

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

ECUADOR

**MEJORA DEL ACCESO AL MERCADO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN
ZONAS RURALES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO A TRAVES DE
EMPRESAS ANCLA
(EC- M1066)**

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Lissy Vélez (FOMIN/CEC) y Estrella Peinado-Vara (FOMIN/AMC), Líderes de proyecto; Anabella Palacios (FOMIN/AMC); Nobuyuki Otsuka (FOMIN/AMC); Paula Auerbach (FOMIN/CEC); Christina Lengfelder (FOMIN/KSC); María Elena Nawar (FOMIN/DEU) y Luciane Medeiros (LEG/NSG).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO

I.	ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
A.	Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto	2
II.	OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO	6
A.	Objetivos.....	6
B.	Componentes.....	8
III.	ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	15
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO.....	16
V.	AGENCIA EJECUTORA	17
VI.	RIESGOS DEL PROYECTO	18
VII.	EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES.....	19
VIII.	CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES.....	19
IX.	ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL.....	19

RESUMEN DE PROYECTO

MEJORA DEL ACCESO AL MERCADO DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS EN ZONAS RURALES DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO A TRAVES DE EMPRESAS ANCLA (EC- M1066)

El objetivo del proyecto es ayudar a los pequeños productores y emprendimientos de pequeña escala en las parroquias rurales del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) a mejorar el acceso a mercados, estableciendo vínculos comerciales con empresas ancla en cuatro cadenas de valor: productos lácteos, horticultura, cultivo de cafés especiales y turismo. Este proyecto se enfocará en la zona del noroeste del DMQ, un área principalmente rural y agrícola con un alto porcentaje (entre 53 y 88%) de su población con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)¹. La zona tiene un importante potencial agro-productivo para el abastecimiento del mercado Quito, incluyendo industrias en las cadenas productivas de los lácteos y el café especial, así como también la turística, alrededor de diversos destinos asociados a la biodiversidad y a las comunidades. Se han identificado cinco compañías ancla en estas cuatro cadenas de valor que están comprometidas a comprar los productos/servicios de los pequeños productores y a aportar recursos y conocimiento al proyecto: Pasteurizadora Quito (leche), Mashpi Lodge (productos orgánicos/turismo comunitario), Café Vélez y Café Galleti (café de especialidad) y Quito Turismo (turismo comunitario).

Tener acceso a estas cadenas de valor mejoraría en forma sustentable los ingresos de los pequeños productores y los emprendimientos de pequeña escala para lo que tendrían que mejorar la calidad de su producto y mejorar su productividad. El proyecto aprovechará la oportunidad de colaboración con el sector público que ofrecen las Compras Públicas Inclusivas (CPI)² y otros programas públicos. El proyecto busca demostrar la eficacia de los programas públicos para incentivar que las Micro y Pequeñas Empresas (Mipes) se vinculen a los mercados y empresas ancla tanto a partir de las CPI (en el caso de las cadenas de leche y hortalizas orgánicas) como de una mayor coordinación con los programas públicos, en el caso de los cafés especiales y turismo.

El rol del sector público diferencia este proyecto de otras iniciativas de cadena de valor del FOMIN. En este caso se facilitan esfuerzos coordinados para la financiación de productores y Mipes en sus respectivas cadenas de valor, y aprovecha diversos programas de instituciones públicas y privadas existentes que tienen como propósito mejorar su articulación, proporcionar acceso a financiamiento y brindar asistencia técnica a los pequeños productores y Mipes rurales de poblaciones objetivo de bajos recursos.

1 Calacalí 53%; Pacto 83%, Gualaes 86%, Nanegal 77%, Nono 88%, según Censo Poblacional 2010.

2 Se entiende como *Compras Públicas Inclusivas* las compras que realiza el Estado a las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares. Según Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. En http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_econ.pdf

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto Resumido
ANEXO III	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (QED)

APÉNDICES

Proyecto de Resolución

DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTOS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE PROYECTOS FOMIN

ANEXO IV	Presupuesto Detallado
ANEXO V	Lista Preliminar de Hitos
ANEXO VI	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora (DNA)
ANEXO VII	Informes de Avance (PSR), Cumplimiento con Hitos, Acuerdos Fiduciarios e Integridad Institucional
ANEXO VIII	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
ANEXO IX	Cronograma de Actividades
ANEXO X	Reglamento Operativo
ANEXO XI	Términos de Referencia del Coordinador del Proyecto
ANEXO XII	Plan de Monitoreo y Evaluación para Evaluación de Impacto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DNA	Diagnóstico de las Necesidades de la Agencia Ejecutora
DMQ	Distrito Metropolitano de Quito
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IEPS	Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria
Mipes	Micro y Pequeñas Empresas
POA	Plan Operativo Anual
QED	Matriz de Calidad para la Efectividad en el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
RO	Reglamento Operativo
SERCOP	Servicio de Contratación Pública
TdR	Términos de Referencia
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto

RESUMEN EJECUTIVO

TITULO (EC-M1066)

País y ubicación geográfica	Ecuador-Parroquias rurales del Noroeste del Distrito Metropolitano de la Ciudad de Quito		
Organismo Ejecutor:	CONQUITO – Agencia Metropolitana De Promoción Económica		
Área de acceso:	Unidad de Acceso a Mercados y Capacidades (AMC).		
Agenda:	Vinculación de pequeñas empresas a cadenas de valor.		
Coordinación con otros donantes/Operaciones del Banco:	n/a		
Beneficiarios directos:	750 pequeños productores y proveedores de servicios de pequeña escala (250 productores de leche, 100 horticultores, 250 productores de café, 50 proveedores de servicios de turismo y 100 productores/proveedores de servicios relacionados con las oportunidades de negocios identificadas de valor agregado)		
Beneficiarios indirectos:	2.600 personas aproximadamente como miembros de las familias de los beneficiarios directos ³ .		
Financiamiento:	Cooperación Técnica:	US\$866.637	40%
	Inversión:		
	Préstamo:		
	TOTAL CONTRIBUCION FOMIN	US\$866.637	
	Contraparte:	U\$1,293,365	60%
	Co-financiamiento (si lo existe)		
	PRESUPUESTO TOTAL DEL PROYECTO	US\$2,160,002	100%
Período de Ejecución y Desembolso:	36 meses de ejecución y 42 meses de desembolsos.		
Condiciones contractuales especiales:	Serán condiciones previas al primer desembolso que: (i) el Banco haya aprobado el Plan Operativo Anual (POA) para el primer año del proyecto; (ii) haya entrado en vigencia el Reglamento Operativo del Proyecto, el cual deberá contener los hitos condicionantes de desembolsos del		

3 Según el último Censo de Población y Vivienda del 2010, el promedio por hogar de las parroquias del Noroccidente de Quito es 3,5 personas por familia.

	programa, previamente acordados con el Banco; (iii) se haya establecido el Comité Ejecutivo del proyecto; (iv) se presente evidencia del aporte de los socios (empresas y otras organizaciones) al proyecto como recursos de contrapartida.
Revisión de Medio Ambiente e Impacto Social:	Esta operación ha sido pre-evaluada y clasificada de acuerdo a los requerimientos de la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). Dado que los impactos y riesgos son limitados [o moderados o significativos], la Categoría propuesta para el Proyecto es C.
Unidad con Responsabilidad de Desembolsar	COF/CEC

