

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

**PERÚ**

**MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES  
DE ALCACHOFA DEL VALLE DEL MANTARO, DEPARTAMENTO DE JUNÍN**

**(TC-03-01-06-5)**

**MEMORANDUM DE PROPUESTA**

**Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Salvador Lúcar, Consultor, COF/CPE; Carmen Molina, Asistente de Proyectos, 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.....	2
	2. Mejora de habilidades técnicas y de gestión.....	3
	3. 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.....	10
	H. Impacto ambiental y social.....	10
	I. Riesgos.....	10
III.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES.....	11

## 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 del Perú
APHOVAM	Asociación de Productores de Hortalizas del Valle del Mantaro
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CESEM	Centro de Servicios Empresariales de Huancayo
CODESRE	Consorcio para el Desarrollo Regional Sostenible
CONFECAMARAS	Confederación Nacional de Cámaras de Comercio
EDPYME	Entidad de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa “Confianza”
CONFIANZA	
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
IAF	Fundación Inter Americana
IDEA PERU	ONG IDEA PERU
INCAGRO	Innovación y Competitividad del Agro peruano (Proyecto de Investigación y Extensión Agrícola del Ministerio de Agricultura)
INIA Santa Ana	Instituto Nacional de Investigación Agraria – Sede Santa Ana, Huancayo
MSP/ADEX-USAID	Proyecto MSP (Micro Enterprise and Small Producer Support Project) desarrollado por ADEX, financiado por USAID
ONG	Organización no gubernamental
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
SEPAR	ONG Servicios Educativos, Promoción y Apoyo Rural
UA	Unidad de Articulación de redes empresariales
USAID	Agencia Americana para el Desarrollo de Estados Unidos

# MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES DE ALCACHOFA DEL VALLE DEL MANTARO, DEPARTAMENTO DE JUNÍN

## RESUMEN EJECUTIVO

<b>ORGANISMO EJECUTOR:</b>	Centro de Servicios Empresariales de Huancayo (CESEM)		
<b>BENEFICIARIOS:</b>	150 productores de alcachofa de las provincias de Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo, pertenecientes al Valle del Mantaro, departamento de Junín.		
<b>OBJETIVOS:</b>	El objetivo general del proyecto es mejorar la competitividad de pequeños y medianos productores de alcachofa del Valle del Mantaro, departamento de Junín, para poder insertarse exitosamente en la cadena productiva de la alcachofa para exportación. Los objetivos específicos del proyecto son: i) ampliar la capacidad productiva de la localidad mediante la conformación de cuatro redes de pequeños y medianos productores de alcachofas en cuatro provincias del Valle del Mantaro (una por provincia); ii) incrementar los niveles de productividad y calidad de los productores de alcachofa mediante el mejoramiento de sus habilidades técnicas y de gestión; y iii) consolidar la cadena productiva de la alcachofa para exportación.		
<b>FINANCIAMIENTO:</b>	Modalidad:	Donación	
	CESEM:	US\$ 43,050.00	30%
	FOMIN:	<u>US\$ 100,000.00</u>	<u>70%</u>
	Total:	US\$ 143,050.00	100%
<b>CALENDARIO DE EJECUCIÓN Y DESEMBOLSO:</b>	Ejecución :	24 meses	
	Desembolso :	26 meses	
<b>CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES:</b>	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 alcachofa es una de las hortalizas más apreciadas en los mercados internacionales junto con el espárrago y se considera una especialidad en los mejores restaurantes a nivel mundial. La evolución de las estadísticas globales muestran que de año en año se está incorporando un mayor número de hectáreas al cultivo de la alcachofa<sup>1</sup>. En este aspecto, los principales productores son Italia (48,165 Has.) y España (19,700 Has.), seguidos de Francia, Egipto y Estados Unidos. En el mundo sólo producen alcachofa 19 países, ocupando el Perú el decimoséptimo lugar. Sin embargo, existe un mercado atractivo para los agro exportadores peruanos, dado que en el Perú se pueden obtener cosechas durante los meses en los que en los países del hemisferio norte no se produce alcachofa<sup>2</sup>.
- 1.2 En el Perú, la producción de alcachofa está concentrada en el Valle del Mantaro, departamento de Junín, en donde pequeños y medianos agricultores cultivan alcachofas con espinas desde hace 70 años, en un área aproximada de 190 hectáreas; le siguen en orden de importancia los departamentos de Lima y Tacna, sumando a nivel nacional una superficie cultivada de 216 Has. Durante las últimas décadas, sin embargo, la mayoría de productores del Valle del Mantaro se ha dedicado a la producción de cultivos tradicionales como la papa y el maíz, los cuales tienen muy poca rentabilidad. Adicionalmente, la escasa visión e intuición empresarial de dichos productores ha limitado la experimentación con cultivos no tradicionales más rentables, los cuales contribuyan a mejorar sus estándares de vida.
- 1.3 El presente proyecto busca inducir a los productores a incursionar en el cultivo de la alcachofa sin espinas, el cual ha demostrado redituar una mayor rentabilidad<sup>3</sup>. La producción de alcachofa sin espinas en el Valle del Mantaro se ve incentivada por la reciente instalación de una planta de procesamiento a cargo de la empresa agro exportadora Procesadora S.A.C. en Concepción, Valle del Mantaro, como respuesta a la creciente demanda del mercado internacional.
- 1.4 En el Valle del Mantaro se ha venido experimentando con el cultivo de la alcachofa sin espinas desde 1999, a través de un convenio entre la Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), el Centro de Servicios Empresariales de Huancayo (CESEM) y la ONG IDEA PERÚ, con la finalidad de iniciar un programa de producción de alcachofas sin espinas en el Valle del Mantaro, para exportarlas a través de la empresa Procesadora S.A.C.<sup>4</sup> Durante la ejecución de dicho programa, 40 productores de alcachofa sin espinas formaron la Asociación de Productores de Hortalizas del Valle del Mantaro (APHOVAM)<sup>5</sup>, la cual ha continuado la producción de dicho cultivo en un área de 48 Has.

