

PLAN DE PRIVATIZACIÓN DE LA HACIENDA NON-PAREIL

(TC-95-04-47)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Ministerio de Agricultura, Tierra y Recursos Marinos

DESTINATARIOS: Gobierno de Trinidad y Tobago

OBJETIVOS: Ayudar al Gobierno de Trinidad y Tobago a realizar los preparativos necesarios para privatizar con éxito la hacienda Non-Pareil. La privatización se hará en conformidad con la estrategia del gobierno de reconversión de Non-Pareil por medio de una empresa conjunta, con participación de inversionistas privados, nacionales e internacionales, y una participación minoritaria del gobierno. La financiación de los preparativos por parte del FOMIN tiene por objetivo actuar como elemento catalizador y suscitar interés en la posible empresa conjunta. El proyecto se ha concebido como actividad de demostración orientada a promover la producción de cacao, en el marco de las iniciativas gubernamentales para desarrollar una economía privada impulsada por el sector y capaz de competir con las exportaciones.

DESCRIPCIÓN: El proyecto suministrará los recursos financieros necesarios para: a) reclutar un equipo de consultores nacionales e internacionales con experiencia en la producción y comercialización del cacao, que prepararán un plan general de actividades para la empresa conjunta; b) contratar consultores internacionales y nacionales especializados en actividades bancarias de inversión a fin de identificar inversionistas nacionales o internacionales y diseñar los instrumentos financieros necesarios para el proyecto, y c) contratar un asesor jurídico que ayude al gobierno a establecer la empresa conjunta. El plan de actividades antes mencionado incluirá los siguientes elementos: i) información sobre el producto y análisis de mercados para obtener la información necesaria sobre la demanda y oferta de cacao; ii) valoración y evaluación de las condiciones actuales de Non-Pareil; iii) planes de operaciones para la rehabilitación de las instalaciones de elaboración y la infraestructura necesaria; iv) evaluación de los efectos ambientales y sociales para

garantizar que la rehabilitación de Non-Pareil esté en consonancia con las políticas ambientales y sociales del gobierno, y v) proyección financiera, en un marco temporal de diez años, sobre la posible empresa conjunta.

FINANCIAMIENTO:	Modalidad:	Donación
	Facilidad I del FOMIN:	US\$490.000
	Contribución Local:	US\$ 90.000
	Total:	US\$580.000

CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES:	Los recursos del proyecto se desembolsarán de acuerdo con los procedimientos del Banco. Antes del primer desembolso, el organismo de ejecución deberá presentar un plan de acción para la ejecución del proyecto. Los recursos destinados a los servicios de asesoramiento jurídico y promoción de las inversiones se desembolsarán únicamente una vez concluido el plan de actividades y después de haber recibido una solicitud concreta del organismo de ejecución, en la que se confirme el interés en realizar esas actividades.
--	---

CALENDARIO DE EJECUCIÓN:	Se prevé que la ejecución del proyecto estará concluida en diez meses.
---------------------------------	--

CLASIFICACIÓN AMBIENTAL:	El Comité del Medio Ambiente, en la reunión del 29 de agosto de 1995, clasificó esta operación en la Categoría III.
---------------------------------	---

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS

- 1.1 El Comité de Donantes, en su reunión del 30 de noviembre de 1993, determinó que Trinidad y Tobago reunía las condiciones necesarias para todas las modalidades de financiamiento en el marco del FOMIN.

II. ANTECEDENTES

A. Marco macroeconómico

- 2.1 Desde el hundimiento de los precios del petróleo en 1982, la economía de Trinidad y Tobago no ha conseguido resultados satisfactorios: el PIB real disminuyó aproximadamente una tercera parte entre 1982 y 1993. En un primer momento, las medidas de ajuste se adoptaron con lentitud, pero a partir de 1987 se han llevado a cabo con mayor urgencia y convencimiento. Se eliminaron los déficit fiscales y en la balanza de pagos mediante políticas de disciplina fiscal y rigor monetario. Además, el gobierno puso en práctica reformas estructurales mediante un proceso de liberalización del régimen cambiario y del comercio, la privatización de empresas estatales y la introducción de mejoras en el marco jurídico y normativo.
- 2.2 Estas políticas controlaron la inflación, redujeron la deuda externa y mejoraron el marco de incentivos económicos. En 1994, la economía se recuperó y el PIB registró un crecimiento del 4,6 por ciento. Esta recuperación se debió al auge de las exportaciones de productos petroquímicos y al aumento de las inversiones en el sector de los hidrocarburos, que continúa siendo el pilar de la economía. Gran parte del aumento de las inversiones procedió del exterior, hasta el punto de que la inversión extranjera directa llegó a representar un décimo del PIB. El crecimiento económico dio lugar a un moderado descenso del desempleo, aunque éste, cuya tasa es el del 18,4 por ciento, continúa siendo uno de los principales problemas económicos y sociales.
- 2.3 Debido en parte a las recientes reformas estructurales, las perspectivas económicas son ahora claramente más favorables que en el pasado. La situación macroeconómica continúa siendo estable, con una fuerte posición de la balanza de pagos y un presupuesto público prácticamente equilibrado. La economía continuará creciendo, probablemente, aunque con mayor lentitud. El crecimiento del PIB en 1995 será, según las previsiones, de aproximadamente el 2 por ciento. Los principales problemas económicos continúan siendo la diversificación de la economía, para acabar con la dependencia del sector de los hidrocarburos, y la reducción sostenible del desempleo.