I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

A. Diagnóstico del problema a ser atendido por el proyecto

- 1.1 La zona del noroeste del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) cuenta con una población de 46.500 habitantes, es un área principalmente rural y agrícola donde varias parroquias de la región cuentan con casi el 88% de su población con Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI)⁴ a pesar de que la zona tiene un importante potencial agro-productivo para abastecer el mercado de Quito y de turismo nacional e internacional que no está siendo aprovechado.
- 1.2 La promoción de la inserción de las empresas en las compras del Estado es uno de los mecanismos que tiene el gobierno para generar condiciones y consolidar la llamada Economía Popular y Solidaria⁵, con el fin de incrementar los niveles de empleo, generar ingresos autónomos y condiciones para la inclusión financiera y acceso al crédito.
- 1.3 El gasto público suele representar un promedio de 15-30% del PIB nacional de cualquier país⁶. Mediante las compras públicas y otros programas apoyados por el sector público se puede ayudar a reducir los índices de pobreza, aumentar la equidad y el respeto a las normas fundamentales de trabajo generando oportunidades para facilitar el acceso al mercado a las Micro y Pequeñas Empresas (Mipes)⁷ de una forma justa e inclusiva. Por su parte, las empresas ancla reconocen el potencial de los pequeños productores y las Mipes para participar en los programa de CPI que exige que las empresas que venden al Estado se abastezcan a su vez de Mipes o formas de economía asociativa en un porcentaje mínimo en torno al 5%, así como el potencial de aprovechar otros programas del sector público de apoyo sectorial que promueven el enlace con estos emprendimientos de bajos ingresos.
- 1.4 Se han identificado, por su potencial en la zona rural del DMQ, unas cadenas productivas y de servicios (lácteos, horticultura y el café especial, así como también turismo asociados a la biodiversidad y a las comunidades locales) que podrían ofrecer oportunidades para un mejor a los mercados al vincularse con empresas ancla y generar mayor actividad económica de las Mipes. Tener acceso a estas cadenas de valor mejoraría el acceso al mercado de los pequeños productores y Mipes, siempre y cuando logren mejorar su productividad y alcanzar la calidad de producto exigida por los mercados (empresas ancla). En el caso de la cadena de valor del turismo, existe cierta infraestructura turística básica, pero las comunidades locales no están preparadas para administrar el turismo en forma independiente o para brindar servicios de calidad, como alojamiento, gastronomía, guías, etc.

4 Calacalí 53%; Pacto 83%, Gualea 86%, Nanegal 77%, Nono 88%, según Censo Poblacional 2010.

5 Integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares. Según Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. En http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_econ.pdf

6 Implementando Compras Públicas Sostenibles. Introducción al enfoque del PNUMA. 2012.

http://www.unep.org/resourceefficiency/Portals/24147/scp/10yfp/document/SPPguidelines_SP_27.07.12.pdf

7 Según el Código de la Producción de Ecuador son: (i) Microempresas: aquellas que tienen entre 1 y 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores a US\$100K (ii) Pequeña Empresa: aquellas que poseen de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre US\$100K y \$1 millón de dólares (iii) Mediana Empresa: aquellas que poseen de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre \$1 millón y 5 millones de dólares

- 1.5 Actualmente, el sector público y otros sistemas de asistencia pública, representan un mercado creciente para pequeños productores, regulado por ley pero que aún no ha sido totalmente aprovechado debido a la limitada capacidad de los pequeños productores y Mipes rurales para transformarse en proveedores sostenibles e integrarse a las cadenas de valor de empresas anclas.
- 1.6 De esta manera, el **problema central** que el proyecto busca responder es el insuficiente acceso al mercado de los pequeños productores y los emprendimientos de pequeña escala en las parroquias rurales del noroeste del DMQ. Esta situación limita el volumen de la actividad económica, las oportunidades de empleo con mejor remuneración, y en general, el ingreso de las familias.
- 1.7 Entre las **causas** del problema, se puede mencionar la dificultad de producir mayores volúmenes y/o cumplir con los requisitos mínimos de calidad y reglas de inocuidad que requieren los mercados locales. De la misma forma, los niveles de productividad son muy bajos dentro de las cuatro cadenas de valor. La productividad laboral en tareas críticas a lo largo de estas cadenas tales como ordeño, transporte, trasplante, cosecha y otros servicios es muy baja debido a la falta de capacidades técnicas e infraestructura y equipamiento básicos.
- 1.8 Esta falta de capacidad se debe en parte a que los pequeños productores en estas cadenas de valor tienen insuficiente acceso a la financiación y los servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica, lo que tiene por resultado bajos niveles de innovación, productividad, calidad y valor agregado. La falta de innovación también se convierte en un factor de inhibición respecto de la capacidad de comercializar mayores volúmenes de producción.
- 1.9 En el caso de las mujeres empresarias, estos obstáculos pueden ser aún mayores. Se estima que únicamente 58% de las microempresas cuyas propietarias son mujeres están formalmente registradas ante las autoridades, esto afecta directamente a la productividad y el potencial de crecimiento de sus empresa. El 1% de las empresarias realizan investigación de mercado y 1,6% tiene acceso a capacitación⁸. Cabe destacar que Ecuador ocupó el penúltimo lugar en la región en la categoría capacidad y habilidades en la última edición de WEVentureScope⁹ y la capacidad de apoyo técnico a las pequeñas y medianas empresas obtuvo el puntaje más bajo en esta categoría dado que la mayor parte de la capacitación técnica es impartida por grupos con poco alcance a zonas rurales y no están dirigidos a mujeres.
- 1.10 Por otro lado, el nivel de cooperación entre el sector público y el sector privado es bajo lo que limita el desarrollo de los vínculos en las cadenas de valor. Por ejemplo, en materia de aprovechar la infraestructura, servicios básicos y procesos de formalización de las organizaciones/Mipes que les permita transformarse en socios comerciales en proyectos productivos.
- 1.11 Se han identificado cinco compañías ancla en estas cuatro cadenas de valor que se comprometen a cofinanciar el proyecto y a comprar bienes y servicios de los pequeños productores y Mipes rurales si éstas logran alcanzar los mínimos de calidad y cantidad:

8 Vara, Aristides. The impact of violence against women in Peru and Ecuador. (2012).

9 Véase FOMIN, The Economist Intelligence Unit. Índice del entorno empresarial para emprendedoras. (2013). <http://weventurescope.com>

Pasteurizadora Quito (lácteos)¹⁰, Mashpi Lodge (productos orgánicos/turismo comunitario), Cafés Vélez y Cafés Galleti (café de especialidad) y QuitoTurismo (turismo comunitario).

- 1.12 Este proyecto se propone capacitar a los pequeños productores y Mipes en las zonas rurales del DMQ para que mejoren su acceso a mercados estableciendo vínculos comerciales con empresas anclas en cuatro cadenas de valor: productos lácteos, horticultura, cultivo de café y turismo aprovechando las oportunidades que surgen de un mayor aprovechamiento de los programas públicos: 1) Compras Públicas Inclusivas¹¹, en el caso de las cadenas lácteas y horticultura y; 2) una mayor coordinación con otros programas públicos, en el caso de las cadenas del café y del turismo.
- 1.13 En el caso del turismo, el proyecto fortalecerá las organizaciones de administración de destino (DMO, por sus siglas en inglés *Destination Management Organizations*) para lograr que las comunidades puedan aprovechar el potencial turístico de las áreas protegidas que están siendo administradas por las municipalidades. En este sentido, el proyecto promoverá la articulación con el Ministerio de Turismo y el Departamento del Medio Ambiente del DMQ así como Quito Turismo para apalancar recursos y actividades en torno a la cadena de valor de estos servicios.
- 1.14 El proyecto coordinará con el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) que apoya a iniciativas de autoempleo, micro y pequeños emprendimientos y formas de economía asociativa en la búsqueda de mercado en el sector público. Además, el IEPS brinda asesoría a las organizaciones para que participen eficientemente en las ferias inclusivas del Servicio Nacional de Compras Públicas (SERCOP). Este organismo también genera redes de acceso a la demanda mediante relaciones con empresas anclas que pueden promover la inclusión en su una cadena de valor de forma más sostenible y proveer servicios de forma conjunta.