---

<sup>1</sup> A escala mundial, el número de hectáreas dedicadas a la producción de alcachofa ha tenido en los últimos años un incremento anual promedio de 8%. Fuente: PROMPEX. Perfil de mercado para la alcachofa. Diciembre 1999.

<sup>2</sup> Fuente: PROMPEX. La Alcachofa. Nueva alternativa para la agricultura peruana. Noviembre 2000.

<sup>3</sup> La rentabilidad promedio por hectárea de la papa es US\$860 por año, mientras que en la alcachofa sin espinas es US\$760 el primer año y US\$2,600 a partir del segundo año. Fuente: Ayuda Memoria de Misión a Concepción. BID. 2003

<sup>4</sup> Mediante dicho convenio: (i) ADEX apoyó con los gastos operativos de la asistencia técnica; (ii) CESEM proveyó los servicios de dicha asistencia; (iii) IDEA PERÚ administró el proyecto e instaló una planta de manejo poscosecha con financiamiento del Fondo Contravalor Perú Canadá; y (iv) la empresa Procesadora S.A.C. aportó plantines de alcachofa sin espina a crédito y compró la producción para exportación en conserva. Asimismo, hubo instituciones como el Instituto Nacional de Investigación Agraria, que desarrolló trabajos de investigación y prestó asistencia técnica y capacitación a los agricultores. Debido a que el financiamiento de ADEX terminó el año 2001, al igual que el del Fondo Contravalor Perú Canadá, CESEM continuó la ejecución del programa con recursos del proyecto INCAGRO, promovido por el Ministerio de Agricultura con apoyo del Banco Mundial.

<sup>5</sup> En noviembre del 2001, se realizó una reunión para conformar el Acta de Fundación de APHOVAM. Se aprobaron los estatutos y se nombró la Junta Directiva conformada por: Presidente, vicepresidente, fiscal, secretario de actas, secretario de economía y vocales. Actualmente, APHOVAM se sostiene con los aportes mensuales de cada asociado.

