

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**PERU**

**PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE CONGLOMERADOS**

**(PE-M1005)**

**MEMORANDO DE DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Claudia Suaznábar (RE3/FI3), Jefe de Equipo; Jaime Giesecke (COF/CPE); Claudio Cortellese (FOMIN); Oscar Farfán (FOMIN); María Carina Ugarte (RE3/FI3); Ana María Vidaurre (RE3/FI3); Gerónimo Frigerio (LEGIII/OPR); y Claudio Maggi (Consultor).

## ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO .....	1
II.	ANTECEDENTES .....	2
A.	La competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas en el Perú: oportunidades y limitaciones.....	2
B.	Estrategia del Banco y del FOMIN .....	3
C.	Justificación y Enfoque del Proyecto .....	4
III.	OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN .....	5
A.	Objetivos.....	5
B.	Descripción y componentes.....	5
1.	Componente 1. Sensibilización, promoción e implementación del mecanismo concursable (FOMIN: US\$ 34.600; Contraparte: US\$ 117.500).	5
2.	Componente 2. Co-financiamiento de iniciativas y ejecución de los Sub- proyectos de Integración Productiva (FOMIN: US\$ 1.892.600; Contraparte: US\$ 1.428.000).	6
3.	Componente 3. Monitoreo, Medición de Impacto y Difusión de Resultados (FOMIN: US\$ 261.400; Contraparte: US\$ 58.500)	7
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO .....	8
V.	ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN .....	9
A.	Entidad Ejecutora .....	9
B.	Implementación del Proyecto .....	10
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	12
A.	Seguimiento .....	12
B.	Evaluación y Auditorías .....	12
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA .....	13
A.	Resultados e Impacto Esperado.....	13
B.	Beneficiarios.....	13
C.	Riesgos .....	13
VIII.	IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL .....	14
IX.	CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES .....	14

## **ANEXOS**

ANEXO I.	MARCO LÓGICO
ANEXO II.	PRESUPUESTO DETALLADO
ANEXO III.	PROYECTOS RELACIONADOS
ANEXO IV.	MECANISMO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

### **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS RE3-FI3**

- ESTATUTOS DEL INSTITUTO APOYO
- ESTADOS FINANCIEROS Y BALANCE
- CARTA COMPROMISO DEL MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS DEL GOBIERNO DE PERÚ
- ABSTRACT Y MEMORANDO DE ELEGIBILIDAD DEL FOMIN  
<http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=744375>
- APOYO CONSULTORÍA: ANÁLISIS DE DEMANDA PARA UN PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE CONGLOMERADOS, INFORME 18 DE ENERO 2006. [IDBDOCS-#743864-\(Pe-M1005\) Analisis De Demanda](#)
- REGLAMENTO OPERATIVO DEL PROGRAMA  
<http://IDBDOCS.IADB.ORG/WSDOCS/GETDOCUMENT.ASPX?DOCNUM=745512>
- DATOS SOCIOECONÓMICOS BÁSICOS  
<http://www.iadb.org/res/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

CC	Comité Consultivo e la Entidad Ejecutora
CDPP	Comité Directivo Público-Privado
CEII	Comité Ejecutivo Inter-Institucional
CESI	Comité de Impacto Ambiental y Social
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
CONFIEP	Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas
ECIP	Estrategias Colectivas de Articulación Productiva
EEP	Entidad Ejecutora del Programa
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROMPEX	Comisión de Promoción de Exportaciones
PROMPYME	Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa
UA	Unidad Articuladora (de cada Sub-proyecto)
UEP	Unidad Ejecutora del Programa
USAID	United States Agency for International Development
USMS	Unidad de Seguimiento y Monitoreo de Sub-proyectos

## PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE CONGLOMERADOS

(PE-M1005)

### I. RESUMEN EJECUTIVO

<b>País Beneficiario:</b>	Perú								
<b>Entidad Ejecutora:</b>	Instituto Apoyo								
<b>Beneficiarios:</b>	Por lo menos 240 pequeñas y medianas empresas (PYME) en al menos 12 conglomerados productivos de diferentes industrias, con potencial de mejoramiento productivo, exportador y generación de empleos.								
<b>Financiamiento:</b>	<table><tr><td>Tipo:</td><td>No reembolsable</td></tr><tr><td>Facilidad MIF III A:</td><td>US\$ 2.730.000</td></tr><tr><td>Contraparte Local:</td><td>US\$ 1.900.000</td></tr><tr><td>Total:</td><td>US\$ 4.630.000</td></tr></table>	Tipo:	No reembolsable	Facilidad MIF III A:	US\$ 2.730.000	Contraparte Local:	US\$ 1.900.000	Total:	US\$ 4.630.000
Tipo:	No reembolsable								
Facilidad MIF III A:	US\$ 2.730.000								
Contraparte Local:	US\$ 1.900.000								
Total:	US\$ 4.630.000								
<b>Calendario de Ejecución:</b>	<table><tr><td>Ejecución:</td><td>48 meses</td></tr><tr><td>Desembolso:</td><td>54 meses</td></tr></table>	Ejecución:	48 meses	Desembolso:	54 meses				
Ejecución:	48 meses								
Desembolso:	54 meses								
<b>Objetivos:</b>	El <b>fin</b> del Programa es contribuir al desarrollo competitivo de las PYME del Perú mediante la promoción de conglomerados. El <b>propósito</b> es establecer un mecanismo público-privado de trabajo conjunto y con cobertura nacional, que: (i) fomente un mejor desempeño competitivo de las PYMEs mediante la articulación inter-empresarial y la colaboración entre empresas e instituciones de apoyo; y (ii) promueva la colaboración público-privada en el ámbito de las políticas de desarrollo productivo.								
<b>Descripción del Proyecto:</b>	El Programa busca establecer un mecanismo transparente y desde la demanda, con gestión privada e instancias de decisión público/privadas, que permita identificar y apoyar a grupos de PYME que presenten condiciones internas favorables para la formación de conglomerados. El Programa está organizado en tres componentes: el primer componente financiará el establecimiento y difusión del mecanismo competitivo para la evaluación y selección de propuestas de co-financiamiento de estrategias y acciones empresariales asociativas; el segundo componente del Programa incluirá las actividades de co-financiación y apoyo para la implementación de los Sub-Proyectos seleccionados; y el tercer componente incluirá las funciones de monitoreo y evaluación del Programa, junto con las actividades de sistematización y transferencia de aprendizajes.								
<b>Condiciones contractuales especiales:</b>	Como condición previa para el primer desembolso, se presentará a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) la constitución del la Unidad Ejecutora del Programa y el Comité Directivo Público-Privado; y (ii) el nombramiento del Responsable Valorizado del Programa, el								

	<p>Director del Programa, y el comité consultivo del Grupo Apoyo. El Instituto Apoyo, en los tres meses siguientes al primer desembolso, se compromete a presentar a satisfacción del Banco el Reglamento Operativo, un cronograma de desembolsos, hitos condicionantes para los desembolsos, y plan de actividades para el primer año del Programa. Durante la ejecución del Programa, los desembolsos para la EEP y cada Sub-proyecto estarán sujetos al cumplimiento de los hitos condicionantes de desembolso que serán fijados en función de sus respectivos POA. Asimismo, los desembolsos a la EEP estarán sujetos al progreso en la ejecución de los Sub-proyectos.</p>
<b>Excepciones a políticas del Banco:</b>	Ninguna.
<b>Aspectos ambientales y sociales:</b>	El Comité de Impacto Ambiental y Social (CESI) revisó y aprobó el abstracto de proyecto en la sesión 41-04 del 22 de octubre de 2004 y sus recomendaciones fueron incorporadas en el presente documento (§ 8.1). No se han incluido cambios en el Programa desde la fecha de aprobación del abstracto que ameriten una nueva revisión del CESI.
<b>Coordinación con otros donantes:</b>	El Programa prevé la coordinación con otros donantes como parte de la labor de generación de alianzas estratégicas que aseguren la sostenibilidad del mecanismo concursable.

## II. ANTECEDENTES

### A. La competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas en el Perú: oportunidades y limitaciones.

- 2.1 La experiencia internacional muestra como, en algunos sectores productivos, las pequeñas y medianas empresas (PYME) permiten mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a cambios de mercados. Asimismo, se muestra que la asociatividad e integración productiva entre empresas de diversos tamaños es un camino adecuado para incrementar la competitividad de estas empresas, permitiendo su vinculación a cadenas productivas y facilitando así un mejor acceso a mercados y la incorporación de innovaciones tecnológicas.
- 2.2 Si bien el tejido empresarial en el Perú cuenta con concentraciones territoriales y sectoriales de pequeñas empresas, éstas involucran a un amplio número de unidades productivas que operan por lo general de manera desarticulada y que no llegan a tener el entramado de relaciones que distingue a un conglomerado de empresas y que les permitiría aprovechar las ventajas derivadas de la realización de acciones colectivas. En un levantamiento de información reciente, se identificaron alrededor de 30 conglomerados productivos con presencia de PYME, la gran mayoría de ellos en fase inicial o incipiente de articulación productiva, y otras 187 agrupaciones locales de PYME que son proveedores regulares de empresas nacionales de mayor tamaño en todo el

territorio nacional<sup>1</sup>. A continuación se describen algunos elementos que limitan el potencial de competitividad y crecimiento de las PYMEs, a partir de las dificultades para articularse entre sí.

- 2.3 **Limitadas capacidades técnicas y de gestión.** Las PYME contribuyen aproximadamente con el 20% de la producción nacional y emplean alrededor del 27% del personal ocupado en todo el país. La gran empresa, por su parte, representa el 60% de la actividad económica nacional pero sólo emplea alrededor de un 32% del personal. Sin embargo, el potencial de crecimiento de las PYME es, por lo general, limitado debido en parte a debilidades internas tanto técnicas como de gestión empresarial. Esto se traduce en una brecha considerable de productividad y dinamismo tecnológico entre las unidades productivas de menor tamaño y los estratos de empresas medianas y grandes, lo cual dificulta la articulación entre ellas.
- 2.4 **Limitada tradición de dialogo público-privado y fragmentación del apoyo al desarrollo productivo.** En la actualidad, existen en el país iniciativas y proyectos de redes empresariales y de formación de conglomerados financiados en su mayoría con recursos de cooperación técnica internacional. Sin embargo, hasta ahora estos esfuerzos constituyen sólo un cúmulo de experiencias fragmentadas, sin una correspondiente acumulación de conocimientos, sistematización de aprendizajes, ni soporte de política que apunte hacia su sostenibilidad y/o replicabilidad. En este contexto, y como continuación al proceso de fortalecimiento del diálogo público- privado apoyado por el Banco con el Programa de Reforma de la Competitividad (PE-0239), en noviembre de 2003, el Gobierno del Perú constituyó el Comité Ejecutivo Inter-Institucional (CEII), con el objeto de implementar un plan de acción para impulsar estrategias de desarrollo de conglomerados en el Perú<sup>2</sup>. Si bien estos esfuerzos de coordinación y dialogo han representado un paso importante en la dirección de una mayor articulación de política en base a las necesidades del sector productivo, todavía no se ha pasado a la implementación de iniciativas concretas de apoyo productivo.