B. El sector del cacao en Trinidad y Tobago

- 2.4 El cacao de Trinidad y Tobago, Trinitario, se considera uno de los mejores del mundo, debido a su especial aroma, por lo que es un producto muy cotizado en los mercados internacionales. No obstante, la producción de cacao en Trinidad y Tobago bajó desde un máximo de 44.000 toneladas/año en el decenio de 1920 a 1.500 toneladas/año en el de 1990. Este descenso comenzó en los primeros años 30, en que una combinación de bajos precios - debida a la depresión mundial -, enfermedades (escoba de brujas) y catástrofes naturales - huracán Flora - asolaron el sector. Los intentos posteriores de reactivación promovidos por el gobierno en los años 50 sólo consiguieron éxito limitado.
- 2.5 En el decenio de 1970, el rápido ascenso de los salarios en los sectores del petróleo, manufacturas y servicios redujo significativamente el atractivo del empleo en el sector agrícola. Los generosos planes de asistencia pública y de empleo promovidos por el gobierno gracias a los abundantes ingresos del petróleo, provocaron un nuevo deterioro del sector. Dentro de la industria del cacao, la creciente sindicalización creó una carga adicional a los costos de mano de obra. La falta de competitividad se agravó por la sobrevaloración del tipo de cambio entre 1973 y 1993. En consecuencia, este sector es ahora mucho menor que en el pasado, integrado por un reducido número de haciendas eficientes y bien administradas, y varios miles de pequeños agricultores.
- 2.6 En las condiciones actuales, la economía del sector del cacao en Trinidad y Tobago continúa siendo todavía frágil. Al parecer, con los actuales precios mundiales, los productores pueden sufragar los costos variables o de exportación, pero con pequeño margen de beneficio. Por ello, si bien el mantenimiento de la producción actual puede ser rentable, para dedicar a la producción de cacao nuevas tierras se requiere considerable capital de explotación, lo que impide que el gobierno pueda suscitar fuerte interés en el sector privado. Otros problemas que dificultan el desarrollo de la producción de cacao son los siguientes: a) salarios relativamente elevados; b) falta de personal medio de gestión; c) baja productividad; d) falta de financiamiento adecuado, y e) escasez de agricultores con mentalidad empresarial.
- 2.7 No obstante, parece que algunos factores son ahora más favorables para el sector. La prolongada recesión económica que siguió al final del auge del petróleo en 1982 y las medidas relativamente recientes de ajuste estructural, incluida la liberalización del tipo de cambio, han reducido los costos en toda la economía. Además, el gobierno está ahora empeñado en ampliar la base económica y aumentar la competitividad del sector no petrolero. La información recibida de los expertos en cacao de dentro y fuera de Trinidad y Tobago confirma que, a pesar del descenso de este sector, el cacao trinitario ha conservado sus características singulares y sigue teniendo posibilidades de exportación. Además,

la demanda mundial de cacao casi se ha duplicado desde 1970, pasando de 1.350.000 toneladas a 2.516.000 toneladas en 1994.

C. La hacienda Non-Pareil

- 2.8 La hacienda Non-Pareil, con una extensión de 1.872 acres, fue en un principio una plantación privada de cacao muy rentable. Desde su adquisición por el gobierno, en 1976, había sido administrada por una junta pública. En los últimos años del decenio de 1980, la plantación interrumpió sus actividades debido a las pérdidas acumuladas. Se despidió a todos los empleados, con excepción de un encargado de los terrenos, y desde entonces no se ha realizado actividad alguna de mantenimiento de la plantación y de las instalaciones. A pesar de ello, la propiedad, por su extensión, la calidad del suelo y la ubicación, continúa ofreciendo grandes posibilidades como plantación de cacao.
- 2.9 Tras la decisión del gobierno de privatizar Non-Pareil, la Secretaría de Privatización contrató a Clico Investment Bank para que localizara a los posibles compradores. Se presentaron algunas propuestas pero ninguna de ellas fue considerada satisfactoria por el gobierno, y el mandato de Clico expiró en diciembre de 1994. La falta de interés del sector privado en esta hacienda se debe, en parte, al objetivo fundamental de continuar dedicando esta plantación a fines agrícolas (preferiblemente, la producción de cacao).

D. Estrategia gubernamental para Non-Pareil

- 2.10 El objetivo del Gobierno de Trinidad y Tobago con esta iniciativa no es simplemente privatizar los activos de Non-Pareil. El gobierno desea interesar al sector privado en la privatización y desarrollo de Non-Pareil dentro de un esfuerzo orientado a promover la rehabilitación de la producción de cacao y la competitividad de las exportaciones en Trinidad y Tobago.
- 2.11 El gobierno decidió examinar las posibilidades de privatizar Non-Pareil por medio de una empresa conjunta destinada a promover la revitalización de la producción de cacao en Trinidad. La propuesta de una empresa en común se ha formulado en consulta con la Organización Japonesa de Desarrollo Internacional (JAIDO), empresa japonesa del sector privado que promueve empresas conjuntas en países en desarrollo 1/.

1/ JAIDO fue establecida en 1989 por la Federación Japonesa de Organización Económica (organización de empresas japonesas privadas) con apoyo del Gobierno del Japón, en el marco de sus iniciativas encaminadas a promover proyectos generadores de divisas en los países en desarrollo donde hay empresas conjuntas de capital privado local y japonés.

- 2.12 La empresa conjunta, tal como se concibe ahora, a) establecería una finca modelo mediante la rehabilitación y/o replantación de aproximadamente 500 acres de Non-Pareil; b) apoyaría el asentamiento de pequeños productores de cacao en los 1.300 acres restantes; c) establecería y administraría las instalaciones de elaboración de cacao producido en la hacienda, y d) adquiriría y elaboraría el cacao producido por pequeños productores de las explotaciones próximas.
- 2.13 La secuencia de actividades de la posible empresa conjunta sería, según las previsiones, la siguiente:
- a. Primera fase: plantación básica. Inicialmente, la empresa en común rehabilitará o replantará al menos 500 acres (plantación básica) y establecerá un vivero para la replantación de las parcelas restantes. La empresa en común efectuará también todas las inversiones necesarias para rehabilitar las instalaciones de elaboración (fermentado y secado) necesarias para elaborar 800.000 libras de cacao al año. Esas instalaciones elaborarán el cacao producido en Non-Pareil y el cacao fresco adquirido en plantaciones próximas. Después de la replantación, la plantación básica se dividirá en unidades familiares (cada parcela sería de aproximadamente 30 acres) y los agricultores se encargarían de mantener la plantación mediante contrato con la empresa en común.
 - b. Elaboración de semillas de cacao adquiridas a productores de la zona. Las instalaciones de elaboración se rehabilitarán el primer año y se comprarán semillas adicionales para completar la capacidad de elaboración. La empresa en común analizará también la posibilidad de una iniciativa conjunta de comercialización de semillas de cacao producidas en Non-Pareil y en las plantaciones próximas.
 - c. Programa de extensión agraria. A partir del segundo año, la empresa en común pondrá en marcha un programa de extensión agraria orientado a promover la utilización de técnicas agrícolas adecuadas entre los plantadores de cacao de la zona.
 - d. Segunda fase: resto de la plantación. Una vez concluido el tercer año, la empresa en común comenzará a replantar y arrendar/vender el resto de la plantación, siempre que se establezcan los mecanismos financieros oportunos. Para el resto de la plantación podría examinarse la posibilidad de adoptar una mayor flexibilidad en lo que respecta al aprovechamiento de la tierra.
 - e. Iniciativa de comercialización y mercadeo. Una vez garantizada una producción significativa de semillas de cacao de alta calidad, la empresa en común negociará con compañías comerciales internacionales la ejecución de un plan de