- 1.5 Si bien en los últimos años se ha observado mejoras en la productividad de la mayoría de los productores de alcachofa sin espinas, una tercera parte de ellos ha obtenido resultados negativos. Dichos resultados se debieron principalmente a (i) la falta de financiamiento para la oportuna aplicación de los fertilizantes; (ii) el escaso seguimiento y control del crecimiento de las alcachofas, lo cual impactó en la calidad del producto; y (iii) la baja densidad de plantas sembradas por hectárea (12,000 plantas/Ha. frente al óptimo de 20,000 plantas/Ha.)
- 1.6 El presente proyecto busca (i) contribuir a mejorar la productividad del cultivo en un 100% en dos años, hasta 10 TM/Ha. mediante capacitación y asistencia técnica (cabe mencionar que en Europa y E.E.U.U. se observa una productividad promedio de 20 TM por Ha.); y (ii) mejorar la calidad y rentabilidad del producto incrementando la densidad de plantas sembradas y el porcentaje de producción de alcachofas de primera categoría (de 70% a 85%), reduciendo el porcentaje de producción de segunda categoría (de 20% a 10%) y de descarte (de 10% a 5%).<sup>6</sup> Y; (iii) facilitar el financiamiento de fertilizantes para los productores mediante la organización de los mismos en una cadena productiva con Procesadora S.A.C.
- 1.7 CESEM, sociedad civil sin fines de lucro creada en 1996, cuenta con experiencia de siete años en servicios de asesoramiento y capacitación agraria, tanto en gestión empresarial y productiva como en organización de las pequeñas y medianas empresas de la región central del Perú. El cultivo de alcachofa es una actividad en la cual CESEM viene trabajando hace cuatro años. El proyecto pretende generar estructuras más sólidas que permitan que los agricultores del Valle del Mantaro 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: Mejorar la competitividad de pequeños y medianos productores de alcachofa del Valle del Mantaro, departamento de Junín, para poder insertarse exitosamente en la cadena productiva de la alcachofa en conserva para exportación.
- 2.2. Objetivos Específicos:
- Ampliar la capacidad productiva de la localidad mediante la conformación de cuatro redes de pequeños y medianos productores de alcachofa en cuatro provincias del Valle del Mantaro (una por provincia: Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo);
  - Incrementar los niveles de productividad y calidad de los productores de alcachofa mediante el mejoramiento de sus habilidades técnicas y de gestión;
  - Consolidar la cadena productiva de la alcachofa para exportación.

### B. Componentes y Actividades

---

<sup>6</sup> La calidad de la alcachofa se clasifica en tres categorías dependiendo del diámetro del fruto: Primera (entre 3 y 5 cm.), segunda (mayor a 5 y menor que 7 cm.) y descarte (mayor a 7 cm.) Adicionalmente, el precio está directamente relacionado con la calidad de la cosecha: Primera, US\$0.55/Kg; y segunda US\$0.30/Kg. Por lo tanto, el control y seguimiento del crecimiento del fruto son factores de éxito para la rentabilidad del negocio. Fuente: Ayuda Memoria de Misión a Concepción. BID. 2003

# 1. Conformación de redes productivas<sup>7</sup> (US\$11,000)

2.3. El objetivo de este componente es ampliar la capacidad productiva de la alcachofa sin espinas para exportación en el Valle del Mantaro, mediante la conformación y organización de cuatro redes de productores en las provincias de Jauja, Concepción, Chupaca y Huancayo, con su incorporación a APHOVAM, para aprovechar las perspectivas de crecimiento del mercado. Las actividades de este componente son:

- a. Conformación y funcionamiento de una Unidad de Articulación (UA) de redes empresariales que funcionará dentro de CESEM, cuya función será promover y desarrollar la formación de las redes de productores en cada provincia. La UA estará conformada por: (i) el Coordinador del Proyecto; (ii) el Consultor Articulador, quien coordinará y supervisará el trabajo de consultores especialistas y; (iii) una persona de apoyo administrativo;
- b. Selección final de 150 productores ya pre-identificados<sup>8</sup> para formar las cuatro redes (una por provincia), mediante una evaluación preliminar de las capacidades de cada productor y de factores que podrían facilitar el establecimiento de relaciones de confianza. El proyecto propone trabajar el primer año con 75 productores (38 de APHOVAM y 37 adicionales), que sumen en total aproximadamente 100 Has. de terreno disponible para producción. Esto permitirá maximizar la efectividad y eficiencia en el uso de los recursos del proyecto, y luego inducir al siguiente grupo de 75 productores (que ingresará en el segundo año con 100 Has. adicionales) sobre la base de resultados concretos y exitosos (actividad a ser realizada por el Consultor Articulador);
- c. Realización de cuatro talleres de base de confianza entre los productores participantes, que consisten en: (i) visitas entre los productores de las redes y (ii) reuniones de trabajo para la formación de juntas directivas por provincia y la generación de negocios entre los productores (actividad a ser realizada por el consultor-facilitador);
- d. Realización de cuatro talleres de intercambio de experiencias productivas exitosas y lecciones aprendidas (actividad a ser realizada por el consultor-facilitador);
- e. Formación y organización de cuatro redes productivas (actividad a ser realizada por el Consultor Articulador);
- f. Incorporación de las cuatro redes productivas formadas a APHOVAM en la forma de asociados (actividad a ser realizada por el Consultor Articulador);
- g. Desarrollo de una base de datos con información sobre productos, mercados, proveedores y precios para apoyar el desarrollo de nuevos productos (actividad a ser realizada por un programador).

