

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES
NO AUTORIZADO PARA USO PÚBLICO**

PERÚ

**DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS DE CULTIVOS DE EXPORTACIÓN
CON PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES AGRARIOS DE MÓRROPE,
DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE**

(TC-03-01-06-4)

MEMORANDUM DE PROPUESTA

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Carmen Molina, Asistente de Proyectos, COF/CPE, Salvador Lúcar, Consultor, COF/CPE y Ricardo Posada, Jefe de Equipo de Proyecto, COF/CPE; con la colaboración de LEG/OPR

INDICE

Página

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES.....	1
II.	EL PROYECTO.....	2
	A. Objetivos de la Cooperación Técnica.....	2
	B. Componentes y actividades.....	
	1. Conformación de redes productivas agrarias.....	3
	2. Transferencia de Tecnología Productiva y de Gestión a las redes.....	4
	3. Creación y consolidación de la cadena productiva.....	5
	C. Costo y financiamiento.....	6
	D. Organización y Ejecución.....	6
	E. Justificación y Sostenibilidad Financiera.....	8
	F. Contratación de Consultorías individuales.....	9
	G. Seguimiento.....	9
	H. Impacto Ambiental y Social.....	9
	I. Riesgos.....	10
III.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES.....	10

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO I Marco Lógico
- ANEXO II Presupuesto Detallado
- ANEXO III Cronograma de desembolsos e hitos gatilladores
- ANEXO IV Términos de Referencia de las principales consultorías

ABREVIACIONES

ADEX	Asociación de Exportadores
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
CIPDER	Consortio Interinstitucional para el Desarrollo Regional
CO	Central Operativa
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
HACCP	Hazard analysis and critical control points
INFOD	Instituto de Fomento y Desarrollo
ONG	Organización no gubernamental
PEA	Población Económicamente Activa
PRISM	Procurement Information System
PROMPEX	Comisión para la promoción de exportaciones
SAFOBID	Sistema de Administración Financiera de Operaciones del BID
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación de México
SECTI	Secretaría Ejecutiva de Cooperación Técnica Internacional

**DESARROLLO DE CADENAS PRODUCTIVAS DE CULTIVOS DE EXPORTACIÓN
CON PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES AGRARIOS DE MÓRROPE,
DEPARTAMENTO DE LAMBAYEQUE**

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR:	Instituto de Fomento y Desarrollo (INFOD)		
CODIGO APCI	N° 012-95/PRES-SECTI		
BENEFICIARIOS:	75 pequeños y medianos productores agrarios del distrito de Mórrope, Lambayeque.		
OBJETIVOS:	El proyecto tiene como objetivo general promover el desarrollo de pequeños y medianos productores agrarios de Mórrope, Lambayeque, mediante la creación y perfeccionamiento de cadenas productivas de cultivos de exportación. Los objetivos específicos son: i) conformar tres redes productivas agrarias para tres cultivos de exportación; ii) transferir la tecnología productiva y de gestión a las redes formadas; y iii) crear y consolidar una cadena productiva entre las redes productivas formadas, una empresa agro exportadora y proveedores de insumos.		
FINANCIAMIENTO:	Modalidad:	Donación	
	INFOD:	US\$ 45,875.00	31%
	FOMIN:	<u>US\$ 100,000.00</u>	<u>69%</u>
	Total:	US\$ 145,875.00	100%
CALENDARIO DE EJECUCIÓN Y DESEMBOLSO:	Ejecución :	18 meses	
	Desembolso :	20 meses	
CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES:	El primer desembolso del financiamiento estará condicionado a que el organismo ejecutor presente: i) evidencia de haber aprobado un plan operativo para la ejecución total del Proyecto, que incorpore lo siguiente: las metas semestrales de desempeño, el cronograma de ejecución y un cronograma de utilización de los recursos que incluya los hitos gatilladores de los desembolsos; ii) el nombramiento del coordinador del proyecto y;iii) evidencia de haber acordado con el Banco el sistema de gestión administrativa del proyecto, pudiendo acordarse el uso del SAFOBID.		