comercialización destinado a promover el cacao de Trinidad entre los principales consumidores, lo cual podría redundar en beneficio de todos los productores de cacao de Trinidad y Tobago. Un posible modelo de comercialización es la marca de café de Jamaica, Blue Mountain, internacionalmente conocida, cuyo desarrollo se debió, por una parte, a la disponibilidad de café de buena calidad y, por la otra, a un considerable esfuerzo de comercialización llevado a cabo por compañías comerciales internacionales.

- 2.14 Para establecer la empresa en común propuesta, el gobierno haría una contribución patrimonial representada por la tierra y las instalaciones actuales. Se prevé que, en función del plan de actividades, los inversionistas internacionales efectúen contribuciones en capital o en cuasicapital. Se prevén también aportaciones de capital de inversionistas privados de Trinidad y Tobago con experiencia en la producción de cacao, que se encargarían fundamentalmente de supervisar a los administradores profesionales de la empresa conjunta. El monto y características específicas de las aportaciones en capital y cuasicapital se examinarán y aprobarán de común acuerdo, tras la preparación del plan de actividades.

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 3.1 El Gobierno de Trinidad y Tobago ha solicitado el apoyo del FOMIN por intermedio de la Facilidad de Cooperación Técnica en orden a la realización de los preparativos necesarios para una privatización eficaz de Non-Pareil. La privatización se hará en conformidad con la estrategia de reconversión de Non-Pareil mediante una empresa conjunta con participación de inversionistas privados locales e internacionales y una participación minoritaria del gobierno. El financiamiento del FOMIN para los preparativos tiene como objetivo servir de catalizador para despertar el interés en la posible empresa conjunta. El proyecto se ha concebido como una iniciativa de demostración orientada a promover la producción de cacao, en el marco de los esfuerzos gubernamentales por construir una economía basada en este sector y competitiva en el ámbito de las exportaciones.

B. Actividades

- 3.2 El proyecto suministrará los recursos financieros necesarios para:
- a) organizar un equipo de consultores nacionales e internacionales con experiencia en la producción y comercialización del cacao, que prepararán un plan general de actividades para la empresa conjunta;
 - b) contratar consultores internacionales y nacionales especializados en actividades bancarias de inversión, a fin de identificar

inversionistas locales o internacionales y diseñar los instrumentos financieros necesarios para el proyecto, y c) contratar un asesor jurídico que ayude al gobierno a establecer la empresa conjunta.

- 3.3 Como determinadas partes de las actividades podrían ser ejecutadas más eficazmente por personal y consultores internacionales, mejor que por consultores locales, el organismo de ejecución deberá mantener la capacidad de dividir los términos de referencia en dos partes independientes. En ese caso, la responsabilidad global recaerá sobre la empresa consultora encargada de preparar la proyección financiera a diez años.

- 3.4 Preparación de un plan de actividades. El plan de actividades arriba mencionado incluirá los siguientes elementos:

- a. **Información sobre el producto, análisis de mercados y plan.** El objetivo específico de este componente es obtener información suficiente sobre la oferta y demanda de cacao de buena calidad, para lo que cual se deberán analizar los siguientes aspectos: i) disponibilidad (volumen, costo, calidad) del cacao de las explotaciones próximas; ii) aroma, fecundidad, resistencia a las enfermedades y costo de las especies de cacao que se van a utilizar para la replantación; iii) efecto de los métodos de fermentación y secado sobre el aroma y gusto de las especies de cacao elegidas para la replantación; iv) suministro actual y calidad del cacao de Trinidad, así como el sistema de distribución; v) demanda actual y prevista del cacao de Trinidad, tanto en el mercado nacional como en el internacional; vi) efectos de la rehabilitación de Non-Pareil sobre el suministro y precio del cacao de Trinidad en el mercado de alta calidad; vii) proyección, basada en la demanda, de la productividad de la hacienda, y viii) identificación de los mercados potenciales para el cacao de Trinidad de alta calidad, así como las posibilidades de negociar contratos de larga duración y las correspondientes estrategias de comercialización.
- b. **Informe de valoración y evaluación sobre las condiciones actuales de Non-Pareil.** El objetivo específico de este componente es obtener una valoración financiera y una evaluación global de la situación actual de la hacienda. En la evaluación material se señalará el estado de conservación de la infraestructura - como instalaciones de elaboración, sistema de drenaje, caminos, geografía, suelo, vegetación y cacaos. En el informe se incluirá un examen de los siguientes elementos: i) estudios detallados de toda la finca; ii) evaluación de las condiciones climáticas y de la protección (cortavientos) necesaria; iii) evaluación de las actuales instalaciones de elaboración; iv) determinación de la superficie actual idónea para el cultivo del cacao, y v) valoración de toda la hacienda, con indicación del valor de la superficie cultivada y sin cultivar.