<sup>7</sup> Para la formación de las redes productivas se seguirá la metodología de conformación de redes empresariales de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

<sup>8</sup> CESEM ha tenido contacto previo con más de 150 productores locales y ha realizado un levantamiento de información acerca del cumplimiento de los siguientes criterios de selección:

- i. Que el productor muestre interés en establecer alianzas con otros productores y esté dispuesto a invertir su tiempo y capital en la formación y desarrollo de la red
- ii. Que tenga por lo menos una hectárea de terreno con riego
- iii. Que la situación legal del predio esté totalmente saneada
- iv. Que el productor esté dispuesto a invertir en capital de trabajo
- v. Que cuenten con habilidades básicas de lectura y escritura

CESEM ha logrado pre-seleccionar a un número de productores suficiente para el primer año y cuenta con una relación de participantes potenciales para el segundo año, los cuales se hayan en proceso de evaluación. La gran mayoría de los productores identificados conoce lo que deberá aportar al proyecto (Ver Párr. 2.18) y manifiesta un interés concreto en participar en el mismo (p.ej. han presentado documentación legal de sus tierras a CESEM, han iniciado los trámites para titularizar sus terrenos, entre otros).



## 2. Mejora de habilidades técnicas y de gestión (US\$86,150)

2.4. La falta de capacidades técnico-productivas y de gestión de los pequeños y medianos productores de alcachofa del Valle del Mantaro impide el desarrollo de niveles de productividad y calidad adecuados a los requerimientos de mercados de exportación. Por consiguiente, el objetivo de este componente es implantar un proceso de mejora continua de la productividad y la calidad del cultivo, mediante las siguientes actividades:

- a. Realización de diagnósticos empresariales (uno por cada productor) para identificar los puntos críticos de las actividades de producción, gestión y comercialización (actividad a ser realizada por dos especialistas en diagnósticos);
- b. Programa de Capacitación: Durante el primer año del proyecto se realizarán 11 talleres dirigidos a 75 productores seleccionados inicialmente (organizados en tres grupos de 25 participantes); durante el segundo año se repetirán dichos talleres para el segundo grupo de productores seleccionados. Cada año se realizarán los siguientes talleres<sup>9</sup>:
  - i. Dos talleres sobre técnicas de manejo productivo: (i) instalación del cultivo: planificación de la campaña agrícola, preparación del suelo, selección y plantación de plantines e hijuelos; y (ii) manejo del cultivo: fertilización, deshierbo, control fitosanitario, podas y selección de plantas (actividad a ser realizada por un consultor técnico en producción);
  - ii. Un taller sobre cálculo de costos de producción, costos financieros y rentabilidad del negocio agrícola (actividad a ser realizada por un especialista en técnicas en costos de producción);
  - iii. Un taller sobre técnicas y herramientas sobre gestión de empresas y asociaciones, estrategias y competencias gerenciales (actividad a ser realizada por el especialista en gestión empresarial);
  - iv. Un taller sobre asociatividad y cadenas productivas (actividad a ser realizada por el especialista en gestión empresarial);
  - v. Un taller sobre recursos humanos: liderazgo, equidad de género, trabajo en equipo, motivación, negociación (actividad a ser realizada por el especialista en gestión empresarial);
  - vi. Dos talleres sobre técnicas de cosecha y poscosecha: muestreo de cosecha, volúmenes y épocas de cosecha para obtener productos de mejor calidad de acuerdo a las exigencias del mercado de exportación (actividad a ser realizada por un consultor de cosecha);
  - vii. Dos talleres sobre técnicas de comercialización y marketing (actividad a ser realizada por un especialista en comercialización);
  - viii. Un taller sobre Buenas Prácticas Agrícolas-BPA (actividad a ser desarrollada por un asesor especialista en BPA).
- c. Programa de acompañamiento técnico: Será llevado a cabo de manera individual y simultánea al programa de capacitación, con la finalidad de asegurar la aplicación efectiva de los conocimientos adquiridos por los productores participantes en dicho programa:
  - i. Asistencia técnica en gestión empresarial con la finalidad de que cada productor implante técnicas y herramientas de gestión en su microempresa (actividad a ser desarrollada por el especialista en gestión empresarial);

---

<sup>9</sup> Cada taller tendrá una duración de 12 a 15 horas y se realizarán en por lo menos dos días. Se trabajará con metodologías de educación para adultos, trabajos en grupo y solución de casos. Finalmente, se incluirá una evaluación final de conocimientos.