I. ANTECEDENTES

- 1.1 La dinámica de la actividad económica y comercial del departamento de Lambayeque tiene como eje central la producción del sector agrario. El Valle de Chancay en Lambayeque es la zona líder del país en producción agraria, ya que aporta por campaña agrícola el 35% de la producción nacional de arroz. En este valle también se desarrollan cultivos de agro-exportación tales como el mango, el ají pprika, y las menestras; formándose una estructura de producción que involucra directamente al 86% de la población rural e indirectamente al 55% del total de la Población Económicamente Activa (PEA) del departamento. Por tal razón, el sector agro-exportador es estratégico para el desarrollo de Lambayeque.
- 1.2 A pesar del gran potencial productivo de Lambayeque, problemas como la atomización de las unidades productivas, las limitaciones en las capacidades técnicas de producción y la débil organización empresarial han acentuado los problemas de desarrollo que encaran los miles de productores rurales de zonas de extrema pobreza, como es el caso de Mórrope. En esta localidad en particular, la sobreproducción del cultivo de arroz, y el consecuente descenso de su precio, ha traído pérdidas importantes que afectan a sus agricultores y familias.
- 1.3 La presente propuesta busca conformar organizaciones productivas con marco jurídico legal (asociaciones agrícolas) distribuidas por redes de produccin¹ e integradas en una cadena productiva². La conformación de redes permitirá desarrollar capacidades técnicas y de gestión para lograr los estándares de producción y calidad requeridos por las empresas exportadoras. Inicialmente las redes interactuarán con un mercado intermedio de exportación (una empresa exportadora), y eventualmente, de acuerdo a su desarrollo competitivo en el mediano y largo plazo, se podrían articular directamente con los mercados externos regionales.
- 1.4 El Instituto de Fomento y Desarrollo (INFOD), asociación sin fines de lucro fundada en 1994, articular los diferentes agentes involucrados en la cadena productiva a fin de que se genere valor para cada participante por medio de la reducción de costos, el incremento de la productividad y el mejoramiento de la calidad de los productos a exportar. Con tales fines, INFOD ha realizado contactos y coordinaciones previas con:
- i) 75 pequeños agricultores pre-identificados e interesados en formar tres redes productivas agrarias
 - ii) Una empresa exportadora³, la cual participar activamente en la cadena productiva financiando directamente a las redes productivas hasta el 30 % de los costos de producción para una campaña agrícola, proporcionando las semillas y maquinaria⁴ necesarias para la

¹ Una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes. Fuente: López Cerdn Ripoll, Carlos. Redes Empresariales: Experiencias en la Región Andina. MINKA. Perú, 2003.

² Itinerario o proceso que sigue un producto agrícola, pecuario, forestal o pesquero a través de las actividades de producción, transformación e intercambio hasta llegar al consumidor final. La cadena productiva agroalimentaria incluye, además, el abasto de insumos (financiamiento, seguros, maquinaria, semillas, fertilizantes, etc.) y equipos relevantes, así como todos los servicios que afectan de manera significativa a dichas actividades: investigación, capacitación, asistencia técnica, entre otros. Fuente: Secretaría de Agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación (SAGARPA) de México.

³ Se ha identificado y comprometido a la empresa agro exportadora peruana Procesadora S.A.C., en adelante denominada empresa agro exportadora, cuyo principal producto es el frijol enlatado. Dicha empresa destina al mercado norteamericano el 70% de sus exportaciones y el porcentaje restante a Europa; logró el año 2001 un crecimiento de 65% respecto al año 2000, alcanzando sólo en el primer trimestre del 2001 un incremento de 200% en sus exportaciones versus el mismo período del año anterior. Procesadora S.A.C. viene participando exitosamente en cadenas productivas de productos de exportación, tales como la alcachofa, en Huancayo y Huancavelica, y el frijol en Pucallpa; para todos estos casos, la empresa ha provisto financiamiento en semillas y maquinaria.

⁴ Mediante un contrato denominado "siembra por contrata" a firmarse con las redes productivas al sétimo mes del proyecto, la empresa agro exportadora proveerá semillas y maquinaria por un equivalente monetario de US\$ 50 y US\$ 100 por hectárea sembrada

- preparación de los terrenos; asimismo, se ha comprometido⁵ a comprar el 100 % de la producción de los agricultores participantes del proyecto
- iii) Proveedores de insumos agrícolas, para el financiamiento de hasta el 40 % de los costos de producción, proporcionando fertilizantes y pesticidas⁶ necesarios durante la campaña agrícola. El restante 30% correspondería a mano de obra aportada por cada pequeño productor
 - iv) La Comisión de Regantes de Mórrope, la cual priorizará y dotará del recurso hídrico para la producción, y
 - v) La Cámara de Comercio de Lambayeque, como instancia de asesoría para la vinculación con otros mercados en el mediano plazo.

1.5 INFOD ha identificado tres cultivos de exportación con alta demanda, en cuyo manejo los agricultores seleccionados tienen experiencia: Gandul o Frijol de Palo, Frijol Caupí, y Pallar BB. Mediante la participación de la empresa exportadora, los agricultores participantes contarán con un mercado objetivo asegurado⁷, y negociarán conjuntamente un precio de venta mínimo⁸ para el producto, el cual les permitirá protegerse de las variaciones de los precios.