- c. **Plan de operaciones.** El objetivo específico de este componente es establecer planes de operaciones para la rehabilitación y replantación de la hacienda y la renovación de las instalaciones de elaboración y de la infraestructura necesaria. Los planes estarán en conformidad con la tecnología y sistema de producción más indicados para obtener cacao de alta calidad. Los planes de actividades incluirán las siguientes actividades: i) plan maestro sobre el trazado de la plantación básica, parcelas repartidas, planta de fermentación y secado, caminos, embalse, tierra de reserva, vivero y vivienda; ii) planes para rehabilitar y replantar la plantación básica, incluidos la rehabilitación y mejoramiento de la infraestructura; iii) planes sobre la replantación y reparto de las parcelas restantes, con indicación de los mecanismos de transferencia del derecho de propiedad; iv) planes sobre una programa de extensión agraria, indicando también quiénes deberían ser los destinatarios, y v) diseño de una estructura de ordenación para la hacienda rehabilitada.
 - d. **Evaluaciones de los efectos ambientales y sociales.** El objetivo específico de este componente es garantizar que la rehabilitación de la finca se planifique de forma coherente con las políticas ambientales y sociales de Trinidad y Tobago. El informe global de evaluación incluirá los siguientes elementos: i) análisis del marco jurídico y normativo; ii) diagnósticos ambientales de la zona; iii) identificación y evaluación de los posibles efectos ambientales; iv) un plan de acción para la protección del medio ambiente; v) consultas públicas; vi) identificación y evaluación de los efectos sociales en lo que respecta a la generación de ingresos, empleo y espíritu empresarial.
 - e. **Proyección financiera sobre los diez años próximos.** El objetivo específico de este componente es formular una proyección financiera sobre los diez años próximos en el supuesto de una hacienda en plena explotación. Esta proyección será indispensable para suscitar el interés del sector privado e internacional en la privatización.
- 3.5 Promoción de la inversión. Tras la aprobación del plan de actividades, se contratarán servicios de consultoría especializados en inversiones bancarias a fin de: i) preparar alternativas sobre los mecanismos financieros del proyecto; ii) identificar posibles inversionistas internacionales y nacionales, y iii) apoyar al gobierno en sus conversaciones con posibles inversionistas internacionales y nacionales.
- 3.6 Servicios de asesoramiento jurídico. Tras la aprobación del plan de actividades, se contratarán también servicios de asesoramiento jurídico para establecer una empresa en común y resolver todos los problemas jurídicos relacionados con el proyecto, incluida la

preparación de modelos de contratos para los agricultores y los propietarios de las plantaciones vecinas.

C. Costo y financiamiento

- 3.7 A continuación se presenta una estimación del costo de cada componente:

Presupuesto del proyecto	Contribución local	Contribución del FOMIN	Total US\$
Preparación del plan de actividades	84.000	366.800	450.800
Promoción de la inversión	-	63.700	63.700
Asesoramiento jurídico	6.000	16.000	22.000
Imprevistos		43.500	43.500
TOTAL	90.000	490.000	580.000

- 3.8 La contribución local corresponde a los salarios y al apoyo administrativo, que serán responsabilidad del Gobierno de Trinidad y Tobago. La contribución de FOMIN se destinará a pagar los honorarios de los consultores, como se detalla en el Anexo III-2.
- 3.9 Los recursos del proyecto se desembolsarán en conformidad con los procedimientos del Banco. Antes del primer desembolso el organismo de ejecución deberá presentar un plan de acción para la ejecución del proyecto. Los recursos correspondientes a servicios de asesoramiento jurídico y promoción de la inversión, sólo se desembolsarán una vez concluido el plan de actividades y tras una petición específica del organismo de ejecución en que confirme su interés en realizar esas actividades.

D. Organización y ejecución

- 3.10 El Ministerio de Agricultura, Tierra y Recursos Marinos (MALMR) será el organismo responsable de la ejecución de las operaciones. Para mejorar la coordinación con otros organismos gubernamentales, se ha formado en su seno un grupo básico bajo la dirección de la Oficina de Planificación Agrícola, y del que formarán también parte funcionarios del Ministerio de Planificación y Desarrollo y de la Secretaría de Privatización. Este grupo básico será el organismo de ejecución del proyecto.

E. Seguimiento y evaluación

- 3.11 El Ministerio de Agricultura, Tierra y Recursos Marinos (MALMR) y la Representación en Trinidad y Tobago (COTT) se encargarán de supervisar la labor de los consultores. Estos someterán a la aprobación del MALMR y de COTT un plan de trabajo (después de la firma del contrato), un informe intermedio, un proyecto de informe final y el informe final. Sobre la base de esos informes, el organismo de ejecución presentará un informe de terminación del proyecto, en el que se incluirá una evaluación de éste.

F. Viabilidad y riesgos

- 3.12 La viabilidad de la ejecución del proyecto estará garantizada por la capacidad de la empresa consultora para realizar las tareas asignadas. Se prevé la contratación de consultores internacionales que se ocuparán de las materias en las que no se disponga de expertos locales.
- 3.13 necesarios para apoyar al Gobierno de Trinidad y Tobago en el establecimiento de la empresa en común, es importante señalar que el ámbito del proyecto se limita a garantizar que el gobierno y los posibles inversionistas locales e internacionales puedan recibir toda la información necesaria. La consecución de este objetivo dependerá de las decisiones adoptadas en el futuro por los inversionistas privados nacionales e internacionales, sobre los que el proyecto no tiene ningún control.

IV. CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO

- 4.1 Criterios generales de elegibilidad. Los efectos del proyecto van mucho más allá de la rentabilidad económica de la inversión en Non-Pareil, ya que es probable que tenga repercusiones sociales y económicas positivas entre los pequeños productos de cacao y podría constituir una demostración eficaz de la validez de este tipo de iniciativas y contribuir a establecer una mentalidad agrícola profesional en Trinidad y Tobago. El proyecto generará empleo y facilitará mayores niveles de inversión privada, tanto extranjera como nacional, y de esa manera acelerará el desarrollo económico y social de Trinidad y Tobago.
- 4.2 Criterios de la Facilidad para la elegibilidad el proyecto. El proyecto es compatible con los criterios establecidos para el financiamiento en forma de donación en el marco de la Facilidad de Cooperación Técnica, Artículo III, Sección 2 del Convenio del FOMIN, en el que se establece, entre otros criterios, que las donaciones deberán destinarse a financiar actividades de asesoramiento sobre el diseño y ejecución de programas de privatización,

incluido el asesoramiento relativo a la valoración y técnicas de privatización de empresas concretas.