- ii. Asistencia técnica en producción: (i) para la instalación del cultivo: planificación de la campaña agrícola, preparación del suelo, selección y plantación de plantines e hijuelos; y (ii) manejo del cultivo: fertilización, deshierbo, control fitosanitario, podas y selección de plantas (actividad a ser desarrollada por cuatro consultores técnicos en producción);
- iii. Asistencia técnica en manejo de cosecha y poscosecha: muestreo de cosecha, volúmenes y épocas de cosecha para obtener productos de mejor calidad de acuerdo a las exigencias del mercado de exportación (actividad a ser desarrollada por tres consultores de cosecha);
- iv. Asistencia técnica en comercialización y marketing de productos agrícolas y agroindustriales (actividad a ser desarrollada por un especialista en comercialización);

### 3. Consolidación de la cadena productiva (US\$8,100)

2.5. Entre las principales debilidades de la cadena productiva de la alcachofa sin espinas para exportación, se encuentran las limitadas capacidades de financiamiento e interrelación comercial de los integrantes de APOVAM. Por consiguiente, el objetivo de este componente es facilitar el desarrollo de dichas capacidades mediante la articulación comercial piloto entre APOVAM y Procesadora S.A.C. y la gestión del financiamiento de insumos. Por otra parte, se busca fortalecer las capacidades de gestión comercial y estratégica de la asociación para sentar las bases de un desarrollo autónomo en el mediano y largo plazo. Las actividades de este componente son:

- a. Articulación comercial entre APOVAM y Procesadora S.A.C. (actividad a ser desarrollada por el Consultor Articulador):
  - i. Firma de un contrato de “siembra por contrata”, mediante el cual Procesadora S.A.C. se compromete a comprar la totalidad de la cosecha durante dos años, de acuerdo a estándares de calidad y volumen establecidos en dicho contrato<sup>10</sup>;
  - ii. Gestión del financiamiento de plantines e insumos (p.ej. fertilizantes y pesticidas), mediante la cual CESEM coordinará la obtención de créditos para APOVAM. CESEM cuenta con dos alternativas de financiamiento para el presente proyecto: (i) Agrobanco, con el que ha firmado un acuerdo para constituirse en uno de sus Operadores Agropecuarios autorizados<sup>11</sup>; y (ii) EDPYME Confianza<sup>12</sup>, cuya sede se encuentra en Huancayo.
- b. Acompañamiento durante la siembra y cosecha de cultivos para exportación, con la finalidad de asesorar a los productores en asuntos comerciales y financieros durante

<sup>10</sup> Mediante un contrato denominado “siembra por contrata” a firmarse con APOVAM al segundo mes del proyecto, la empresa agro exportadora se compromete a comprar el 100% de la producción. De existir factores exógenos que impidan el cumplimiento de los compromisos comerciales (p.ej. plagas y desastres naturales), Procesadora S.A.C. descontará las deudas contraídas en forma gradual durante futuras campañas agrícolas. Fuente: Procesadora S.A.C. 2003

<sup>11</sup> Agrobanco ha otorgado créditos a nivel nacional por S/.6 Millones, que incluyen a 2000 productores integrantes de cadenas productivas con 5000 Has. cultivadas. En Huancayo, Agrobanco ha otorgado créditos por S/.400,000, que incluyen a 75 productores integrantes de cadenas productivas con 500 Has. cultivadas. Agrobanco cuenta con S/.100 Millones en activos y su objetivo es otorgar créditos por S/.64 Millones a nivel nacional. Agrobanco solamente proporciona financiamiento a cadenas productivas ya conformadas (con una demanda asegurada). Fuente: COFIDE. 2003. Para el presente proyecto, Agrobanco ya se encuentra trabajando con CESEM en la evaluación y calificación de productores, a los cuales podrá financiar un monto de hasta US\$2,900 por hectárea por campaña (2 cosechas por año), con una tasa efectiva mensual estimada de 1.4% en dólares a 12 meses. En promedio, se requerirá un financiamiento para insumos de US\$1,400 por hectárea por año.

