

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

PERU

**DESARROLLO DE REDES EMPRESARIALES EN LOS
CONGLOMERADOS DE CONFECCIONES EN GAMARRA Y DE
TURISMO EN CUZCO**

(TC-0302010-PE)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el Equipo de Proyecto integrado por: Claudio Cortellese (FOMIN), Jefe de Equipo; Dieter Wittkowski, (SDS/MSM); Claudio Maggi (FI3/RE3) Bernadete Buchsbaum (LEG/OPR); Juan Pablo Severi (COF/CPE); Carmen Molina (COF/CPE).

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO

I.	ANTECEDENTES	1
A.	Conglomerados Productivos en Perú.....	1
1.	Confecciones en Gamarra	1
2.	Turismo en Cuzco	2
B.	Problemas a abordar en el Proyecto	2
C.	Justificación y Estrategia de Intervención del Proyecto.....	3
II.	OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO	3
A.	Objetivos.....	3
B.	Componentes y actividades	3
1.	Componente I. Promoción de redes asociativas empresariales.....	3
2.	Componente II: Facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales	4
3.	Componente III. Facilitación del acceso a mercados	5
4.	Componente IV. Monitoreo y Diseminación de resultados del proyecto	6
III.	COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	6
IV.	EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	7
V.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	8
VI.	BENEFICIOS Y RIESGOS	9
A.	Beneficios.....	9
B.	Riesgos	10
VII.	ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES.....	10

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto detallado del proyecto

INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS DEL PROYECTO

Preparación:

Información institucional

Análisis de los sectores y de la presencia de PyMEs en Gamarra y Cuzco

Análisis de las instituciones presentes en Gamarra y Cuzco

Metodología de Evaluación del Cluster de “Integración y cadenas productivas”

Ejecución:

Reglamento Operativo

Términos de Referencia del Director y de los Coordinadores

Cronograma del Proyecto

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CE	Consejo Estratégico
CESI	Comité de Impacto Ambiental y Social
CPE	Oficina de País en Perú
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ONPE	Oficina Nacional de Procesos Electorales
PE	Pequeñas Empresas
PROMPYME	Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa
UE	Unidad Ejecutora
UO	Unidades Operativas

**DESARROLLO DE REDES EMPRESARIALES EN LOS CONGLOMERADOS DE CONFECCIONES
EN GAMARRA Y DE TURISMO EN CUZCO**

(TC-0302010-PE)

RESUMEN EJECUTIVO

Agencia Ejecutora:	Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME)	
Beneficiarios:	250 empresas confeccionistas del conglomerado de Gamarra y 250 empresas de servicios turísticos del conglomerado de Cuzco.	
Financiamiento:	Modalidad:	Donación
	FOMIN (Facilidad III-a):	US\$ 970.000
	Aporte local:	<u>US\$ 630.000</u>
	Total:	US\$ 1.600.000
Objetivos:	El proyecto tiene como objetivo general contribuir a elevar la competitividad de los conglomerados de turismo en Cuzco y de confecciones en Gamarra. El objetivo específico es constituir redes asociativas empresariales al interior de los conglomerados, capaces de alcanzar dinámicas de eficiencia colectiva y de optimizar la inserción de las empresas en los mercados.	
Descripción:	El proyecto incluye cuatro componentes: (i) Promoción de redes asociativas empresariales; (ii) Facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales; (iii) Facilitación del acceso a mercados; y (iv) Monitoreo y diseminación de los resultados del proyecto.	
Calendario de ejecución:	El plazo de ejecución del Proyecto será de 36 meses, y el de desembolsos será de 42 meses	
Revisión social y ambiental:	El CESI ha aprobado esta operación en su reunión del 10 de octubre de 2003 y los comentarios de la misma han sido incorporados en el pár. 3.8.	
Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso son: presentación a satisfacción del Banco de (i) la versión final del Reglamento Operativo; (ii) la constitución de la Unidad Ejecutora del Proyecto (pár. 4.2); y (iii) el plan operativo anual para el primer año del programa, con identificación de hitos para desembolsos (pár. 4.4). Las condiciones previas al primer desembolso contempladas en las estipulaciones especiales y las normas generales deberán cumplirse dentro de los 60 días posteriores a la suscripción del Convenio.	