B. Beneficiarios del proyecto

- 1.15 El proyecto beneficiará directamente a 750 pequeños productores y proveedores de servicios de pequeña escala, de los cuales se estima que 40% son propiedad o gestionados por mujeres. El rol de la mujer varía significativamente en cada una de las diferentes cadenas productivas. En el caso de las huertas orgánicas, cerca del 90% son manejadas por mujeres. En el caso de la actividad cafetalera, se estima que un 20% de las unidades productivas son manejadas por mujeres¹² sin embargo participan activamente en las actividades de cosecha y post-cosecha. Los emprendimientos turísticos cuentan con una alta participación de mujeres que alcanza el 60%, particularmente en los servicios relacionados con alimentación y hospedaje. La cadena de lácteos presenta una participación del 20% de mujeres que tiene a su cargo la actividad productiva.

10 El gobierno ecuatoriano es uno de los mayores compradores de leche, que se asigna a los programas públicos de alimentación para escuelas, hospitales y complejos militares.

11 Las Compras Públicas Inclusivas podrían generar oportunidades de integración a las cadenas de valor para micro y pequeños empresarios especializados en la industria textil, preparación de alimentos, limpieza, mantenimiento de edificios, entre otros.

12 según datos del Banco Mundial (Enterprise Survey, 2010), el 28,5% de las pequeñas empresas en Ecuador son propiedad de mujeres

- 1.16 Este grupo de beneficiarios se divide en: 250 productores lácteos, 100 horticultores, 250 productores de café, 50 proveedores de servicios de turismo y 100 productores y proveedores de servicios relacionados con las oportunidades de negocios de mayor valor que serán identificadas durante el desarrollo del proyecto. Al mismo tiempo, el proyecto beneficiará indirectamente a aproximadamente 2.600 personas¹³. Los ingresos promedio mensuales de los productores agropecuarios y de proveedores de servicios de turismo basados en estas comunidades beneficiarias se ubican entre los US\$370 y US\$450 mensuales. Estas cifras se ubican por debajo del costo de la canasta familiar básica, la cual es estimada en US\$606 mensuales.

C. Contribución al Mandato FOMIN, Marco de Acceso, y Estrategia BID

- 1.17 El proyecto contribuirá a la reducción de la pobreza y al desarrollo del sector privado mediante la integración y la participación de los pequeños productores y Mipes a cuatro cadenas de valor locales (lácteos, hortalizas, café y turismo). Con esta intervención se pretende mejorar su capacidad técnica para producir con mayor calidad, fortalecer la capacidad organizativa de los productores y proveedores para captar una mayor porción del mercado y ampliar las redes de colaboración con otras empresas anclas del sector y aprovechar los programas públicos existentes.
- 1.18 El proyecto trata de aportar a los cuatro¹⁴ desafíos o lagunas de conocimiento identificados por el FOMIN en las intervenciones con las poblaciones de bajos ingresos y vulnerables en cadenas de valor de empresas ancla: (i) las asimetrías en las relaciones dentro de la cadena de valor; (ii) el limitado acceso al financiamiento y (iii) la baja productividad de las Mipes. El proyecto encaja en los enfoques del FOMIN para trabajar con grandes empresas ya que: a) ayuda a las Mipes a captar más valor del que se genera en la cadena y aumentar la productividad de pequeños productores/empresas mediante mejoras tecnológicas, desarrollo de aptitudes y capacidades técnicas, y b) promueve la creación de valor por medio de la innovación en las cadenas de valor intervenidas.
- 1.19 Vínculo a la Agenda. El proyecto contribuirá a la agenda de “Vinculación de Pequeñas Empresas a Cadenas de Valor” con los resultados y el conocimiento generado en su ejecución al: (i) desarrollar una metodología sobre cómo vincular a los pequeños productores rurales de bajos ingresos con las empresas ancla a través de oportunidades comerciales como las Compras Públicas Inclusivas (lácteos y hortalizas) y una mayor interacción con los programas públicos existentes (café y turismo) y; (ii) establecer vínculos justos y sostenibles entre las empresas ancla y los pequeños productores y emprendimientos rurales. Se espera que estos nuevos lazos comerciales aumenten el ingreso de la población beneficiaria, contribuyendo con ello a la disminución de la pobreza de la región, el aumento en los niveles de empleo y el mejoramiento de sus condiciones de vida.
- 1.20 Colaboración con el Grupo BID. El proyecto se enmarca en la estrategia del Banco 2012-2017 en Ecuador al promover el desarrollo rural mejorando la productividad de los

13 El número promedio de personas por familia en las parroquias rurales del Noroccidente de Quito es 3,54, Censo Nacional de Población y Vivienda, Instituto Nacional de Estadísticas (INEC), 2010.

14 El cuarto desafío tiene que ver con las características y el conocimiento más profundo de los mercados y las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos y vulnerables.

pequeños y medianos agricultores. Específicamente, el apoyo del Banco al sector privado se enfocará en proyectos que fortalezcan la integración de pequeños productores en las cadenas productivas para mercados tanto nacionales como de exportación, fomenten la participación de comunidades rurales, principalmente indígenas y promuevan la conservación de la biodiversidad.

- 1.21 Asimismo la operación apoyará los esfuerzos del Gobierno de Ecuador en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir “Todo el mundo mejor” 2013-2017 que busca auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social. Este proyecto generará condiciones y capacidades para la inclusión económica al promover y apoyar a pequeños productores, Mipes y asociaciones enmarcadas en cuatro cadenas de valor estratégicas para la región del noroeste de Quito.

II. OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 En términos de **impacto**, el proyecto se propone mejorar el ingreso y el volumen de negocios de los pequeños productores y Mipes en las cadenas de valor de productos lácteos, hortícolas, café de especialidad y servicios de turismo comunitario en las parroquias rurales del Noroeste del DMQ. En términos de **resultado**, el proyecto establecerá vínculos comerciales sustentables entre pequeños productores rurales y Mipes con empresas ancla en las cuatro cadenas de valor seleccionadas y se crearán nuevas organizaciones/emprendimientos de mayor valor agregado.

B. Descripción del Modelo/Solución/Intervención

- 2.2 El proyecto fortalecerá capacidades para: (i) mejorar y aumentar la interacción entre las empresas ancla y las Mipes/pequeños productores agrícolas para que puedan acceder al mercado en condiciones justas e (ii) identificar nuevas oportunidades de negocios con mayor valor agregado. Para ello, se aprovecharán las oportunidades comerciales que se presentan a través de la vinculación con empresas ancla que venden al Estado a través del sistema de las CPI (cadenas lácteos y hortalizas) así como otros programas de apoyo a pequeños productores y Mipes que existen (cadenas café y turismo).
- 2.3 El proyecto identificará brechas entre la oferta y demanda de los productos en las cadenas de valor del proyecto a la vez que se identificarán las necesidades especiales requeridas en términos de habilidades laborales y productivas. Con este fin, el proyecto desarrollará un mapeo de la oferta y la demanda en el área rural del DMQ así como un diagnóstico que identifique en detalle cuales son los requisitos de calidad y cantidad de las empresas ancla participantes en el proyecto. Hasta el momento, hay cinco compañías que ya están comprometidas como socios estratégicos (Pasteurizadora Quito, Café Vélez, Café Galleti, Mashpi Lodge y QuitoTurismo) y que proporcionarán recursos para el acceso a la infraestructura y los equipos necesarios para la producción de bienes y servicios y se comprometen a adquirirlos.
- 2.4 A su vez, facilitará el diseño conjunto (co-diseño) de paquetes tecnológicos de asistencia técnica entre empresas ancla, productores y Mipes rurales. Estos paquetes tecnológicos de asistencia técnica son un conjunto de procesos, técnicas e insumos que cada

productor/empresa usará para generar mayor productividad y estándares mínimos de calidad, incluyendo contenidos y manuales para su capacitación. De acuerdo con las necesidades identificadas para los principales productos (lácteos, hortalizas orgánicas, cafés especiales y servicios de turismo comunitario) se diseñará la asistencia técnica adecuada y se implementará para cada cadena de valor con el fin de aprovechar las oportunidades disponibles.