<sup>12</sup> EDPYME Confianza puede dar préstamos por un monto de hasta US\$857 a un plazo de seis u ocho meses, con una tasa efectiva mensual de 3% en dólares. Para el caso de productores integrantes de cadenas productivas, el monto máximo de préstamo por productor es de US\$2,400 por año. En promedio, cada productor requerirá un financiamiento para insumos de US\$1,400 por hectárea por año.

las etapas del proceso productivo (actividad a ser desarrollada por el Consultor Articulador);

- c. Establecimiento de un Comité Consultivo conformado por representantes de APHOVAM y CESEM, el cual efectuará el seguimiento al trabajo de la estructura organizacional de la asociación, 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 la asociación sobre la implementación eficaz de tales planes. Dicho Comité operará desde el inicio del proyecto y al cabo de 24 meses de concluido el mismo, CESEM le delegará sus funciones de seguimiento para darle mayor independencia de gestión;
- d. Consultoría en desarrollo de productos innovadores (p.ej. alcachofas en fresco, fondos de alcachofa y hojas de alcachofa para té digestivo), con el fin de identificar productos alternativos que APHOVAM podría comercializar en otros nichos de mercado adicionales al de exportación (actividad a ser desarrollada por un especialista en desarrollo de productos);
- e. Consultoría en investigación de mercado, con el fin de identificar la demanda potencial de productos en fresco y otras alternativas de uso agro industrial para el consumo local así como para la agro exportación (actividad a ser desarrollada por un especialista en investigación de mercados); y
- f. Formulación de un plan estratégico y un plan de negocios a 3 años para APHOVAM, los cuales serán elaborados por los miembros de las redes formadas con el apoyo del Comité Consultivo y de un especialista en planeamiento estratégico. Dichos planes tomarán como base la investigación de mercado realizada previamente e incluirán el diseño y puesta en marcha de un esquema de sostenibilidad financiera de la asociación asumido por los miembros de la misma.

### C. Costo y Financiamiento

- 2.6. El costo total del proyecto se estima en US\$143,050, de los cuales el FOMIN aportará US\$100,000 en calidad de cooperación técnica no reembolsable y CESEM aportará US\$43,050, de su propio presupuesto, en calidad de fondos de contrapartida. Los fondos de contrapartida podrán ser aportados hasta un 50% en especie.

<b>PRESUPUESTO ESTIMADO POR COMPONENTE (US\$)</b>			
<b>Componentes</b>	<b>FOMIN</b>	<b>CESEM</b>	<b>Total</b>
1. Conformación de redes productivas	8,000	3,000	11,000
2. Mejora de habilidades técnicas y de gestión	72,000	14,150	86,150
3. Consolidación de la cadena productiva	4,000	4,100	8,100
<b>Asesoramiento Técnico</b>	12,000	-	12,000
<b>Administración</b>	-	17,800	17,800
<b>Auditoría externa</b>	-	4,000	4,000
<b>Imprevistos</b>	4,000	-	4,000
<b>TOTAL</b>	<b>100,000</b>	<b>43,050</b>	<b>143,050</b>
Porcentajes	<b>70 %</b>	<b>30 %</b>	<b>100 %</b>

## D. Organización y Ejecución

### 1. Organismo ejecutor

- 2.7. CESEM HUANCAYO<sup>13</sup> es una sociedad civil sin fines de lucro, creada en 1996, bajo el Convenio BID/PROMPEX-CONFECAMARAS. La Asamblea de Asociados lo conforman 33 socios entre empresas privadas e instituciones de Huancayo. Tiene como misión promover el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de la región central del Perú, mediante servicios de desarrollo empresarial de carácter no financiero, tendientes a mejorar las prácticas empresariales, optimizar los métodos de trabajo, elevar la competitividad, desarrollar productos de mejor calidad y generar nuevas fuentes de empleo, respetando los principios de autogestión, autonomía y preservación de los recursos naturales.
- 2.8. Las principales áreas de actividad de CESEM son: servicios de asesoría, capacitación y promoción de mercados, dirigidos a la mediana y pequeña empresa de la región central del Perú. Durante sus años de funcionamiento, el CESEM, de manera individual y en conjunto con otras instituciones ha prestado servicios de desarrollo empresarial como:
- Proyecto de desarrollo de alcachofas sin espinas para exportación (fase inicial financiada por el Fondo Perú Canadá), de julio de 1999 al 2001, liderado por IDEA PERU y de 2001 hasta la actualidad liderado por CESEM con financiamiento de INCAGRO. Como resultado de dicho proyecto, CESEM cuenta actualmente con un equipo de profesionales que han desarrollado experiencia en alcachofas sin espinas y tienen la tecnología de ambientación de esta variedad en esta región;
  - Proyecto “Desarrollo de capacidades para la generación de empleo sostenible en Agroindustria y Turismo”, dentro del Consorcio CODESRE, conformado por: SEPAR, EDPYME CONFIANZA, Municipalidad Provincial de Huancayo, y la Cámara de Comercio de Huancayo, para el desarrollo de empresas dedicadas a lácteos, molinos, apicultura y turismo –financiado por la Fundación Inter Americana (IAF);
  - CESEM con su equipo de consultores internos y externos ha prestado servicios de Asistencia Técnica, Asesoría y Consultoría en Investigación de Mercados, Marketing, Planeamiento Estratégico, Desarrollo de Productos Agroindustriales, Desarrollo de Productos Industriales, Implantación de Sistemas HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) a agroindustrias de Huancayo;
  - CESEM ha promovido la participación de empresas de agroindustria, artesanía, textiles, metal mecánica en Ferias y Ruedas de Negocios tanto Nacionales e Internacionales; en coordinación con PROMPEX, CESEM Arequipa y CESEM Cuzco.

