

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

ECUADOR

**OPERACIONES COOPERATIVAS ENTRE PYMES DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR
FLORÍCOLA**

(EC-M1013)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Santiago Soler (FOMIN/OPS), líder del equipo; Rosa Matilde Guerrero (COF/CEC); Francisco Basilio Souza (RE3/EN3); Maritza Vela (FOMIN/OPS); Antonio Gaspar (MIF/DEU); Milena Gaviria (MIF/OPS); Diego Buchara (LEG); y Federico de Arteaga (FOMIN-Consultor).

INDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	1
II. ANTECEDENTES.....	2
III. OBJETIVOS Y COMPONENTES	4
V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	8
VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	10
VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	11
VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.....	11

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto resumido
ANEXO III	Cuadro con proyectos FOMIN-BID similares o relacionados, y cartera FOMIN en el país.
ANEXO IV	ISDPF
ANEXO V	Plan de Contrataciones

APÉNDICES

APÉNDICE I	Proyecto de resolución
------------	------------------------

DOCUMENTOS DISPONIBLES EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS

DOCUMENTO I	Presupuesto detallado
DOCUMENTO II	Reglamento Operativo
DOCUMENTO III	Términos de Referencia de los integrantes de la Unidad Coordinadora
DOCUMENTO IV	Cartas de compromiso del ejecutor
DOCUMENTO V	Diagrama GANTT de Ejecución del Proyecto
DOCUMENTO VI	Términos de referencia para el Desarrollo de Línea de Base y Evaluaciones
DOCUMENTO VII	Flujograma del Proyecto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CA	Consejo Asesor
CESI	Comité de Revisión Ambiental y Social
CNC	Consejo Nacional de Competitividad
CORPEI	Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones
EXFL	EXPOFLORES
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
GANTT	Formato de presentación gráfica de un programa de actividades
ISDP	Informe de Seguimiento del Desarrollo del Proyecto
MICIP	Ministerio de Comercio, Industria y Pesca
POA	Plan Operativo Anual
RO	Reglamento Operativo
TIC	Tecnología de la Información y Comunicación
UC	Unidad Coordinadora

**OPERACIONES COOPERATIVAS ENTRE PYMES DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR
FLORÍCOLA
(EC-M1013).**

I. RESUMEN EJECUTIVO

Paíse beneficiario: Ecuador

Agencia ejecutora: EXPOFLORES

Beneficiarios: El proyecto beneficiará a por lo menos 100 PyMEs, pertenecientes a seis regiones (Imbabura, Carchi, Cayambe, Tabacundo, Quito y Azuay). Las PyMEs estarán organizadas en un mínimo de seis alianzas horizontales/verticales, que implementarán estrategias de asociatividad en una o más de las siguientes seis áreas temáticas: 1) compra y venta de insumos; 2) transporte, logística y canales de distribución; 3) comercialización conjunta; 4) desarrollo de nuevos productos y de nuevas variedades; 5) asistencia técnica; y 6) estandarización de los productos. Al menos 6 ejecutivos, 6 gerentes de las alianzas y 60 empresarios PyME van a adquirir nuevas capacidades y conocimientos. El proyecto, contribuirá a lograr que se desarrolle e implemente un modelo sistematizado que facilite a las PyMEs ecuatorianas acceder a los mercados de Estados Unidos y Europa en forma asociativa, utilizando diferentes herramientas diseñadas por el proyecto, haciendo uso de la cadena de valor de cada alianza.

Financiamiento:	Modalidad:	No reembolsable	(Facilidad IIIa)
	FOMIN ¹	US\$	1.643.628 (64% ²)
	Ejecutor	US\$	913.000 (36%)
	TOTAL	US\$	2.556.628

Objetivos: El **fin** del proyecto es contribuir a aumentar la capacidad competitiva de las empresas florícolas ecuatorianas en el mercado de Estados Unidos y Europa. El **propósito** del proyecto es desarrollar, facilitar y fortalecer la asociación y cooperación entre empresas vinculadas horizontalmente (plantaciones florícolas), con otras empresas relacionadas a su actividad (transporte, insumos, comercialización, capacitación técnica), para incrementar la eficiencia y eficacia de la cadena de valor. Para ello, el proyecto incluirá los siguientes componentes: 1) Fortalecimiento de las empresas florícolas PyMEs con potencial exportador; 2) Adecuación colectiva de la oferta exportable y Capacitación a Ejecutivos de las alianzas; 3) Comercialización

¹ La contribución FOMIN incluye US\$30.000 para las actividades de coordinación del Cluster.

² Excluye Actividades de Cluster.

	conjunta; y 4) Diseminación del modelo de encadenamiento y sus resultados.
Calendario de ejecución:	Ejecución: 42 meses Desembolso: 48 meses
Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso de los recursos del Banco: (i) selección del Coordinador de la Unidad Ejecutora; y (ii) presentación del Reglamento Operativo de acuerdo a lo acordado con el Banco.
Excepciones a las políticas:	Ninguna.
Coordinación con otras instituciones financieras de desarrollo oficiales:	Al presente no existen proyectos similares financiados por otras instituciones financieras.
Revisión social y ambiental:	El CESI revisó el proyecto en su reunión del 29 de abril de 2005. Las respuestas a las observaciones de CESI fueron incorporadas en el documento (párrafo 8.1).

II. ANTECEDENTES

- 2.1 La floricultura en el Ecuador representa el 10% de las exportaciones totales del sector agrícola, constituye aproximadamente el 3% del PIB nacional, y el valor exportado superó los 300 millones de dólares en 2004, constituyendo el principal producto de exportación de la Sierra ecuatoriana. Con 4.000 hectáreas cultivadas, genera más de 60.000 empleos directos, de los cuales el 60 % es ocupado por mujeres; y 120.000 empleos indirectos. Por otro lado, a nivel doméstico produce un volumen adicional de negocio de 900 millones de dólares al año en los encadenamientos que crea y otros movimientos comerciales de alrededor de 100 millones de dólares en importaciones directas.
- 2.2 El sector presenta diversas limitaciones. **(i) Fuerte competencia internacional** debido al incremento del número de hectáreas productivas de flores en diversos países; y la introducción de nuevas variedades por parte de los principales competidores, lo cual afecta la capacidad de competencia ecuatoriana, ya que justamente la diferenciación de su producción está basada en la gran cantidad de variedades cultivadas de alta calidad. **(ii) Factores adversos en el nivel doméstico:** costos superiores a los de la región; tasas de interés efectivas superiores; altas tarifas de telecomunicaciones; y tiempos de demora en trámites elevados. **(iii)** A los puntos anteriores se suman la **falta de asociatividad:** la falta de cooperación entre las empresas del sector, atenta contra la eficiencia en la producción y comercialización. Basándose en estas limitaciones del sector, las dificultades que enfrentan las PyMEs³ florícolas ecuatorianas se traducen en falta

³ Son las pequeñas y medianas empresas con menos de 150 empleados que realizan ventas anuales de hasta US\$ 3 millones. El sector florícola es altamente demandante de mano de obra (12 personas/ha).

de escala y de inexistencia de una estrategia conjunta para la asociatividad que busque una adecuación de la oferta exportable y el desarrollo de canales adecuados de logística, distribución y comercialización.

- 2.3 **Justificación del Proyecto.** Ante esta problemática, el proyecto de encadenamiento del sector propuesto al FOMIN tendrá carácter diferenciador en distintos aspectos. **(i) Disminución de los costos de producción:** los proyectos asociativos permiten lograr mejores condiciones de negociación en la provisión de insumos, transporte interno y externos, adquisición de nuevas variedades y comercialización. Esto tiene un impacto directo sobre la disminución de costos, asociado a los mejores precios de insumos, tarifas (de transporte aéreo, telefónicas, de energía eléctrica) y monto de regalías (por nuevas variedades); así como mejores precios de venta externa del producto. **(ii) Homogenización de calidades y precio de la flor:** un elemento clave de la estrategia de posicionamiento de la flor ecuatoriana es la diversificación de variedades. Cuando se plantea homogenizar la calidad de la flor, se está impulsando una estrategia para alcanzar estándares superiores de calidad. **(iii) Evitar la depredación del mercado:** la exportación de flores es una actividad marcadamente estacional. Existen períodos a lo largo del año de extraordinaria importancia, debido a los volúmenes movilizados y a los precios que alcanza el producto. Un programa de asociatividad, tenderá a disminuir esta presión depredadora de los mercados, en las épocas de caída estacional de la demanda e impulsar prácticas de comercio justo, en los que los beneficios marginales puedan ser trasladados a los productores, una vez descontados los costos de operación y las utilidades de las comercializadoras asociativas.
- 2.4 La **adicionalidad** del proyecto FOMIN radica en desarrollar un modelo de asociatividad que aborde el reto de lograr los encadenamientos horizontales y verticales necesarios a nivel de las alianzas EXFL⁴ para incrementar la eficacia de la cadena de valor florícola. Se le abordará de una manera sistemática y focalizada, proveyendo servicios a la medida para los diferentes tipos de alianzas EXFL en las seis áreas temáticas planteadas⁵ y utilizando herramientas TIC⁶ que facilitan y apoyan la logística física internacional y las transacciones comerciales, principalmente en la exportación de flores y la importación de insumos.
- 2.5 El Banco tiene en vías de preparación o de ejecución varias operaciones que complementan al presente proyecto. Estas incluyen: (i) el Programa de Mejoramiento de la Competitividad EC-L1004, en proceso de diseño, que complementará esta operación mediante las acciones que en su marco deben cumplirse para la mejora de la productividad y competitividad del sector real de

⁴ Son las PyMEs asociadas para obtener sinergias competitivas en las áreas temáticas mencionadas en el siguiente pie de página. Cada alianza estará compuesta por al menos 8 a 10 empresas.