Excepciones a las políticas del Banco:

Ninguna.

Coordinación con otras instituciones de desarrollo:

Durante la preparación no se han detectado programas parecidos de otros donantes, por lo menos en las áreas y sectores seleccionados. Igualmente, el proyecto prevé que Prompyme coordine el desarrollo de las actividades del proyecto con las otras iniciativas relacionadas que pudieran darse en el país, participando activamente en el Comité Interinstitucional sobre conglomerados (Pár.4.2).

I. ANTECEDENTES

A. Conglomerados Productivos en Perú

- 1.1 En Perú, las Pequeñas Empresas (PE)¹ concentran alrededor del 99,6%² del total de empresas, contribuyen aproximadamente con el 42.1% de la producción nacional y emplean alrededor de 75.9% del personal ocupado de todo el país³. A pesar de su importancia en términos cuantitativos, la capacidad generadora de riqueza de este tipo de unidades productivas es limitada. La distribución del tamaño empresarial en Perú explica en gran medida la falta de articulación productiva: la debilidad del estrato intermedio (3.7% de empresas) que sirva de nexo entre el reducido número de grandes compañías (0.34%) y la gran cantidad de microempresas (96%) en el país. En este punto, se distingue la necesidad de aprovechar la capacidad de desarrollo de las PE con miras a llenar el vacío existente en dicho estrato medio.
- 1.2 La Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME) ha identificado a nivel nacional un conjunto de clusters en donde se viene ejecutando una labor en pro de la competitividad de las PE.
- 1.3 En la selección de los conglomerados a incorporar en el proyecto, PROMPYME ha considerado dos sectores relevantes económicamente, representativos de un mayor número de PE productivas y de servicios y con elevado potencial de mejoramiento competitivo: (i) la industria de las confecciones textiles en la zona de Gamarra (Lima); y (ii) el turismo receptivo, teniendo en el circuito Cuzco-Machu Picchu.

1. Confecciones en Gamarra

- 1.4 Desde 1995 la industria textil y de confecciones de Perú ha mostrado un incremento exportador sostenido (16% promedio anual). Hoy en día, debido a la reciente inclusión de este sector en el acuerdo con Estados Unidos que elimina los aranceles, se abre una nueva oportunidad para esta industria, la cual constituye una prioridad estratégica debido al número de empleos que absorbe directa e indirectamente, estimado en 700,000.
- 1.5 El conglomerado de Gamarra está compuesto por casi 12,000 microempresarios en 162 agrupaciones (Galerías, Centros y Ferias Comerciales), dedicados a la comercialización y manufactura de ropa. De las ventas anuales totales (aproximadamente US\$ 800 millones), se estima que tan sólo un 3% se dirige hacia el exterior. Una experiencia de asociatividad de Gamarra la constituye la conformación de 7 consorcios para atender una licitación pública convocada por la Oficina Nacional de Procesos Electorales (ONPE) para la elaboración de “T-shirts” el año 2002 (4 de estos consorcios ganaron). El conglomerado de Gamarra puede aumentar su participación en las exportaciones siempre y cuando logre adaptarse a

¹ La definición de Pequeña Empresa incluye también a la microempresa.

² SUNAT 2001 (considera PEs a las unidades económicas con ventas anuales menores de US\$ 750.000).

³ Instituto Nacional de estadística e Informática (INEI), 1997.

los estándares y calidad requeridos y alcance, mediante esquemas asociativos o de subcontratación, los volúmenes necesarios de producción.