## **B. Estrategia del Banco y del FOMIN**

- 2.5 El proyecto es consistente con la Estrategia del Banco con el País aprobada el año 2002 (GN-2205-1), apoyando el área estratégica de incremento de la competitividad y productividad del sector privado a través de la PYME, para lo cual la asociatividad empresarial es una herramienta fundamental. Asimismo, el proyecto incorpora las recomendaciones del Programa de Reforma de la Competitividad (PE-0239) en cuanto a la promoción de conglomerados empresariales, y de ser aprobado, daría continuidad a las acciones del FOMIN

---

<sup>1</sup> Apoyo Consultoría: Análisis de Demanda para un Programa de Promoción de Conglomerados, Informe 18 de enero 2006. El estudio está disponible en: [IDBDOCS-#743864-\(PE-M1005\) Análisis de Demanda](#)

<sup>2</sup> El CEII está compuesto por representantes del Ministerio de la Producción (PRODUCE); Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR); Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME, adscrito al Ministerio de Trabajo); Comisión de Promoción de Exportaciones (PROMPEX), y del Consejo Nacional de Competitividad (CNC, conformado por agencias públicas y privadas).



en el país relacionadas con la PYME, y en particular, al proyecto “Desarrollo de Redes Empresariales en los Conglomerados de Confecciones en Gamarra y de Turismo en Cuzco”, que sirvió de base para profundizar y adaptar el diseño y la metodología a ser implementados en este Programa.

- 2.6 Este proyecto pertenece al clúster de “Redes de Empresas y Cadenas de Proveedores” del FOMIN, y ha tenido en cuenta en su diseño las lecciones aprendidas y mejores prácticas recopiladas por el FOMIN con relación a diseño de proyectos de cadenas productivas.

### **C. Justificación y Enfoque del Proyecto**

- 2.7 En el contexto anteriormente descrito, el Gobierno del Perú solicitó el apoyo del FOMIN para desarrollar un programa que apoye el desarrollo de conglomerados de empresas y promocióne la articulación empresarial a través de la realización de acciones colectivas. En el diseño de la operación se tomaron en cuenta elementos de la experiencia internacional y lecciones aprendidas de las operaciones FOMIN: a) la selección de los clústeres a apoyar mediante un proceso competitivo; b) una participación activa de los empresarios en los clústeres; c) un liderazgo del sector privado; y d) la coordinación estratégica a nivel territorial, entre los diversos actores.
- 2.8 El Programa propuesto servirá para iniciar un proceso de promoción de espacios de diálogo como base para el diseño de políticas de desarrollo productivo. Además, el Programa utilizará fondos concursables para apoyar iniciativas de desarrollo de conglomerados, y promocionar una articulación empresarial eficiente y transparente con miras a lograr el fortalecimiento de las instituciones de apoyo, de forma que se facilite la sostenibilidad de las iniciativas. Con relación a su *governance* y ejecución el proyecto incorpora: (i) la conformación del Comité Directivo Público-Privado, de mayoría privada, que dará los lineamientos estratégicos al Programa, operará como instancia de decisión del proceso de selección de Sub-proyectos y ofrecerá un ámbito de dialogo de políticas, y (ii) la selección por concurso de una empresa privada, el Instituto Apoyo, como la Entidad Ejecutora del Programa. El Instituto Apoyo asumió la responsabilidad de diseñar y ejecutar el Programa a través de una Unidad Ejecutora a ser creada al interior de la misma institución.
- 2.9 **Adicionalidad del FOMIN.** Además del impacto en el aumento de competitividad de un importante número de empresas y en el valor agregado de los conglomerados que las agrupan, este Programa busca también establecer un mecanismo transparente y desde la demanda, con gestión privada e instancias de decisión público/privadas, que permita sostener en el tiempo la capacidad de apoyo al desarrollo y mejoramiento productivo en diferentes regiones del país. De esta forma se espera introducir una innovación en la dinámica de trabajo entre el sector público y privado, tendiente a incrementar su articulación y efectividad en el ámbito de las políticas de desarrollo y competitividad para las PYME. Además, este mecanismo generará información y aprendizajes sobre las necesidades de empresas y conglomerados y sus procesos de mejoramiento competitivo, lo cual a su vez constituirá una orientación valiosa para la

formulación de políticas públicas que promuevan la competitividad empresarial de forma articulada desde el CEII.

### III. OBJETIVOS Y DESCRIPCIÓN

#### A. Objetivos

- 3.1 El **fin** del Programa es contribuir al desarrollo competitivo de las PYME del Perú mediante la promoción de conglomerados.
- 3.2 El propósito es establecer un mecanismo público-privado de trabajo conjunto y con cobertura nacional, que: (i) fomente un mejor desempeño competitivo de las PYMEs mediante la articulación inter-empresarial y la colaboración entre empresas e instituciones de apoyo; y (ii) promueva la colaboración público-privada en el ámbito de las políticas de desarrollo productivo.

#### B. Descripción y componentes.

- 3.3 El Programa identificará y dará apoyo a grupos de PYME que cumplan con determinados criterios de elegibilidad y presenten condiciones internas favorables para la formación de conglomerados<sup>3</sup>. El Programa está organizado en tres componentes: el primer componente financiará el establecimiento y difusión del mecanismo competitivo para la evaluación y selección de propuestas; el segundo componente incluirá las actividades de co-financiación y apoyo para la implementación de los Sub-Proyectos seleccionados; y el tercer componente incluirá las funciones de monitoreo y evaluación del Programa, junto con las actividades de sistematización y transferencia de aprendizajes.

##### 1. **Componente 1. Sensibilización, promoción e implementación del mecanismo concursable (FOMIN: US\$ 34.600; Contraparte: US\$ 117.500).**

- 3.4 Este componente prevé realizar la convocatoria, evaluación y selección de los Sub-proyectos que serán apoyados por el Programa. A continuación se detallan los grupos de actividades que serán financiados bajo este componente.
- 3.5 **Sensibilización y promoción.** Se financiarán las siguientes actividades: (i) taller inicial de sensibilización para difundir los potenciales beneficios de las estrategias asociativas y las ventajas competitivas que pueden desarrollarse a nivel de conglomerados productivos; (ii) 5 talleres de lanzamiento del Programa (1 en Lima y 4 en provincias) al inicio de cada una de las dos convocatorias para la presentación de Sub-proyectos; (iii) una campaña de marketing directo y producción de materiales de difusión, incluyendo folletos con información sobre el proceso de aplicación al Programa, avisos de prensa y la creación de un sitio Web del Programa; y (iv) lanzamiento de la campaña de atracción de socios estratégicos como fundaciones, gobiernos regionales y grandes empresas con el objeto de que apoyen tanto el desarrollo del Programa

---

<sup>3</sup> Se define como PYME para efectos de este Programa a aquellas empresas con menos de 100 empleados y US\$5 millones de ventas, según la definición del FOMIN.

como su sostenibilidad a futuro. Todas las actividades serán llevadas a cabo a escala nacional con el objetivo de obtener una muestra de Sub-proyectos representativa de las distintas regiones del país.

3.6 Los principales productos esperados de este sub-componente son: (i) 60 instituciones públicas y privadas (al menos 30 localizadas en provincias) han asistido a los talleres de sensibilización y lanzamiento del Programa; (ii) 400 empresarios han sido sensibilizados sobre los procesos asociativos y los beneficios de la conformación de conglomerados; y (iii) al menos tres socios estratégicos han formalizado su adhesión y sus aportes al Programa (Anexo 1: Marco Lógico).

3.7 **Evaluación y selección de Sub-proyectos.** Se celebrarán dos convocatorias concursables para la selección de Sub-proyectos. A lo largo de las dos convocatorias se espera identificar al menos 30 propuestas elegibles, de las cuales 12 serán apoyadas por el Programa<sup>4</sup>. Este proceso será realizado por el Instituto Apoyo a través de la Unidad Ejecutora del Programa (UEP) con el apoyo de: (i) un equipo de tres evaluadores técnicos para la evaluación de propuestas; (ii) dos consultores que trabajarán con cada Unidad Articuladora (UA) para desarrollar las propuestas elegibles; y (iii) consultores legales para agilizar la formalización de los convenios de ejecución que serán firmados para cada Sub-proyecto seleccionado. (ver ¶5.7 para una descripción detallada de las fases del proceso)

## **2. Componente 2. Co-financiamiento de iniciativas y ejecución de los Sub-proyectos de Integración Productiva (FOMIN: US\$ 1.892.600; Contraparte: US\$ 1.428.000).**

3.8 Este componente tiene como objetivo la prestación de apoyo para la ejecución de los Sub-proyectos seleccionados en el Componente 1. Se espera que el apoyo prestado a grupos de empresas ayude a superar sus debilidades internas y facilite el surgimiento y desarrollo de actuaciones colectivas. Se incluye las siguientes actividades:

3.9 **Co-financiación de los Sub-Proyectos.** La implementación de cada Sub-Proyecto estará a cargo de las UA, las cuales deberán designar a un coordinador permanente de Sub-proyecto. Durante la ejecución del Sub-

---

<sup>4</sup> Los grupos de empresas participantes deberán: (i) conformar un universo mínimo de 15 a 20 unidades productivas en torno a una misma actividad productiva, de servicios y/o cadena de valor; (ii) mostrar que existe potencial de articulación entre sí y presentar un plan de negocios económicamente viable; y (iii) cumplir con los criterios de elegibilidad del FOMIN sobre tamaño de empresas, sectores no elegibles, condiciones ambientales y sociales. Serán elegibles como Unidades Articuladoras: (i) organizaciones gremiales que trabajen con grupos de empresas; (ii) organizaciones no gubernamentales; (iii) entidades constituidas por empresarios partir de una práctica asociativa (e.j. asociaciones de productores); o (iv) empresas de mayor tamaño, líderes con interés en fortalecer la integración en su cadena productiva. Las UA deberán demostrar, entre otros aspectos: (i) poder de convocatoria entre las empresas y representatividad de los intereses del grupo de empresas; (ii) compromiso con el Sub-Proyecto, ya sea a partir de aporte de contrapartida o bien mediante algún otro tipo de garantía; y (iii) una organización y trayectoria que avale su apego a criterios de transparencia y respeto a un código ético. (Ver Reglamento Operativo para detalles adicionales).

proyecto, la UA podrá subcontratar consultores y proveedores de servicios para promover el desarrollo de las actuaciones colectivas.

- 3.10 A pesar de la diversidad de estructuras que pueden presentar los Sub-Proyectos, se prevé que el Programa aporte co-financiación para los siguientes rubros: (i) diseño y apoyo en la implementación de las Estrategias Colectivas de Integración Productiva (ECIP) para cada conglomerado; (ii) apoyo en la articulación de sus demandas colectivas en el proceso de formulación de las ECIP; (iii) consultorías, asistencia técnica especializada, capacitación técnica y promoción de buenas prácticas productivas y de gestión de negocios; (iv) facilitación de procesos de certificación y organización y/o institucionalización del conglomerado; (v) servicios técnicos relacionados con calidad, inteligencia de mercado, acceso a mercados; (vi) envío de muestras a mercados objetivo definidos en la ECIP; y (vii) participación colectiva en encuentros de negocios, misiones tecnológicas y ferias comerciales.
- 3.11 El Programa financiará hasta un 70% del costo total de cada Sub-proyecto (40% con fondos del FOMIN y 30% con fondos de contrapartida); y el 30% adicional será aportado por las empresas beneficiarias en concepto de co-pago por los servicios financiados por el Programa. Se prevé que el costo total de cada Sub-proyecto sea de hasta US\$360.000 con plazos de ejecución de hasta 36 meses.
- 3.12 **Apoyo para la implementación de los Sub-proyectos.** Para facilitar el arranque de los Sub-Proyectos seleccionados, la UEP realizará talleres específicos dirigidos a los coordinadores de los Sub-Proyectos y a las UA, al menos en los siguientes rubros: (i) gestión operativa y financiera de los Sub-Proyectos; (ii) generación de capacidades técnicas en la promoción de actividades colectivas; y (iii) definición estratégica de las UA y capacidad para asociar nuevos actores y desarrollar alianzas. Asimismo, se analizará en conjunto con cada UA la necesidad de asistencia especializada para el acompañamiento al comienzo de la ejecución del respectivo Sub-proyecto.