1.6 INFOD cuenta con experiencia de siete años en servicios de asesoramiento y capacitación agraria, tanto en gestión empresarial y productiva como en organización. Mórrope es una de las zonas de trabajo en la cual INFOD viene trabajando hace cuatro años. El concepto de cadenas productivas es nuevo en la zona; sin embargo, se ha venido dando algunas actividades aisladas tales como la provisión de fertilizantes y pesticidas y el aporte de semilla y maquinaria agrícola por parte de las empresas exportadoras. El proyecto pretende generar estructuras más sólidas que permitan que los agricultores se integren a las cadenas productivas de exportación y mejoren sus ingresos de manera sostenible.

II. EL PROYECTO

A. Objetivos de la Cooperación Técnica

- 2.1. Objetivo General: Promover el desarrollo de pequeños y medianos productores agrarios de Mórrope, Lambayeque, mediante la creación y perfeccionamiento de cadenas productivas de cultivos de exportación.
- 2.2. Objetivos Específicos:
 - a. Conformar tres redes productivas agrarias para tres cultivos de exportación.

respectivamente; aplicando una tasa de financiamiento mensual de 1.5% y una tasa de gastos administrativos de 2% (una sola vez por campaña). Al finalizar la campaña agrícola, la empresa agro exportadora comprará el 100% de la producción de las redes, descontando el monto financiado. De existir factores exógenos que impidan el cumplimiento de los compromisos comerciales de las redes productivas (p.ej. plagas y desastres naturales), Procesadora S.A.C. descontará las deudas contraídas en forma gradual durante futuras campañas agrícolas.

⁵ Procesadora S.A.C. ha suscrito una carta de intención, en la cual se compromete a comprar la producción de los agricultores participantes del proyecto de acuerdo a lo establecido en los contratos a ser firmados con las redes productivas.

⁶ INFOD cuenta con una carta de intención de Química Suiza S.A. para financiar la compra de insumos agrícolas de las redes productivas. El monto de dicho financiamiento sería de hasta US\$ 150 por hectárea dependiendo del producto sembrado, con una tasa de financiamiento del 2% mensual y a ser pagado por las redes al final de cada campaña agrícola.

⁷ Antes de iniciado el proceso de producción, cada red firmará un contrato con la empresa exportadora, misma que se comprometerá a comprar el 100 % de la producción para destinarla a mercados como Estados Unidos, Italia y España. Cabe indicar que en el medio local existen cuatro empresas agro exportadoras y no logran cubrir la demanda internacional, lo cual es positivo para el desarrollo comercial de las redes a formar.

⁸ El precio de venta mínimo a consignarse en el contrato de siembra garantizará que, ante una eventual disminución del precio del producto en el mercado local, los productores siempre cubrirán sus costos de producción. Por el contrario, si el precio en el mercado local se incrementa, el precio de venta será el precio del mercado en el momento de la transacción.

- b. Transferir la tecnología productiva y de gestión a las redes formadas.
- c. Crear y consolidar una cadena productiva entre las redes productivas formadas, una empresa agro exportadora y proveedores de insumos.

B. Componentes y Actividades

1. Conformación de redes productivas agrarias (US \$ 21,450)

2.3. La atomización y desorganización de los pequeños y medianos productores agrarios de Mórrope constituyen serios obstáculos para el desarrollo de sus capacidades de comercialización e inversión; por lo tanto, el objetivo de este componente es mejorar dichas capacidades mediante la formación y organización de tres redes productivas, cada una de ellas basada en cultivos de exportación de frijol caupi, frijol de palo, y pallar BB, respectivamente. Las actividades de este componente son:

- a. Conformación y funcionamiento de una Central Operativa (CO) que funcionará dentro de INFOD; cuya función será promover, desarrollar y coordinar la formación de las redes de productores agrarios correspondientes a los cultivos elegidos. La Central Operativa estará conformada por el Coordinador de Proyecto, un asesor principal, dos asesores técnicos de campo y una persona de apoyo administrativo. La CO interactuará con todas las instituciones involucradas en la conformación de la cadena productiva, tales como la empresa exportadora, proveedores de insumos, la Comisión de Regantes, la Cámara de Comercio y eventualmente Agrobanco;
- b. Realización de un taller de metodologías de conformación de redes⁹ que estará dirigido a la Central Operativa, con la finalidad de generar capacidades en dicha entidad para asegurar eficiencia y sostenibilidad (a ser desarrollado por el asesor especialista en metodologías de conformación de redes);
- c. Selección¹⁰ final de 75 agricultores para la formación de las tres redes productivas agrarias;
- d. Realización de hasta seis talleres de inducción acerca de las ventajas de la asociatividad, tales como: mejorar las capacidades de negociación de precios de venta, obtener ahorros en la compra de insumos, tener acceso a servicios de formación técnica a un menor costo, ofrecer volúmenes significativos con estándares de calidad que estén de acuerdo con exigencias del mercado y acceder a mercados de exportación (a ser desarrollados por el asesor en inducción y motivación);
- e. Realización de tres eventos de desarrollo de base de confianza¹¹ (uno para cada red);
- f. Formación de tres redes productivas agrarias¹², por medio de las siguientes actividades (a ser desarrolladas por el asesor especialista en organización de asociaciones productivas);

⁹ INFOD cuenta con la metodología de formación de redes empresariales de SwissContact, la cual será implementada con adecuaciones particulares al entorno productivo y social de Mórrope.