2. Turismo en Cuzco

- 1.6 El Perú posee múltiples atractivos turísticos, y registraba un número de visitantes extranjeros en el 2001 de alrededor de 1 millón, frente a los 541,000 en 1995 y 317,000 en 1990. En los próximos años se espera que el país mantenga estos incrementos, entre otras cosas, a través de la modernización de los principales aeropuertos del país, inclusive el de Cuzco.
- 1.7 El conglomerado de Cuzco está compuesto principalmente por PE dedicadas a servicios turísticos y actividades relacionadas (más de 4,200 unidades entre restaurantes, hoteles, transportes, agencias de viaje y ventas de artículos diversos). En Cuzco se encuentran algunos casos esporádicos de coordinación entre empresas (hoteles con agencias de viaje y restaurantes). La estructura del sector en Cuzco sugiere la posibilidad de tener incrementos importantes de competitividad al ofrecer productos turísticos complejos y con estándares internacionales, a través de un enfoque de integración productiva.

B. Problemas a abordar en el Proyecto

- 1.8 Existen varios factores que limitan el desarrollo de la productividad y competitividad de las PE de los conglomerados seleccionados:
 - a. Bajos niveles de cooperación horizontal entre empresas y falta de articulación vertical entre los diferentes eslabones de la cadena de valor en cada conglomerado. Esto evidencia: (i) altos costos de transacción (compras y ventas); (ii) falta de acción colectiva que permita aprovechar economías de escala; y (iii) ausencia de visiones locales compartidas de desarrollo futuro.
 - b. Débil orientación a mercados potencialmente abordables mediante estrategias asociativas. Esto refleja: (i) escasas capacidades de inteligencia comercial; (ii) débil gestión de comercialización; y (iii) inexistencia de sistemas de diferenciación de oferta con respecto a segmentos de demanda.
 - c. Desarticulación entre la oferta y la demanda de los servicios empresariales.
 - d. Fragmentación de la institucionalidad, que se refleja en: (i) carencia de agentes que cumplan roles de promoción y animación de procesos de cooperación empresarial; (ii) falta de instancias de diálogo público-privado; y (iii) incapacidad de las organizaciones empresariales locales de canalizar los requerimientos de las empresas.

C. Justificación y Estrategia de Intervención del Proyecto

- 1.9 La estrategia del proyecto se fundamenta en la constatación de que la promoción de esquemas de cooperación entre pequeñas empresas, basados en la identificación de problemas comunes y la búsqueda de soluciones colectivas han demostrado ser, en diferentes contextos, un instrumento para mejorar la competitividad y el desarrollo del sistema empresarial. Mediante la conformación de redes asociativas, las empresas pueden alcanzar masa crítica para abordar nuevos mercados, pueden aprovechar economías de escala (mejorando su posición con proveedores y compradores), catalizando procesos de aprendizaje y mejora productiva. Una premisa central es que el protagonismo debe ser empresarial. Por ello un objetivo estratégico es el empoderamiento (*empowerment*) empresarial, y ello implica que las decisiones al interior del proyecto deben ser asumidas por los propios integrantes de cada red. Finalmente, un elemento considerado en el proyecto es que PROMPYME debe traspasar, durante la ejecución del mismo, su rol de promotor y animador hacia organizaciones privadas empresariales.
- 1.10 Desde esta perspectiva, las razones que justifican este proyecto son: (i) la oportunidad de contribuir a elevar la competitividad de un conjunto importante de empresas mediante estrategias asociativas; (ii) el efecto demostrativo de este proyecto para las empresas de los conglomerados de Cuzco y Gamarra; (iii) el carácter innovador del proyecto para Perú, donde las pequeñas empresas no cuentan con instrumentos que incentiven estrategias empresariales asociativas; y (iv) el efecto irradiador de las redes conformadas sobre la cadena de valor en la cual se insertan, de manera de favorecer la exportación. Este es además el octavo programa incluido en el cluster FOMIN de Integración y Cadenas Productivas y en su preparación se tuvieron en cuenta las lecciones aprendidas y mejores prácticas recopiladas por una consultoría contratada por SDS/MSM y el FOMIN para realizar y evaluar proyectos de cadenas productivas.