V. CONFORMIDAD CON EL PROGRAMA DEL BANCO EN EL PAÍS

- 5.1 El proyecto está en total conformidad con la estrategia del Banco de apoyar al gobierno en sus intentos de diversificar la base económica del país y las fuentes de divisas.

VI. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL FOMIN

- 6.1 Modalidad de financiamiento. El proyecto se financiará mediante una donación basada en los siguientes puntos: i) El Comité de Donantes, en su reunión del 30 de noviembre de 1993, determinó que Trinidad y Tobago reunía las condiciones necesarias para todas las modalidades de financiamiento en el marco del FOMIN; ii) el cumplimiento por parte de Trinidad y Tobago de los criterios de elegibilidad para obtener recursos en forma de donación con destino al país (Artículo 3, sección 5b) del Convenio del FOMIN) se especifica en la sección III, párrafos 3.1, 3.2 y 3.3 del Memorándum de elegibilidad del país (MIF/GN 8); iii) el proyecto propuesto tendrá un importante efecto catalizador en los flujos de inversión privada, como exige el Artículo 3, sección 5a) del Convenio del FOMIN, que podría ir mucho más allá de la inversión concreta en Non-Pareil, ya que se prevé que el proyecto tendrá importantes efectos de demostración y creará las condiciones adecuadas para aumentar la inversión en el sector del cacao de Trinidad; y iv) además, el proyecto reúne los criterios establecidos para la asistencia técnica, en el sentido de que ésta debe ofrecer financiamiento únicamente para proyectos en el que el financiamiento en forma de donación sea necesario para iniciar, promover o acelerar la ejecución de reformas de las políticas, ya que el proyecto no se daría en ausencia de financiamiento del FOMIN para facilitar los preparativos necesarios. A pesar de los posibles ingresos futuros para el gobierno de Trinidad y Tobago, en cuanto posible accionista de la empresa conjunta que se va a establecer, no se trata de un proyecto de recuperación contingente, ya que el financiamiento del FOMIN es inferior a US\$1.000.000. Según las instrucciones del Comité de Donantes, habida cuenta de los problemas jurídicos del país beneficiario, que dificultan muchas veces la firma de una operación de recuperación contingente, y de los considerables costos que supone la administración y control de esas operaciones por parte del Banco, debería establecerse un monto mínimo de US\$1.000.000 para que las propuestas de recuperación contingente sean eficaces en función de los costos.

TÉRMINOS DE REFERENCIA

PLAN COMERCIAL PARA LA PRIVATIZACIÓN DE LA HACIENDA NON-PAREIL

TRINIDAD Y TOBAGO

I. OBJETIVOS

- 1.1 El objetivo de la consultoría es preparar un plan para privatizar con éxito la hacienda Non-Pareil. Dicho plan será compatible con la estrategia definida por el Gobierno de Trinidad y Tobago para promover la industria del cacao, como parte de la campaña oficial para establecer una economía competitiva para las exportaciones del sector privado. Con la privatización se trata de que este sector participe en la reconversión de Non-Pareil por medio de una empresa conjunta.

II. MARCO DE REFERENCIA

- 2.1 La hacienda Non-Pareil, con una extensión de 1.872 acres, fue en un principio una plantación privada de cacao muy rentable, que desde su adquisición por el gobierno, en 1976, fue administrada por una junta pública. En los últimos años del decenio de 1980, la plantación interrumpió sus actividades debido a las pérdidas acumuladas. Se despidió a todos los empleados, con excepción de un encargado de los terrenos, y desde entonces no se ha realizado actividad alguna de mantenimiento de la plantación y de las instalaciones de procesamiento. A pesar de ello, la propiedad, por su extensión, la calidad del suelo y la ubicación, continúa ofreciendo grandes posibilidades como plantación de cacao.
- 2.2 El gobierno está tratando de privatizar la hacienda Non-Pareil por medio de una empresa conjunta destinada a promover la revitalización de la producción de cacao en Trinidad y Tobago. Esta empresa conjunta a) establecería una finca modelo mediante la rehabilitación y/o replantación de aproximadamente 500 acres de Non-Pareil; b) apoyaría el asentamiento de pequeños productores de cacao en los 1.300 acres restantes; c) establecería y administraría las instalaciones de elaboración de cacao producido en la hacienda, y d) adquiriría y elaboraría el cacao cosechado por pequeños productores de las explotaciones próximas.

III. ALCANCE DE LOS TRABAJOS Y ELEMENTOS SUSCEPTIBLES DE ENTREGA

3.1 De acuerdo con el plan, se entregarán los componentes siguientes:

- a. Información sobre el producto, análisis de mercados y plan de comercialización/mercados.
- b. Informe de valoración y evaluación de las condiciones actuales de Non-Pareil.
- c. Plan de operaciones
- d. Proyección financiera sobre los 10 años próximos
- e. Evaluación de los efectos ambientales y sociales

A. Información sobre el producto, análisis de mercados y plan de comercialización/mercados

Objetivos específicos

3.2 El objetivo de este componente es obtener información adecuada sobre la demanda y el suministro de cacao, así como sobre los aspectos técnicos de la producción de cacao de alta calidad, con miras a diseñar un plan de comercialización/mercados.

Actividades específicas

3.3 La información sobre el producto y el análisis de mercados incluirá, como mínimo, un estudio de los elementos siguientes:

- a. Disponibilidad (volumen, costo, calidad) del cacao húmedo de las explotaciones próximas.
- b. Aroma, fertilidad, resistencia a las enfermedades y costo de las especies de cacao que se van a utilizar para la replantación, así como la capacidad institucional en Trinidad para producir las semillas necesarias para la replantación, en combinación con el plan de operaciones.
- c. Efecto del método de fermentación y secado sobre el aroma y gusto de las especies de cacao elegidas para la replantación.
- d. Uso potencial de los derivados del cacao e ingresos generados por éstos.
- e. Suministro y calidad actual del cacao de Trinidad, así como el sistema de distribución.