### **3. Componente 3. Monitoreo, Medición de Impacto y Difusión de Resultados (FOMIN: US\$ 261.400; Contraparte: US\$ 58.500).**

- 3.13 La UEP realizará el monitoreo de los Sub-proyectos y el Programa a través de la Unidad de Seguimiento y Monitoreo de Sub-proyectos (USMS) y asegurará la sistematización de la información y aprendizajes sobre el Programa, lo cual constituirá una orientación valiosa para la transferencia de la experiencia y para el desarrollo de políticas públicas de apoyo a la competitividad empresarial.
- 3.14 **Línea de base y Sistema de Monitoreo.** Las actividades previstas en este Sub-componente comprenden: (i) el diseño, instalación y actualización del sistema de monitoreo y evaluación a cargo de la USMS a nivel del Programa, basado en el sistema de monitoreo del Clúster FOMIN; (ii) la definición para cada Sub-Proyecto de la línea de base y los indicadores críticos para el monitoreo y la evaluación de los mismos; y (iii) la capacitación de los equipos de la UEP, USMS y las UA con relación al uso y alimentación del sistema de monitoreo.

- 3.15 **Evaluación de Resultados e Impacto del Programa.** La UEP contratará los siguientes estudios: (i) una evaluación intermedia del Programa, al término del segundo año de ejecución y una evaluación final agregada y por Sub-proyectos, al término del cuarto año del Programa; y (ii) al menos tres estudios analíticos a partir del segundo año orientados a extraer lecciones y condiciones para la replicabilidad futura del mecanismo y sobre su impacto en variables tales como innovación, acceso al financiamiento, y sostenibilidad de las mejoras alcanzadas, entre otros.
- 3.16 **Sistematización y difusión de la experiencia.** Con base en la información del sistema de monitoreo, los estudios analíticos, las evaluaciones y los resultados de consultas con los involucrados, la UEP deberá extraer las lecciones aprendidas y determinar los factores críticos de éxito en la implantación del mecanismo de identificación, selección y apoyo de los Sub-Proyectos y en la ejecución de los mismos. Además, la UEP promoverá el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas entre Sub-Proyectos e iniciativas externas relevantes a través de la celebración de 3 talleres (uno por año) durante la vida del proyecto.
- 3.17 Se prevé la difusión de los resultados del Programa, lecciones aprendidas y condiciones para la sostenibilidad del mecanismo a futuro, a través de publicaciones, boletines electrónicos bimestrales, la página Web del Programa, la organización de charlas y talleres a nivel nacional, y la organización de un seminario de nivel internacional durante el último año de ejecución del Programa. Por último, se tiene prevista la realización de una exposición del trabajo realizado en un evento internacional de experiencias asociativas, a fin de presentar los logros globales del Programa y de los conglomerados apoyados.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 **Costos.** El Programa tiene un costo total de US\$ 4.6 millones, aportado en un 58,7% por FOMIN (US\$ 2,7 millones) y en un 41,3% por la contraparte local (US\$1.9 millones). Tanto los recursos del FOMIN como aquellos de aporte de contrapartida serán destinados en su mayor parte, a la ejecución de los Sub-proyectos de conglomerados seleccionados. Asimismo el FOMIN financiará mayoritariamente (81,7%) el componente de monitoreo, evaluación y difusión de resultados, y en menor proporción el de sensibilización, promoción e implementación del mecanismo de selección (22,7%). La contrapartida se compone a su vez por un 74% de aportes en efectivo y un 26% de aportes en especie e incluye financiación de parte del MEF, el Instituto Apoyo y los respectivos Sub-proyectos.

**Tabla 1: Presupuesto del Programa, en miles de US\$ (Detalle en Anexo II).**

	FOMIN	CONTRAPARTE			TOTAL	FOMIN %	CONTRAPARTE %
		ESPECIE	EFFECTIVO	SUBTOTAL			
<b>1. Unidad Ejecutora del Programa</b>	443,4	264,0	32,0	296,0	<b>739,4</b>	60,0	40,0
<b>2. Sensibilización y promoción mecanismo</b>	34,6	24,5	93,0	117,5	<b>152,1</b>	22,7	77,3
<b>3. Cofinanciación y ejecución de Sub-proyectos</b>	1.892,6	648,0	780,0	1.428,0	<b>3.320,6</b>	57,0	43,0
<b>4. Monitoreo, evaluación y difusión, sostenibilidad</b>	261,4	0,5	58,0	58,5	<b>319,9</b>	81,7	18,3
<b>5. Auditorías Externas</b>	20,0	0	0	0	<b>20,0</b>	100	0
<b>6 Imprevistos,</b>	48,0	0	0	0	<b>48,0</b>	100	0
<b>Total</b>	<b>2.700,0</b>	<b>705,0</b>	<b>1.195,0</b>	<b>1.900,0</b>	<b>4.600,0</b>	<b>58,7</b>	<b>41,3</b>
<b>Seguimiento al Cluster de FOMIN</b>	<b>30</b>				<b>30</b>	<b>100</b>	<b>0</b>

- 4.2 **Sostenibilidad.** El Programa trabajará con grupos de empresas que presenten condiciones internas favorables para la formación sostenible de conglomerados. Adicionalmente, se espera contribuir a la sustentabilidad de los resultados del Programa a nivel conglomerado de dos formas: (i) el efecto demostración de las empresas que experimenten mejora en sus ventas sobre otras de los mismos u otros sectores permitirá que éstas estén dispuestas a asociarse y pagar por los servicios conjuntos que reciban; y (ii) el fortalecimiento institucional proporcionado a las UA facilitará la transmisión de las metodologías de apoyo a la asociatividad al resto de sus afiliados y clientes, asegurando el apoyo para la formación de nuevos conglomerados<sup>5</sup>.

## **V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN**

### **A. Entidad Ejecutora**

- 5.1 La Entidad Ejecutora del Programa (EEP) será el Instituto Apoyo, entidad privada sin fines de lucro que actuará como contraparte del FOMIN. El Instituto Apoyo fue creado en 1989 por iniciativa del Grupo APOYO, al que pertenece. El Grupo Apoyo tiene unos ingresos anuales de cerca de US\$13 millones y goza de un amplio reconocimiento en el mercado por sus servicios de asesoría económica y análisis de mercado. Apoyo Consultoría trabaja con unas 135 empresas cuya facturación conjunta representa más del 15% de PIB.
- 5.2 A su vez, el Instituto Apoyo presta diversos servicios de asesoría empresarial y tiene ingresos anuales en torno a los US\$550,000<sup>6</sup>. En la actualidad dos proyectos destacan entre los realizados por el Instituto Apoyo: el proyecto "Matemáticas para todos" con cofinanciamiento de empresas privadas y que moviliza aproximadamente US\$1 millón anual durante casi cinco años; y el proyecto CRECER, en asociación con la firma Nathan Associates y financiado

<sup>5</sup> La sostenibilidad a nivel de Programa está analizada en el ¶ 7.4.

<sup>6</sup> Esta cifra incluye ingresos por donaciones así como ingresos por prestación de servicios.

por USAID/Perú, el cual busca mejorar las condiciones para el desarrollo empresarial, por un monto aproximado de US\$4 millones en tres años.

- 5.3 El proceso de selección del Instituto Apoyo como Entidad Ejecutora se realizó mediante una convocatoria para la presentación de propuestas a instituciones pre-calificadas por el CEII con el visto bueno del BID-FOMIN. El Instituto Apoyo posee amplias competencias técnicas en investigación aplicada y en diseño de política y colaboración público-privada. Además, posee un récord sólido en gestión de proyectos de organismos internacionales, capacidad administrativa suficiente para ejecutar el proyecto de la magnitud que se plantea y cuenta con una importante capacidad de convocatoria entre los agentes del sector privado y de la cooperación internacional a través de las redes de contactos del Grupo. No obstante, dada su limitada experiencia en proyectos de integración productiva, el Programa ha previsto recursos para fortalecer el conocimiento sobre este tema al interior del Instituto. Asimismo, y dado el alto número de Sub-proyectos se han incluido recursos adicionales para apoyar de forma puntual el manejo contable de las Unidades Articuladoras.

## **B. Implementación del Proyecto**

- 5.4 **Mecanismo de Ejecución.** El Instituto Apoyo, como EEP, será responsable de la administración general del Programa ante el Banco. Con este fin creará una Unidad Ejecutora del Programa (UEP) al interior de la institución que se dedicará a la ejecución y administración del Programa; y promoverá la creación de un Consejo Directivo Público-Privado (CDPP) que actuará como máxima instancia de decisión del Programa (ver Anexo IV).
- 5.5 La UEP estará liderada por el Responsable Valorizado, quien será un miembro del Grupo Apoyo que trabajará a tiempo parcial para el Programa y que actuará de vínculo entre la EEP y el CDPP<sup>7</sup>. Con recursos del Programa se contratará al Director del Programa, a un asistente técnico y a un asistente administrativo quienes dedicarán un 100% de su tiempo a la administración y ejecución del Programa. La UEP contará con soporte adicional para la implementación del Programa (ver ¶3.7 y ¶3.12). Con el fin de mantener la independencia en las funciones de seguimiento y monitoreo del Programa, la Unidad de Seguimiento y Monitoreo (USMS) formada por un profesional, estará supervisada por el Responsable Valorizado y dará cuenta del seguimiento del Programa directamente al CDPP y al Banco.
- 5.6 El CDPP estará conformado por 10 miembros, 4 representantes del sector privado y 6 de entidades públicas<sup>8</sup>, y tendrá bajos sus funciones: (i) orientar

---

<sup>7</sup> Adicionalmente, como aporte al Programa, el Instituto Apoyo conformará un consejo consultivo formado por cinco directivos de alto nivel del Grupo Apoyo que actuarán de asesores técnicos del Programa.

<sup>8</sup> Los representantes del sector público incluirán a representantes de PROMPYME, PROMPEX, División de Economía Internacional, Competencia e Inversión Privada del Ministerio de Economía y Finanzas, y PRODUCE del Ministerio de Producción. Los representantes del sector privado incluirán: 2 representantes del sector empresarial, 1 representante del sector financiero, 1 representante de la academia, 1 representante de proveedores de servicios de desarrollo empresarial y al Responsable Valorizado de la EEP. La selección de los miembros del sector privado se realizará en base a una lista

estratégicamente al Programa y supervisar la marcha del mismo; (ii) aprobar el mecanismo de operación del Programa y la selección de Sub-Proyectos; y (iii) ofrecer un ámbito de dialogo de políticas para el apoyo al desarrollo empresarial.