⁵ Las áreas temáticas de atención son: 1) compra y venta de insumos; 2) transporte, logística y canales de distribución; 3) comercialización conjunta; 4) desarrollo de nuevos productos y de nuevas variedades; 5) asistencia técnica; y 6) estandarización de los productos.

⁶ Herramientas de tecnología de la información y comunicación como el desarrollo de plataformas de comercio electrónico *ecommerce*.

- la economía ecuatoriana. (ii) El Programa de Apoyo al Comercio Exterior para mejorar la administración de la política comercial 1524/OC-EC, el cual contribuirá a complementar los esfuerzos del presente proyecto, mediante el mejoramiento de la gestión pública del comercio exterior del Ecuador, a través del fortalecimiento de la capacidad de formulación, negociación y aplicación de una política integral y coherente de comercio. (iii) La operación ATN/ME-8530-EC - Mitigación de Barreras de Acceso Mercados, la cual complementará la acción del presente programa, a través del incremento y diversificación de las exportaciones privadas ecuatorianas, particularmente vía el cumplimiento de normas para-arancelarias que buscan mejorar el acceso de las empresas ecuatorianas, a través del abordaje sistemático a la limitante de barreras técnicas al mercado EE.UU. El presente proyecto se complementará con estas iniciativas, asegurando evitar la duplicidad de acciones.
- 2.6 La Estrategia del Banco para Ecuador (EBP) busca reducir la vulnerabilidad del país frente a choques externos. Así, las áreas prioritarias que atiende la EBP son: (a) sentar las bases para dinamizar la estructura productiva y (b) asegurar la protección de los más vulnerables y promover el desarrollo social. La primera de éstas se relaciona con apoyar la implantación de un marco institucional coherente con las políticas de competitividad, fomentar el aumento de la productividad y apoyar la integración comercial. En esta misma línea la estrategia del Banco promueve la participación del sector privado. El presente proyecto es consistente con esta estrategia, y además actúa de forma indirecta en la reducción de desigualdades regionales⁷. No se han identificado donantes que tengan proyectos similares en preparación y/o ejecución.
- 2.7 El proyecto propuesto está en línea con los objetivos del *cluster* de Redes de Pequeñas Empresas y Cadenas de Proveedores del FOMIN, ya que: (i) busca reforzar la cooperación empresarial entre PyMEs concentradas sectorial y geográficamente; (ii) pretende reorganizar el modo de producción de empresas que han empezado a fortalecer su cooperación a partir de estrategias de integración productiva; y (iii) promueve la especialización de firmas con los consecuentes beneficios en costos y calidad mediante la mejora de productos y procesos productivos bajo esquemas asociativos, promoviendo la cooperación competitiva.

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

- 3.1 El **fin** del proyecto es contribuir a aumentar la capacidad competitiva de las empresas florícolas ecuatorianas en el mercado de Estados Unidos y Europa. El **propósito** del proyecto es desarrollar, facilitar y fortalecer la asociación y cooperación entre empresas vinculadas horizontalmente (plantaciones florícolas), con otras empresas relacionadas en su actividad (transporte, insumos, comercialización, y capacitación técnica), para incrementar la eficiencia y eficacia de la cadena de valor. Esto se logrará a través de cuatro componentes que se relacionan para lograr el propósito de asociatividad: 1) la sensibilización de

⁷ Ver párrafos 3.8 y 4.2 (i).

PyMEs respecto a las ventajas de aliarse y la estrategia necesaria para lograr esta asociatividad; 2) la aplicación de criterios de elegibilidad para seleccionar a las empresas con potencial y voluntad de asociarse, y la capacitación del gerenciamiento de estos grupos; 3) la consolidación de grupos de PyMEs que definen las áreas temáticas en las que trabajará cada alianza, a través de la ejecución de planes de comercialización; y 4) la difusión del modelo de asociatividad logrado, a un universo más amplio de beneficiarios⁸.

Componente 1: Fortalecimiento de las empresas florícolas PyMEs con potencial exportador (FOMIN US\$ 143.760 y Contraparte US\$ 388.800)

- 3.2 El propósito de este componente es sensibilizar a las empresas del sector respecto a la importancia de asociarse; impulsar una estrategia de asociatividad para contribuir al fortalecimiento de las PyMEs⁹; diseñar los soportes tecnológicos para la asociatividad; y estructurar un esquema jurídico para el funcionamiento de la asociatividad. Las actividades principales a ser financiadas en este componente incluyen: (i) eventos de sensibilización dirigidos a la participación de PyMEs en el proyecto; (ii) el diseño de la estrategia de asociatividad y plan de acción de la estrategia asociativa a las PyMEs que expresen interés en participar; (iii) el diseño del soporte tecnológico para la asociatividad usando herramientas TIC; y (iv) el diseño de la estructura jurídica para el funcionamiento de la asociatividad.
- 3.3 Como resultado del componente se espera haber: (i) sensibilizado al menos 300 empresas; (ii) elaborado una estrategia de asociatividad; (iii) diseñado el test y esquema de diagnóstico de asociatividad; (iv) diseñado el soporte tecnológico para insumos y comercialización; y (v) redactado un reglamento y esquema jurídico para definir las alternativas y arreglos institucionales de asociatividad.

Componente 2: Adecuación de la oferta exportable y capacitación de ejecutivos (FOMIN US\$ 481.833)

- 3.4 El propósito de este componente es impulsar un esquema de asociatividad que permita aprovechar la normativa que se ha configurado a nivel de producción alrededor de “La Flor de Ecuador”¹⁰ y el desarrollo de normativas para estandarizar los procesos de post-cosecha consolidada de la oferta exportable existente y nueva¹¹; y capacitar a los ejecutivos de las alianzas EXFL. Las actividades principales a ser financiadas en este componente incluyen: (i) la aplicación del test de potencial y diagnóstico de asociatividad; (ii) capacitación del Coordinador, los Gerentes de las alianzas EXFL y los Ejecutivos, en

⁸ Ver flujograma incluido en los archivos técnicos.

⁹ La mayor parte de las plantaciones productoras se encuentran en el rango de medianas y pequeñas: son intensivos en mano de obra utilizando en promedio 12 trabajadores por hectárea; facturan menos de US\$ 3 millones; y, la gran mayoría, son productoras y exportadoras, al mismo tiempo.

¹⁰ Es un programa auspiciado por EXPOFLORES cuya estrategia está orientada a la optimización del uso de los recursos ambientales y sociales, sujeta a un mejoramiento continuo para alcanzar más altos niveles de rentabilidad de las empresas dentro de un concepto de desarrollo sostenible. Su normativa tiene el fin de reducir los riesgos a los seres humanos y al medio ambiente.

¹¹ A nivel de las 6 alianzas EXFL distribuidas en dos áreas geográficas.

diferentes aspectos de asociatividad, incluyendo cómo administrar el *test* y diagnósticos propuestos; (iii) el cofinanciamiento, en un promedio máximo de 50%, de la asistencia técnica para estandarizar el cumplimiento de las normativas del Proyecto “La Flor de Ecuador”; (iv) la selección de empresas en las seis alianzas EXFL; (v) el desarrollo de nuevos productos a nivel de los centros de acopio en las dos áreas geográficas; y (vi) la aplicación del diagnóstico de comercialización y realización de planes de comercialización en las alianzas EXFL.