¹⁰ La selección de los productores agrarios se basará en los siguientes criterios:

- i. Agricultores cuya situación legal del predio esté totalmente saneada
- ii. Agricultores sin acceso al crédito formal
- iii. Agricultores con experiencia en los cultivos propuestos
- iv. Agricultores con habilidades básicas de lectura y escritura
- v. Agricultores que hayan tenido relación comercial previa con la empresa agro exportadora (opcional)

¹¹ Aunque la cohesión social y la confianza son importantes en todo tipo de relación de negocios, ambas son especialmente relevantes en la cooperación entre pequeñas empresas. Fuente: Berry, Albert, Ph.D. SME Competitiveness. The Power of Networking and Subcontracting. 1997.

- i. Tres talleres de organización gremial (uno para cada red)
- ii. Diseño del modelo de gestión de las redes; mediante el cual se definirá la unidad organizacional para la administración de las redes, el manejo de su portafolio de productos y el planeamiento y monitoreo
- iii. Tres talleres para la aplicación del modelo de gestión de las redes (uno para cada red)

2. Transferencia de Tecnología Productiva y de Gestión a las redes (US \$ 51,690)

2.4. Las limitadas capacidades técnicas de los pequeños y medianos productores de Mórrope impiden el desarrollo de niveles de productividad y calidad adecuados a los requerimientos de mercados de exportación. Por otro lado, la deficiente formación empresarial de dichos productores pone en riesgo la sostenibilidad de sus negocios en el futuro, la cual se basa en una adecuada planificación y control de la gestión. Por consiguiente, el objetivo de este componente es mejorar las capacidades técnicas y de gestión empresarial de los productores que conformarán las redes, mediante la transferencia de tecnología productiva y de gestión. Las actividades de este componente son:

- a. Realización de diagnósticos situacionales (uno en cada red) para identificar los puntos críticos de las actividades de producción, gestión y comercialización.
- b. Realización de 12 talleres de capacitación en cada red¹³ (a ser desarrollados por facilitadores especialistas en las siguientes dos áreas de gestión);
 - i. Gestión Empresarial
 - 1. Cálculo de Costos
 - 2. Contabilidad Práctica
 - 3. Planificación
 - 4. Comercio exterior
 - 5. Administración, Crédito y Finanzas
 - 6. Computación Básica
 - 7. Internet Básico
 - ii. Gestión Productiva
 - 1. Planificación productiva (Gestión Agraria)
 - 2. Técnicas de Producción
 - 3. Patología de Cultivos
 - 4. Técnicas de cosecha y Post cosecha
 - 5. Agro ecología
- c. Implantación de tres pilotos productivos en parcelas demostrativas, con la finalidad de transferir la tecnología productiva a cada productor participante, aplicando de forma práctica lo aprendido en los talleres antes indicados;
 - i. Instalación de tres parcelas demostrativas
 - ii. Instalación de pequeños equipos de producción y fumigación

¹² Las redes se agruparán de la siguiente manera:

- vi. 25 pequeños agricultores para la producción de “frijol Caupi”
- vii. 25 pequeños agricultores para la producción de “frijol de palo”
- viii. 25 pequeños agricultores para la producción de “pallar BB”.

En el evento que una de las redes no se forme, la unidad ejecutora realizará los esfuerzos necesarios para recuperar el ritmo de avance de la misma e incorporarla a las actividades previstas en el proyecto.

¹³INFOD ha venido aplicando con éxito una metodología de capacitación de adultos de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) , basada en visualizaciones gráficas con materiales pre-elaborados. El requisito mínimo para la participación en los cursos es saber leer y escribir. Además, la mencionada metodología promueve la participación de los hijos de los productores agrarios en la capacitación, con la finalidad de que sean ellos quienes apoyen a los padres en la asimilación de los conceptos transmitidos.