- 2.5 Se trabajará con instructores locales que facilitarán la capacitación a los grupos de productores/Mipes y asociaciones, así como la coordinación con actores públicos y privados para fortalecer a las organizaciones de pequeños productores tales como asociaciones de productores de café y grupos comunitarios de productores agrícolas. Concretamente, en la cadena de valor de lácteos, se capacitará a los productores de pequeña escala sobre el cuidado del ganado, el ordeño y el almacenamiento. En el caso de la horticultura y el turismo, se capacitará para cumplir con los criterios orgánicos para facilitar el acceso a los mercados, los restaurantes y los hoteles locales. A los grupos comunitarios se les apoyará para crear organizaciones de administración de destino (DMO) que les permita tener una forma de organización lo suficientemente sólida para aprovechar el potencial de la zona y las oportunidades que ofrecen los programas públicos de apoyo al turismo.
- 2.6 Se identificarán y desarrollarán, como parte del diseño conjunto y a través de consultas con las empresas ancla y los productores/Mipes, nuevas oportunidades de negocios con valor agregado para productores y Mipes en consonancia con la demanda de productos y servicios de las empresas ancla y que representan oportunidades para nuevas iniciativas productivas. Aquellos grupos que tengan el mayor potencial para crecer rápidamente serán seleccionados y recibirán asistencia especial para diseñar planes de negocios destinados a crear y administrar dichos emprendimientos. También se incluirá un diagnóstico de los productos financieros necesarios para desarrollar los nuevos negocios.
- 2.7 Por último, y para garantizar su acceso al financiamiento, se utilizan productos financieros disponibles para Mipes que no están siendo suficientemente aprovechados. El proyecto facilitará la implementación inicial de alianzas con organizaciones que en la actualidad proporcionan financiación, como la Corporación Nacional de Finanzas Populares (CONAFIPS) para promover el acceso a líneas de crédito. CONQUITO cuenta con fondos asignados para facilitar el acceso a crédito a Mipes¹⁵ y también se facilitará el acceso a crédito a través del establecimiento de una red de entidades financieras, que incluirá a los Sistemas Populares de Inversión (SPIs), que se complemente con el diseño de productos financieros innovadores para atender las necesidades de los pequeños

15 CONQUITO maneja el programa Quito Efectivo que cuenta con tres productos: 1) Capitalización de la economía familiar, a través de la creación y fortalecimiento de cajas de ahorro y crédito comunitarias; 2) Fortalecimiento empresarial e impulso al emprendimiento a través de la relación directa con entidades del sistema financiero local y nacional e 3) Inversión de capital en riesgo o capital semilla a través del fideicomiso PROQUITO, el cual viabiliza y canaliza recursos para el apoyo financiero a emprendedores y la ejecución de los programas de desarrollo económico impulsados por CONQUITO. El fideicomiso tiene por finalidad la constitución de un patrimonio autónomo para administrar los recursos financieros de CONQUITO, destinados a invertir en capitales semilla y en riesgos mediante el crédito de segundo piso.

productores y las MYPES. El proyecto hará un esfuerzo especial en la inclusión financiera de negocios liderados por mujeres¹⁶.

- 2.8 El acceso al financiamiento resulta clave para estos grupos porque les permitirá adquirir equipos y tecnología y mejorar la infraestructura para poder alcanzar estos mercados, como por ejemplo, equipos de refrigeración necesarios para procesar y comercializar productos lácteos con mayor valor agregado, como quesos, yogur, o procesados de frutas y verduras, así como las inversiones requeridas para adoptar BMP (Buenas Prácticas de Manufactura) certificación que deberá ser cumplida por la Mipes procesadoras de lácteos a partir de Noviembre del 2014.

C. Componentes

Componente 1: Información sobre la demanda del mercado y la oferta de los pequeños productores/Mipes (FOMIN: US\$67,100); Contraparte: US\$139,300).

- 2.9 El objetivo de este componente es facilitar el flujo de información acerca de la oferta y la demanda de productos y servicios que generen los pequeños productores en el DMQ, con el objetivo de eliminar las brechas existentes.
- 2.10 Se planifican las siguientes actividades: (i) un mapeo de compañías ancla y productores/proveedores disponibles; (ii) identificación de las necesidades de las compañías ancla comprometidas (en cuanto a cantidad, calidad y tiempos de entrega) y otras empresas que se puedan sumar, y los productos y servicios que ofrecen los pequeños productores; (iii) desarrollo de un sitio web con una interfaz que facilite el acceso a la información de oferta y demanda; (iv) organización de eventos anuales que incluyan seminarios de negocios con asociaciones empresarias locales y nacionales influyentes (tales como Instituto de Responsabilidad Empresarial (IRSE), Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES), Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES)) para lo que se hará un esfuerzo de diseminación de estos eventos a través de asociaciones de mujeres o a través de medios de comunicación que ayuden a aumentar la participación de mujeres propietarias de empresas; y (v) actualización y monitoreo de las oportunidades de vinculación empresarial identificadas.
- 2.11 Los productos principales de este componente son: a) 1 Plataforma comercial (sitio web) para articular la oferta y la demanda y; b) organización de 10 eventos (seminarios de negocios) con asociaciones empresariales para intercambiar conocimiento y profundizar contactos.

Componente 2. Fortalecimiento de las capacidades de los pequeños productores en las cadenas de valor seleccionadas (FOMIN: [US\$484,137]; Contraparte: [US\$674,505]).

- 2.12 El objetivo de este componente es fortalecer las capacidades comerciales y productivas de los pequeños productores, mejorar la calidad de sus productos y aumentar la productividad para cumplir con los requisitos del mercado. En el caso del café se pondrá

16 Según datos de El Banco Mundial-Enterprise Survey, 2010, en Ecuador, el 15% de los créditos van dirigidos a empresas lideradas por mujeres.

especial énfasis en el fortalecimiento de las asociaciones y las actividades de cosecha y post-cosecha. En el caso del sector lechero se capacitará a los productores de pequeña escala sobre el cuidado del ganado, el ordeño y el almacenamiento para mejorar la productividad y la calidad de la leche. En el caso de la horticultura se capacitará a los pequeños productores para cumplir con los criterios orgánicos para facilitar el acceso a los mercados, los restaurantes y los hoteles locales. En turismo, se apoyará a los emprendimientos y grupos comunitarios para crear organizaciones de administración de destino (DMO) que les permita tener una forma de organización lo suficientemente sólida para aprovechar el potencial de la zona y las oportunidades (e infraestructura) que ofrecen los programas públicos de apoyo al turismo. Todas las actividades de capacitación tendrán en cuenta las necesidades específicas de las mujeres en las actividades productivas, para promover su participación y fortalecer su rol en la cadena.