- 3.5 Como resultado de este componente: (i) al menos 160 empresas participan en los eventos y completan el test de potencial asociativo, (ii) al menos 100 de las empresas que realizaron el test, son motivo de diagnóstico y se realizan al menos diez planes de comercialización en al menos seis alianzas EXFL; (iii) son capacitados seis ejecutivos, seis gerentes de las alianzas EXFL y el Coordinador del Proyecto; (iv) cuatro técnicos brindan asistencia a 160 empresas en forma continua para el cumplimiento de la normativa de “La Flor de Ecuador”; (v) se desarrollan dos nuevos productos y dos nuevas variedades; y (vi) el 100% de las PyMEs participantes cumplen con los estándares de “La Flor de Ecuador”.

Componente 3: Asistencia a empresas para acceso a mercados (FOMIN US\$ 486.000 y Contraparte US\$ 420.000)

- 3.6 El propósito de este componente es implementar planes de comercialización conjunta. El plan de comercialización está integrado por: actividades de promoción comercial; estructuración de soportes tecnológicos, desarrollo de canales de comercialización y de nuevos productos; desarrollo de canales de distribución y de nuevos productos; desarrollados por las seis alianzas EXFL. Las actividades principales a ser financiadas incluyen¹²: (i) Planes de comercialización - Promoción; (ii) Planes de comercialización - Estructuración de soportes tecnológicos; (iii) Planes de comercialización - Desarrollo de canales de comercialización y nuevos productos; y (iv) Planes de comercialización - Desarrollo de canales de distribución y nuevos productos.
- 3.7 Como resultado de este componente se espera: (i) cofinanciar la implementación de al menos diez planes¹³ de comercialización conjunta (en las áreas definidas), en un máximo promedio de 50% del costo, a al menos 6 alianzas EXFL; (ii) dejar funcionando al menos dos centros de acopio; (iii) concretar ventas directas a minoristas y consumidores finales; (iv) posicionar dos productos en un nicho de mercado social y ecológicamente aceptable, acorde con la normativa “La Flor de Ecuador”.

¹² En función de las recomendaciones recibidas en el diseño de los planes de comercialización que las alianzas EXFL elaboraron con los consultores. Se buscará que el porcentaje de cofinanciamiento sea decreciente, promediando un 50%, y tendiendo a cero al final del período de ejecución.

¹³ Son aquellos planes que presentan las alianzas EXFL donde se detallan las acciones que requieren para superar dificultades para exportar su producto al mercado objetivo. El formato de estos Planes de Comercialización se incluye en el RO.

Componente 4. Diseminación del modelo de encadenamiento y sus resultados (FOMIN US\$ 15.900 y Contraparte US\$13.000)

- 3.8 El propósito de este componente es trasladar las experiencias exitosas de asociatividad hacia la mayor cantidad de empresas posibles, en otras áreas geográficas y productos exportables. Las actividades principales a ser financiadas incluyen: (i) seminarios de difusión de las mejores prácticas y lecciones aprendidas; y (ii) diseño de un manual para el logro de la asociatividad.
- 3.9 Como resultado se espera: (i) realizar seis seminarios de difusión de mejores prácticas y lecciones aprendidas; (ii) difundir las experiencias asociativas del proyecto y sistematizarlas en un Manual; y (iii) presentar un plan de sostenibilidad en el último año del proyecto.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1. El costo del proyecto se estima en US\$2.556.628. El FOMIN aportaría US\$1.643.628 (64%), a través de recursos no reembolsables de la Facilidad III-a. El saldo de US\$913.000 (36%) estaría a cargo de la Agencia Ejecutora, de los cuales al menos el 50% sería en efectivo. El FOMIN financiará los costos de asistencia técnica y capacitación y parte de los costos administrativos. El presupuesto estimado del proyecto se presenta en el siguiente cuadro.

(en dólares de los EE.UU.)

Componentes/categorías presupuestarias	Contribución FOMIN	Aporte Local	Total
Personal (Coordinador, Administrativo Contable y Asistente Administrativo)	292.800	48.000	340.800
Logística	38.400	43.200	81.600
Componente 1	143.760	388.800	532.560
Componente 2	481.833	0	481.833
Componente 3	486.000	420.000	906.000
Componente 4	15.900	13.000	28.900
Subtotal	\$1.458.693	\$913.000	\$2.371.693
Imprevistos	44.935	0	44.935
Línea de base, sistema de monitoreo y evaluación y evaluaciones	70.000	0	70.000
Auditorias (4)	40.000	0	40.000
TOTAL	\$1.613.628	\$913.000	\$2.526.628
Actividades de Coordinación del Cluster ¹⁴	30.000		30.000
GRAN TOTAL	\$1.643.628	\$913.000	\$2.556.628
Porcentajes (excluyendo actividades de Clúster)	64%	36%	

¹⁴ Esta cantidad será deducida de la contribución total del FOMIN al beneficiario en el momento de la firma del Convenio de Cooperación Técnica, y será usado por el Banco para Actividades de Coordinación del Cluster.

- 4.2 La sostenibilidad del proyecto está enmarcada en dos niveles. A nivel de las alianzas EXFL, éstas recibirán los beneficios concretos que les permita enfrentar y superar obstáculos para la comercialización conjunta para hacer eficaz la cadena de valor en las seis áreas temáticas definidas. Se espera que las empresas que forman parte de una alianza EXFL sigan emprendiendo actividades adicionales y proyectos colectivos como resultado de la elaboración y ejecución de los planes de comercialización a la medida. A nivel del proyecto, la sostenibilidad se fundamenta en: i) por una parte el “modelo” que se utilizará como conjunto de componentes del proyecto, generará un antecedente que luego podrá ser replicado en otras regiones del interior del Ecuador; ii) al crear la capacidad de promover y ampliar alianzas empresariales en el futuro¹⁵, se asegura que las actividades que ellas impulsan continuarán después de concluido el proyecto; y (iii) desde la perspectiva financiera, el proyecto contará con los aportes que realizan las empresas que participan en el proyecto. Al respecto, EXPOFLORES debe presentar su estrategia de sostenibilidad en un **Taller de Sostenibilidad** en el que participarán representantes del Banco, un año antes de la finalización del proyecto, el cual tendrá como objetivo examinar las posibilidades de que la gestión del modelo continúe de forma autónoma luego de concluido el apoyo del FOMIN.

V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1. EXPOFLORES será la **Agencia Ejecutora** del proyecto. Es una organización sin fines de lucro creada en 1985 y acoge a 160 empresas productoras, exportadoras y comercializadoras de flores, así como a los obtentores de variedades vegetales que reproducen y comercializan plantas en el mercado ecuatoriano. Dispone de una plantilla de 12 empleados a tiempo completo. El presupuesto en el año 2004 fue alrededor de US\$465.000. Adicionalmente, los miembros de EXPOFLORES hacen contribuciones extraordinarias para iniciativas especiales, por lo que la institución tiene la capacidad adecuada para hacer frente a las necesidades financieras del proyecto.
- 5.2. La **Unidad Coordinadora** (UC) estará físicamente localizada en la sede de EXPOFLORES y estará integrada por tres personas: un Coordinador de proyecto y un Asistente Administrativo financiados por FOMIN; y un Contador aportado por EXPOFLORES. Se instalará un **Consejo Asesor** (CA), invitando a participar a instituciones de reconocido prestigio y conocimiento de la temática para asegurar un soporte estratégico, como: Corporación para la Promoción y Exportación de Productos Ecuatorianos (CORPEI), Ministerio de Comercio Exterior (MICIP), el Consejo Nacional de Competitividad (CNC), y otras entidades del sector privado¹⁶. Sus funciones serán: (i) aportar la experiencia nacional e internacional en las temáticas con que se relacione el proyecto, e integrarla a las diferentes iniciativas que se están impulsando; (ii) proveer asesoría y guía sobre asuntos específicos de la temática; y (iii) ayudar a identificar, y

¹⁵ Incluyendo dar cabida a nuevas áreas temáticas.

¹⁶ En el caso de las instituciones públicas, se promoverá la participación de representantes técnicos, lo cual estará determinando en el reglamento de funcionamiento del CA.

eventualmente proporcionar, recursos adicionales de asistencia técnica o económica para apoyar el proyecto.