- iii. Desarrollo de tres consultorías productivas especializadas (una en cada parcela) en técnicas de producción, cosecha y pos cosecha y comercialización (a ser realizadas por tres especialistas en cada una de dichas áreas);
- iv. Realización de tres talleres de campo (uno para cada red), con participación de todos los agricultores participantes e instituciones involucradas en la cadena productiva, con la finalidad de identificar y solucionar problemas productivos (a ser desarrollados por los asesores técnicos de campo de la central operativa);
- d. Implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad, común a las tres redes formadas, basado en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA¹⁴) (a ser desarrollado por un asesor especialista en BPA);

3. Creación y consolidación de la cadena productiva (US \$ 17,100)

2.5. El objetivo de este componente es crear y consolidar una cadena productiva entre las redes formadas, una empresa agro exportadora y proveedores de insumos¹⁵. Las actividades de este componente son:

- a. Investigación de mercado para el desarrollo de productos de acuerdo a las exigencias de empresas agro exportadoras de la región (a ser desarrollado por el asesor principal);
- b. Formulación de un plan estratégico y un plan de negocios a 3 años para cada red, los cuales tomarán como base la investigación de mercado mencionada anteriormente e incluirán el diseño y puesta en marcha de un esquema de sostenibilidad financiera de las redes asumido por los miembros de las mismas (a ser elaborados por el asesor principal);
- c. Constitución legal de tres redes productivas agrarias –asociaciones agrarias (a ser desarrollada por el asesor legal);
- d. Elaboración del reglamento de organización y funciones y el organigrama de cada red; establecimiento de un sistema de monitoreo del desempeño productivo y de gestión de las redes (a ser elaborado por el asesor legal);
- e. Establecimiento de un Comité Consultivo conformado por representantes de las redes productivas y de INFOD, el cual efectuará el seguimiento al trabajo de la estructura organizacional de las redes, específicamente en cuanto al Planeamiento Estratégico y el Plan de Negocios. El Comité Consultivo tendrá la responsabilidad de presentar informes periódicos a los miembros de las redes sobre la implementación eficaz de tales planes. Dicho Comité operará a partir de la constitución legal de las redes y al cabo de 18 meses de concluido el proyecto, INFOD le delegará sus funciones de seguimiento para darle mayor independencia de gestión
- f. Articulación con el mercado a nivel piloto para la conformación de la cadena productiva con la empresa agro exportadora (a ser desarrollado por el asesor principal);
 - i. Firma de contratos entre la empresa agro exportadora y cada una de las redes,
 - ii. Gestión del financiamiento en insumos (p.ej. fertilizantes y pesticidas) con los proveedores involucrados y/o efectivo con Agrobanco¹⁶

¹⁴ Las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) combinan una serie de tecnologías y técnicas que hacen énfasis en el manejo integrado de plagas, la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente y la minimización de los riesgos para la salud humana. Las BPA se complementarán con el sistema de aseguramiento de la calidad HACCP (Hazard analysis and critical control points) que ya se encuentra implementado en los procesos productivos de la fábrica de la empresa agro exportadora.

¹⁵ La empresa exportadora asegura el 100 % de la compra del producto, previo compromiso legal independiente con cada una de las redes.

- g. Acompañamiento durante la siembra y cosecha de 150 Has de cultivos para exportación por parte de las redes productivas, aplicando de forma práctica los conocimientos adquiridos en los talleres del componente 2 (a ser desarrollado por los asesores técnicos de campo);
- h. Diseño y administración de una página web (a ser administrada por INFOD) que permita promocionar los productos de las redes y de la región así como obtener información de mercados potenciales. INFOD, mediante un convenio a suscribirse con las redes, se comprometerá a mantener actualizada la información de las mismas.

C. Costo y Financiamiento

- 2.6. El costo total del proyecto se estima en US \$ 145,875, de los cuales el FOMIN aportará US \$ 100,000.00 en calidad de cooperación técnica no reembolsable e INFOD aportará US \$ 45,875, de su propio presupuesto, en calidad de fondos de contrapartida. Los fondos de contrapartida podrán ser aportados hasta un 50% en especie.

PRESUPUESTO ESTIMADO POR COMPONENTE (US\$)			
Componentes	FOMIN	INFOD	Total
1. Conformación de redes productivas agrarias	15,350	6,100	21,450
2. Transferencia de Tecnología Productiva y de Gestión a las redes	36,090	15,600	51,690
3. Creación y consolidación de la cadena productiva	11,000	6,100	17,100
Consultoría Técnica del proyecto	36,000		36,000
Administración	---	15,875	15,875
Auditoría externa	---	2,200	2,200
Imprevistos	1,560	---	1,560
TOTAL	100,000	45,875	145,875
Porcentajes	69 %	31 %	100 %

D. Organización y Ejecución

1. Organismo ejecutor

- 2.7. El Instituto de Fomento y Desarrollo (INFOD) es una asociación civil sin fines de lucro fundada en agosto de 1994. Entre sus principales objetivos se encuentra el de promover y realizar actividades que contribuyan al desarrollo económico, social y cultural del Perú, mediante acciones focalizadas que involucren a los pequeños empresarios y empresarias de Lambayeque. INFOD también es miembro de la Comisión Permanente de Género del Consorcio Interinstitucional para el Desarrollo Regional-CIPDER (conformado por siete ONGs socias) y participa activamente en talleres sobre Planeamiento Estratégico, Planeamiento Operativo, Género y Planificación local Concertada.