- 2.13 Las actividades planificadas incluyen: (i) Diseño/Adaptación de paquetes tecnológicos¹⁷ por cada cadena en función de la demanda de mercado; (ii) Implementación (capacitación) de paquetes tecnológicos y programas de asistencia técnica; (iii) búsqueda de alianzas comerciales de las cadenas seleccionadas; (iv) identificación de necesidades financieras y facilitación del acceso de los pequeños productores a instrumentos financieros como a través de programas como Quito Efectivo¹⁸ gestionado por CONQUITO; (v) fortalecimiento de asociaciones de pequeños productores y; (vi) articulación de la cooperación interinstitucional.
- 2.14 Los productos principales de este componente son: a) 3 paquetes turísticos diseñados; b) 12 promotores locales formados en la cadena de leche; c) 125 productores de café formados con competencias laborales; d) 3 actores estratégicos de la cadena de hortalizas articulados; e) 1 red de organizaciones públicas y privadas que fomenten el acceso a financiamiento de las Mypes en el Noroccidentes del DMQy; 50 productores de las 4 cadenas beneficiados con líneas de crédito a la medida.

Componente 3. Desarrollo de nuevas oportunidades de negocios con valor agregado (FOMIN: [US\$85,000]); Contraparte: [US\$118,200].

- 2.15 El objetivo del componente es desarrollar nuevos negocios de mayor valor agregado en productos y servicios que se originen desde los productores rurales o Mipes, en conjunto con las compañías ancla. Para ello se identificarán nuevos negocios en el procesamiento de productos semifinales o finales así como también en servicios auxiliares, como por ejemplo, procesamiento de alimentos, transporte, servicios turísticos, etc. El desarrollo de nuevos negocios se nutrirán y se desarrollarán dentro de esas cadenas de valor específicas fortalecidas en el Componente 2.
- 2.16 Las actividades planificadas incluyen: (i) diseño de un programa de impulso al emprendimiento en las cuatro cadenas seleccionadas; (ii) adaptación para emprendimientos rurales de un modelo estándar de emprendimiento urbano¹⁹; (iii) taller de difusión y motivación para el modelo de emprendimiento rural; (iv)

17 Tal y como se describe en el párrafo 2.4 los paquetes tecnológicos son un conjunto de procesos, técnicas e insumos que cada productor/empresa usará para generar un resultado final y específico, incluyendo contenidos y manuales para su capacitación.

18 El Proyecto Quito Efectivo es el proyecto articulador financiero de CONQUITO, gestiona el enlace entre emprendedores de proyectos productivos y el sistema financiero. Fomenta la inserción económica y social de las personas excluidas del sistema financiero local.

19 Modelo desarrollado por CONQUITO.

identificación de ideas y elaboración del perfil de negocios complementarios; (v) conformación de un comité de evaluación y selección de iniciativas; (vi) acompañamiento a la implementación de los nuevos negocios identificados; (vii) fortalecimiento de capacidades de emprendimiento; (viii) gestión para el acceso a financiamiento de los nuevos emprendimientos; y (ix) seguimiento a la implementación de los planes de negocios.

- 2.17 Los productos principales de este componente son: a) 1 modelo de emprendimiento rural (adaptado); b) 1 comité de evaluación de iniciativas conformado y; c) 4 nuevos negocios de mayor valor agregado identificados.

Componente IV: Estrategia de Gestión de Conocimiento y Comunicación. (FOMIN: [US\$83,400]); Contraparte: [US\$55,000]).

- 2.18 El objetivo de este componente es capturar, documentar y divulgar las lecciones y el conocimiento generados a través de este proyecto. Se espera compartir la metodología desarrollada para que otros organismos de desarrollo económico y/o gobiernos regionales descentralizados autónomos, por ejemplo, puedan reproducirla en otras partes del país u otros países con programas similares a los de Compras Públicas Inclusivas.
- 2.19 La brecha que este proyecto busca disminuir responde a la falta de conocimiento sobre cómo vincular a los pequeños productores rurales de bajos ingresos con las compañías ancla a través de oportunidades comerciales como las Compras Públicas Inclusivas (lácteos y hortalizas) y una mayor interacción con los programas públicos existentes (café y turismo). El proyecto tratará de analizar la eficacia de los programas públicos (CPI y otros) en mejorar el acceso al mercado de las Mipes rurales a través de su vinculación con empresas ancla. Se aprovechará el conocimiento técnico de las compañías ancla para mejorar la productividad de las Mipes rurales y desarrollará una metodología específica sobre el co-diseño de los paquetes de asistencia técnica para la mejor vinculación de pequeños productores rurales con empresas ancla.
- 2.20 Se han identificado las siguientes audiencias para los efectos de la diseminación y comunicación del conocimiento y las experiencias generadas por el proyecto:
- i. Compañías y organizaciones afectadas en los procedimientos de compras públicas interesados en establecer lazos con los pequeños productores y las Mipes en diversos mercados
 - ii. Organismos de desarrollo local (sector público), organismos multilaterales, redes de expertos interesados en desarrollar experiencias o proyectos similares (desarrollar vínculos comerciales y mejorar el acceso de las Mipes a los mercados).
- 2.21 Para satisfacer las necesidades de conocimiento de estas audiencias, se desarrollarán las siguientes actividades y productos de conocimiento: (i) estrategia para la planificación y diseño de actividades de conocimiento y comunicación; (ii) desarrollo de una guía metodológica para documentar la experiencia sobre el co-diseño de la asistencia técnica; (iii) nota técnica que resuma el análisis sobre la eficacia de los programas públicos en mejorar el acceso al mercado de las Mipes rurales a través de su vinculación con empresas ancla; (iv) una infografía que ilustre los resultados del proyecto; (v)

organización de tres eventos para promover el modelo, así como para comunicar las lecciones aprendidas y (v) organización de un evento de cierre con los participantes.

- 2.22 Por otra parte, el conocimiento producido se divulgará en diversos foros, tales como la conferencia anual de RSE de Ecuador, FOROMIC, la conferencia Cracking the Nut y los medios en línea, como nextbillion.net. Se prevé realizar al menos una actividad de capacitación en el uso y aplicación de la Guía Metodológica.
- 2.23 Con frecuencia anual, la Agencia Ejecutora actualizará la Hoja de Proyecto (estándar facilitada por el FOMIN), que contiene información básica sobre el mismo, los retos, estrategia de intervención y resultados alcanzados.
- 2.24 Los productos principales de este componente son: a) Plan de Marketing identificando las principales actividades de difusión b) 1 guías metodológica sobre el proceso de co-diseño de los paquetes de asistencia técnica; c) nota técnica sobre la eficacia de los programas públicos; d) 1 infografía y; e) 4 eventos organizados para la presentación de resultados y lecciones aprendidas.

D. Gobernanza del Proyecto y Mecanismo de Ejecución

- 2.25 Para la ejecución del Proyecto la Agencia Ejecutora CONQUITO tiene previsto implementar una Unidad Ejecutora Autónoma adscrita a su estructura institucional actual. Esta Unidad tendrá un responsable técnico y otro administrativo (a contratarse con recursos del proyecto) que serán los responsables de la ejecución directa del proyecto de acuerdo a las disposiciones y lineamientos generales que el Comité Ejecutivo disponga al respecto. Este Comité Ejecutivo se conformará con actores estratégicos del entorno del proyecto y tendrá como miembros al coordinador del área de Negocios Inclusivos y responsable de cadenas productivas de CONQUITO, así como por los representantes de los socios estratégicos del proyecto (empresas ancla, mesas sectoriales, CONGOPE, etc.). Este comité tomará en cuenta las necesidades de las mesas sectoriales y asegurará el cumplimiento de los resultados esperados y la sostenibilidad de esta implementación en el futuro. Se reunirá cada 2 meses para tomar decisiones de ejecución específicas del proyecto, y poder evaluar resultados de manera participativa.
- 2.26 Las mesas sectoriales de trabajo se establecerán por cada cadena productiva, donde participará un representante de cada uno los actores directos (productores, empresas ancla, proveedores claves de servicio) más el asistente técnico del proyecto – que asesorará con voz, pero sin voto. Se reunirá cada 2 meses.