- 5.3. Se conformará una **Junta de Evaluación y Aprobación de Planes** creada para evaluar los planes de comercialización presentados por las alianzas EXFL. Estará integrada por el Presidente Ejecutivo de EXPOFLORES; el Coordinador del Proyecto y tres representantes de las alianzas EXFL, y asegurará el cumplimiento de los criterios y procedimientos estipulados en el RO.
- 5.4. Operativamente, el proyecto se implementará a través de las Alianzas EXFL, conformadas por las PyMEs asociadas para obtener sinergias competitivas en las áreas listadas en el pie de página 5. Cada alianza EXFL está estructurada con base en un Gerente y un Ejecutivo. Las **funciones del Gerente** serán: a) atender, informar y apoyar a los empresarios interesados en participar en el proyecto; b) aplicar los diagnósticos de asociatividad; c) elaborar resumen ejecutivo de los planes de acción de las alianzas EXFL, indicando si cumplen o no con los criterios de elegibilidad y sus observaciones al plan presentado; d) establecer, mantener y asegurar archivos completos de los procesos de solicitudes y selecciones de las alianzas EXFL; e) realizar un seguimiento permanente a los planes de acción; f) coordinar todas sus acciones con la UC; g) contratar a los ejecutivos; y h) realizar las actividades que le sean delegadas por el Coordinador del proyecto. Las **funciones del Ejecutivo** serán: a) aplicación de los *test* de asociatividad; b) garantizar la uniformidad en las metodologías utilizadas respecto a la aplicación de la normativa “Flor del Ecuador”; c) apoyar a las PyMEs en la implementación de las normas de la “Flor del Ecuador”; d) colaborar con los gerentes en la formación de alianzas, difundiendo la estrategia de asociatividad en que fueron capacitados; e) coadyuvar a la formación de alianzas en las diferentes áreas temáticas que el proyecto ha definido; f) coordinar todas sus acciones con los gerentes; y h) realizar las actividades que le sean delegadas por los gerentes. El proyecto prevé la conformación de al menos seis alianzas EXFL. Los miembros de las alianzas EXFL deben cumplir los requisitos de elegibilidad de beneficiarios detallados en el RO.
- 5.5. **Período de ejecución.** Se espera que el proyecto sea ejecutado en tres años y medio (42 meses de ejecución). En los archivos técnicos del proyecto se incluye un gráfico GANTT¹⁷, para la presentación gráfica y el seguimiento de los 42 meses de ejecución. A fin de asegurar una adecuada provisión de recursos para la ejecución del proyecto, se ha previsto la constitución de un fondo rotatorio de hasta el equivalente de 10% de los fondos FOMIN.
- 5.6. **Grado de preparación del proyecto.** El proyecto ha sido acordado en términos de sus objetivos, componentes y actividades. El ejecutor ha remitido una carta comprometiéndose a aportar los fondos de contraparte. También se han acordado los principales criterios de elegibilidad para los diferentes componentes y actividades; y se han definido los perfiles de los integrantes de la Unidad Coordinadora; así como un cronograma provisional.

¹⁷ Representación gráfica del calendario de actividades del proyecto.

- 5.7. **Contrataciones de servicios de consultoría.** Los procedimientos que seguirá la UC para la adquisición de los bienes a ser financiados por el proyecto deberán efectuarse siguiendo los procedimientos del Banco para estos efectos de acuerdo a las *Políticas para la Selección y Contratación de Consultores* financiados por el Banco (GN-2350-4). Para la ejecución de los servicios de consultoría se prevé contratar varios consultores individuales, y su selección será basada en calidad y costo y cualquiera de los métodos competitivos establecidos en dicha Política. Para los contratos por montos inferiores a US\$50.000 la revisión de los procesos de selección y contratación será efectuada por el Banco de forma ex-post, salvo las primeras tres adquisiciones, que se harán de forma ex ante. Los procedimientos deberán garantizar procesos transparentes, competitivos y obteniendo los costos más económicos¹⁸
- 5.8. **Contrataciones de bienes.** Las adquisiciones de bienes previstas para el proyecto se llevarán a cabo de conformidad con las disposiciones establecidas en el documento *Políticas para la Adquisición de Obras y Bienes Financiados* por el Banco (GN-2349-4).
- 5.9. **Plan de Contrataciones:** El Plan de Contrataciones propuesto se adjunta como Anexo V.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 La Representación del Banco en Ecuador será responsable por las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. EXPOFLORES presentará informes semestrales de situación, conforme a los requisitos estándar de información que aplica el Banco¹⁹. Un **Taller de Cierre** será programado para el final de la ejecución, para evaluar los resultados alcanzados y las acciones requeridas para aumentar el impacto del proyecto.
- 6.2 Se llevarán a cabo auditorías anuales (3) y una final. El Banco, en colaboración con la Agencia Ejecutora, contratará un experto para las evaluaciones y para desarrollar la línea de base de los indicadores y el sistema de monitoreo de resultados, al comienzo del proyecto; este consultor también participará en el Taller de Cierre. Se realizarán dos evaluaciones: la primera cuando el proyecto haya alcanzado el 50% de los desembolsos, y la última evaluación se realizará tres meses antes de la finalización de la ejecución de proyecto. Basado en los indicadores del Marco Lógico y los Informes de Proyecto, las evaluaciones constatarán si existió una disparidad significativa con la ejecución de actividades, recomendarán medidas correctivas y harán énfasis en las lecciones aprendidas y cómo se comparten las mismas entre los Proyectos del Cluster de Redes de Pequeñas Empresas y Cadenas de Proveedores.

¹⁸Para los efectos de la selección y contratación de firmas de servicios de consultoría por montos inferiores al equivalente de US\$50.000, los procedimientos de selección y contratación serían análogos a los de contratación de consultores individuales.

¹⁹ Informe de Progreso al 30 de mayo y 30 de noviembre.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1. El proyecto contribuirá a desarrollar e implementar un modelo de asociatividad que facilite a las PyMEs florícolas ecuatorianas acceder a través de alianzas a los mercados de Estados Unidos y Europa. El proyecto deberá contribuir a mejorar la capacidad competitiva y el desempeño general de al menos seis alianzas (al menos 8 a 10 empresas cada una). El proyecto proveerá servicios a la medida para los diferentes tipos de alianzas EXFL en las seis áreas temáticas planteadas, utilizando herramientas TIC que facilitan y apoyan la logística física internacional y las transacciones comerciales planteadas. El proyecto deberá tener un efecto de demostración de los beneficios de las alianzas, el cual debería motivar a otros grupos de empresas en el sector a colaborar en proyectos específicos. Finalmente si el proyecto tiene éxito, se convertirá en un modelo de actividades análogas en otros sectores y países de la región.
- 7.2. El proyecto beneficiará a al menos 100 PyMEs, pertenecientes a seis regiones (Imbabura, Carchi, Cayambe, Tabacundo, Quito y Azuay). Las PyMEs estarán organizadas en un mínimo de seis alianzas horizontales/verticales, que implementarán estrategias de asociatividad en una o más de las siguientes seis áreas temáticas: 1) compra y venta de insumos; 2) transporte, logística y canales de distribución; 3) comercialización conjunta; 4) desarrollo de nuevos productos y de nuevas variedades; 5) asistencia técnica; y 6) estandarización de los productos. Al final del proyecto, se incrementarán las exportaciones de las empresas asociadas en un 12% (duplicación de la tasa de crecimiento promedio de los últimos 10 años). Finalmente, al menos seis ejecutivos, seis gerentes de las alianzas y 60 empresarios PyME van a adquirir nuevas capacidades y conocimientos.
- 7.3. **Riesgos.** Un primer riesgo lo constituye la posibilidad de que las alianzas empresariales no deseen compartir suficiente información para el éxito de sus proyectos. Un segundo riesgo podría provenir de la falta de ejecutivos de alianza calificados que puedan trabajar con grupos de empresas. Un tercer riesgo es que las PyMEs no cuenten con los recursos suficientes para el cofinanciamiento. Estos riesgos se mitigarán aplicando los criterios de selección en alianzas empresariales; capacitando a los ejecutivos de alianza que han sido seleccionados por las alianzas empresariales; y aplicando criterios de elegibilidad para focalizar las intervenciones en empresas y sectores con alto interés y capacidad para aportar cofinanciamiento.

VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 8.1 Dada la naturaleza de la operación, no se anticipan impactos sociales y ambientales directos. Sobre la base de la recomendación del Comité de Revisión Ambiental y Social (CESI), a los efectos del rol que pueden y deben cumplir las organizaciones empresariales como las que se estaría promoviendo, en el área de bienestar de sus trabajadores, el programa “La Flor del Ecuador”, llevado a cabo por EXPOFLORES, establece el rol que deben cumplir esas organizaciones,

incluyendo el cumplimiento de la legislación pertinente del país, buenas prácticas empresariales en gestión, salud ocupacional, bienestar laboral, formación y desarrollo de recursos humanos, entre otros. Estas normas, estarán en consonancia con las políticas ambientales del Banco, y serán aplicadas en el test de potencial asociativo, diagnóstico exportador y planes de negocio, siendo condición necesaria para participar en el proyecto. Finalmente, las normas establecidas en el programa “La Flor del Ecuador” cumplen con la normativa de la OIT y en el marco de la operación se buscará su cumplimiento, incorporando el convenio 169 (OIT) en los temas pertinentes.