- f. Demanda actual y prevista del cacao de Trinidad, tanto en el mercado nacional como en el internacional. El análisis debe incluir el mercado de cacao en general, así como el mercado específico de alta calidad. Especialmente en este último caso, deben considerarse los factores siguientes: quiénes son los compradores; cuál es el producto final; cuáles son los niveles de los precios preferenciales que se están pagando y cuál es la estructura del precio preferencial.
- g. Efectos de la rehabilitación de Non-Pareil sobre el suministro y precio del cacao de Trinidad en el mercado de alta calidad.
- h. Proyección, basada en la demanda, de la productividad de la hacienda.
- i. Identificación de los mercados potenciales (con énfasis en los internacionales) para el cacao de alta calidad de Trinidad, así como las posibilidades de negociar contratos de larga duración y las correspondientes estrategias de comercialización.

B. Valoración y evaluación sobre las condiciones actuales de Non-Pareil

Objetivos específicos

- 3.4 El objetivo específico de este componente es obtener una valoración financiera y una evaluación global de la situación actual de la hacienda. En la evaluación se señalará el estado de conservación de la infraestructura – como instalaciones de elaboración, sistemas de drenaje, caminos, geografía, suelo, vegetación y cacaos. La evaluación física abarcará toda la hacienda, así como las condiciones de las pequeñas explotaciones próximas que serían posibles proveedores de cacao crudo para una instalación central de elaboración rehabilitada dentro de la hacienda.

Actividades específicas

- 3.5 Para lograr estos objetivos, la firma de consultores hará un estudio topográfico de toda la hacienda y preparará un informe de valoración y evaluación. El informe incluirá, como mínimo, un estudio de lo siguiente:
 - a. Estudios detallados de toda la hacienda y pequeñas explotaciones próximas, incluyendo la topografía, suelos, vegetación, sistema de drenaje, caminos, formas y tamaños de los campos, valor de los árboles maderables existentes, fuentes de agua y cacaos en pie.
 - b. Evaluación detallada de las condiciones climáticas y cantidad de protección (cortavientos) necesaria.

- c. Evaluación de las instalaciones de elaboración existentes.
- d. Determinación de la superficie total idónea para el cultivo de cacao. Esto debe incluir un estudio de los cacaos restantes.
- e. Informe de valoración de toda la hacienda, con indicación del valor de la superficie cultivada y sin cultivar, infraestructura e instalaciones de elaboración.

C. Plan de operaciones

Objetivos específicos

- 3.6 El objetivo específico de este componente es establecer planes de operaciones para a) la rehabilitación y replantación de la hacienda y b) la renovación de las instalaciones de elaboración e infraestructura necesaria. Los planes estarán en conformidad con la tecnología y sistemas de producción más indicados para obtener cacao de alta calidad. Se diseñará un plan maestro del trazado de la plantación básica, parcelas repartidas, planta de fermentación y secado, caminos, embalse, tierra de reserva, vivero y vivienda.

Actividades específicas

- 3.7 El plan de operaciones incluirá propuestas para las actividades siguientes:
- a. Plantación básica - La rehabilitación o replantación de un mínimo de 500 acres como plantación básica y el establecimiento de un vivero para la replantación de las parcelas restantes. En el plan se indicarán las obras de rehabilitación y mejoras de toda la infraestructura y vegetación necesaria, así como un escenario futuro en el que la plantación básica se dividirá en unidades familiares conforme a un contrato con la empresa conjunta. También se estudiarán métodos por medio de los cuales la plantación básica pueda generar ingresos de inmediato en los primeros años.
 - b. Explotaciones satélite - Las parcelas restantes serán replantadas y arrendadas o vendidas a agricultores, siempre que se establezcan mecanismos financieros oportunos. Al planificar este componente se considerará la posibilidad de adoptar una mayor flexibilidad en cuanto al aprovechamiento de la tierra y mecanismos por medio de los cuales pueda transferirse la propiedad de los terrenos a los colonos. También se examinarán las ventajas y desventajas de vender o arrendar la tierra. El plan considerará una propuesta para promover el asentamiento de pequeños terratenientes con objeto de generar una población agraria, así como la posibilidad de establecer planes de asistencia financiera, tal como un sistema de préstamos o arriendo de tierras a largo plazo respaldado por el gobierno.

- c. Instalaciones de elaboración - Estas instalaciones se deben rehabilitar durante el primer año. El plan incluirá el costo y descripción de los equipos necesarios, así como un calendario provisional. Las instalaciones tendrán capacidad para procesar cacao adicional procedente de las explotaciones próximas. Al considerar la reconstrucción del equipo de elaboración, se analizarán cuidadosamente las ventajas y desventajas del secado al sol (costo de fabricar una plataforma de secado al sol, sus efectos en el aroma y sabor del cacao, etc.).
 - d. Infraestructura de la plantación - El plan incluirá el establecimiento de la infraestructura necesaria para explotar una plantación de cacao, como un vivero, oficina (posiblemente rehabilitando la casa del antiguo administrador), viviendas para obreros, si se consideran necesarias (las anteriores están inhabitables), embalse, bomba y tuberías, talleres de mantenimiento, etc.
 - e. Programa de extensión agraria - Para el segundo año se trazará un programa de extensión agraria orientado a promover la utilización de técnicas agrícolas adecuadas entre los plantadores de cacao de la zona. En el plan de operaciones se examinarán los candidatos presentados y los seleccionados para la ejecución del proyecto, así como un presupuesto y calendario provisionales.
 - f. Estructura administrativa - El plan incluirá el diseño de una estructura administrativa capaz de poner en marcha y explotar la plantación.
 - g. Marco jurídico - El plan evaluará el marco jurídico para la explotación de la posible empresa conjunta.
- 3.8 El plan de operaciones lo redactará una firma de consultores con experiencia demostrada en el desarrollo y administración de plantaciones de cacao, usando métodos satisfactorios similares, como estudios de casos.

D. Evaluaciones de los efectos ambientales y sociales

Objetivo específico

- 3.9 El objetivo específico de este componente es garantizar que la rehabilitación de la finca se planifique y lleve a cabo de forma coherente con las políticas ambientales y sociales de Trinidad y Tobago y las políticas del Banco. La firma de consultores hará un análisis de los posibles efectos ambientales y sociales del plan de rehabilitación. En el informe resultante se identificarán y evaluarán todos los efectos ambientales y sociales, tanto directos como indirectos, y se propondrán las medidas atenuantes adecuadas para resolverlos. Entre las medidas recomendadas deben incluirse

las que deberá tomar la empresa conjunta que se establezca. Las medidas atenuantes que se recomienden se consolidarán en un plan de acción ambiental.