E. Sostenibilidad

- 2.27 Un año antes de finalizar la ejecución se realizará un Taller de Sostenibilidad con todos los actores involucrados con el fin de identificar las medidas necesarias para asegurar la continuidad de las acciones del proyecto una vez terminados los fondos.
- 2.28 El proyecto servirá como unidad de coordinación para catalizar los esfuerzos continuos de los actores públicos y privados, facilitando el vínculo efectivo de los productores y pequeños emprendimientos en las zonas rurales del DMQ rural con las cadenas de valor que tienen importante potencial de crecimiento en la región. La sostenibilidad del

proyecto se basa en la relación comercial que se generará entre las cinco compañías ancla y los productores locales, comprometiéndose a comprar productos y servicios de productores y Mipes basados en el cumplimiento de requisitos de calidad y volumen. El programa de compras públicas facilitará esta relación ya que obliga a los entes públicos a proveerse de pequeños productores en al menos el 5% del total de sus compras, dejando lugar a la sostenibilidad de las operaciones una vez alcanzada la calidad y volúmenes necesarios. Por otro lado, el proyecto promueve el compromiso de ambas partes ya que tanto los pequeños productores/Mipes y compañías ancla, financiarán conjuntamente las actividades del proyecto. Se espera que el sistema de financiación conjunta que se establezca genere un sentido de responsabilidad compartida que asegure la sostenibilidad a largo plazo. Además, este tipo de actividades de “diseño conjunto” alentará la delegación de herramientas a medida y la sostenibilidad de las mismas una vez que el financiamiento del FOMIN acabe. Por último, la existencia de financiación pública y privada facilitará el aprovechamiento de recursos de otros patrocinadores durante y después del proyecto.

F. Lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones en el diseño del proyecto

- 2.29 El Programa "Fomento del Emprendimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) a través de las Compras Públicas" ejecutado por el Instituto Nacional de Contratación Pública INCOP, ahora SERCOP, facilitó e incentivó una mayor participación de las Pymes en el mercado de compras públicas. En este caso la intervención se centró en el fortalecimiento de las herramientas del INCOP a través de la integración de varios sistemas públicos en una sola plataforma tecnológica.
- 2.30 Por otro lado se fortaleció al SERCOP automatizando el proceso de ingreso del presupuesto de las entidades Públicas y se diseñó una herramienta de reportes gerenciales para facilitar el control durante la ejecución. Sin embargo, este proyecto no fortaleció las capacidades técnicas, de negocio ni productivas de las Mipymes. Algunas conclusiones y recomendaciones recogidas durante la evaluación final fueron:
- a. El programa influyó en el incremento del número de Mipes registradas, habilitadas y adjudicadas; sin embargo, es necesario aún un trabajo conjunto con las entidades contratantes para mejorar las condiciones de la contratación en cuanto al pago y garantías requeridas al proveedor.
 - b. Es importante impulsar el uso del sistema de inteligencia de negocios o sistema de información para vincular la oferta y demanda por parte de los proveedores y entidades del Estado.
 - c. Las mejoras tecnológicas por sí solas no son un factor determinante para que exista una mayor participación de las Mipymes; sin embargo ha permitido la reducción de tiempos lo cual puede motivar la participación.
- 2.31 En Ecuador, el FOMIN financió el Proyecto Agricultura Urbana Participativa – AGRUPAR (ATN/ME-11157-EC) la cual fue una iniciativa de Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, ejecutada a través de la Agencia de Desarrollo Económico CONQUITO, con el que se buscó incrementar la productividad y competitividad de las Unidades Productivas Agropecuarias – UPAs e integrarlas a los otros eslabones de la cadena agro-productiva

como la transformación y la comercialización. El 75% de los beneficiarios de este proyecto fueron mujeres.

Un aspecto clave para la viabilidad del modelo de huertos familiares fue la creación del mercado para sus productos y con él la identificación de varios mecanismos de comercialización. El más efectivo de los mecanismos, en el caso de este proyecto, fueron las bioferias, que en principio tuvieron el patrocinio y organización del organismo ejecutor, pero que paulatinamente debieron trasladarse esta función a los productores y a sus asociaciones. Finalmente, la generación de un mercado para los productos orgánicos certificados, requirió una focalización en el consumidor, de tal manera que éste conozca la diferencia, las ventajas y los beneficios al consumir productos de este tipo, que rebasen la comparación exclusiva relacionada con el precio. Esta focalización al consumidor requirió esfuerzos adicionales en los medios de difusión masivos, estructurados en una campaña especialmente diseñada con ese propósito.

- 2.32 El FOMIN promovió la integración de poblaciones de bajo ingreso con la cadena de valor de compañías ancla a través del proyecto "Desarrollo de empresas inclusivas en la base de la pirámide (EC-M1035)", que ejecutó SNV (Netherlands Development Organization). Este proyecto presentó resultados relevantes de validación y compatibilidad entre los beneficios económicos y el impacto social, al beneficiarse tanto las firmas ancla como las Mipes de bajos ingresos.
- 2.33 Los proyectos mencionados incorporaron elementos claves en cada una de las iniciativas: vínculos de proveedores pequeños con firmas ancla, compras públicas y asistencia agrícola, por lo tanto, todas las lecciones de las experiencias anteriores serán analizadas e incorporadas cuidadosamente. Entre las lecciones aprendidas más destacadas se encuentran:
- (i) Es esencial tener empresas anclas comprometidas que hayan identificado un problema de negocios que resolver o una oportunidad comercial que explotar.
 - (ii) La necesidad de identificar la demanda del mercado a través de compañías ancla para organizar luego a Mipes y sus procesos de producción, lo que permite asegurar así la continuación de iniciativas de negocios inclusivos.
 - (iii) Los pequeños productores de poblaciones vulnerables y bajos niveles de capacidades técnicas, requieren sistemas de orientación y monitorización continuos.
 - (iv) Es importante considerar las necesidades de inversión de capital de los pequeños productores y las comunidades al diseñar productos financieros y facilitar el acceso a los mismos. Esto es esencial para producir resultados en el corto plazo y alentar una participación más amplia de otros actores dentro de la cadena de valor.
 - (v) Es fundamental asegurar la transparencia en los sistemas de compras públicas. Esta transparencia mejorada en los sistemas actuales es uno de los logros clave de la intervención continua del FOMIN.

G. Adicionalidad del FOMIN

- 2.34 Adicionalidad No-financiera. El FOMIN es una importante fuente de conocimiento técnico y sirve como vínculo entre las redes de organizaciones nacionales e internacionales y los especialistas en diversos campos relevantes. Las compañías ancla y otros actores que participan en el proyecto también reconocen dicha credibilidad y conocimiento específico. De la misma forma, se pueden extender las lecciones aprendidas en Ecuador a otros países en los que se promueve el acceso de las Mipes a las compras públicas, como Bolivia y Perú. En Bolivia, la *Fundación Ferias a la Inversa* (una organización sin fines de lucro) promueve la vinculación entre las Mipes y los sistemas de compras públicas a través de exposiciones comerciales. En Perú, el Ministerio de Finanzas intenta incorporar la inclusión de las Mipes a través del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE).
- 2.35 Finalmente, el enfoque del proyecto de hacer participar a las compañías ancla en el desarrollo de nuevas formas de compromiso con productores y Mipes de poblaciones de bajos ingresos que tradicionalmente han sido excluidas, en particular en iniciativas con mayor valor agregado, se ha reproducido solo en un pequeño número de instancias.
- 2.36 Adicionalidad Financiera. Los fondos del FOMIN servirán para elevar las capacidades y condiciones en las que se encuentran los productores para transformarse en proveedores confiables de programas públicos. Los programas sociales no financian iniciativas de negocios y las fuentes de financiación para empresas no apoyan proyectos de alivio a la pobreza e inclusión comercial. El FOMIN servirá como catalizador único para eliminar esta brecha en Ecuador.