¹⁶ INFOD facilitará las negociaciones entre cada una de las redes y los proveedores de insumos a fin de obtener financiamiento en fertilizantes y pesticidas.

2.8. INFOD cuenta con experiencia de siete años en servicios de asesoramiento y capacitación agraria, tanto en gestión empresarial y productiva como en organización. Mórrope es una de las zonas de trabajo en la cual INFOD viene trabajando hace cuatro años. El concepto de cadenas productivas es nuevo en la zona; sin embargo, se han venido dando algunas actividades aisladas como la provisión de fertilizantes y pesticidas, el aporte de semilla y maquinaria agrícola por parte de las empresas exportadoras, y el aporte del agricultor en mano de obra.

2.9. La institución cuenta con los siguientes proyectos en ejecución:

- a. Siembra y Manejo de pasturas y Sanidad Animal en el Caserío El Progreso-Tumbadén-San Pablo-Cajamarca. Objetivo: Incrementar la producción y productividad agropecuaria y reforzar la organización de tres caseríos del Distrito de Cajamarca. Presupuesto: US \$ 82,500. Financiamiento: Programa Inka – Unión Europea
- b. Programa Bonopyme – Lambayeque. Objetivo: Mejorar el desempeño de 1600 Pymes (asesoramiento y capacitación), del departamento de Lambayeque. Presupuesto: US \$ 42,000. Financiamiento: Fundación Swisscontact.

2. Mecanismo de Ejecución

2.10. Para implementar el proyecto, INFOD creará una Central Operativa (CO). La CO será directamente responsable por la operación y administración así como de los aspectos financieros del proyecto. La CO será integrada por el Coordinador de Proyecto (a ser financiado con recursos de la contrapartida), quien será responsable de coordinar la planificación, gestión financiera, administrativa y operativa día a día del proyecto, será el contacto directo con el Banco y responsable de la preparación de los informes periódicos de seguimiento (ver Párr.2.21); ii) un Equipo Consultor Técnico¹⁷ que se encargará de conformar las redes productivas agrarias, la transferencia tecnológica productiva y de gestión, y la creación y consolidación de la cadena productiva; y iii) una persona de apoyo administrativo.

3. Periodo de Ejecución y Desembolsos

2.11. Esta cooperación técnica será ejecutada en un período de 18 meses, contados a partir de la vigencia del convenio con el Banco, con un período de desembolso de 20 meses, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por el Banco.

2.12. Considerando la naturaleza de la operación, se ha visto conveniente establecer un fondo rotatorio de hasta treinta por ciento (30%) del monto total de la Contribución, el cual permitirá un proceso de desembolsos adecuado de los recursos del proyecto. Para este propósito, la entidad ejecutora abrirá una cuenta bancaria independiente para el Proyecto.

2.13. A partir de la segunda solicitud de desembolso, los recursos de la Contribución serán otorgados en función del cumplimiento de metas (hitos gatilladores) previamente establecidas en el cronograma de desembolsos (ver Anexo III). El cumplimiento de metas

¹⁷ El Equipo Consultor Técnico estará conformado por un asesor principal y dos asesores técnicos de campo. Los tiempos dedicados al proyecto de cada asesor estarán distribuidos en cada uno de los tres componentes del proyecto.

se presentará al Banco mediante informes resumidos adjuntos a las solicitudes de desembolso, a ser corroborados por el Banco. De no cumplirse las metas, el Banco podrá proceder a la cancelación automática del saldo no desembolsado.

- 2.14. Sin embargo, el cuarto y último desembolso estará condicionado a que el organismo ejecutor presente al Banco evidencia de haber cumplido con la totalidad de las metas para dicho desembolso (hitos gatilladores N°5, 6 y 7) o en su defecto, evidencia de que dichas metas se alcanzarán en un plazo máximo adicional de tres meses
- 2.15. Todos los contratos de consultoría y compromisos con capacitadores, así como cualquier acuerdo alcanzado con proveedores de bienes y servicios en el marco del presente Programa, deberá explicitar que el proyecto es susceptible de terminar antes de los 18 meses de ejecución si no son alcanzados los objetivos establecidos; ello de manera de evitar eventuales reclamos de terceros por incumplimiento de contrato.