3.10 Entre otros temas, la firma de consultores considerará los siguientes:

- a. Marco jurídico/normativo del país en relación con el medio ambiente: analizar la actual legislación ambiental, incluida la existencia de parques nacionales y otras áreas protegidas, capacidad institucional, normas ambientales y actuación de las autoridades encargadas del cumplimiento de la ley, y proponer las medidas necesarias para asegurar que el proyecto se ponga en práctica de manera responsable con respecto al ambiente.
- b. Diagnóstico ambiental de la esfera de influencia del proyecto (hacienda Non-Pareil y zonas adyacentes). Identificar y evaluar problemas existentes, como: i) erosión de los suelos; ii) uso actual de productos agroquímicos; iii) problemas de drenaje; iv) prácticas de cultivo; v) tenencia de tierras; vi) precaristas; vii) contaminación de suelos y agua; viii) niveles actuales de desempleo; ix) estructura económica y social; x) niveles de ingresos en el sector agrícola.
- c. Identificación y evaluación de los posibles efectos negativos y positivos del proyecto (tanto directos como indirectos). Identificar y evaluar los efectos potenciales, como: i) el efecto positivo de mejores prácticas de cultivo y técnicas de conservación de suelos sobre el control de los problemas afines de la erosión y sedimentación; ii) potencial para cultivos intercalados, en particular con cosechas productoras de ingresos orientadas a la exportación, y sus efectos en los niveles de ingresos del área; iii) los efectos en los niveles de ingresos de los cosecheros de cacao de la zona como resultado del uso de especies más productivas y vendibles; iv) la necesidad futura de una utilización más intensa de productos agroquímicos en las plantaciones ampliadas de cacao y sus efectos en la calidad de las aguas de superficie y subterráneas (considerar alternativas como el control integrado de plagas, o el desarrollo de plantas resistentes a las enfermedades); v) conflictos potenciales de la proyectada ampliación de las plantaciones de cacao con la producción de otras cosechas importantes, con posibles repercusiones sobre el precio de las cosechas de alimentos básicos; vi) conflictos potenciales entre nuevas plantaciones de cacao y otros usos de la tierra en el área de influencia del proyecto, especialmente la conservación de zonas ambientales sensibles (parques nacionales, etc.); vii) los efectos que el proyecto podría tener sobre la situación de la tenencia de tierras en la zona (colonos, precaristas, etc.); viii) el efecto de los desechos producidos por las instalaciones de elaboración de cacao

(considerar todas las alternativas factibles para el reciclaje y reutilización de desechos); ix) los posibles efectos de la infraestructura necesaria para el proyecto (caminos, viviendas, etc.).

- d. Plan de acción ambiental. Las medidas atenuantes que se propongan se incorporarán en un plan de acción ambiental en el que se evaluarán sus costos, entre otros aspectos. En caso de que se contemple trasladar poblaciones, el plan de acción debe incorporar un plan de reasentamiento, en conformidad con las políticas del Banco.
- e. Consultas públicas. Conforme lo exigen las políticas del Banco sobre divulgación de información, se debe consultar a las poblaciones afectadas, que deben tener la oportunidad de presentar sus puntos de vista fundamentados sobre el proyecto.

E. Proyección financiera sobre los 10 años próximos

Objetivos específicos

- 3.11 El objetivo específico de este componente es formular una proyección financiera sobre los 10 años próximos en el supuesto de una hacienda en plena explotación. Esta proyección será indispensable para suscitar el interés del sector privado e internacional en la privatización.

Actividades específicas

- 3.12 La firma de consultores presentará una proyección financiera a 10 años para el proceso de rehabilitación y explotación subsiguiente de Non-Pareil. Al formular esta proyección, los consultores utilizarán toda la información que se haya compilado en las actividades A a D, inclusive, de estos Términos de Referencia.

IV. REQUISITOS

- 4.1 Se contratará una firma de consultores para realizar la tarea. El equipo de consultores debe proporcionar, como mínimo, la experiencia y conocimientos siguientes:
 - expertos en agronomía y cosechas arbóreas, con experiencia en el cultivo de cacao en gran escala
 - expertos en finanzas y negocios, particularmente con experiencia en proyectos agrícolas

- expertos en venta y comercialización, con antecedentes y experiencia en la venta y comercialización internacional de cacao aromático
- expertos en administración de haciendas, con experiencia en la producción de cosechas arbóreas
- expertos en ingeniería agrícola
- evaluación de efectos ambientales
- evaluación de efectos sociales

V. CALENDARIO

5.1 Se espera que el proyecto dure 16 semanas, con el calendario siguiente:

- Un programa de trabajo que se presentará a la aprobación del Gobierno de Trinidad y Tobago y el Administrador, dentro de las dos semanas siguientes a la firma del contrato.
- Un informe de mitad de proyecto en el que se indicará la evaluación física de la hacienda y la evaluación del mercado, presentado al final de la octava semana.
- Un proyecto de plan comercial que incluya todos los componentes, presentado al final de la décimocuarta semana, para que se hagan comentarios al respecto.
- Un plan comercial final que incluirá los comentarios del GDTT y el Administrador, presentado dos semanas después de haberse recibido los comentarios sobre el proyecto de plan.

VI. CALENDARIO DE PAGOS Y SUPERVISIÓN

6.1 El calendario de pagos será el siguiente:

- 25% cuando se firme el contrato
- 25% cuando el GDTT y el Administrador aprueben el plan de trabajo
- 40% cuando se presente el proyecto de plan comercial

- 10% cuando el GDTT y el Administrador den su aprobación final al plan comercial
- 6.2 La firma de consultores será contratada y supervisada por el Ministerio de Agricultura, Tierra y Recursos Marinos (MALMR).