H. Resultado del Proyecto

- 2.37 Los principales resultados esperados al final del proyecto son:
1. [CRF 230200] 750 Mipes vinculados con socios estratégicos (empresas anclas)
 2. [CRF 230300] 2 Nuevas firmas (Organizaciones de Gestión de Destinos) creadas
 3. [CRF 230300] 4 Nuevos negocios/firmas con mayor valor agregado creadas
 4. 6 Empresas públicas/ privadas articuladas al proyecto.

I. Impacto del Proyecto

- 2.38 El principal impacto esperado al final del proyecto es:
1. [330100] 40% de incremento en los ingresos netos de las Mipes beneficiarias.
 2. [330600] 20% incremento anual en ventas de los nuevos negocios creados.

J. Impacto Sistémico

- 2.39 El proyecto propuesto podría crear un impacto sistémico a través de la escala, la réplica y la influencia de acuerdo al desarrollo de una metodología (vinculación de productores

rurales y Mipes con compañías ancla con incentivos de programas públicos y un modelo de co-diseño/co-creación) que se podrá reproducir en otras partes del país y posiblemente en otros países. El hecho de que se trabaje directamente con compañías ancla y otros socios permitirá la adopción de esta práctica a mayor escala. Por otro lado, el proyecto promoverá la coordinación con otros programas públicos y privados existentes mejorando el impacto de otras inversiones locales y políticas públicas existentes.

- 2.40 Por otra parte, el impacto sistémico general se puede medir como un aporte a los indicadores definidos en el Marco de Resultados Corporativos que tiene el FOMIN: (i) [CRF 450100] número de modelos introducidos por el FOMIN aplicados en América Latina y el Caribe y; (ii) [CRF 450200] número de nuevas políticas, reglamentaciones, programas o marcos legales públicos establecidos por la participación del FOMIN.

III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 3.1 Línea de Base. En consonancia con los indicadores de impacto y resultados, se tendrán en cuenta las siguientes variables ventas/ingreso (negocios existentes y nuevos), ingreso (a nivel del hogar), así como niveles de productividad por sector, acceso a la financiación, innovación tecnológica y cobertura de la capacitación, además de acceso al mercado respaldado por alianzas formales entre productores/Mipes y empresas ancla.
- 3.2 Con este fin, también se utilizarán fuentes secundarias, como el Censo de Población y Vivienda, para desarrollar indicadores sociales, como en el caso de indicadores de desempeño empresarial (ingreso, acceso al crédito, acceso a la tecnología, etc.). Será necesario llevar a cabo una encuesta con una muestra estadística de productores rurales desde el área de intervención y las cadenas de valor seleccionadas, lo que puede complementarse con grupos de enfoque, en particular, en problemas de colaboración y cultura empresarial. En principio, todos los indicadores se disgregarán por género.
- 3.3 Seguimiento. El proyecto establecerá un sistema de monitoreo de desempeño empresarial así como de impacto social. Los resultados y los impactos financieros, operativos y sociales se definirán y se medirán cada seis meses. Esto incluirá: (i) el nivel de interacción basado en la información disponible relacionado con el estado de relación entre las compañías ancla y los pequeños productores; (ii) el nivel de fortalecimiento de alianzas en las cadenas de valor existentes; (iii) desarrollo de nuevas oportunidades de negocios y (iv) aprendizajes. Una vez que se hayan identificado los productores y proveedores de servicios que participarán en las alianzas, se recopilará información individualizada sobre su estado de terreno, producción, número de animales, cosecha promedio, acceso a tecnología, a comercialización directa y formal, entre otros. Estos datos se seguirán a través de informes mensuales y resúmenes anuales consolidados que se enviarán a las compañías ancla junto con informes sobre la asistencia y la capacitación in situ y, si corresponde, informes sobre el estado de implementación a nivel macro y/o acuerdos entre instituciones. Esto se conseguirá a través de informes sobre la participación en la capacitación o la cultura empresarial, certificados de habilidades laborales presentados, informes de préstamos aprobados y

enviados por entidades financieras que correspondan a servicios o ventas de emprendimientos de pequeña escala comprometidos en nuevos negocio, incluyendo minutas de talleres y debates, y presentaciones externas relacionadas con la inclusión económica en las cadenas de producción rural. Los principales resultados serán discutidos en las mesas sectoriales y posteriormente serán analizados con la Unidad Ejecutora Autónoma para garantizar la participación de los actores y la toma de decisiones oportuna.

- 3.4 Además, las compañías ancla participantes prepararán informes sobre las compras para monitorizar la producción y las tendencias estacionales y, a su vez, para detectar en forma temprana los problemas de producción.
- 3.5 Evaluación. El proyecto incluirá una evaluación intermedia y una final. No se incluye la evaluación de impacto dada las características del proyecto y los posibles ajustes al modelo de intervención. Algunas preguntas clave que se incluirán en las evaluaciones son: i) hasta qué punto este modelo (que incluye los incentivos generados por el sector público en CPI y otros programas) ha mejorado la competitividad de los productores y Mipes participantes en el proyecto y ha contribuido a un mejor acceso al mercado y al aumento del ingreso de sus beneficiarios; ii) el grado de implementación de aquellas técnicas para mejorar la calidad y productividad en las diferentes cadenas de valor y como han influenciado en el aumento del ingreso de los beneficiarios; iii) ¿Cuáles son las barreras para replicar el modelo en contextos similares?; iv) ¿Qué tipos de estrategias han sido las más efectivas para promover la conexión con los sistemas de compras públicas y nuevos clientes? y; (v) ha variado la participación de empresas lideradas por mujeres por sector o en los eslabones de cada sector?

Taller de cierre. Oportunamente, la Agencia Ejecutora organizará un **Taller de Cierre** con el objetivo de evaluar en forma conjunta con otros ente involucrados los resultados alcanzados, identificar las tareas adicionales para garantizar la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto e identificar y diseminar las lecciones aprendidas y mejores prácticas.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$2.160.002 de los cuales US\$866.637 (40.1%) serán aportados por el FOMIN y US\$1.293.365 (59.9%) de la contraparte. El período de ejecución será de 36 meses y período de desembolsos será 42 meses.
- 4.2 Reconocimiento retroactivo de recursos de contraparte. Se reconocerán retroactivamente recursos de contrapartida por gastos incurridos a partir del 30 de enero de 2014 (fecha de elegibilidad del proyecto) por un monto de hasta \$38,000 en concepto de gastos de movilización y de organización de talleres a grupos de productores de café y leche.

