) 2.000 acres de tierra se ordenan de forma sostenible (CRF 240100); y (v) el promedio de contenido de almidón de los tubérculos de yuca suministrados por las explotaciones agrícolas del Proyecto Grow aumenta al 28%.

I. Impacto del proyecto

- 2.36 Se prevé que el proyecto logre los siguientes **impactos** para finales del periodo de ejecución de cuatro años: (i) 480 graduados del programa del Proyecto Grow obtienen un puesto de trabajo; (ii) US\$6,2 millones en ventas anuales a nuevos mercados nacionales o de exportación por parte de las explotaciones agrícolas del Proyecto Grow; (iii) 200 explotaciones agrícolas del Proyecto Grow venden a nuevos mercados nacionales o de exportación (CRF 330601); y (iv) 24 millones de kilogramos (24.000 toneladas métricas) de yuca suministrados a la planta de procesamiento de Red Stripe por las explotaciones agrícolas del Proyecto Grow.

J. Impacto sistémico

- 2.37 El proyecto se propone crear un nuevo mercado de yuca comercial en Jamaica, cuyo valor será del orden de US\$6,2 millones anuales para cuando haya finalizado el proyecto. Además, se prevé que el éxito de la ampliación de la cadena de valor de la yuca actúe como catalizador de nuevos mercados de productos derivados de la yuca, tales como la harina de yuca para panaderías, y las hojas y las fibras de yuca destinadas a pienso, a los que los productores de pequeña escala también podrán abastecer. El proyecto también puede utilizarse como modelo para promover el abastecimiento local, el valor compartido y los acuerdos con contratos similares para cualquier otro cultivo de Jamaica o de la región más amplia del Caribe. Red Stripe puede transferir el enfoque de la cadena de valor formulado en Jamaica a otros países donde su matriz, Heineken¹⁶, esté poniendo en práctica compromisos de utilización de fuentes de abastecimiento nacionales en contextos similares. Indicador de impacto sistémico: un nuevo mercado o cadena de valor que surge con el apoyo del FOMIN.

¹⁶ En octubre de 2015, Heineken adquirió de Diageo a Red Stripe, lo que le proporcionó una participación mayoritaria en Desnoes & Geddes Ltd., la sociedad de explotación de Red Stripe. El FOMIN posee una carta de compromiso de Red Stripe en que confirma su compromiso continuo con el proyecto bajo la nueva estructura de propiedad.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 La unidad de ejecución del proyecto se encargará de establecer los sistemas de seguimiento del proyecto; asegurar la recopilación de datos de referencia, los de mediano plazo y los de final del período; contribuir a los informes de avance, y velar por que se completen las evaluaciones intermedia y final. Red Stripe está considerando el uso de una plataforma móvil de código abierto para gestionar la logística de la cadena productiva de la yuca. Las funciones claves del sistema incluirán la trazabilidad del producto y la gestión de proveedores. Más allá de gestionar la logística de base de la cadena productiva, la plataforma móvil alojará el sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto Grow. Los indicadores de desempeño clave relacionados con los agentes sobre el terreno y con la actividad de los agricultores también se someterán a seguimiento y se informará al respecto mediante la plataforma.
- 3.2 **Parámetros de referencia:** Se recopilan parámetros de referencia respecto de todos los agricultores y jóvenes al momento de su aceptación e inscripción en el Proyecto Grow. En el caso de los productores individuales, el estudio de los parámetros de referencia incluirá datos sobre hectáreas cultivadas, producción de yuca, rendimiento, ventas, acceso al crédito, prácticas agrícolas y acceso a equipos para la agricultura. La información la recopilan los agentes de extensión. Todos los datos de referencia se desglosarán por sexo, cuando proceda, y para efectos de medición de resultados en el informe anual y evaluación final del proyecto.
- 3.3 **Seguimiento:** Se registrará a todos los agricultores que participen en el proyecto con un código de identificación único. Dicho código se utilizará para hacer un seguimiento de todos los servicios y de toda la capacitación que reciban en el marco del proyecto, como la asistencia a actividades de capacitación, visitas de extensión, créditos, etc. De igual modo, el sistema hará un seguimiento de los principales datos de producción, como el rendimiento y las ventas. Los datos se desglosarán por sexo, cuando proceda. Todos los agentes de extensión del Proyecto Grow recibirán capacitación y las herramientas necesarias para recopilar los datos y completar los informes de campo. Se prevé actualizar los datos sobre los agricultores en cada periodo de cosecha o de capacitación. El seguimiento del programa de formación juvenil aprovechará los sistemas ya establecidos por NEO y el Fondo Fiduciario HEART.
- 3.4 **Evaluación:** En el marco del proyecto se realizarán una evaluación intermedia y una final. La primera se hará a la mitad del proyecto o cuando se hayan desembolsado el 50% de los recursos. Dicha evaluación cubrirá, entre otros temas, (i) la eficacia de la capacitación de los agricultores y el grado en el que éstos estén adoptando mejores prácticas de producción; (ii) el avance en la consecución de los objetivos de producción y abastecimiento; y (iii) el avance en relación con la mejora del acceso a financiamiento para productores.
- 3.5 La evaluación final se realizará una vez concluido el proyecto y en ella se compararán los parámetros de referencia con los datos finales para determinar el alcance del impacto en los ámbitos que busca atender el programa. El proyecto utilizará una metodología combinada de evaluación cuantitativa y cualitativa, que incluirá información de la plataforma móvil del proyecto y de entrevistas con productores, jóvenes y otras partes interesadas del proyecto. El equipo de proyecto elaborará un plan tanto para la evaluación intermedia como para la final,