ANEXO I
“Operaciones Cooperativas entre PyMEs de la Cadena de Valor del Sector Florícola”
(EC-M1013)

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<u>FIN</u>			
Contribuir a aumentar la capacidad competitiva de las empresas florícolas ecuatorianas en el mercado de Estados Unidos y Europa.	Dos años después de terminado el proyecto: disminución de los costos de producción por hectárea en al menos un 10 %, con un incremento de 25% en la participación de empresas bajo el modelo asociativo.	Evaluación ex – post del proyecto realizada por Expoflores.	Las condiciones monetarias, cambiarias, impositivas, comerciales y laborales se mantienen razonablemente estables.
<u>PROPÓSITO</u>			
Desarrollar, facilitar y fortalecer la asociación y cooperación entre empresas vinculadas horizontalmente (plantaciones florícolas) con otras empresas relacionadas a su actividad (transporte, insumos, comercialización, capacitación técnica), para incrementar la eficiencia y eficacia de la cadena de valor.	Al final del proyecto: - al menos 6 alianzas horizontales/verticales (8 a 10 empresas cada una) implementando las estrategias de asociatividad. - Se incrementan las exportaciones de las empresas asociadas en un 12% (duplicación de la tasa de crecimiento promedio de los últimos 10 años). <i>Definición y estimación proyectada del valor de los indicadores a ser desarrollados por el consultor en evaluación y línea de base a ser contratado al inicio del proyecto.</i>	Línea de base ²⁰ . Estadísticas del BCE y la Cámara de Comercio Internacional (CCI). Evaluaciones intermedias y final por consultor externo. Informe PCR. Visitas de inspección del especialista sectorial.	Se mantiene la voluntad entre los exportadores de asociarse para conseguir economías de escala.

²⁰ A se desarrollada según los términos de referencia Consultor/ Firma Consultora Evaluadora para el Desarrollo de Línea de Base, Refinamiento de Indicadores, Indicadores intermedios (benchmarks), Evaluación Intermedia y Final.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		ISDP. Informes de progreso y final del ejecutor.	
COMPONENTES			
1. Fortalecimiento de las empresas florícolas PyMEs con potencial exportador. Sensibilizar a las empresas del sector; impulsar una estrategia de asociatividad para contribuir al fortalecimiento de las PyMEs ²¹ ; diseñar los soportes tecnológicos para la asociatividad; y estructurar un esquema jurídico para el funcionamiento de la asociatividad.	<ul style="list-style-type: none"> Al menos 300 empresas sensibilizadas en los años 1, 2 y 3. A los 6 meses del primer desembolso: <ul style="list-style-type: none"> Esquema jurídico y reglamento de alternativas para la participación en el modelo asociativo desarrollados. Sistema de soporte tecnológico diseñado en las áreas de: producción y desarrollo; asistencia técnica; insumos; logística y transporte; comercialización y promoción. A los 12 meses del primer desembolso: <ul style="list-style-type: none"> Al menos 6 alianzas conformadas y con línea de base definida. A los 18 meses del primer desembolso: <ul style="list-style-type: none"> Al menos 6 alianzas cuentan con reglamentos de funcionamiento y plan de 	Reportes de Línea de base. Informes de Progreso Informe final del ejecutor Informe PCR ISDP Visitas de inspección del especialista sectorial Evaluación intermedia y final	Que exista masa crítica de empresas en el sector expresando interés de participar en el proyecto después del proceso de sensibilización Que existan consultores calificados para realizar la asistencia técnica

²¹ La mayor parte de las plantaciones productoras se encuentran en el rango de medianas y pequeñas (el área promedio en la producción de rosas es de 10 hectáreas). Segundo, la gran mayoría de las empresas son productoras y exportadoras, al mismo tiempo.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	acción grupal.		
<p>2. Adecuación colectiva de la oferta exportable y capacitación de gerentes y ejecutivos de las alianzas.</p> <p>Impulsar un esquema de asociatividad que permita aprovechar la normativa que se ha configurado a nivel de producción alrededor de la “La Flor de Ecuador y el desarrollo de normativas para estandarizar los procesos de post-cosecha consolidada de la oferta exportable existente y nueva, a nivel de las 6 alianzas distribuidas en dos áreas geográficas; y capacitar a ejecutivos de las alianzas.</p>	<p>A los 12 meses del primer desembolso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 100 empresas con el diagnóstico de asociatividad realizado. Al menos 6 ejecutivos, 6 gerentes de las alianzas y el coordinador del proyecto capacitados en asociatividad. <p>A los 24 meses del primer desembolso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 60 empresas seleccionadas en las 6 alianzas cuentan con productos estandarizados exportables. <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 160 empresas cumpliendo con las normativas del Programa “La Flor de Ecuador”. Al menos dos nuevos productos desarrollados a nivel de los centros de acopio en las dos áreas geográficas. Diagnóstico de comercialización y al menos 10 planes de comercialización elaborados para al menos 6 alianzas. 	<p>Reportes de Línea de base</p> <p>Visitas de inspección del especialista sectorial</p> <p>Informes de Progreso</p> <p>Informe PCR</p> <p>ISDP</p>	<p>Empresas en capacidad de cofinanciar la asistencia técnica</p> <p>Que existan consultores calificados para realizar la asistencia técnica</p> <p>Que existan empresas en el sector expresando interés de participar en el desarrollo de centros de acopio</p>
<p>3. Comercialización conjunta.</p> <p>Implementar el plan de comercialización conjunta; los soportes de tecnología de la comunicación e información; la logística diseñada; y la aplicación</p>	<p>A los 36 meses del primer desembolso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 10 planes de comercialización conjunta siendo implementados (en las áreas definidas) en al menos 6 alianzas. Se registran un aumento de al menos 10% en el precio del producto/facturación de las PyMEs participantes. 	<p>Reportes de Línea de base.</p> <p>Informes de Progreso e informe final del ejecutor.</p> <p>Evaluaciones intermedias y</p>	<p>Que existan consultores calificados para realizar la asistencia técnica.</p> <p>Vigencia de la normativa incluida en el Programa “La Flor de Ecuador”.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
del reglamento para el funcionamiento jurídico de la asociatividad; y la promoción de “La Flor del Ecuador” a través de los nuevos productos y canales de distribución desarrollados por los 6 tipos de alianzas.	<ul style="list-style-type: none"> Al menos dos centros de acopio funcionando. Nuevos canales de ventas establecidos en los mercados de EEUU y Europa (ventas directas a minoristas (retailers) y consumidores finales. Un aumento de productos posicionados (venta) en un nicho de mercado social y ecológicamente aceptables, acorde con la normativa “La Flor de Ecuador”. 	<p>final por consultor externo.</p> <p>Informe de auditoría.</p> <p>Informe PCR.</p> <p>Visitas de inspección del especialista sectorial.</p> <p>ISDP.</p>	
<p>4. Diseminación del modelo de encadenamiento y sus resultados.</p> <p>Trasladar las experiencias exitosas de asociatividad hacia la mayor cantidad de empresas posibles, en otras áreas geográficas y productos exportables.</p>	<p>A los 6 meses del primer desembolso:</p> <ul style="list-style-type: none"> Puesto en marcha el sistema de control de gestión y seguimiento del proyecto. <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6 seminarios de difusión de mejores prácticas y lecciones aprendidas. Experiencias asociativas del proyecto sistematizadas en un Manual. Plan de sostenibilidad siendo implementado y un plan de replicabilidad para otras posibles alianzas). 	<p>Reportes de Línea de base.</p> <p>Informes de Progreso e informe final del ejecutor.</p> <p>Evaluaciones intermedias y final por consultor externo.</p> <p>Informe de auditoría.</p> <p>Informe PCR.</p> <p>Visitas de inspección del especialista sectorial.</p> <p>ISDP.</p>	Capacidad de otros grupos de empresas o sectores de replicar el modelo.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<u>ACTIVIDADES</u>	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
1. 1. Fortalecimiento de las empresas florícolas PyMEs con potencial exportador (US\$ 143.760).			
<p>1.1. Sensibilización</p> <p>1.1.1 Evento de lanzamiento.</p> <p>1.1.2 Foros de información.</p> <p>1.1.3 Talleres de sensibilización.</p> <p>1.1.4 Diseño, elaboración y edición del material promocional.</p> <p>1.2. Diseño Estrategia Plan Asociatividad</p> <p>1.2.1. Consultoría de experto internacional para estrategia de asociatividad.</p> <p>1.2.2. Consultoría de experto internacional para diseño de test y diagnóstico de asociatividad.</p> <p>1.2.3. Consultoría de experto internacional para capacitación a técnicos de asociatividad.</p>	<p>1.1. El evento de lanzamiento a las PyMEs del sector florícola en el primer semestre.</p> <ul style="list-style-type: none"> 6 foros de información a las PyME en forma semestral en los años 1/2/3. 8 talleres de sensibilización en forma semestral intercalados en tres meses con los foros de información. 2000 ejemplares de material promocional en el primer semestre del año 1. <p>1.2. Informe de Estrategia asociatividad en el año 1 mes 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> Test y esquema de diagnóstico asociatividad diseñados en el año 1. <p>1.3. Soporte tecnológico para insumos y comercialización diseñado en el mes 6 del año 1.</p>	<p>Registro de participantes.</p> <p>Materiales editados.</p> <p>Informes de consultoría.</p> <p>Contratos de consultoria y de técnicos.</p> <p>Test y esquema de diagnóstico editado.</p> <p>Flujogramas de diseño de soporte tecnológico.</p> <p>Visitas de inspección del especialista sectorial.</p> <p>Informes Semestrales y final del ejecutor.</p> <p>Evaluaciones intermedias y final por consultor externo.</p>	<p>Se cuenta con disponibilidad de expertos calificados.</p> <p>Se mantiene la masa crítica de empresas vinculadas a las alianzas EXFL</p> <p>Se cuenta con disponibilidad de expertos calificados.</p> <p>Se obtiene el número suficiente de PyMEs para seleccionar.</p> <p>Las PyMEs mantienen interés.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>1.3. Diseño del soporte tecnológico</p> <p>1.3.1. Consultoría de experto local en diseño y soporte tecnológico para insumos y comercialización.</p> <p>1.4. Consultoría en diseño de estructura del esquema jurídico y reglamento para esquema asociatividad.</p> <p>1.5 Gerenciamiento de las alianzas</p>	<p>1.4. Reglamento y esquema diseñado en el mes 3 del año 1.</p> <p>1.5. Gerentes de las 6 alianzas por 36 meses a partir del primer semestre del año 1, contratados por EXPOFLORES y ejecutivos técnicos de las alianzas contratados por 36 meses.</p>	<p>ISDP.</p> <p>Informe PCR.</p>	
<p>2. Adecuación colectiva de la oferta exportable y capacitación de 6 ejecutivos, 6 gerentes de las alianzas y el coordinador del proyecto (US\$481.833)</p>			
<p>2.1. Aplicación del test; diagnóstico asociativo y desarrollo del plan de comercialización.</p> <p>2.2. Capacitación de consultores para asociatividad.</p>	<p>2.1. 160 empresas completan el test de asociatividad en el mes 8 del año 1 .</p> <ul style="list-style-type: none"> • A 100 empresas le es aplicado el diagnóstico asociativo en el mes 12 del año 1. • Se realizan 10 planes de comercialización a 6 alianzas entre los últimos seis meses y primeros seis de los años 2 y 3. <p>2.2. Seis ejecutivos, 6 gerente de las alianzas y</p>	<p>Test completados.</p> <p>Informe de diagnóstico.</p> <p>10 planes redactados.</p> <p>Informes de evaluación individuales de los técnicos</p>	<p>Idem Componente 1</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>2.3. Asistencia técnica – Estandarización “La Flor del Ecuador”</p> <p>2.4. Desarrollo de nuevos productos y nuevas variedades.</p> <p>2.8</p>	<p>el coordinador del proyecto en el mes 7 del año 1.</p> <p>23. Cuatro técnicos brindan asistencia técnica a 160 empresas en forma continua en los años 2 y 3 y 100% de las PyMEs cumplen estándares.</p> <p>2.4 Se desarrollan 2 nuevos productos por año y 2 nuevas variedades en el año 4.</p>	<p>por parte de los consultores.</p> <p>Informes estandarizados de los avances de cada empresa y de cada técnico.</p> <p>Nuevo producto y nuevas variedades lanzadas al mercado.</p> <p>Visitas de inspección del especialista sectorial.</p> <p>Informes Semestrales y final del ejecutor.</p> <p>Evaluaciones intermedias y final por consultor externo.</p> <p>ISDP.</p> <p>Informe PCR.</p>	
<p>3. Comercialización conjunta (US\$ 486.000).</p> <p>3.1. Plan de comercialización-Promoción</p>	<p>3.1. Participación en 6 ferias por año.</p> <p>3.2. Plataforma para venta a consumidor final fina y centralizado implementado y en funcionamiento en el mes 6 del año 1.</p>	<p>Evaluaciones intermedias y final por consultor externo.</p>	Idem Componente 1