II. OBJETIVOS, COMPONENTES Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El objetivo general de este Proyecto es contribuir a elevar la competitividad de los conglomerados de turismo en Cuzco y de confecciones en Gamarra.
- 2.2 El objetivo específico es constituir redes asociativas empresariales al interior de los conglomerados, capaces de alcanzar dinámicas de eficiencia colectiva y de optimizar la inserción de las empresas en los mercados.

B. Componentes y actividades

1. Componente I. Promoción de redes asociativas empresariales

- 2.3 Este componente busca fortalecer las relaciones de cooperación productiva y comercial entre las empresas para un mejor posicionamiento competitivo, a través

de la facilitación de la formación de redes de empresas con fines concretos y capacidad de acción colectiva.

- 2.4 Se incluyen las siguientes actividades: (i) conformar las Unidades Operativas (UO) del proyecto en cada conglomerado; (ii) capacitar en facilitación de redes y modelos competitivos de cooperación empresarial; (iii) facilitar el diseño participativo de visión compartida de desarrollo competitivo en cada conglomerado; (iv) promocionar y sensibilizar a los empresarios con respecto a las ventajas y oportunidades de asociarse en redes; (v) realizar diagnósticos iniciales a las empresas participantes en el proyecto; (vi) levantar información en cada conglomerado de la oferta de consultores y entidades de servicios empresariales no financieros que puedan participar en la ejecución del proyecto; (vii) facilitar la conformación de redes empresariales y la elaboración de planes de negocio a partir de la identificación de objetivos y estrategias común; y (viii) constituir los Consejos Estratégicos y promover su participación en la operación del proyecto como paso para traspasar progresivamente a entidades privadas la función de promoción realizada por Prompyme.
- 2.5 Las empresas participantes en las redes deberán cumplir, entre otros, con los siguientes criterios de selección: (i) contar con el diagnóstico de línea de base; (ii) declarar disposición a pagar por los servicios recibidos individual y colectivamente; (iii) de cada red, al menos el 80% de las empresas deben mostrar ventas netas inferiores a los US\$ 750.000; (iv) en ningún caso las empresas que superen dicho parámetro de ventas anuales, podrán recibir cofinanciamiento de parte del proyecto; v) cumplir con las regulaciones ambientales y las normas sobre seguridad laboral del país o, en caso de no hacerlo, incluir dentro de las actividades planes concretos para cumplir con la normativa señalada; y (vi) garantizar la equidad étnica y de género.
- 2.6 Los principales resultados de este componente serán: 20 redes empresariales con planes de negocio acordados, con al menos 160 empresas participantes en total; 10 directivos y profesionales de PROMPYME y de la UE del Proyecto y 12 profesionales en cada conglomerado, capacitados en gestión y animación de redes y modelos competitivos de cooperación empresarial; un mínimo de 200 empresas en cada conglomerado con diagnóstico de línea de base; y al término de la ejecución entidades privadas asumen la continuidad del proyecto.

2. Componente II: Facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales

- 2.7 Este componente se orienta a mejorar la productividad y el desempeño competitivo de las empresas que se asociarán en redes durante el desarrollo del proyecto, mediante un mejor acceso de éstas a servicios empresariales. A diferencia de un programa convencional de capacitación y asistencia técnica a la PE, en este proyecto los servicios no financieros son funcionales a fortalecer el proceso de consolidación de las redes y se enfocan directamente hacia el cumplimiento de estándares relevantes de demanda y al énfasis en el “empoderamiento” empresarial

(definición de necesidades y selección de proveedores). Los Gerentes de red que se contratarán deberán reportar directamente a los empresarios de la red.