TÉRMINOS DE REFERENCIA

PRIVATIZACIÓN DE LA HACIENDA NON-PAREIL

SERVICIOS DE PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN Y ASESORAMIENTO JURÍDICO

TRINIDAD Y TOBAGO

I. MARCO DE REFERENCIA

- 1.1 Una vez concluido un plan comercial global en el que se esboce la privatización de Non-Pareil, quedará claramente cuantificado el potencial para la rehabilitación exitosa de la hacienda por medio de una empresa conjunta. Se contratarán servicios de asesoramiento para preparar alternativas a los mecanismos financieros del proyecto e identificar posibles inversionistas locales, así como para establecer la empresa conjunta y resolver todos los asuntos jurídicos relacionados con ésta.

II. ALCANCE DE LOS TRABAJOS Y ELEMENTOS SUSCEPTIBLES DE ENTREGA

- 2.1 Los consultores proporcionarán los servicios siguientes:

Promoción de la inversión

- a. Mecanismos financieros para una empresa conjunta - De conformidad con los hallazgos y conclusiones del plan comercial, se identificarán diversos mecanismos financieros para una empresa conjunta sostenible. Se presentarán las cantidades y características específicas de las contribuciones. En el análisis se incluirá la participación de inversionistas privados de Trinidad y Tobago, particularmente los que tienen experiencia en la producción de cacao. También se tendrá en cuenta la participación de inversionistas internacionales.
- b. Preparación de un memorando informativo sobre la hacienda Non-Pareil - Después de considerar la valoración de la hacienda Non-Pareil, se espera que los consultores preparen un memorando informativo. En él se indicaría la información básica necesaria para evaluar la compañía desde el punto de vista de los compradores potenciales.
- c. Identificación de inversionistas locales e internacionales - La firma de consultores identificará posibles inversionistas locales e internacionales y las contribuciones que podrían

hacer al proyecto. Los parámetros fundamentales para determinar esta lista serían la experiencia de los compradores en esta industria, su poder financiero o acceso a recursos financieros, y su interés en la industria.

- d. Asistencia en la gestión del proceso de licitación – Se debe esbozar el proceso para la obtención de propuestas de posibles inversionistas, así como los criterios para su evaluación.
- e. Asistencia en la evaluación de propuestas – Los consultores asesorarían al equipo del gobierno en la evaluación de las ofertas recibidas de posibles compradores.
- f. Diseño de una estrategia para las negociaciones con los licitadores preferidos.

Servicios de asesoramiento jurídico

- a. Preparación de los documentos legales para la privatización – Tras la selección de las ofertas más convenientes, los consultores trabajarían estrechamente con el equipo del gobierno en sus negociaciones con el inversionista o inversionistas seleccionados y en la preparación de los documentos legales y financieros relacionados con la privatización de la compañía.
- b. Preparación de los documentos legales para la empresa conjunta – Los consultores ayudarán al equipo del gobierno en la preparación de los documentos legales para la empresa conjunta.

PRESUPUESTO DETALLADO

Presupuesto del proyecto	Profesionales x meses	US\$/mes	Total US\$
Preparación de un plan comercial			
Consultor internacional	12	10.000	120.000
Consultor local	14	2.500	35.000
Viáticos (12 meses consec. x 30 días x US\$130)			46.800
Viajes			10.000
Gastos generales			155.000
Promoción de la inversión			
Consultor internacional	2	10.000	30.000
Consultores locales	5	4.000	20.000
Servicios de asesoramiento jurídico			
Consultores locales	4	4.000	16.000
Viajes			2.000
Viáticos			11.700
Imprevistos (10%)			43.500
TOTAL			490.000

RESUMEN DEL PROGRAMA

FOMIN — FACILIDAD DE COOPERACIÓN TÉCNICA TRINIDAD Y TOBAGO — PLAN PARA LA PRIVATIZACIÓN DE LA HACIENDA NON-PAREIL		
Objetivo general: Respalda la labor de privatización emprendida por el gobierno, orientada a establecer una economía diversificada dirigida por el sector privado. El proyecto trata de promover la industria del cacao mediante una empresa conjunta de demostración.		
Objetivo específico: Ayudar al gobierno en los preparativos requeridos para privatizar con éxito la hacienda Non-Pareil en forma de empresa conjunta.		
Subprograma	Actividades que se realizarán	Logros esperados
Preparación de un plan comercial	Preparar la información sobre el producto, análisis de mercados y plan para obtener información adecuada sobre la demanda y oferta local e internacional de cacao de alta calidad.	El plan comercial se termina en tres meses
	Preparar un informe global de valoración (de las áreas cultivadas y no cultivadas, y de la infraestructura existente) y evaluación física de las condiciones actuales de la hacienda (tal como estudios de terrenos, condición de la infraestructura, cacaos existentes).	
	Preparar planes de operaciones para: a) la rehabilitación y replantación y b) la rehabilitación de las instalaciones de elaboración e infraestructura necesarias para la empresa conjunta propuesta.	
	Preparar una evaluación de los efectos ambientales y sociales. En el caso de que se detecten posibles efectos negativos, se esbozarán soluciones para atenuarlos.	
	Preparar una proyección financiera sobre los 10 años próximos de la empresa conjunta propuesta, que incluya previsiones de sus efectos.	
Promoción de la inversión	Servicios de consultoría para: a) preparar alternativas a los mecanismos financieros del proyecto; b) identificar posibles inversionistas locales, y c) apoyar al gobierno en sus negociaciones con posibles inversionistas locales e internacionales.	Se diseñan los mecanismos financieros y concluye el proceso de licitación dos meses después de haberse aprobado el plan comercial
Servicios de asesoramiento jurídico	Servicios de asesoramiento jurídico para establecer la empresa conjunta y resolver todos los asuntos legales relacionados con el proyecto.	Concluyen los preparativos jurídicos dos meses después de haberse aprobado el plan comercial

PROYECTO DE RESOLUCION

TRINIDAD Y TOBAGO. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN
PLAN DE PRIVATIZACION DE LA FINCA NON-PAREIL

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con el gobierno de Trinidad y Tobago y a adoptar las medidas pertinentes para la ejecución del plan de operaciones a que se refiere el documento MIF/AT-_____ sobre cooperación técnica no reembolsable para un programa de privatización de la finca Non-Pareil.

2. Destinar para fines de esta resolución hasta la suma de US\$490.000, con cargo a los recursos de la Facilidad de Cooperación Técnica del Fondo Multilateral de Inversiones.

3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.