- 5.7 **Proceso de evaluación, selección y formalización de Sub-proyectos.** El proceso de selección de propuestas se instrumentará en dos convocatorias concursables a celebrar en los primeros 15 meses del Programa y conforme a lo descrito en el Reglamento Operativo. El proceso consta de tres etapas:
- a. Recepción de solicitudes y preselección de Sub-proyectos elegibles. Las UA entregarán sus solicitudes con información básica sobre la propia organización, las empresas, el sector que conforma el núcleo del conglomerado, y un perfil del proyecto. La UEP y el equipo evaluador validará la elegibilidad de las propuestas y propondrán una lista de propuestas elegibles al CDPP;
  - b. Formulación de Sub-Proyectos y Selección de Sub-proyectos. Las UA desarrollarán los Sub-proyectos elegibles con apoyo de la UEP. Para la selección en esta fase se evaluará la consistencia de objetivos y acciones propuestas con el diagnóstico del sector, el entorno y las características del grupo de empresas; la factibilidad económica del Sub-Proyecto y los resultados esperados; y la capacidad de sostener los resultados del Sub-proyecto a futuro. Los Sub-Proyectos seleccionados deberán contar con la no-objeción del Banco y la aprobación final del CDPP;
  - c. Formalización de los Sub-proyectos seleccionados: Cada UA deberá firmar un convenio de ejecución con Instituto Apoyo. Estos convenios deberán incluir expresamente los compromisos recíprocos y, especialmente, la obligación de aportar recursos al Programa con los montos y calendario de dichas aportaciones y deberán contar con la no-objeción del Banco.
- 5.8 **Período de Ejecución y Calendario de Desembolsos.** El período de ejecución ha sido estimado en 48 meses, y el período de desembolso en 54 meses.
- 5.9 **Grado de Preparación del Proyecto.** El Instituto Apoyo ha venido avanzando en la preparación del Programa, manteniendo un diálogo permanente con el MEF y con las otras entidades que formarán parte del CDPP; y realizando un estudio de mercado y visitas de análisis de potenciales Sub-proyectos que podrían ser apoyados por el Programa con el fin de perfeccionar el diseño del proceso y obtener aprendizajes para la fase de arranque<sup>9</sup>. En la actualidad se cuenta con un Reglamento Operativo que deberá ser ratificado por el CDPP y presentado al Banco en los tres meses siguientes al primer desembolso.

---

corta de miembros potenciales preparada por CONFIEP (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas) que deberá ser discutida con Instituto Apoyo, la oficina del Banco en Lima y un representante de PROMPYME.

<sup>9</sup> Asimismo, el MEF ha formalizado a través de una carta su compromiso con el Programa y su aportación en forma de contrapartida. Esta información figura en los archivos técnicos del proyecto.



- 5.10 **Adquisiciones y contrataciones.** La EEP tiene la responsabilidad de establecer los procedimientos que regirán las adquisiciones del Programa. Con este fin, la EEP deberá presentar al Banco su manual de procedimientos de adquisición con el fin de demostrar que no contraviene las nuevas políticas de adquisición del Banco. Una vez aprobados por el Banco, cada Sub-proyecto realizará sus procesos de adquisiciones de conformidad con los procedimientos de adquisiciones de la EEP. El plan de adquisiciones del Programa se actualizará semestralmente e incluirá las adquisiciones para cada Sub-proyecto a medida que éstos se vayan aprobando.
- 5.11 Salvo que el Banco determine lo contrario, luego de revisar los procesos de adquisiciones de bienes, servicios y consultorías los contratos serán revisados bajo la modalidad de ex-post para las adquisiciones menores de US\$30,000. Este límite podrá ser revisado según desempeño y riesgo. No obstante, el Banco se reserva la potestad de determinar los procesos que estime conveniente de manera ex-ante.
- 5.12 **Mecanismo de desembolsos.** Los fondos del Programa deberán ser administrados por la EEP bajo la modalidad de fondo rotatorio, que será suficiente para financiar las actividades de la EEP durante al menos seis meses y podrá alcanzar hasta un 20% del total del contrato. La reposición del fondo rotatorio estará sujeta a: (i) el cumplimiento de los hitos condicionantes de desembolso por parte de la EEP, los cuales serán fijados en base al POA; y (ii) los avances en la ejecución de los Sub-proyectos. A su vez, la EEP administrará los desembolsos a las UA según se vayan cumpliendo los hitos condicionantes acordados en función de los POA de cada Sub-proyecto.

## **VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

### **A. Seguimiento**

- 6.1 La EEP preparará y presentará a la Representación del Banco en Lima, informes de progreso semestrales acerca de las actividades del Programa, en particular de la ejecución de los diversos Sub-Proyectos y un Reporte Final 30 días después del último desembolso, según el formato acordado con el Banco. Por su lado, las UA se deberán comprometer a entregar informes de gestión a la UEP con una periodicidad semestral. Asimismo, al término del periodo de ejecución de cada Sub-Proyecto se producirá un informe que analizará los factores de éxito e incluirá consideraciones que permitan sistematizar la experiencia del trabajo asociativo, basado en los resultados de la evaluación.

### **B. Evaluación y Auditorías**

- 6.2 **Evaluaciones.** El Programa tendrá dos evaluaciones. La primera a los 24 meses o cuando se hayan desembolsado un 50% de los fondos FOMIN, lo que suceda primero, para elaborar recomendaciones que permitan corregir problemas de diseño y de ejecución; y la segunda a los 46 meses o cuando se hayan desembolsado un 90% de los fondos FOMIN, lo que suceda primero, para consolidar los resultados alcanzados por los Sub-proyectos, las lecciones

aprendidas y establecer un plan de sostenibilidad del mecanismo a futuro. La UEP contratará además estudios analíticos a partir del segundo año de ejecución, que deberán sistematizar indicadores de logro de un conjunto de Sub-Proyectos a fin de evaluar sus respectivos desempeños y establecer pronósticos y recomendaciones en materias tales como impacto del Programa en factores competitivos tales como innovación, acceso al financiamiento y auto-sostenibilidad futura. Al cabo del Programa, se encargará un estudio analítico que incluirá indicadores e información de todos los Sub-proyectos.

- 6.3 **Auditorías.** Además de la realización de auditorías financieras externas anuales a nivel del Programa, cada Sub-proyecto deberá contratar, con cargo a su presupuesto de ejecución, y en conformidad con la UEP, una auditoría financiera externa anual y una al cierre del Sub-proyecto. Esta obligación se explicitará en los convenios de ejecución de los Sub-proyectos.

## **VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROGRAMA**

### **A. Resultados e Impacto Esperado**

- 7.1 Se espera que la capacidad competitiva de las PYME de por lo menos doce conglomerados haya aumentado como resultado directo del Programa. Para verificar dicho incremento, se prevé utilizar los siguientes indicadores de impacto a nivel de empresas: (i) aumento de la productividad media, y (ii) mejoramiento acreditable en su gestión de calidad; y a nivel de conglomerados: (i) aumento en ventas agregadas, (ii) incorporación de nuevos mercados de destinos y (iii) aumento en el empleo formal.

### **B. Beneficiarios**

- 7.2 Los beneficiarios del Programa serán 240 PYME de diferentes industrias, con potencial de mejoramiento productivo, exportador, y generación de empleo, y que a través de su participación en actividades asociativas logren desarrollar ventajas competitivas. Además se fortalecerá al menos a 12 Unidades Articuladoras que podrán replicar los aprendizajes del Programa sobre desarrollo productivo en diferentes regiones del territorio nacional.

### **C. Riesgos**

- 7.3 Con el fin de mitigar una posible falta de demanda por el mecanismo concursable se elaboró un estudio de demanda que identificó conglomerados en fase incipiente que cumplieran los requisitos básicos de elegibilidad y potencialmente estarían interesados en trabajar con el Programa (ver ¶2.2). Asimismo, las actividades de difusión previstas en el primer componente del Programa, contribuyen a mitigar este riesgo.
- 7.4 Con el fin de mitigar el riesgo de la sostenibilidad del mecanismo de segundo piso apoyado por el Programa, se prevé la movilización de recursos complementarios de socios estratégicos como gobiernos regionales, fundaciones y empresas privadas desde el inicio del Programa. Asimismo, el tercer componente incluye el diseño de un plan de sostenibilidad del

mecanismo a futuro, que facilitará la transferencia de aprendizajes y el mantenimiento del esquema.

- 7.5 Dada la novedad en el contexto peruano del mecanismo público-privado propuesto existe el riesgo de que cambios en el entorno político pudieran afectar la viabilidad del mismo. Para mitigar este riesgo es importante asegurar que: (i) los espacios de diálogo público-privado creados son adecuados a las realidades de la institucionalidad peruana; y (ii) existe apropiación del Programa por parte de los *stakeholders*. En este sentido se ha previsto que el CDPP se reúna con frecuencia al inicio del Programa con el fin de retroalimentar el proceso introduciendo los ajustes necesarios con rapidez. Además, se prevé la realización de una intensa campaña de eventos públicos a los que asistirán los gremios, y entidades públicas y privadas con el fin de divulgar los beneficios derivados de las colaboraciones público-privadas para apoyar el desarrollo empresarial y los beneficios y avances del Programa.

### **VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL**

- 8.1 Dentro de los criterios de evaluación de los Sub-proyectos, se ha incluido un criterio relacionado con el impacto ambiental del Sub-proyecto y un adecuado manejo de los impactos ambientales asociados a su actividad. En caso de presentarse un impacto ambiental negativo mitigable, las actividades del Programa deberán necesariamente estar dirigidas a paliar esos problemas. Las directrices ambientales del proyecto se han incluido en el Reglamento Operativo, y corresponden a una adaptación de las directrices ambientales establecidas por el FOMIN para proyectos de inversión. La UEP, como parte del sistema de evaluación y monitoreo del proyecto, registrará las características de los empresarios beneficiarios, entre éstas los aspectos de género, a fin de identificar diferencias asociadas al desempeño de los proyectos, y extraer eventuales lecciones.

### **IX. CONDICIONES CONTRACTUALES ESPECIALES**

- 9.1 Como condición previa para el primer desembolso, se presentará a satisfacción del Banco, evidencia de: (i) la constitución de la Unidad Ejecutora del Programa y el Comité Directivo Público-Privado; y (ii) el nombramiento del Responsable Valorizado del Programa, que actuará como vínculo entre la UEP, la EEP y el CDPP; (iii) nombramiento del Director del Programa, y el comité consultivo del Grupo Apoyo. El Instituto Apoyo, en los tres meses siguientes al primer desembolso, se compromete a presentar a satisfacción del Banco el Reglamento Operativo, un cronograma de desembolsos, hitos condicionantes para los desembolsos, y plan de actividades para el primer año del Programa.
- 9.2 Durante la ejecución del Programa, los desembolsos para la EEP y cada Sub-proyecto estarán sujetos al cumplimiento de los hitos condicionantes de desembolso, que serán fijados en función de sus respectivos POA. Asimismo, los desembolsos a la EEP estarán sujetos al progreso en la ejecución de los Sub-proyectos.