E. Justificación y Sostenibilidad Financiera

- 2.16. La formación de cadenas productivas es instrumento importante para el desarrollo del medio rural y de sus habitantes, al propiciar actividades económicas competitivas y sostenibles que les permitan generar riqueza material para incrementar su nivel de bienestar. La participación en cadenas productivas por parte de un grupo de pequeños productores agrarios presenta, entre otras, las siguientes ventajas: i) el nivel de organización que se adquiere les permitiría obtener insumos a precios más bajos; ii) apropiarse de una mayor parte del valor agregado que se genera en cada una de las etapas productivas por las que pasa el producto al reducir la participación de intermediarios; iii) generar economías de escala para obtener servicios de formación técnica a menor costo; y iv) obtener mejores condiciones de financiamiento
- 2.17. A pesar del gran potencial productivo de Lambayeque, problemas como la atomización de las unidades productivas, las limitaciones en las capacidades técnicas de producción y la débil organización empresarial han acentuado los problemas de desarrollo que encaran los miles de productores rurales de zonas de extrema pobreza, como es el caso de Mórrope. En esta localidad en particular, la sobreproducción del cultivo de arroz, y el consecuente descenso de su precio, trajo pérdidas importantes que afectaron a sus agricultores y familias. Como respuesta a estos problemas, el proyecto busca conformar organizaciones productivas distribuidas por redes de producción e integradas en una cadena productiva. Dicha cadena productiva se basa en productos alternativos de alta demanda, tales como: frijol caupi, frijol de palo y pallar BB. La conformación de redes permitirá desarrollar capacidades técnicas y de gestión para lograr los estándares de producción y calidad requeridos por el mercado de exportación (empresa agro exportadora)
- 2.18. Con el fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, se desarrollará un sistema de fondo común¹⁸ para cada red productiva, que les permita pagar parte de los costos de los servicios de capacitación y acompañamiento técnico; de esta manera se dará sostenibilidad al proceso de mejora iniciado. Asimismo se formularán planes estratégicos y

¹⁸ INFOD, al finalizar cada campaña agrícola, acopiará de cada agricultor 50 Kg. de producto por hectárea (un equivalente al 3% de la producción por hectárea, valorizado en US\$ 30-40 por hectárea, según la cotización del precio del producto en el mercado) como aporte al fondo común de cada red productiva. Dicho aporte al fondo común se realizará antes de la venta de la producción a la empresa agro exportadora y será almacenado en un local especialmente acondicionado por INFOD. El cobro cubrirá los costos operativos de la asistencia técnica. Cabe indicar que este sistema de pago en especie viene siendo aplicado por los acopiadores como la empresa exportadora involucrada y que tiene respuesta positiva por parte de los productores.

de negocios a 3 años para cada red, los cuales incluirán el diseño y puesta en marcha de un esquema de sostenibilidad financiera de las redes asumido por los miembros de las mismas. Esta dinámica asegura que las redes formadas continúen en funcionamiento después que termine la fase de asistencia financiera por parte del FOMIN.

- 2.19. Adicionalmente, se establecerá un Comité Consultivo conformado por representantes de las redes productivas y de INFOD, el cual efectuará el seguimiento al trabajo de la estructura organizacional de las redes, específicamente en cuanto al Planeamiento Estratégico y el Plan de Negocios. Dicho Comité operará a partir de la constitución legal de las redes y al cabo de 18 meses de concluido el proyecto, INFOD le delegará sus funciones de seguimiento para darle mayor independencia de gestión

F. Contratación de Consultorías individuales

- 2.20. Las contrataciones de consultorías individuales por debajo de US\$ 5,000 se llevarán a cabo con base en el siguiente procedimiento:

- a. El organismo ejecutor, antes de llevar a cabo la primera contratación, acordará con el Banco el procedimiento de selección, modelo de Términos de Referencia y modelo de contrato que se aplicará bajo el presente Programa. Aquellas contrataciones de consultoría individual por debajo de la cifra indicada serán llevadas a cabo sin presentar al Banco una solicitud de no-objeción previa, siempre que se utilicen los procedimientos acordados.
- b. Consecuentemente, en ocasión de la remisión al Banco de los contratos de consultoría individual para su inclusión en el sistema PRISM¹⁹, los antecedentes de la contratación (p.ej. procedimiento de selección, Términos de Referencia, terna, cuadro de calificación, y acta de evaluación) se acompañarán para revisión de la Representación; quedando la elegibilidad del gasto supeditada a que se haya seguido los procedimientos acordados; de no serlo, el Banco se reservará el derecho de no reconocer el gasto.