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>3.2. Soportes tecnológicos</p> <p>3.3. Desarrollo de canales de comercialización y promoción nuevos productos y nuevas asociaciones comerciales</p> <p>3.4. Desarrollo de canales de distribución y promoción nuevos productos y nuevas asociaciones comerciales</p>	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma para compra y venta de insumos implementado y en funcionamiento en el mes 6 del año 1. <p>3.3. Aceptación de la flor en nuevos mercados, a partir del segundo semestre del año 2.</p> <p>3.4. Envío de flor a través de nuevos canales de distribución, a partir del segundo semestre del año 2.</p>	<p>ISDP.</p> <p>Informe PCR.</p> <p>Informes financieros.</p> <p>Contratos de provisión de flor.</p> <p>Guías de transporte.</p> <p>Informes Semestrales y final del ejecutor</p> <p>Visitas de inspección del especialista sectorial.</p> <p>Evaluaciones intermedias y final por consultor externo.</p> <p>ISDP.</p> <p>Informe PCR.</p>	
<p>4. Diseminación del modelo de encadenamiento y sus resultados (US\$ 15.900).</p>			

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>4.1. Seminarios de difusión de resultados, lecciones aprendidas y mejores prácticas.</p> <p>4.2. Manual para el logro de la asociatividad.</p> <p>4.3. Plan de sostenibilidad</p>	<p>4.1. 6 seminarios de difusión realizados en los meses 5 y 11 de los años 2, 3 y 4.</p> <p>4.2. Manual editado y distribuido en el mes 6 del año 4.</p> <p>4.3. Informe de Plan de Sostenibilidad en el mes 32.</p>	<p>Registro de participantes.</p> <p>Manual editado y distribuido.</p> <p>Visitas de inspección del especialista sectorial.</p> <p>Informes Semestrales y final del ejecutor.</p> <p>Evaluaciones intermedias y final por consultor externo.</p> <p>ISDP.</p> <p>Informe PCR.</p>	<p>Idem Componente 1</p>

ANEXO II
Resumen del Presupuesto Detallado
Operaciones Cooperativas entre PyMEs de la Cadena de Valor
del Sector Florícola
EC-M1013

RUBRO	FOMIN US\$	Aporte Local US\$	TOTAL US\$
Coordinación y logística	\$331,200	\$91,200	\$422,400
Coordinación			
Personal	\$292,800	\$48,000	\$340,800
Coordinador de Proyecto	\$240,000		\$240,000
Administrativo Contable	\$52,800		\$52,800
Asistente administrativo		\$48,000	\$48,000
Logística	\$38,400	\$43,200	\$81,600
Espacio de oficina (US\$ 200 x mes)		\$9,600	\$9,600
Utiles (US\$200 x mes x 4 años)		\$9,600	\$9,600
Comunicaciones (US\$ 500/mes)		\$24,000	\$24,000
Viajes internos visita a 6 alianzas y 2 centros regionales, 2 veces por mes	\$38,400		\$38,400
Componente 1. Fortalecimiento de las empresas florícolas Pymes con potencial exportador	\$143,760	\$388,800	\$532,560
1.1 Sensibilización	\$16,400		\$16,400
1.2 Diseño de Estrategia, y Plan de acción de la estrategia de asociatividad	\$76,700		\$76,700
1.3 Diseño del soporte tecnológico	\$18,000		\$18,000
1.4 Diseño estructura del esquema jurídico y reglamento	\$10,000		\$10,000
1.5 Gerenciamiento de las Alianzas		388,800	\$388,800
Logística	\$22,660		\$22,660
Componente 2: Adecuación de la oferta exportable y capacitación de ejecutivos.	\$481,833	\$0	\$481,833
2.1. Aplicación del test, diagnóstico asociativo y desarrollo plan comercialización	\$170,000		\$170,000
2.2 Capacitación de Ejecutivos para Asociatividad **	\$26,500		26,500
2.3 Asistencia Técnica - Estandarización "La Flor de Ecuador"	\$76,800		76,800
2.4 Desarrollo de nuevos productos y nuevas variedades *	\$176,000		176,000
Logística **	\$32,533		\$32,533
Componente 3 Comercialización conjunta	\$486,000	\$420,000	\$906,000
3.1 Plan de Comercialización - Promoción		\$300,000	\$300,000
3.2 Plan de Comercialización - Estructuración de Soporte tecnológicos	\$360,000	\$120,000	\$480,000