## ANEXO I. MARCO LÓGICO

### PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE CONGLOMERADOS

(PE-M1005)

Resumen Narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de Verificación <sup>1</sup>	Supuestos
<b>FIN</b>			
Contribuir al desarrollo competitivo de las PYME del Perú mediante la promoción de conglomerados	Al cabo de tres años desde el término del Programa: 1. Las PYME apoyadas por el Programa han registrado una mejora de al menos 30% en su productividad. 2. Al menos 8 de los 12 conglomerados apoyados por el Programa continúan desarrollando acciones colectivas y manteniendo esquemas de articulación empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos del MEF y del Consejo Nacional de Competitividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entorno macroeconómico estable.</li> <li>Ritmo de actividad económica nacional no recesivo</li> <li>Gobierno continúa asignando prioridad al desarrollo sostenible de las PYME.</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>			
Establecer un mecanismo público-privado de trabajo conjunto y con cobertura nacional, que: (i) fomente un mejor desempeño competitivo de las PYMEs mediante la articulación inter-empresarial y la colaboración entre empresas e instituciones de apoyo; y (ii) promueva la colaboración público-privada en el ámbito de las políticas de desarrollo productivo.	Al término del Programa: 1. La metodología del programa concursable es reconocida nacionalmente por su eficacia en la promoción de la competitividad de conglomerados 2. En al menos 10 conglomerados de los 12 apoyados por el Proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>el incremento de ventas agregadas con respecto a la línea de base es superior a la tasa media nacional de crecimiento para sus respectivos sectores.</li> <li>las PYME participantes en el programa acreditan mejoras sustantivas en su gestión de calidad.</li> </ul> 3. Se cuenta en el Perú con al menos un mecanismo institucional público-privado que promueve políticas de desarrollo productivo de forma articulada y con un enfoque de conglomerados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estadísticas industriales</li> <li>Sistema de Seguimiento y Monitoreo del Programa</li> <li>Reportes semestrales de la UEP al CDPP</li> <li>Actas del CDPP</li> <li>Informes de desempeño semestrales seguimiento de las UAs.</li> <li>Informes semestrales de seguimiento de la UEP</li> <li>Para medir el reconocimiento del Programa: Encuestas de opinión entre instituciones del primer piso participantes, no participantes y asistentes a actividades de difusión de resultados, y una revisión de la mención del programa en la prensa y revistas especializadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se mantiene el compromiso de las empresas por continuar dentro del esquema de conglomerados y de las instituciones de apoyo por promover su consolidación.</li> <li>Las acciones empresariales colectivas y los esquemas de articulación empresarial promovidos por el proyecto contribuyen positivamente a mejorar la productividad de las PYMEs</li> </ul>
<b>COMPONENTES</b>			
<b>Componente 1:</b> <b>Sensibilización, promoción e implementación del mecanismo</b>	Al cabo de los 15 primeros meses de ejecución: <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 400 empresarios y 60 instituciones públicas y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de asistencia a los eventos</li> <li>Sistema de Seguimiento y Monitoreo del</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe suficiente receptividad por parte de</li> </ul>

<sup>1</sup> Los medios de verificación incluyen los reportes y documentos exigidos como parte del proceso de seguimiento y evaluación del Banco (informes semestrales de progreso, evaluaciones intermedia y final, PPMR y PCR).

Resumen Narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de Verificación <sup>1</sup>	Supuestos
<b>concurable</b>	<p>privadas – de las cuales 30 localizadas en Provincias – han participado en los programas de sensibilización sobre los procesos asociativos y los beneficios de la conformación de conglomerados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos tres socios estratégicos se han adherido formalmente al Programa, mediante algún tipo de aporte al mismo.</li> <li>Al menos 30 propuestas para fortalecimiento de conglomerados han sido preseleccionadas como elegibles y al menos 12 propuestas han sido seleccionadas para ser apoyadas por el Programa considerando ambas convocatorias.</li> </ul>	<p>Programa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Informes semestrales de desempeño de cada sub-proyecto</li> <li>Informes semestrales de la UEP al CDPP</li> <li>Actas de las reuniones del CDPP</li> <li>Actas de recepción de proyectos de las Convocatorias del Programa.</li> <li>Evaluación final de cada Sub-proyecto</li> <li>Página Web</li> </ul>	<p>empresas e instituciones de apoyo en temas relacionados a la formación de conglomerados.</p>
<b>Componente 2: Co-financiación de iniciativas y ejecución de los sub-proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A los 3 meses de haber informado la selección de proyectos, en cada convocatoria del Programa todos los Sub-proyectos seleccionados han suscrito el convenio de ejecución e iniciado la ejecución de su plan de actividades.</li> <li>Al término del Programa, las UA de todos los Sub-proyectos seleccionados han sido capacitadas en las áreas de gestión operativa y financiera de proyectos, desarrollo estratégico y/o capacidades técnicas de apoyo a la articulación productiva</li> </ul> <p>Al finalizar el programa,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al menos 12 conglomerados en no menos de 8 Departamentos han sido apoyados a través del mecanismo establecido por el proyecto.</li> <li>Al menos 240 PYME están activamente involucradas en los Sub-proyectos de fortalecimiento de conglomerados apoyados por el Proyecto</li> <li>En cada uno de los conglomerados apoyados se han registrado mejoras en sus respectivos indicadores de desempeño con respecto a la línea de base superior a la tasa de crecimiento de los mismos indicadores medios nacionales, para los respectivos sectores<sup>2</sup>.</li> <li>Se cumple con los siguientes indicadores a nivel agregado sobre la articulación e integración productiva dentro de cada Sub-proyecto, con respecto a la línea de base: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de al menos un 50% de las PYME del</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes de la UEP al CDPP</li> <li>Actas de las reuniones del CDPP</li> <li>Convenios entre las UAs y la EEP</li> <li>Sistema de Seguimiento y Monitoreo del Programa</li> <li>Informes semestrales de desempeño de cada sub-proyecto</li> <li>Estadísticas industriales.</li> <li>Evaluación final de cada sub-proyecto</li> <li>Estrategias Colectivas de Integración Productiva de cada conglomerado</li> <li>Talleres de Intercambio de Experiencia entre Participantes</li> <li>Encuestas sobre la calidad de los servicios ofrecidos por el Programa entre las empresas participantes (coordinada por la USMS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas participantes tienen suficiente capacidad técnica, organizacional y asociativa para ejecutar los proyectos conjuntos.</li> <li>Las empresas participantes tienen predisposición y capacidad de pago.</li> <li>Los sub-proyectos no sufren deterioros inesperados radicales en las condiciones de mercado que enfrentan.</li> </ul>

<sup>2</sup> Los indicadores específicos serán determinados por la UEP y las UA en función de las Estrategias Colectivas de Integración Productiva, como también con respecto a los resultados de la línea de base. Como mínimo, el conjunto de indicadores de desempeño de cada Sub-proyecto considerará: ventas agregadas empresas participantes; valor exportaciones a mercados objetivo; productividad media; y empleo agregado.

Resumen Narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de Verificación <sup>1</sup>	Supuestos
	<p>conglomerado que mantienen convenios vigentes para mejorar factores de desempeño competitivo con instituciones de apoyo (universidades, centros de innovación tecnológica, redes institucionales de innovación, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento promedio de al menos 30% en el valor de las transacciones anuales entre PYMEs del conglomerado.</li> <li>- A lo menos 6 conglomerados han logrado una experiencia de apertura de un nuevo mercado de destino.</li> <li>• Los empresarios que se beneficiaron del Programa consideran que los servicios financiados por el mismo contribuyeron de forma significativa a mejorar su competitividad (al menos 50% en el año 2; y al menos 70% en el año 3).</li> </ul>		
<b>Componente 3: Monitoreo, Evaluación y Difusión de Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A los 6 meses de iniciado el Programa, el sistema de Seguimiento y Monitoreo está en funcionamiento.</li> <li>• Antes del primer desembolso para cada Sub-proyecto se habrá realizado el levantamiento de información para el cálculo de la línea de base de los indicadores acordados previamente entre la UEP y cada UA.</li> <li>• A los 36 y a los 48 meses (o cuando se hayan desembolsado el 90% de los recursos) la EEP ha documentado y difundido las lecciones aprendidas sobre el apoyo a procesos de integración productiva y el mecanismo de apoyo concursable con miras a su sostenibilidad futura.</li> <li>• Al término del Programa al menos 150 empresas y 30 instituciones han participado de seminarios de difusión de lecciones aprendidas en el tema de promoción de conglomerados productivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de Seguimiento y Monitoreo del Programa</li> <li>• Informes semestrales de desempeño de cada sub-proyecto</li> <li>• Informes semestrales de la UEP al CDPP</li> <li>• Actas de las reuniones del CDPP</li> <li>• Informes de estudios analíticos contratados por el Programa.</li> <li>• Evaluación final de cada sub-proyecto</li> <li>• Boletines electrónicos del Programa</li> <li>▪ Página Web del Programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de capacidad local para desarrollar iniciativas exitosas a partir de la experiencia del proyecto FOMIN.</li> <li>• Existen las condiciones necesarias para la replicabilidad en otras provincias/países de la región, del modelo de promoción de conglomerados productivos probado por el proyecto.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES</b>			
<b>Componente 1: Sensibilización, promoción e implementación mecanismo concursable</b> 1.1 Sensibilización y Promoción del Mecanismo	<p>Aporte FOMIN: US\$ 34.600.- Aporte Contraparte: US\$ 117.500.-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A los 3 meses de iniciado el Programa se habrá realizado un Taller de sensibilización con relator internacional, orientado a dar a conocer modelos y experiencias exitosas de estrategias de articulación y asociatividad en conglomerados.</li> <li>• A los 4 meses de iniciado el Programa se cuenta con el sitio Web del Programa en pleno funcionamiento operativo.</li> <li>• A los 6 meses de iniciado el Programa se cuenta con folletos y materiales de difusión donde se explican los beneficios, compromisos y requisitos del Programa; impresos y en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de la primera reunión del CDPP, con su constitución, y reuniones subsiguientes</li> <li>• Plan de Promoción</li> <li>• Página Web del Programa</li> <li>• Sistema de Seguimiento y Monitoreo del Programa</li> <li>• Informes semestrales de la UEP al CDPP</li> <li>• Boletines Informativos Bimestrales del Programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay disponibilidad de personal e instituciones de apoyo calificadas para el acompañamiento y capacitación de los conglomerados</li> <li>• Nivel de conectividad y uso de Internet entre PYMEs es suficiente para convertir al sitio Web en un instrumento</li> </ul>