G. Seguimiento

- 2.21. Para asegurar el adecuado seguimiento del proyecto se contempla:

- a. Informes periódicos: Dentro de los 30 días de finalizado cada cuatrimestre, el organismo ejecutor presentará al Banco un informe sobre el cumplimiento de metas, así como un resumen de las actividades realizadas durante ese período, que deberá incluir una descripción de las tareas efectuadas y objetivos alcanzados de acuerdo a los indicadores y metas planteadas en el Marco Lógico que se encuentra en el Anexo I. El informe proveerá información sobre las dificultades encontradas y cómo fueron resueltas, junto con las proyecciones de las actividades que deberán ser llevadas a cabo a partir del siguiente cuatrimestre. Adicionalmente, el organismo ejecutor presentará al Banco un informe final dos meses después del plazo para desembolsos. Asimismo, el organismo ejecutor presentará informes cuatrimestrales sobre el estado del fondo rotatorio.
- b. Se realizarán reuniones semestrales entre el Banco y el ejecutor para analizar el avance del proyecto y lograr acuerdos con relación a ajustes correctivos

¹⁹ PRISM (Procurement Information System) El PRISM es un sistema electrónico de información del Banco que contiene una base de datos que recoge información sobre los contratos financiados por el BID.

- c. Evaluación de impacto (ex-post): Dada la naturaleza del Proyecto, se considera la realización de una evaluación ex-post del proyecto y sus resultados, la cual tomará como base los diagnósticos iniciales (ver Párr. 2.4 a). y deberá llevarse a cabo 6 meses después de finalizado el proyecto con recursos del organismo ejecutor.

H. Impacto Ambiental y Social

- 2.22. El proyecto no generará impactos ambientales negativos ya que considera dentro de su programa de capacitación, prácticas que inculcan una cultura conservacionista del medio ambiente; asimismo, se ha programado un taller especializado sobre agro ecología, en donde se enfocará el uso correcto de los recursos naturales, la elaboración de abonos orgánicos, el reciclaje de materia verde y la rotación de cultivos. En el ámbito social, el proyecto generará impactos positivos en la comunidad de Mórrope debido a que está dirigido a pobladores de bajos ingresos de dicha localidad.

I. Riesgos

- 2.23. “Que las redes formadas sean incapaces de responder a los requerimientos de calidad y volumen exigidos por la empresa exportadora.”

Este riesgo se mitiga a través de: (i) la capacitación y la asesoría técnica para mejorar las técnicas productivas y de gestión; (ii) el acompañamiento a los pequeños productores para implementar los resultados de la capacitación; (iii) la interacción coordinada con la empresa exportadora y; (iv) la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad de los productos.

- 2.24. “Que al final del proyecto no exista sostenibilidad de las redes”

Para mitigar este riesgo se ha previsto la formación de un Comité Consultivo, conformado por representantes de las redes productivas y de INFOD, para la administración de las redes, y el diseño y puesta en marcha de un esquema de sostenibilidad financiera asumido por los miembros de la red. Dicho Comité operará a partir de la constitución legal de las redes y al cabo de 18 meses de concluido el proyecto, INFOD le delegará sus funciones de seguimiento para darle mayor independencia de gestión. Asimismo, con el fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, se desarrollará un sistema de fondo común para cada red productiva, que les permita pagar parte de los costos de los servicios de capacitación y acompañamiento técnico. (ver Párr. 2.18 y 2.19)

- 2.25. “Que la empresa agro exportadora decida no comprar la producción de las redes”

Para mitigar este riesgo la empresa agro exportadora ha suscrito una carta de intención, en la cual se compromete a comprar el 100% de la producción de las redes. Asimismo, las redes productivas firmarán un contrato denominado “siembra por contrata” con la empresa agro exportadora, en el cual dicha empresa se compromete a comprar la producción de las redes siempre que las mismas cumplan con producir un volumen mínimo de producto con los niveles de calidad especificados en el contrato. Adicionalmente, debido a que la empresa agro exportadora habría financiado un equivalente de aproximadamente US\$ 22,500 en semillas y maquinaria por campaña agrícola, el riesgo de decidir no comprar la producción a las redes se ve sustancialmente reducido.

III. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES

- 3.1. El primer desembolso del financiamiento estará condicionado a que el organismo ejecutor presente: i) evidencia de haber aprobado un plan operativo para la ejecución total del Proyecto, que incorpore lo siguiente: las metas semestrales de desempeño, el cronograma de ejecución y un cronograma de utilización de los recursos que incluya los hitos gatilladores de los desembolsos; ii) el nombramiento del coordinador del proyecto y; iii) evidencia de haber acordado con el Banco el sistema de gestión administrativa del proyecto, pudiendo acordarse el uso del SAFOBID.