3.3 Plan de Comercialización - Desarrollo de canales de comercialización y de nuevos productos	\$63,000		\$63,000
3.4 Plan de Comercialización - Desarrollo de canales de distribución y de nuevos productos	\$63,000		\$63,000
Componente 4: Diseminación del modelo de encadenamiento y sus resultados	\$15,900	\$13,000	\$28,900
4.1 Seminarios de difusión de resultados, lecciones aprendidas y mejores prácticas	\$3,600		\$3,600
4.2 Manual para el logro de la asociatividad	\$9,000	\$13,000	\$22,000
4.3. Plan de sostenibilidad	\$3,300		\$3,300
SUB TOTAL	\$1,458,693	\$913,000	\$2,371,693
Imprevistos 3%	\$44,935		\$44,935
Línea de base, sist de M&E y 2 Evaluaciones	\$70,000		\$70,000
Auditoría (4)	\$40,000		\$40,000
TOTAL	\$1,613,628	\$913,000	\$2,526,628
Actividades de control del Clúster	\$30,000		\$30,000
GRAN TOTAL	\$1,643,628	\$913,000	\$2,556,628
Porcentajes (excluyendo actividades del Clúster)	64%	36%	100%

**ANEXO III
ECUADOR
Operaciones Cooperativas entre PYMES de la Cadena de Valor Del Sector Florícola
EC-M1013**

A. Proyectos FOMIN iguales o similares al proyecto.

Ninguno

B. Proyectos del Banco similares o relacionados al proyecto.

Número de Proyecto / Fecha de Aprobación	Título del Proyecto, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de Firma y Período Original de Desembolso en Meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
1524/OC-EC 17 de diciembre de 2003	Foreign Trade Management Support Program Programa de apoyo al comercio exterior para mejorar la administración de la política comercial Ministerio de Industria y Comercio \$2,900,000	Septiembre 07 de 2004 36 meses	0.13%	Ejecutor en proceso de cumplimiento de condiciones previas al primer desembolso, que incluye el proceso de selección de la firma especializada en recursos humanos que llevaría a cabo la identificación de los candidatos para la conformación de la Unidad Ejecutora.

C. Proyectos FOMIN relacionados al mismo sector o beneficiarios del proyecto.

Numero de Proyecto / Fecha de Aprobación	Título del Proyecto, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de Firma y Período Original de Desembolso en Meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
ATN/ME-7300-EC 22 de diciembre de 2000.	Proyecto Piloto de Comercio Electrónico para Grupos de Pequeños Productores Artesanales y Agrícolas. E-commerce Pilot Project for Small Scale Artisan and Agricultural Producers CAMARI (FEPP marketing agency) \$409,920 del FOMIN	30 de marzo de 2001. 48 meses	100%	Proyecto concluido satisfactoriamente (S/P). Se instalaron y están en funcionamiento tanto las páginas web de cada una de las organizaciones como los sistemas de comercio electrónico, así como también la página corporativa de Camari y un esquema de apoyo técnico y seguimiento a las organizaciones.
ATN/ME-8530-EC 3 de diciembre de 2003.	Programa para la Mitigación de Barreras de Acceso a Mercados bajo APTDEA Program to Mitigate Market Access Barriers under the Andean Trade Preference Act Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) \$1,323,492 del FOMIN	2 de abril de 2004. 42 meses	2%	Bandera amarilla. Proyecto clasificado como U/P. El lento avance del programa se debe fundamentalmente a cambios en los niveles directivos de SESA y demoras en la contratación del coordinador técnico. Todo lo anterior condujo a la necesidad de realizar un POA detallado del programa, el cual está siendo trabajado en conjunto con la unidad ejecutora para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración del programa.
ATN/ME-8533-RG 3 de diciembre de 2003.	Acceso a los Mercados y a la Integración a través de la Normalización Técnica Market Access and Integration through Technical Standards Instituto Colombiano de Normas Técnicas	8 de junio de 2004. 54 meses	6%	El proyecto está en fase inicial de ejecución (S/P).

	y Certificación			
	\$2,790,940 del FOMIN			

D. Proyectos del clúster de integración productiva.

Numero de Proyecto / Fecha de Aprobación	Título del Proyecto, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de Firma y Período Original de Desembolso en Meses	Porcentaje Desembolsado	Comentarios: Ejecución Satisfactoria o problemas en la ejecución, incluyendo demoras, extensiones, reformulación, cambio ejecutor, etc.
ATN/ME-7203-CO Octubre 17/00	Proyecto de Agro Negocios Uva Isabella Development of the Productive Chain of Isabella Grape Fundación Carvajal \$1,111,947 del FOMIN	Feb 16/01	97%	Se presentaron demoras al inicio. La mayoría de las actividades previstas han logrado las metas programadas. Se está trabajando en una estrategia de sostenibilidad.
ATN/ME-7468-CH Junio 27/01	Integración Productiva hacia Micro Empresas Productive chain integration for micro enterprises SERCAL \$1,092,000 del FOMIN	Aug 09/01	98%	El cumplimiento de condiciones previas demoró 8 meses. Actualmente se ejecutan las actividades finales incluyendo en evento de cierre.
ATN/ME-7927-BR Junio 26/02	Programa de Desarrollo de Distritos Industriales Development of Industrial Districts SEBRAE \$2,075,000 del FOMIN	Sep 10/02	10%	Si bien los desembolsos han sido lentos, se ejecutan componentes iniciados por la contraparte y se han comprometido recursos de la contribución.
ATN/ME-8112-AR Noviembre 20/02	Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba	Mar 27/03	28%	Se ejecuta sin atrasos ni cambios sustantivos.

	Program for Supply Chain Development in the Province of Cordoba ADEC \$1,082,640 del FOMIN			
ATN/ME-8291-RG Abril 30 /03	Aprendizaje Mediante Alianzas Empresariales Learning from Business Alliances INCAE \$5,000,000 del FOMIN	17 de Junio de 2003. 54 meses	11%	Bandera amarilla. Proyecto clasificado como U/P. Se proyectaba tener aprobado 8 proyectos al cumplir el primer año, y han transcurrido 18 meses, con 5 propuestas presentadas.
ATN/ME-8432-ME Septiembre 10/03	Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas para Promoción de MiPyME exportadoras en Guanajuato Development of productive chains to promote exporting SMEs in Guanajuato COFOCE-CIEX \$1,000,000 del FOMIN	Dec 1/03	23%	Cambios en las directivas del ejecutor, la integración de la unidad ejecutora y el cumplimiento de las condiciones previas, retrasaron las actividades del programa. Sin embargo, dado que todos los puntos señalados anteriormente han quedado solucionados, el proyecto ha alcanzado el ritmo de trabajo esperado y se espera el cumplimiento de las metas establecidas originalmente, por lo que se justifica el avance actual como satisfactorio
ATN/ME-8456-DR Octubre 01/03	Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de Santiago de los Caballeros. Competitiveness of micro, small, medium enterprises in Santiago de los Caballeros AIREN \$566,000 del FOMIN	Oct 16/03	15%	Se desarrolla satisfactoriamente.
ATN/ME-8616-PE	Desarrollo de Redes Empresariales en	Mar 23/04	5%	Se registraron demoras al inicio y actualmente

Enero 21/2004	<p>los Conglomerados de Confecciones en gamarra y de Turismo en Cuzco</p> <p>Supply chain for garment industry in Gamarra and Tourism in Cuzco</p> <p>Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (Prompyme)</p> <p>\$970,000 del FOMIN</p>			desarrolla satisfactoriamente.
ATN/ME-8541-UR Diciembre 2003	<p>Desarrollo de redes empresariales en el sector vinícola</p> <p>Support for the development of the Wine productive chain</p> <p>Asociación de Bodegas Exportadoras de Vinos Finos de Uruguay (ABE)</p> <p>\$500,000 del FOMIN</p>	Dec 23/04	34%	Se están iniciando las actividades previstas.
ATN/ME-8601-UR Enero 2004	<p>Programa de Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Ñandú.</p> <p>Development of the productive chain linked to the Ñandú</p> <p>Asociación Uruguaya de Criadores del Ñandú (A.U.CRI.ÑA)</p> <p>\$ 463,000 del FOMIN</p>	Abr 16/04	10%	Se registraron demoras al inicio y actualmente desarrolla satisfactoriamente.
ATN/ME-8797-CO Ago 2004	<p>Programa de apoyo a la competitividad de 'clústers'</p> <p>Supporting cluster competitiveness</p> <p>Universidad de Los Andes</p> <p>\$3,450,000 del FOMIN</p>	Dec 3/04	N/A	Se encuentra en proceso de cumplimiento de condiciones previas.