Resumen Narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de Verificación <sup>1</sup>	Supuestos
1.2 Elegibilidad, Evaluación y selección de proyectos de conglomerados	<p>distribución.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A partir del sexto mes del Programa y durante el periodo de recepción de propuestas de las convocatorias, se realiza una campaña de marketing directo a entidades de apoyo a conglomerados y a empresarios.</li> <li>Durante el primer año de ejecución del Programa se han realizado al menos: 10 Talleres de Lanzamiento en diversas regiones del país (2 en Lima y 8 en otras macro-regiones) para ilustrar mejor los objetivos y procesos de participación en el Programa, y atender las inquietudes de potenciales beneficiarios y UA.</li> <li>Al cabo de los primeros quince meses de ejecución se han realizado las dos convocatorias previstas en el marco del Programa y evaluado todas las propuestas.</li> </ul>		<p>efectivo de difusión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe suficiente interés por parte de empresas e instituciones de apoyo por participar y presentarse a las convocatorias.</li> <li>Empresas identifican oportunidades en el esquema de conglomerados y tienen la suficiente capacidad asociativa para presentar proyectos conjuntos.</li> <li>Los proyectos recibidos en las convocatorias reflejan a lo menos el piso de demanda previsto por la Entidad Ejecutora durante la preparación del Programa.</li> </ul>
<p><b>Componente 2. Co-financiamiento y ejecución de sub-proyectos</b></p> <p>2.1 Apoyo al arranque de sub-proyectos</p> <p>2.2 Co-financiamiento de sub-proyectos</p>	<p>Aporte FOMIN: US\$1.862.600.- Aporte Contrapartida: US\$1.428.000.-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al cabo de ambas convocatorias, se han celebrado 12 talleres de arranque de Sub-proyectos</li> <li>Durante la ejecución de los sub-proyectos se ha capacitado a las UA en las áreas donde muestran debilidades (gestión de proyectos; gestión financiera; técnicas de apoyo a procesos de integración productiva)</li> <li>Se han firmado convenios de ejecución de sub-proyectos con al menos 6 UAs al término del primer año y al menos 12 UAs a los 18 meses de iniciado el programa</li> <li>Al término del Programa, los Sub-proyectos han realizado, entre otras, las siguientes actividades: Elaboración de las ECIP para cada conglomerado; capacitaciones empresariales; asistencia técnica para temas puntuales; rondas de negocio; consultorías de inteligencia de mercado; servicios tecnológicos; envío de muestras para mercados externos o clientes estratégicos; organización de misiones tecnológicas y comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de asistencia de UAs, PYMEs y otros actores de los conglomerados a talleres de arranque</li> <li>Sistema de Seguimiento y Monitoreo del Programa</li> <li>Informes semestrales de desempeño de cada sub-proyecto</li> <li>Informes semestrales de la UEP al CDPP</li> <li>Actas de las reuniones del CDPP</li> <li>Evaluación final de cada sub-proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe capacidad mínima por parte de PYMEs para formular propuestas asociativas y cumplir con las condiciones técnicas y procedimentales para acceder a la cofinanciación.</li> <li>Existe capacidad suficiente del CC para cubrir las necesidades de apoyo estratégico en la formulación de propuestas.</li> </ul>
<p><b>Componente 3. Monitoreo, evaluación y difusión de resultados, lecciones aprendidas con miras a la sostenibilidad</b></p> <p>3.1 Línea de Base y Sistema de Monitoreo y Seguimiento</p>	<p>Aporte FOMIN: US\$ 261.400.- Aporte Contrapartida: US\$58.500.-</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se han contratado los consultores necesarios para la medición de la línea de base para cada sub-proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Seguimiento y Monitoreo del Programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existen las condiciones necesarias para la</li> </ul>

Resumen Narrativo		Indicadores de desempeño	Medios de Verificación <sup>1</sup>	Supuestos
3.2	Boletín informativo de Avance y Resultados del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha puesto en marcha del sistema de Seguimiento y Monitoreo antes del mes 6to de ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes semestrales de desempeño de cada sub-proyecto informes semestrales de la UEP al CDPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>replicabilidad en otras provincias/países de la región, del modelo de promoción de conglomerados productivos probado por el proyecto.</li> </ul>
3.3	Evaluaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir del cuarto mes del Programa, se ha distribuido un boletín electrónico bimestral para difundir los avances, hitos, convocatorias y resultados alcanzados por los sub-proyectos y por el programa en su conjunto.</li> <li>Se han realizado las evaluaciones externas a los 24, y 48 meses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Página Web del Programa</li> <li>Boletín informativo bimestral del Programa</li> <li>Informes finales de los respectivos estudios y evaluaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas proveen de forma adecuada la información necesaria para la evaluación del Programa</li> </ul>
3.4	Difusión de resultados y lecciones aprendidas para la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se han realizado los 3 estudios analíticos</li> <li>Entre el mes 18 y el término del Proyecto se han celebrado un total de 3 talleres (1 por año) para compartir aprendizajes entre los sub-proyectos</li> <li>Entre el segundo y el cuarto año del Programa se han realizado 12 seminarios (9 en provincias y 3 en Lima) para difundir los resultados y lecciones aprendidas entre la comunidad empresarial.</li> <li>A los 46 meses de iniciado el Programa se ha realizado un seminario internacional sobre lecciones aprendidas, con cobertura de medios nacionales y difusión por parte del Programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Artículos (escritos y/o audiovisuales) en medios de difusión especializados, de prensa nacionales y de prensa provinciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición en tiempos adecuados de otras fuentes de datos estadísticos necesarios</li> <li>Disponibilidad de información a nivel empresa y de estadísticas a nivel sectorial.</li> </ul>



**PE-MI005 PROGRAMA DE PROMOCION DE CONGLOMERADOS**

**ANEXO II- PRESUPUESTO DETALLADO**

(expresado en dólares de EE.UU)

COMPONENTES / ACTIVIDADES / ITEMS	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Total	FOMIN	Aporte Contrapartida	
						Efectivo	Especie
<b>C1: Sensibilización, promoción e implementación mecanismo concursable</b>							
<b>Sub Total Componente 1</b>				<b>152,100.0</b>	<b>34,600.0</b>	<b>93,000.0</b>	<b>24,500.0</b>
<b>1.1 Sensibilización y promoción mecanismo</b>							
a. Taller Sensibilización (c/relator internacional)	1	Global	8,500.0	8,500.0	7,000.0	0.0	1,500.0
b. Avisos de Prensa, Lima y Provincias	2	Convocatoria	5,000.0	10,000.0	0.0	0.0	10,000.0
c. Diseño e Impresión de Materiales de Promoción, información y postulación	2	Convocatoria	8,500.0	17,000.0	0.0	17,000.0	0.0
d. Campaña MKT directo a redes y asociaciones PYME, Lima y regiones	2	Convocatoria	5,000.0	10,000.0	0.0	10,000.0	0.0
e. Eventos y talleres Inicio Convocatorias, Lima	2	Evento	1,500.0	3,000.0	0.0	0.0	3,000.0
f. Eventos y talleres Inicio Convocatorias, Provincias	8	Evento	500.0	4,000.0	0.0	0.0	4,000.0
g. Viajes y viáticos	8	Viaje	600.0	4,800.0	4,800.0	0.0	0.0
h. Presentaciones y gestiones comité consultivo EE para atraer aportes grandes empresas	4	mensual	3,000.0	12,000.0	0.0	12,000.0	0.0
i. Diseño e implementación sitio web proyecto	1	Global	2,000.0	2,000.0	0.0	2,000.0	0.0
j. Mantenimiento sitio web	46	Mensual	300.0	13,800.0	13,800.0	0.0	0.0
<b>1.2 Apoyo a la formulación, evaluación y selección de proyecto:</b>							
a. Apoyo a la formulación de anteproyectos	14	Mes/persona	2,000.0	28,000.0	0.0	28,000.0	0.0
b. Funcionario MEF (media jornada, Convocatorias I y II)	3	Mes/persona	2,000.0	6,000.0	0.0	0.0	6,000.0
c. Evaluación Proyectos (02 evaluadores full time, convocatorias I y II)	12	Mes/persona	2,000.0	24,000.0	0.0	24,000.0	0.0
d. Viajes y viáticos validación a zonas de proyectos potenciales	30	Viaje	300.0	9,000.0	9,000.0	0.0	0.0
<b>C2: Co-financiamiento y ejecución de Subproyectos</b>						0.0	
<b>Sub Total Componente 2</b>				<b>3,320,600.0</b>	<b>1,892,600.0</b>	<b>780,000.0</b>	<b>648,000.0</b>
<b>2.1 Apoyo al arranque de subproyectos seleccionados</b>							
a. Talleres arranque Lima, uno por convocatoria	2	Evento	1,500.0	3,000.0	3,000.0	0.0	0.0
b. Talleres Arranque Provincias (estimado en 10)	10	Evento	1,000.0	10,000.0	10,000.0	0.0	0.0
c. Viajes y viáticos, 2 personas (estimado en 10)	10	Viaje	600.0	6,000.0	6,000.0	0.0	0.0
d. Asistencia Especializada Arranque Sub-proyectos y Uas	24	Mes/persona	3,000.0	72,000.0	72,000.0	0.0	0.0
<b>2.2 Cofinanciamiento de subproyectos de conglomerados</b>							
a. Sub-Proyectos Convocatorias I y II	12	Subproyecto	252,000.0	3,024,000.0	1,728,000.0	648,000.0	648,000.0
<b>2.3 Apoyo legal y contable</b>							
a. Asesoría Legal Permanente	4	Annual	4,000.0	16,000.0	16,000.0	0.0	0.0
b. Asesoría contable	48	Mensual	1,200.0	57,600.0	57,600.0	0.0	0.0
<b>2.4 Orientación Estratégica Proyectos</b>							
c. Dedicación Comité Consultivo Entidad Ejecutora	44	Mensual	3,000.0	132,000.0	0.0	132,000.0	0.0
<b>C3: Monitoreo, evaluación, y difusión de resultados y lecciones aprendidas del proyecto para la sostenibilidad del mecanismo</b>							
<b>Sub Total Componente 3</b>				<b>319,900.0</b>	<b>261,400.0</b>	<b>58,000.0</b>	<b>500.0</b>
<b>3.1 Línea de base, monitoreo y seguimiento de subproyectos</b>							
a. Diseño e implementación sistema de control y seguimiento, capacitación UEP	1	Global	4,000.0	4,000.0	0.0	4,000.0	0.0
b. Capacitación USMS y metodología Línea de Base	3	Mensual	2,000.0	6,000.0	0.0	6,000.0	0.0
c. Evaluación Línea Base x Proyecto	12	Subproyecto	3,000.0	36,000.0	0.0	36,000.0	0.0
d. Alimentación inicial líneas de base en sistema y capacitación UAs	12	Subproyecto	500.0	6,000.0	0.0	6,000.0	0.0
e. Monitoreo permanente de subproyectos (USMS)	43	Mensual	2,000.0	86,000.0	86,000.0	0.0	0.0
f. Viaje cuatrimestral x proyecto USMS	110	Viaje	300.0	33,000.0	33,000.0	0.0	0.0
<b>3.2. Boletín Informativo avance y resultados Proyecto</b>							
a. Versión Impresa	4	Annual	4,000.00	16,000.00	10,000.00	6,000.00	0.00
b. Versiones bimestrales electrónicas	22	Bimestral	800.00	17,600.00	17,600.00	0.00	0.00
<b>3.3</b>							
a. Estudios Analíticos, años 2, 3 y 4	3	Annual	8,600.0	25,800.0	25,800.0	0.0	0.0
b. Evaluación Intermedia (50% avance)	1	Global	20,000.0	20,000.0	20,000.0	0.0	0.0
c. Evaluación Final proyecto	1	Global	28,000.0	25,000.0	25,000.0	0.0	0.0
<b>3.4 Difusión resultados y lecciones aprendidas para la sostenibilidad</b>							
a. Evento Lima (entrega resultados, lecciones aprendidas, sostenibilidad), años 2, 3, 4	3	Annual	1,000.0	3,000.0	3,000.0	0.0	0.0
b. Eventos Provincias (resultados, lecciones aprendidas, sostenibilidad), años 2, 3 y 4	9	Annual	1,000.0	9,000.0	9,000.0	0.0	0.0
c. Talleres Intercambio experiencias participantes del Proyecto	3	Evento	4,000.0	12,000.0	12,000.0	0.0	0.0
d. Seminario Internacional	1	Evento	20,500.0	20,500.0	20,000.0	0.0	500.0
<b>Unidad Ejecutora Proyecto</b>				16.07%	16.42%		
<b>Subtotal Componente UE</b>				<b>739,400.0</b>	<b>443,400.0</b>	<b>264,000.0</b>	<b>32,000.0</b>
<b>3.1 Equipo Unidad Ejecutora</b>							
a. Director de Proyecto	48	Mensual	4,000.00	192,000.00	192,000.00	0.00	0.00
b. Asistente Administrativo Financiero	48	Mensual	1,200.00	57,600.00	57,600.00	0.00	0.00
c. Asistente Técnico Director Proyecto	48	Mensual	1,000.00	48,000.00	0.00	48,000.00	0.00
d. Responsable Valorizado Entidad Ejecutora	48	Mensual	2,500.00	120,000.00	0.00	120,000.00	0.00
e. Comité Consultivo Estratégico Entidad Ejecutora	48	Mensual	2,000.00	96,000.00	0.00	96,000.00	0.00
<b>3.2 Gastos de operación, administración y capacitación UEP</b>							
a. Operación CDPP: traslados, sesiones (en Lima y regiones), relatorías	48	Mensual	1,000.00	48,000.00	48,000.00	0.00	0.00
b. Comunicaciones (teléfono)	48	Mensual	500.00	24,000.00	24,000.00	0.00	0.00
c. Oficinas y apoyo secretarial UEP	48	Mensual	625.00	30,000.00	0.00	0.00	30,000.00
d. Equipos (2 comput. 1 impres. 1 fax. Teléfonos, data show)	1	Global	9,000.00	9,000.00	9,000.00	0.00	0.00
e. Mantenimiento Equipos	48	Mensual	200.00	9,600.00	9,600.00	0.00	0.00
f. Útiles	48	Mensual	500.00	24,000.00	24,000.00	0.00	0.00
g. Capacitación y participación talleres red FOMIN UEP	1	Global	20,000.00	20,000.00	18,000.00	0.00	2,000.00
h. Visitas regulares a proyectos (1 o 2 personas de la UEP)	105	Viaje (1,5)	400.00	42,000.00	42,000.00	0.00	0.00
i. Otros	48	Mensual	400.00	19,200.00	19,200.00	0.00	0.00
<b>Auditorías</b>							
<b>Sub Total</b>				<b>20,000.0</b>	<b>20,000.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
a. Auditoría Financiera Externa	4	Annual	5,000.00	20,000.00	20,000.00	0.00	0.00
<b>Imprevistos</b>							
<b>Sub Total</b>				<b>48,000.0</b>	<b>48,000.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
a. Imprevistos	48	Mensual	1,000.00	48,000.00	48,000.00	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>				<b>4,600,000.0</b>	<b>2,700,000.0</b>	<b>1,195,000.0</b>	<b>705,000.0</b>
<b>Porcentaje</b>				<b>100.0%</b>	<b>58.7%</b>	<b>26.0%</b>	<b>15.3%</b>