	FOMIN	Contraparte	Total
Componentes del Proyecto			
Componente 1: Información sobre la demanda del mercado y la oferta de los pequeños productores/Mipes	67,100	139,300	206,400
Componente 2: Fortalecimiento de las MYPES para garantizar la sostenibilidad de acuerdos	484,137	674,505	1,158,642
Componente 3: Desarrollo de nuevas oportunidades de negocios con valor agregado.	85,000	118,200	203,200
Componente 4: Estrategia de conocimiento y comunicación	83,400	55,000	138,400
Componentes de Ejecución y Supervisión	719,637	987,005	1,706,642
Agencia ejecutora/ Administrativo	54,000	306,360	360,360
Línea de Base y Sistema de monitoreo	16,000	-	16,000
Evaluación intermedia y final	27,000	-	27,000
Revisiones Ex post y auditoria	30,000		30,000
Sub-total	846,637	1,293,365	2,140,002
Cuenta de Agenda	20,000	-	20,000
Gran Total	866,637	1,293,365	2,160,002
% del Financiamiento	40%	60%	100%

V. AGENCIA EJECUTORA

- 5.1 La organización CONQUITO -Agencia Metropolitana de Promoción Económica- es una entidad adscrita al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito que trabaja para el desarrollo socioeconómico de la ciudad y será la Agencia Ejecutora de este proyecto que firmará el convenio con el Banco. CONQUITO fue fundada en el año 2003, cuya misión es promover el desarrollo, empleo, innovación e infraestructura adecuada para fortalecer el ecosistema empresarial de la ciudad y la región metropolitana. La mayoría de los proyectos continuos de CONQUITO se han llevado a cabo a través de asociaciones público-privadas con un enfoque en la inclusión social en su zona de influencia. Los servicios que ofrece incluyen: capacitación empresarial, promoción y desarrollo comercial, asistencia para la innovación técnica, capacitación técnica y vocacional para aptitudes laborales, así como servicios de asesoramiento y administración de acceso a líneas de crédito especiales. El proyecto será coordinado con otros proyectos en los que ya participa la organización, tales como Quito Efectivo, cadenas productivas y emprendimientos. Además, CONQUITO administra un fondo fiduciario (PROQUITO) para proporcionar capital inicial a los emprendedores que puede promover importantes articulaciones con este proyecto también.
- 5.2 La Agencia Ejecutora establecerá una Unidad Ejecutora y la estructura necesaria para que efectiva y eficientemente ejecute las actividades y gestione los recursos del proyecto. CONQUITO también se responsabilizará por someter informes de avance

acerca de la implementación del proyecto. CONQUITO es una institución sólida con experiencia previa en la ejecución exitosa de proyectos FOMIN (ATN/ME-11157-EC).

- 5.3 **Socios del Proyecto.** Pasteurizadora Quito es una de las empresas ancla en el programa de CPI, que abastece al Gobierno ecuatoriano con leche para los Centros Infantiles del Buen Vivir. Mashpi Lodge es un hotel de lujo en ecoturismo que tiene el interés de abastecerse con frutas y verduras de productores locales para sus servicios de alimentación, como parte de su compromiso con la sostenibilidad social y medioambiental además de otros posibles servicios turísticos. Cafés Vélez y Cafés Galleti trabajarán con pequeños productores de café, contando con el programa patrocinado por el Gobierno, MAGAP (“Programa de Recuperación del Café”, “Programa de Semillas Certificadas”, “Programa de Insumos y Fertilizantes”). Estas dos firmas anclas también trabajarán con la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) para la certificación pertinente a las aptitudes laborales, y tienen interés en comprar varietales de gran altitud y de especialidad cultivados localmente.
- 5.4 QuitoTurismo apoyará el desarrollo del turismo comunitario sustentable en las áreas protegidas de Mashpi y Pachijal y podrá incorporar a las DMO en la promoción del DMQ y sus paquetes de productos turísticos. En este sentido, Mashpi Lodge está buscando otros servicios turísticos relacionados (guías, transporte, etc) a huéspedes y visitantes.
- 5.5 El proyecto contará con la participación del Consorcio de Gobiernos Provinciales de Ecuador (CONGOPE) como socio del proyecto aportando recursos y su participación en el proyecto facilitará la replicación. CONGOPE es una entidad de carácter asociativo que representa a todos los Gobiernos Autónomos Provinciales del país, cuya misión es fortalecer de las capacidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. Esto permitirá reflejar la escalabilidad de la iniciativa a otros Gobiernos Locales. CONQUITO cuenta con una carta de compromiso de los recursos a aportar al proyecto.
- 5.6 Otros socios estratégicos incluyen a aquellas organizaciones que brindan servicios de capacitación, financiación de infraestructura y equipos, acceso al mercado y aportes en efectivo. El Departamento del Medio Ambiente del DMQ ha realizado un acuerdo con CONQUITO para transferir recursos que promuevan el desarrollo de la producción sustentable desde una perspectiva medioambiental. La Secretaría Técnica del Consejo de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) y la Universidad de las Américas también serían socios importantes para divulgar conocimientos y lecciones.

VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 Un riesgo asociado al proyecto es la falta general de conocimiento respecto de las características socioculturales de los productores y Mipes en el área. Para responder a esto, se llevará a cabo un análisis etnográfico de los productores/firmas pequeños en las cadenas de valor seleccionadas, para entender mejor los motivos culturales más allá del comportamiento económico y para calibrar la intervención en los mismos motivos y las necesidades de las compañías ancla.
- 6.2 Otro riesgo es que los pequeños productores pueden no ser capaces de alcanzar los niveles y la calidad requeridos; en consecuencia, el proyecto dedicará una atención especial al fortalecimiento de la colaboración y el conocimiento. En este sentido, el proyecto utilizará redes empresariales creadas en diversos proyectos previos y en

aquellos relacionados con la responsabilidad social corporativa y los negocios inclusivos que ya han recibido capacitación y que están al tanto de las ventajas y los desafíos de establecer lazos comerciales con poblaciones de bajo ingreso.

- 6.3 Pérdida del interés de las empresas anclas comprometidas podrían afectar a los resultados e impacto del proyecto, sin embargo se espera que la plataforma de información que se genere y el fortalecimiento sean lo suficiente robusto para mantener la calidad de la producción de bienes y servicios y la capacidad de los pequeños productores y Mipes como para continuar accediendo a mercados existentes y otros nuevos.

VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El proyecto está clasificado como Categoría C mediante el kit de herramientas del Banco. El proyecto no financiará actividades que puedan tener un impacto negativo en la biodiversidad de las áreas de intervención. Se dará prioridad a las tecnologías ecológicamente responsables que disminuyan el impacto de la agricultura. En lo que respecta a impactos medioambientales, el proyecto contribuiría con la preservación de la biodiversidad en una zona ecológica, lo que disminuirá la presión que produce el aumento en el área de producción agrícola. En cuanto al impacto social, el proyecto luchará contra la pobreza en las áreas rurales, no solo a través de la generación de ingreso, sino también a través del desarrollo de múltiples capacidades en los pequeños productores. Además, se promoverá la equidad de géneros al asegurar el acceso igualitario de las mujeres a las actividades del proyecto.
- 7.2 La agencia ejecutora y otras organizaciones que participan en el proyecto, como el Departamento del Medio Ambiente del DMQ, asegurarán que se implementen prácticas responsables a nivel social y medioambiental en las cuatro cadenas de valor, para evitar impactos negativos en el medio ambiente en términos de salud ocupacional y seguridad relacionadas con la actividad de los pequeños productores, todo lo cual debe estar alineado con las pautas del BID.

VIII. CUMPLIMIENTO CON HITOS Y ARREGLOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 Desembolsos por Resultados y Arreglos Fiduciarios. La Agencia Ejecutora se comprometerá a los arreglos estándar del FOMIN referentes a desembolsos por resultados, adquisiciones, y gestión financiera especificados en el Anexo 8 al igual que los siguientes arreglos especiales específicos para esta operación.

IX. ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

Acceso a la información. Este proyecto está considerado como de acceso público de acuerdo a la Política de Acceso a Información del Banco.