Cartera FOMIN del Ecuador

No.	Memo #	Project #	ATN #	Name	Exec. Agency	FAC	Approval	Status	MIF Amount	% Disb
1	MIF/AT-40	TC9409386	ATN/MH-4907-EC	Manpower Adjustment Program	FE	II	24-May-95	Completed	1,837,072	100.00
2	MIF/AT-41	TC9410143	ATN/MT-4908-EC	Modernization of State (Transport Component)	CONAM	I	24-May-95	Completed	1,021,427	100.00
3	MIF/AT-44	TC9503386	ATN/MT-4960-EC	Modernization of the Water and Sanitation Sector	CONAM	I	19-Jul-95	Completed	666,913	100.00
4	MIF/AT-57	TC9502130	ATN/MT-5051-EC	Trade Modernization		I	1-Nov-95	Completed	690,000	100.00
5	MIF/AT-105	TC9503287	ATN/MT-5440-EC	Mediation and Arbitration Center	CCQE	I	11-Dec-96	Completed	708,828	100.00
6	MIF/AT-124	TC9603128	ATN/MH-5566-EC	Employment Services and Training	FH	II	2-May-97	Completed	450,000	100.00
7	MIF/AT-132	TC9609126	ATN/ME-5612-EC	Voucher Program for Entrepreneurial Service	CFNCNV	IIIa	25-Jun-97	Completed	1,047,029	100.00
8	MIF/AT-156	TC9610131	ATN/MT-5878-EC	Strengthening the Savings and Credit Coops. System	SB	I	25-Feb-98	Completed	368,934	100.00
9	MIF/AT-157	TC9705271	ATN/MT-5877-EC	Transport Concessions	MOP	I	25-Feb-98	Completed	1,025,682	100.00
10	MIF/AT-242	TC9804461	ATN/ME-6459-EC-1	Local Development and Support for Private Initiatives	ACUDIR	IIIa	21-Apr-99	In execution	453,820	81.44
11	MIF/AT-242	TC9804461	ATN/ME-6459-EC-2	Local Development and Support for Private Initiatives	ACUDIR	IIIa	21-Apr-99	In execution	453,820	76.04
12	MIF/AT-242	TC9904007	ATN/MH-6460-EC-1	Local Development and Support for Private Initiatives	ACUDIR	II	21-Apr-99	In execution	270,180	89.30
13	MIF/AT-242	TC9904007	ATN/MH-6460-EC-2	Local Development and Support for Private Initiatives	ACUDIR	II	21-Apr-99	In execution	270,180	75.82
14	MIF/AT-242	TC9904008	ATN/MT-6461-EC-1	Local Development and Support for Private Initiatives	ACUDIR	I	21-Apr-99	In execution	246,000	24.04
15	MIF/AT-242	TC9904008	ATN/MT-6461-EC-2	Local Development and Support for Private Initiatives	ACUDIR	I	21-Apr-99	In execution	246,000	36.66
16	MIF/AT-346	TC9911188	ATN/MT-7084-EC	Development of Health Franchises	CARE	I	2-Aug-00	Completed	230,168	100.00
17	MIF/AT-346	TC9911188	ATN/MH-7083-EC	Development of Health Franchises	CARE	I	2-Aug-00	Completed	436,492	100.00

No.	Memo #	Project #	ATN #	Name	Exec. Agency	FAC	Approval	Status	MIF Amount	% Disb
18	MIF/AT-388	TC0007041	ATN/ME-7300-EC	E-commerce Pilot Project for Small-Scale, Artisanal, and Agricultural Producer Groups	CAMARI	IIIa	22-Dec-00	In execution	409,920	97.97
19	MIF/AT-398	TC0007013	ATN/ME-7352-EC	Banco Solidario	BSSA	IIIa	6-Mar-01	Completed	299,835	100.00
20	MIF/AT-403	TC0104033	ATN/MH-7404-EC	Training for Young Entrepreneurs	FJA	II	25-Apr-01	In execution	201,449	86.41
21	MIF/AT-421	TC0006013	ATN/MT-7511-EC	Privatization of the Assets of the Ministry of Tourism	MINTU	I	13-Jul-01	In execution	500,000	89.92
22	MIF/AT-425	TC9902016	ATN/MH-7524-EC	Support of Local Participation in the Galapagos Tourism Sector	CPTG	II	24-Jul-01	In execution	300,400	85.78
23	MIF/AT-436	EC0206	51/MS-EC	Support Micro-Enterprises Utilizing a Line of Credit	BSSA	IIIb	19-Sep-01	In execution	2,000,000	-75.73
24	MIF/AT-436	TC0105029	ATN/ME-7599-EC	Support Micro-Enterprises Utilizing a Line of Credit	BSSA	IIIa	19-Sep-01	In execution	200,000	76.90
25	MIF/AT-448	TC9902019	ATN/ME-7705-EC	Improving competitiveness for micro and small enterprises in textile sector (INSOTEC)	INSOTEC	IIIa	5-Dec-01	In execution	659,000	52.84
26	MIF/AT-449	EC0209	52/MS-EC	Sociedad Financiera Ecuatorial S.A.	SFE	IIIb	12-Dec-01	Completed	1,500,000	100.00
27	MIF/AT-449	TC0110024	ATN/ME-7716-EC	Sociedad Financiera Ecuatorial S.A.	SFE	IIIa	12-Dec-01	Completed	164,843	100.00
28	MIF/AT-454	TC0102027	ATN/MT-7750-EC	Strengthening Intellectual Property	IEPI	I	20-Dec-01	In execution	245,000	64.62
29	MIF/AT-463	TC0103001	ATN/ME-7833-EC	Development of a National Clean Production Center	CEPL	IIIa	3-Apr-02	In execution	737,900	53.02
30	MIF/AT-505	TC0203022	ATN/ME-8078-EC	Organizational Strengthening Or Jardin Azuayo Credit Union	CACJA	IIIa	28-Oct-02	In execution	300,000	39.09
31	MIF/AT-559	EC-M1005	ATN/ME-8530-EC	Program to Mitigate Market Access Barriers under the Andean Trade Preference Act	CORPEI	IIIa	3-Dec-03	In execution	1,323,492	2.27
32	MIF/AT-565	TC0205031	ATN/ME-8539-EC	Fortalecimiento Institucional de Credife	FINCA	IIIa	9-Dec-03	Approved	300,000	0.00

No.	Memo #	Project #	ATN #	Name	Exec. Agency	FAC	Approval	Status	MIF Amount	% Disb
33	MIF/AT-567	EC-M1002	ATN/MH-8542-EC	Job Competencies Certification System in the Tourism Sector	FENACAPTUR	II	10-Dec-03	Approved	778,385	0.00
34	MIF/AT-623	EC-M1006	81/MS-EC	Financing Codesarrollo	CODESARROL	IIIb	17-Nov-04	Approved	1,200,000	0.00
35	MIF/AT-623	EC-M1006	ATN/ME-8952-EC	Financing Codesarrollo	CODESARROL	IIIb	17-Nov-04	Approved	290,000	0.00
36	MIF/AT-642	EC-M1009	ATN/ME-9117-EC	Deepening of Financial Services in Rural Areas	SWISSCONTACT	IIIa	9-Mar-05	Approved	2,048,000	0.00
							Total MIF Amount		23,880,770	

ANEXO V
Plan de Adquisiciones
Operaciones Cooperativas Entre PyMEs De La Cadena
De Valor Del Sector Florícola
(EC-M1013)

ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA SOBRE USD \$ 50,000						
Nº	Descripción de las actividades	A. COSTO ACTIVIDAD			MÉTODO DE SELECCIÓN	Revisión BID
		TOTAL	BID	LOCAL		
1	Coordinador de Proyecto	\$240,000	\$240,000		SBCC	Ex ante
2	Administrativo Contable	\$52,800	\$52,800		SBCC	Ex ante
3	Firma y/o consultor int. Para desarrollo plan de comercialización 6 tipos de alianza (10 planes).	\$120,000	\$120,000		SBCC	Ex ante
4	Experto local en hibridación y fitogenética (36 meses)	\$72,000	\$72,000		SBCC	Ex ante
5	Consultoría Impl. de las plataformas tec. para venta a consumidor final de la finca y centralizado (6 meses)	\$240,000	\$240,000		SBCC	Ex ante
6	Consultoría Impl. de las plataformas tec para la compra y venta de insumos por parte de las alianzas - 6 meses)	\$120,000	\$120,000	\$120,000	SBCC	Ex ante
	Total Consultores Individuales	\$856,800	\$736,800	\$120,000		
		Método de selección				
		SBCC: Selección basado en calidad y costo				
		SBC: Selección basada en calidad				
		SBPF: Selección basada en presupuesto fijo				
		SBMC: Selección basada en el menor costo				
		SCC: Selección basada en calificaciones de consult.				
		SD: Selección directa				
		CC: Comparación de calificaciones				