**ANEXO III. PROYECTOS RELACIONADOS**  
**PERÚ: PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE CONGLOMERADOS**  
**PE-M1005**

**A. Proyectos FOMIN similares o relacionados al proyecto en el Perú**

<b>Número de proyecto y la fecha de aprobación</b>	<b>Título del Proyecto, agencia ejecutora y monto</b>	<b>Fecha de firma, período original de desembolsos y extensiones en meses</b>	<b>% Desembolsado</b>	<b>Objetivo y cumplimiento de metas</b>
ATN/ME-8616-PE 21-ene-04	<b>Desarrollo de redes empresariales en los conglomerados de Gamarra y Cusco</b> <u>OPD PROMPYME</u> Total: US\$ 1,600,000.00 FOMIN: US\$ 940,000.00 Cancelado: US\$ 30,000.00 PROMPYME: US\$ 630,000.00	Firma: 23-mar-04 Ultimo desembolso original: 22-sep-07 Extensión: 0 meses	20%	A diciembre 2005, PROMPYME ha logrado las metas de constitución de un total de 27 Redes Empresariales en ambos conglomerados donde ha introducido el concepto de trabajo asociativo en el ámbito empresarial como una vía para ganar competitividad y ampliar mercados y ha creado las condiciones para llevar a cabo experiencias importantes que demuestren la viabilidad de la propuesta. Se espera que el mecanismo diseñado para la entrega de servicios de asistencia técnica y capacitación se muestre ágil y efectivo lo cual deberá ayudar a consolidar el desarrollo de las redes empresariales.
ATN/ME-7935-PE 24-Jun-02	<b>Desarrollo de redes horizontales de PYMEs de tejido y confecciones</b> <u>ONG EL TALLER</u> Total: US\$ 132,300.00 FOMIN: US\$ 92,600.00 Cancelado: US\$ 1,905.67 El Taller: US\$ 39,700.00	Firma: 2-sep-02 Ultimo desembolso original: 2-sep-04 Extensión: 7 meses	100%	Como resultado del proyecto se formaron 7 redes que agrupan a 63 empresas (una de ellas se localizó en forma conjunta); el 56% de las empresas concretaron operaciones con nuevos mercados (ya sea por pedido conjunto, subcontratación o directamente), además de una mejora de los indicadores de desempeño empresarial, tales como el incremento de la producción, de la eficiencia por operario, productividad y ventas, implementación de una política grupal de reducción de costos basada en la optimización de materia prima, del sistema de trabajo y la distribución de planta, y la reducción del costo, productos defectuosos, y costo de re-procesos.
ATN/ME-8156-PE 9-dic-02	<b>Desarrollo de oportunidades de mercado para pymes procesadoras de alimentos</b> <u>ONG ITDG</u> Total: US\$ 145,850.00 FOMIN: US\$ 100,000.00 Cancelado: US\$ 15,193.58 ITDG: US\$ 45,850.00	Firma: 20-may-03 Ultimo desembolso original: 20-ene-05 Extensión: 4 meses	100%	El proyecto contempló la conformación de redes empresariales en tres sectores (lácteos, panadería y apicultura), la mejora de su sistema de producción y gestión para garantizar una calidad uniforme, y la búsqueda de un acceso sostenible a nuevos mercados en forma conjunta. Al final del proyecto había 20 empresarios organizados en 3 redes formalizadas, con 6 productos introducidos en nuevos puntos de venta, y marca propia, logrando mejoras productivas, de eficiencia de planta e incrementos de la producción.

Número de proyecto y la fecha de aprobación	Título del Proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de firma, período original de desembolsos y extensiones en meses	% Desembolsado	Objetivo y cumplimiento de metas
ATN/ME-8272-PE 2-abr-03	<b>Red de micro productores rurales en Tallamac</b> OPD PROMPYME Total: US\$ 170,686.00 FOMIN: US\$ 100,000.00 Cancelado: US\$ 8,641.44 PROMPYME: US\$ 70,686.00	Firma: 26-sep-03 Ultimo desembolso original: 26-may-05 Extensión: 7 meses	100%	Como resultado del proyecto se obtuvo la formalización de una red de productores en Tallamac, conformada por 33 productores. El total de los productores ha logrado introducir sus productos al mercado socioeconómico B de Cajamarca. Inicialmente, la meta estaba orientada a lograr la introducción de los productos en el mercado B de Lima. Sin embargo, este indicador fue ajustado hacia el mercado regional de Cajamarca, pues los costos de traslado resultaban muy altos debido a los pequeños volúmenes de producción. No obstante, al final del proyecto se había logrado un incremento del 40% de la producción y ventas, y un incremento de la productividad del 20% (explicado por la calidad de la leche y la optimización de los procesos), generado por ventas conjuntas de la red.
ATN/ME-8294-PE 25-abr-03	<b>Desarrollo de cadenas productivas</b> INSTITUTO DE FOMENTO Y DESARROLLO (INFOD) Total: US\$ 143,000.00 FOMIN: US\$ 100,000.00 INFOD: US\$ 143,000.00	Firma: 17-jun-03 Ultimo desembolso original: 17-feb-05 Extensión: 12 meses	100%	El proyecto logró constituir 3 redes productivas, que fueron capacitadas y asesoradas para la producción de humus, como insumo de la producción agro exportadora en la zona y departamentos cercanos. Al final del proyecto, los productores lograron tener un adecuado volumen de producción conjunto, y establecer canales sostenibles de comercialización del producto de las redes.
ATN/ME-8325-PE 15-may-03	<b>Fortalecimiento de la cadena productiva del espárrago</b> INSTITUTO PERUANO DEL ESPÁRRAGO Y HORTALIZAS (IPEH) Total: US\$ 143,000.00 FOMIN: US\$ 100,000.00 Cancelado: US\$ 2,496.34 IPEH: US\$ 43,000.00	Firma: 14-ago-03 Ultimo desembolso original: 13-oct-04 Extensión: 0 meses	100%	El proyecto incluyó el desarrollo de competencias locales en BPAs, el acompañamiento a los productores en la implantación y certificación de BPAs, y la difusión de los resultados en el sector productivo del espárrago en el ámbito nacional. El proyecto logró fortalecer la cadena del espárrago peruano, manteniendo su posicionamiento en el mercado europeo, incrementando sus exportaciones a este destino. Se certificaron más de 3,900 hectáreas, casi el 25% del área de espárrago cultiva en Perú. Esto solo fue posible gracias al trabajo conjunto de los agentes de la cadena (proveedores-productores-exportadores).