### 2. Mecanismo de Ejecución

- 2.9. Para implementar el proyecto, CESEM creará una Unidad de Articulación de redes empresariales (UA). La UA será directamente responsable por la operación y

---

<sup>13</sup> CESEM está encabezada por un directorio y una gerencia general, la cual supervisa a coordinadores de proyectos y servicios. Cada coordinador trabaja cercanamente con el coordinador de administración y finanzas, quien es responsable de la asignación de los recursos económicos. Dichos recursos provienen de ingresos por servicios de capacitación y asesoría técnica empresarial. Asimismo, CESEM actualmente administra presupuestos para cuatro proyectos. Ambas fuentes de ingreso son utilizadas para el pago de los sueldos administrativos y de servicios públicos. Adicionalmente CESEM cuenta con un fondo de reserva obtenido como ingreso resultante de la ejecución del proyecto Red de Centros de Servicios Empresariales con el BID, lo cual le ayudará a apalancar nuevos proyectos.

administración así como de los aspectos financieros del proyecto. La UA 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 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 Consultor Articulador, quien coordinará y supervisará el trabajo de consultores especialistas y se encargará de conformar las redes productivas agrarias, mejorar las habilidades técnicas y de gestión de los pequeños y medianos productores participantes y la consolidación de la cadena productiva; y iii) una persona de apoyo administrativo.

### 3. Periodo de Ejecución y Desembolsos

- 2.10. Esta cooperación técnica sería ejecutada en un período de 24 meses, contados a partir de la vigencia del convenio con el Banco, con un período de desembolso de 26 meses, de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos por el Banco.
- 2.11. 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.
- 2.12. A partir de la segunda solicitud de desembolso, los recursos de la Contribución serán otorgados en función del cumplimiento, a satisfacción del Banco, de metas (hitos gatilladores) previamente establecidas en el cronograma de desembolsos (ver Anexo III). El cumplimiento de metas 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 podría proceder a la cancelación del saldo no desembolsado.
- 2.13. 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° 6, 7 y 8) o en su defecto, evidencia de que dichas metas se alcanzarán en un plazo máximo adicional de tres meses.
- 2.14. 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 24 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

- 2.15. La justificación del presente proyecto se basa en las oportunidades de desarrollo que se presentan a los productores de alcachofa del Valle del Mantaro, como consecuencia de la creciente demanda de este producto en el ámbito internacional y de la participación de una empresa agro exportadora y otras empresas agroindustriales, las cuales están llegando a Huancayo para concertar nuevos negocios.
- 2.16. La organización de los productores en redes les ayudará a: i) hacer frente a los problemas de articulación de mercado existentes, principalmente a la poca capacidad de negociación que tienen frente a los distribuidores mayoristas y/o acopiadores, en la medida que se

logren volúmenes y niveles de calidad de acuerdo con las exigencias de la agroindustria de exportación; ii) obtener mejores condiciones para acceder al sistema financiero y conseguir préstamos para capital de trabajo; y iii) negociar con mejores condiciones frente a proveedores de insumos.

2.17. Los productores, en la medida que vayan obteniendo mayores ingresos, producto de las relaciones exitosas con sus clientes, generarán fuentes de trabajo y dinamizarán la economía de la región; además, tendrán las posibilidades para acceder a mejor tecnología e información sobre técnicas disponibles para el manejo agronómico, mejoramiento de la calidad de las semillas, manejo técnico del riego, conservación de la ecología, cosecha y poscosecha, sistemas de control de calidad, nuevos productos, envases y embalajes.

2.18. Con el fin de garantizar la sostenibilidad del proyecto a largo plazo, se desarrollará un sistema de fondo común<sup>14</sup> para APHOVAM, que le permita pagar hasta un 10% de los costos de los servicios de acompañamiento técnico; de esta manera se dará sostenibilidad al proceso de mejora iniciado. Por otra parte, cada nuevo miembro de APHOVAM deberá pagar una cuota de ingreso de S/.150, que servirá para los gastos corrientes (p.ej. servicios públicos y alquiler de local) de la asociación. Asimismo se formulará un plan estratégico y de negocios a 3 años, los cuales incluirán el diseño y puesta en marcha de un esquema de sostenibilidad financiera de APHOVAM asumido por sus miembros.