con el fin de determinar los métodos y recursos específicos que procedan. Entre las preguntas clave de la evaluación final estarán las siguientes: (i) ¿En qué medida este modelo se ha traducido en beneficios económicos y sostenibles para las pequeñas explotaciones agrícolas?; (ii) ¿Ha mejorado el sustento de los beneficiarios gracias al modelo de agricultura por contrato? ¿Las explotaciones agrícolas cumplieron sus contratos y cuánto tiempo tardaron en percibir beneficios económicos?; (iii) ¿Hasta qué punto son sostenibles los vínculos entre las explotaciones agrícolas beneficiarias y la empresa ancla?; (iv) ¿Cómo puede ampliarse la eficacia y la sostenibilidad del modelo de negocio de abastecimiento local de Red Stripe?; (v) ¿Se puede repetir el modelo en otros grupos de proyectos?; y (vi) ¿En qué medida ha contribuido el proyecto a la formación y la inserción laboral de los jóvenes en las cadenas de valor?

- 3.6 **Taller de cierre.** El organismo ejecutor organizará un taller de cierre en el momento oportuno para evaluar conjuntamente con otros interesados clave los resultados obtenidos, identificar las tareas pendientes para garantizar la sostenibilidad, e identificar y difundir las lecciones aprendidas y las prácticas óptimas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$4.827.231, de los cuales US\$814.417 (17%) provendrán del FOMIN y US\$4.012.841 (83%) de la contrapartida. El periodo de ejecución será de 48 meses y el de desembolso, de 54 meses.

US\$	FOMIN	Red Stripe	En especie	Total
Componentes del proyecto				
Componente I: Fortalecimiento de la capacidad técnica y agronómica para la producción de yuca	404.400	834.400	230.400	1.469.200
Componente II: Creación de un sistema de producción climáticamente inteligente	100.000	70.000	0	170.000
Componente III: Desarrollo y ampliación del programa de formación juvenil en agricultura y producción de yuca	12.000	462.000	264.000	738.000
Componente IV: Mejora del acceso a financiamiento para pequeños productores de la cadena de valor de la yuca	0	1.630.635	0	1.630.635
Componente V: Conocimiento y comunicaciones estratégicas	40.000	2.000		42.000
Ejecución y supervisión				
Organismo ejecutor/administración	169.500	393.600	24.000	587.100
Parámetro de referencia	6.000	0	0	6.000
Sistema de seguimiento	14.000	0	0	14.000
Evaluación intermedia	10.000	0	0	10.000
Evaluación final	14.000	0	0	14.000
Evaluaciones ex post	16.000	0	0	16.000
Imprevistos	23.517	101.779	0	125.296
Subtotal	809.417	3.494.414	518.400	4.822.231
% del financiamiento	17%	72%	11%	100%
Fortalecimiento institucional (formación en gestión financiera o adquisiciones y contrataciones, si procede)	5.000	0	0	5.000
Total general	814.417	3.494.414	518.400	4.827.231