**B. Proyectos FOMIN del clúster de integración productiva.**

<b>Numero de Proyecto / Fecha de Aprobación</b>	<b>Título del Proyecto, Agencia Ejecutora y Monto</b>	<b>Fecha de Firma y Período Original de Desembolso en Meses</b>	<b>Porcentaje Desembolsado</b>	<b>Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.</b>
ATN/ME-7203-CO Octubre 17/00	Proyecto de Agro Negocios Uva Isabella  <b>Development of the Productive Chain of Isabella Grape</b>  Fundación Carvajal \$1,111,947 del FOMIN	Feb 16/01	100%	Se han logrado las metas programadas.
ATN/ME-7468-CH Junio 27/01	Integración Productiva hacia Micro Empresas  <b>Productive chain integration for micro enterprises</b>  SERCAL \$1,092,000 del FOMIN	Aug 09/01	100%	El cumplimiento de condiciones previas demoró 8 meses. Durante el año 2005, se realizó la evaluación final de la operación, la cual en general es positiva. En el lado negativo se destacó la debilidad en la capacidad institucional de la unidad ejecutora.
ATN/ME-7927-BR Junio 26/02	Programa de Desarrollo de Distritos Industriales  <b>Development of Industrial Districts</b>  SEBRAE \$2,075,000 del FOMIN	Sep 10/02	50%	Si bien los desembolsos han sido lentos, se están registrando avances significativos en todos los componentes.
ATN/ME-8112-AR Noviembre 20/02	Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba  <b>Program for Supply Chain Development in the Province of Cordoba</b>  ADEC \$1,082,640 del FOMIN	Mar 27/03	62%	Se ejecuta sin atrasos ni cambios sustantivos.
ATN/ME-8291-RG Abril 30 /03	Aprendizaje Mediante Alianzas Empresariales  <b>Learning from Business Alliances</b>	17 de Junio de 2003. 54 meses	17%	Se ha realizado la evaluación intermedia. A pesar de los atrasos en el inicio de la ejecución, se han recibido varias propuestas de proyectos en el Comité Regional y se ha ampliado el plazo de recepción de propuestas

	INCAE \$5,000,000 del FOMIN			hasta marzo.
ATN/ME-8432-ME Septiembre 10/03	Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas para Promoción de MiPyME exportadoras en Guanajuato <b>Development of productive chains to promote exporting SMEs in Guanajuato</b> COFOCE-CIEX \$1,000,000 del FOMIN	Dec 1/03	28%	El proyecto se desempeña satisfactoriamente y se están generando lecciones aprendidas importantes en la generación de confianza entre grupos de empresas para futuros proyectos.
ATN/ME-8456-DR Octubre 01/03	Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de Santiago de los Caballeros. <b>Competitiveness of micro, small, medium enterprises in Santiago de los Caballeros</b> AIREN \$566,000 del FOMIN	Oct 16/03	52%	Se desarrolla satisfactoriamente.
ATN/ME-8541-UR Diciembre 2003	Desarrollo de redes empresariales en el sector vinícola <b>Support for the development of the Wine productive chain</b> Asociación de Bodegas Exportadoras de Vinos Finos de Uruguay (ABE) \$500,000 del FOMIN	Dec 23/04	68%	Se desarrolla satisfactoriamente con buenos resultados en términos de fortalecimiento de la asociatividad y fomento a la exportación. Sólo se reporta un apoyo débil por parte del INAVI.
ATN/ME-8601-UR Enero 2004	Programa de Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Ñandú. <b>Development of the productive chain linked to the Ñandú</b> Asociación Uruguaya de Criadores del Ñandú (A.U.CRI.ÑA) \$ 463,000 del FOMIN	Abr 16/04	56.2%	Se registraron demoras al inicio y actualmente desarrolla satisfactoriamente.

ATN/ME-8797-CO Ago 2004	Programa de apoyo a la competitividad de 'clústers' <b>Supporting cluster competitiveness</b> Universidad de Los Andes \$3,450,000 del FOMIN	Dec 3/04	10%	La demora en la aprobación de la contrapartida por parte FOMIPYME causó demoras. Se realizó el concurso habiendo sobrepasado las expectativas. Se espera continúe su ejecución sin demoras adicionales.
ATN/ME- 9212-RG 25 de mayo de 2005	Integración de microproductores centroamericanos en cadenas internacionales de valor <b>Integration of Central American microproducers into international value chains</b> Asociación Nicaraguense de Productores y Exportadores de Productos no Tradicionales (APENN) US\$1,120,000 Contribución FOMIN	Jul 21/05 36 meses	20%	Las actividades se desarrollan satisfactoriamente en los tres países.
ATN/ME-9271-EC 30 de junio de 2005	Operaciones Cooperativas entre PyMEs de la Cadena de Valor del Sector Florícola <b>Cooperative SME operations in the floriculture value chain</b> Asociación Nacional de Productores y/o Exportadores de Flores del Ecuador - Expoflores \$1,643,628 Contribución FOMIN	N/A 42 meses	10%	Las actividades se desarrollan satisfactoriamente.
ATN/ME-9413-EC	Establecimiento de una Estrategia de Competitividad de la Cadena de Cacao Fino del Ecuador <b>Funding for competitiveness strategy for fine aroma cocoa chain</b> Asociación Ecuatoriana de Exportadores de Cacao (ANECACAO)	N/A 42 meses	10%	Las actividades se desarrollan satisfactoriamente.

	Corporación Ecuatoriana de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI)			
	\$827,000 Contribución FOMIN			
ATN/ME-9592-JA.	<p>INTEGRACIÓN PRODUCTIVA DE MICROEMPRESAS EN JAMAICA</p> <p><b>Productive Integration of Micro-Enterprises (MEs) in Jamaica</b></p> <p>The Jamaica Business Development Centre (“JBDC”)</p> <p>419,000 Contribución FOMIN</p>	<p>N/A</p> <p>36 meses</p>	0%	La elaboración del convenio tomó 5 meses. La entidad ejecutora está preparando el cumplimiento de condiciones previas.

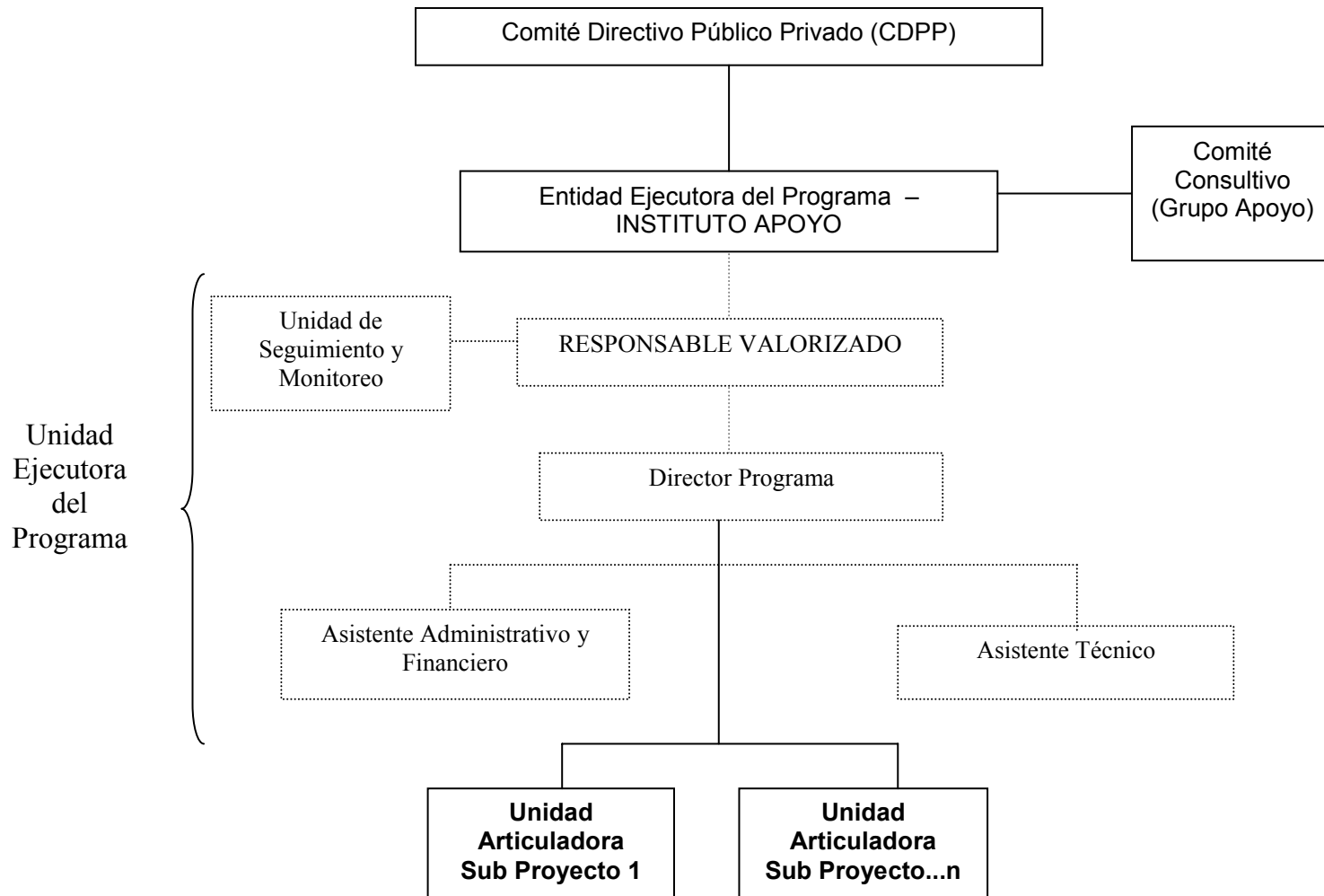
**C. Proyectos del Banco similares o relacionados al proyecto**

Número de proyecto	Título del Proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de aprobación y Período de desembolsos	Objetivo
1421/OC-PE	<p>PE0193 – FONCODES III</p> <p>Actividad 2.02 Consolidación de proyectos productivos</p> <p>FONCODES</p> <p>BID: 21,000,000.00</p>	<p>Aprobación 11-sep-02</p> <p>Ultimo desembolso original: 11-sep-06</p>	<p>El objetivo general del Programa es contribuir a mejorar la calidad de vida y promover el desarrollo socioeconómico de las comunidades rurales más pobres del país. Los objetivos específicos son apoyar al país en su esfuerzo por: (i) incrementar el acceso de la población más pobre a los servicios de infraestructura social y económica básica; (ii) generar capacidades que posibiliten elevar los ingresos de las familias pobres; (iii) incorporar en el ciclo del proyecto la participación de los gobiernos locales; y (iv) fortalecer la inserción de FONCODES en los planes sociales, de mitigación de la pobreza, y de modernización del Estado que impulsa el gobierno.</p> <p>El principal objetivo de la actividad 2.02 “Consolidación de proyectos productivos” es el desarrollo de capacidades que permita solucionar los tramos críticos o “cuellos de botella” que impiden adecuados procesos productivos y ventajas en su vinculación con los mercados.</p>

Número de proyecto	Título del Proyecto, agencia ejecutora y monto	Fecha de aprobación y Período de desembolsos	Objetivo
1586/OC-PE	Programa de servicios de apoyo para acceder a los mercados rurales Ministerio de Agricultura Total: US\$ 25,000,000.00 BID: US\$ 15,000,000.00 MINAG: US\$ 10,000,000.00	Aprobación: 10-nov-04 Ultimo desembolso original: 15-mar-09	El objetivo del Programa es mejorar el acceso de los productores rurales a mercados dinámicos de bienes y servicios, tanto domésticos como externos, mediante el suministro de servicios tales como la información y la capacitación empresarial. Se espera así, contribuir a mejorar los ingresos de dichos productores. Dos años después de haber terminado la ejecución, cerca de 300.000 familias rurales habrán aumentado sus ingresos en un 7% en promedio, con respecto a la situación en la cual no tuvieran acceso a la información (impacto del Programa). Se espera que como consecuencia de la ejecución del Programa: i) los productores rurales que participan en el mercado pasen del 57% (actualmente) al 67%; y ii) los negocios rurales apoyados por el Programa generen ventas por cerca de US\$ 120 millones



#### Anexo IV: Mecanismo de Ejecución del Programa



DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PROYECTO DE RESOLUCIÓN MIF/DE-\_\_\_\_/06

Perú. Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-\_\_\_\_-PE  
Programa de Promoción de Conglomerados

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos que sean necesarios con el Instituto Apoyo, y a adoptar las demás medidas necesarias para la ejecución de la propuesta de proyecto contenida en el documento MIF/AT-\_\_\_\_ sobre cooperación técnica para el programa de promoción de conglomerados.
2. Destinar, para fines de esta resolución, hasta la suma de US\$2.730.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.

LEGIII/PE-747585-06  
PE-M1005