2.19. Adicionalmente, se establecerá un Comité Consultivo conformado por representantes de APHOVAM y CESEM, el cual efectuará el seguimiento al trabajo de la estructura organizacional de la asociación, específicamente en cuanto al Planeamiento Estratégico y el Plan de Negocios. Dicho Comité operará desde el inicio del proyecto y al cabo de 24 meses de concluido el mismo, CESEM le delegará sus funciones de seguimiento para darle mayor independencia de gestión. Esta dinámica asegura que las redes formadas continúen en funcionamiento al interior de la asociación después que termine la fase de asistencia financiera por parte del FOMIN.

#### 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, 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 PRISM<sup>15</sup>, los antecedentes de la contratación (p.ej. procedimiento de selección, Términos de Referencia, terna, cuadro

<sup>14</sup> CESEM, al finalizar cada campaña agrícola, acopiará de cada agricultor 50 Kg. de producto por hectárea (valorizado en US\$27.5 por hectárea, según la cotización del precio del producto en el mercado y que representa el 0.25% de la cosecha) 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 CESEM. El cobro cubrirá los costos operativos de la asistencia técnica. Cabe indicar que este sistema de pago en especie viene siendo aplicado por la empresa exportadora involucrada y que tiene respuesta positiva por parte de los productores. El fondo común entrará en vigencia a partir de la primera cosecha, durante el primer año del proyecto.

<sup>15</sup> 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.

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 semestre, 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 semestre. Adicionalmente, el organismo ejecutor presentará al Banco un informe final dos meses después del plazo para desembolsos.; el avance de dicho informe deberá adjuntarse a la última solicitud de desembolso. Asimismo, el organismo ejecutor presentará informes semestrales sobre el estado del fondo rotatorio, dentro de los 30 días de finalizado cada semestre.
- 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
- 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 deberá llevarse a cabo 6 meses después de finalizado el proyecto, por el consultor especialista en diagnósticos (ver Párr. 2.4 a), con recursos del organismo ejecutor.

#### H. Impacto Ambiental y Social

2.22. El medio ambiente no será afectado como consecuencia de la ejecución del proyecto tanto en producción agrícola, poscosecha y comercialización, ya que los agentes involucrados (productores, empresa agro exportadora y organismo ejecutor) vienen desarrollando tecnologías de producción agro ecológicas, que promuevan el uso racional de los recursos naturales y la reducción del uso de agroquímicos contaminantes. En el caso del proceso poscosecha, se tiene previsto el uso integral de los descartes, mermas y desechos, obteniendo sub productos para consumo humano, animal y producción de abono orgánico.

#### 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; y (iii) la interacción coordinada con la empresa exportadora.

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

Este riesgo se mitiga a través de la mejora continua de la calidad de los productos de APHOVAM, la cual se mantendrá como resultado de la capacitación y asistencia técnica que CESEM continuará ofreciendo a los productores del Valle del Mantaro como parte de sus servicios empresariales.

Asimismo, se ha previsto la formación de un Comité Consultivo, conformado por representantes de APHOVAM y CESEM, para la administración de la asociación, y el diseño y puesta en marcha de un esquema de sostenibilidad financiera asumido por sus miembros. Dicho Comité operará desde el inicio del proyecto; al cabo de 24 meses de concluido el mismo, CESEM 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 la asociación, que le 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 APHOVAM firmará un contrato de siembra con la empresa agro exportadora, en el cual la empresa se compromete a comprar el 100% de la producción de la asociación, siempre que se cumpla con los requerimientos de volumen y calidad establecidos en el contrato.

**2.26. “Que no sea factible el acceso a recursos de Agrobanco por APHOVAM”**

Para mitigar este riesgo, CESEM ha iniciado la evaluación del primer grupo de participantes del proyecto. De dicho grupo de 75 productores, 20 ya han sido evaluados y calificados por Agrobanco como sujetos de crédito para el financiamiento de fertilizantes. Por otra parte, CESEM cuenta con fuentes alternativas de financiamiento, como lo es EDPYME Confianza, institución financiera que se encuentra en capacidad y disposición de otorgar los créditos que los productores de APHOVAM requieran para sus campañas agrícolas.

### **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.