V. ORGANISMO EJECUTOR

- 5.1 La Fundación Desnoes & Geddes será el organismo ejecutor de este proyecto y suscribirá el acuerdo con el Banco. Establecida en 2006, se trata de la fundación corporativa de Red Stripe y ejecuta proyectos cuyo fin es aliviar la pobreza y mejorar la calidad de vida de los jamaquinos. La Fundación, administrada por un consejo de seis miembros, actualmente está poniendo en práctica y gestionando el programa *Learning for Life* de Diageo (DL4L), que ofrece formación y competencias para que las personas desfavorecidas tengan una oportunidad de encontrar empleo y de ser valoradas y respetadas por su contribución a la comunidad. Los programas DL4L, impartidos en asociación con entidades establecidas de formación y educación, se centran en cuatro ámbitos de competencia integrales, para formar y fortalecer las habilidades de los participantes a fin de que encuentren trabajo en turismo, ventas, arte y hostelería. Estos cuatro ámbitos iniciales coinciden con las actuales habilidades de la empresa y ofrecen oportunidades laborales con sus clientes de hostelería y comercio minorista, refuerzan sus patrocinios de comercialización y su base de proveedores y, a consecuencia de todo ello, amplían la ejecución del proyecto.
- 5.2 La ejecución del Proyecto Grow es una oportunidad para que la Fundación amplíe su proyecto piloto de capacitación juvenil en torno a la yuca, lo que concuerda plenamente con las actividades básicas de la empresa. Si bien los conocimientos especializados de la Fundación se basan en la formación de jóvenes, consolidará su capacidad en desarrollo agrícola y de la cadena de valor mediante alianzas con socios estratégicos clave.
- 5.3 La Fundación Desnoes & Geddes establecerá una unidad de ejecución y creará la estructura necesaria para ejecutar las actividades del proyecto y gestionar sus recursos con eficacia y eficiencia. La Fundación también se encargará de redactar los informes de avance sobre la ejecución del proyecto. Los detalles sobre la estructura de la unidad de ejecución y los requisitos de presentación de informes se encuentran en el Anexo X de los archivos técnicos del proyecto.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 El equipo de proyecto ha identificado los siguientes riesgos:
- 6.2 **Riesgo de comportamiento:** Los agricultores pueden mostrarse reacios a adoptar nuevos métodos y tecnologías, y puede suceder que no apliquen los protocolos y las normas que se les han transmitido durante la formación. **Medida de mitigación:** Los agricultores por contrato se seleccionarán mediante un proceso riguroso y se comprobará su potencial compromiso para cumplir con los nuevos métodos de producción y con las normas de calidad. Además, el equipo técnico sobre el terreno hará visitas regulares de supervisión a las explotaciones agrícolas por contrato y las modalidades de formación serán apropiadas para la población objetivo que la reciba (conocimientos, disponibilidad, etc.). Asimismo, el acuerdo de agricultura por contrato ofrecerá incentivos para que los agricultores cumplan, por medio de una estructura de precios en virtud de la cual el mayor contenido de almidón recibirá un mayor precio de mercado.
- 6.3 **Riesgo financiero:** La entidad financiera asociada tiene una capacidad menor de la prevista para crear nuevos productos y administrar el mecanismo de financiamiento para los agricultores. **Medida de mitigación:** El FOMIN ha

trabajado con Red Stripe para elaborar términos de referencia específicos con vistas a seleccionar una entidad financiera con la capacidad, experiencia y trayectoria adecuadas para gestionar el mecanismo de financiamiento. El FOMIN brindará asesoramiento sobre la selección de la entidad financiera y el funcionamiento del mecanismo de financiamiento. El FOMIN también está preparado para compartir sus conocimientos especializados sobre financiamiento de agricultores con objeto de asegurar la exitosa ejecución del fondo.

- 6.4 **Riesgo de crédito:** Los agricultores no pueden reembolsar los préstamos para los kits de inicio. **Medida de mitigación:** Los agricultores que se hayan escogido para los contratos de compraventa serán objeto de una selección rigurosa por parte de Red Stripe y la entidad financiera, para determinar su capacidad de producción de yuca y de reembolso del préstamo. El programa de crédito se ha diseñado para reducir el riesgo para Red Stripe y la entidad financiera mediante el uso de cupones de suministro de insumos en lugar de efectivo. Asimismo, el agricultor efectuará los reembolsos en forma de tubérculos de yuca durante la cosecha. El marco temporal, la cantidad y la calidad estarán especificados en el contrato de compraventa. Este modelo minimiza el potencial de impago y el mal uso de los fondos. El potencial de venta paralela también es bajo porque el transporte de la yuca a otros compradores es costoso.
- 6.5 **Riesgo medioambiental y de cambio climático:** Jamaica, como la mayoría de los pequeños países insulares en desarrollo, es vulnerable al impacto del cambio climático, sobre todo a las sequías, inundaciones y tormentas extremas, lo que podría afectar negativamente las cosechas de yuca. **Medida de mitigación:** La promoción y el uso de variedades de yuca de alto rendimiento y resistentes al clima podrían coadyuvar a mitigar el riesgo de pérdida de cultivos. Además, la dispersión geográfica de las plantaciones de yuca en toda la isla también mitigará este riesgo.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 No se prevé que el proyecto cause efectos ambientales o sociales adversos. Por el contrario, se prevén externalidades positivas desde el punto de vista social y ambiental. En primer lugar, la promoción y el cultivo de variedades de yuca de alto rendimiento y resistentes al clima contribuirán a mejorar la resiliencia de los pequeños agricultores. Segundo, la creación de una nueva cadena productiva ofrece a los agricultores un acceso seguro al mercado, financiamiento y formación, lo que mejorará su generación de ingresos y su capacidad para avanzar en la cadena de valor. Tercero, el proyecto promoverá prácticas de cultivo sostenibles desde el punto de vista medioambiental. Por último, mediante una combinación de formación técnica y competencias para la vida, el proyecto ayudará a conformar un grupo de jóvenes cualificados para cubrir las ofertas laborales en la creciente cadena de valor de la yuca y, más en general, en el sector agroindustrial.

VIII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 **Desembolso en función de resultados y acuerdos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a las disposiciones estándar del FOMIN en cuanto a desembolso en función de resultados, adquisiciones y gestión financiera, tal como se especifica en el Anexo VII.

IX. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 **Divulgación de información.** Este proyecto se clasifica como público a efectos de la política de acceso a información del Banco.