- 2.8 Las actividades a desarrollar en el marco de este componente serán: (i) apoyar la selección y contratación de gerentes de las redes; (ii) revisar los planes de negocio acordados por los empresarios de cada red y la UE del proyecto, que incluirán la consideración de los aspectos ambientales y laborales y las acciones correspondientes a ser emprendidas; (iii) elaborar planes de acción para las redes; (iv) brindar asesoría legal para definir las relaciones entre las empresas de las redes conformadas; (v) facilitar la contratación por parte de las redes, de las asesorías para optimizar procesos productivos y organizacionales, destinadas a adecuar la oferta con las oportunidades de negocio identificadas; y (vi) diseñar y aplicar periódicamente una ficha de evaluación de satisfacción de las empresas participantes.
- 2.9 Los resultados principales serán: 20 redes operativas, con gerentes contratados; incremento a cabo del primer año de funcionamiento de la red en un 100% respecto a la línea de base y posteriormente, aumento de 10% anual promedio en la inversión en asistencia técnica para optimizar procesos productivos y organizacionales; cumplimiento del Plan de Acción de cada red en lo referido a la contratación de servicios empresariales; y por lo menos un 70% de empresas participantes satisfechas con los servicios empresariales contratados.

3. Componente III. Facilitación del acceso a mercados

- 2.10 Este componente busca mejorar las capacidades de las empresas participantes para comercializar sus productos y servicios en los mercados locales y externos relevantes para cada conglomerado, apoyando a su vez la identificación de nuevos o más sofisticados clientes y mercados. Un aspecto central del proyecto es que las redes conformadas se orienten a objetivos claros y pertinentes en términos de las oportunidades de mercados a las que apuntarán. El plan de negocios acordado por cada red empresarial debe ser consistente con dicho objetivo, y es labor de la UE velar por dicha consistencia y hacer ver a los empresarios cuando ello no acontezca.
- 2.11 Este componente incluirá actividades dirigidas a: (i) identificar oportunidades de negocios para las redes participantes en el proyecto, y los consiguientes ajustes de oferta requeridos para abordarlos adecuadamente en términos de calidad y cumplimiento de estándares (los cambios requeridos reciben un apoyo en el marco del componente II); (ii) organizar semestralmente encuentros para promover la oferta y articular comercialmente a las redes empresariales del proyecto con compañías y operadores de los sectores confecciones y turismo; y (iii) diseñar e implementar estrategias comerciales concretas para cada red.
- 2.12 Los resultados principales que se espera alcanzar serán: estrategias comerciales para cada red acordadas con la UE en los planes anuales de acción, ejecutadas en un 80% como mínimo; al menos diez compañías de confecciones y operadores turísticos desarrollando nuevos negocios con redes a partir de contactos

concretados durante los encuentros semestrales; y al finalizar el proyecto, incremento de al menos un 20% (con relación a la línea de base) en las ventas del conjunto de las empresas participantes.

4. Componente IV. Monitoreo y Diseminación de resultados del proyecto

- 2.13 A través de este componente se sistematizará la información referida al avance del proyecto. Además, se difundirá el modelo de desarrollo empresarial aplicado y sus resultados, a fin de sistematizar la metodología de conformación de redes empresariales y promover su réplica en otros conglomerados del país.
- 2.14 Se desarrollarán las siguientes actividades: (i) diseñar, implementar y mantener un sistema de monitoreo del proyecto; (ii) realizar una evaluación participativa anual del cumplimiento de los planes de acción de cada red; (iii) sistematizar las experiencias asociativas promovidas por el proyecto; (iv) difundir los resultados del proyecto a través de audiovisual, publicaciones y otros medios; (v) organizar pasantías para técnicos del sector privado de otros conglomerados del país; y (vi) diseñar, organizar y ejecutar un concurso de planes de negocio asociativos. En este componente se consideran además los gastos de seguimiento del proyecto a ser administrados por el FOMIN.
- 2.15 Como resultado principales se espera: contar con un video, una publicación sobre al menos 4 casos prácticos de conformación y consolidación de redes empresariales; realizar dos talleres de difusión del proyecto; y culminar el concurso de planes de negocios asociativos, con al menos 60 empresas participantes, distintas a las participantes en el proyecto.

III. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 3.1 El Proyecto tendrá un costo de US\$ 1,561,720 de los cuales el FOMIN contribuirá con US\$ 946,400, con fondos no reembolsables. Los otros US\$ 615,320 serán aportados por PROMPYME. Los recursos del FOMIN se gastarán principalmente en la asistencia técnica a las empresas para la mejora tecnológica. La contraparte es principalmente en efectivo, siendo la componente en especie menos del 25% y principalmente dedicada a los gastos generales y a la promoción del proyecto. Todas las asistencias y servicios empresariales serán cofinanciados por las empresas beneficiarias.
- 3.2 **Sostenibilidad del Proyecto.** Una primera dimensión directa de la sostenibilidad del proyecto vendrá dada por el aumento previsto en el cofinanciamiento por parte de las empresas participantes de las actividades del proyecto. Adicionalmente, la sostenibilidad del proyecto se sustenta en tres elementos: (i) el efecto demostrativo de los resultados que alcancen las redes de empresas participantes; (ii) la constitución de los Consejos Estratégicos del proyecto en Cuzco y Gamarra, con la incorporación de entidades privadas y representantes de las empresas participantes, a objeto de que se familiaricen y comprometan con el rol de animación y promoción de redes del proyecto, y al término del mismo puedan proponer

modalidades de continuidad para dicho rol; y finalmente (iii) la difusión de los resultados del proyecto a entidades privadas que cuenten con capacidades para replicar el trabajo desarrollado en el proyecto en otros conglomerados del país. Las evaluaciones analizarán el avance de la sostenibilidad del proyecto.

Rubro	FOMIN	Contraparte	Total	%
A. Componentes	905,400	364,960	1,270,360	
I. Promoción de redes asociativas empresariales y colaboración con instituciones	188,200	226,960	415,160	26%
II. Facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales	577,200	8,000	585,200	37%
III. Facilitación del acceso a mercados	114,000	50,000	164,000	10%
IV. Evaluación, Monitoreo y Diseminación de resultados del proyecto	26,000	80,000	106,000	7%
B. Unidad Ejecutora	-	178,800	178,800	
C. Gastos Operativos y de Supervisión	-	71,560	71,560	
D. Evaluación y Auditoría Externa	21,000	-	21,000	
Imprevistos	13,600	14,680	28,280	
SUBTOTAL	940,000	630,000	1,570,000	100%
%	60%	40%	100%	
Seguimiento del cluster FOMIN	30,000	-	30,000	
TOTAL	970,000	630,000	1,600,000	

IV. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

- 4.1 **Institución Ejecutora.** La entidad ejecutora del proyecto es la Comisión de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME), entidad de promoción, coordinación y concertación de las acciones sectoriales que contribuyan a la ampliación de los mercados de las pequeñas y micro empresas. PROMPYME cuenta con una Dirección Ejecutiva que constituye una unidad ejecutora del pliego del Ministerio de Trabajo y Promoción Social. Para el presente año el presupuesto institucional asciende a US\$ 2.5 millones y con una dotación de 45 profesionales calificados en los temas relacionados con el desarrollo de la pequeña empresa del país.
- 4.2 **Mecanismo de Ejecución.** Para implementar el proyecto, PROMPYME creará una Unidad Ejecutora (UE) que será la responsable del proyecto frente al Banco y se encargará de los aspectos administrativos y financieros del mismo. Asimismo se constituirán un consejo estratégico (CE) y una unidad operativa (UO) en cada conglomerado. Además, para asegurar el coordinamiento con otras iniciativas de apoyo a las PE, Prompyme participará en el Comité Interinstitucional para la Promoción de Conglomerado, en el que están además representados PROMPEX, PRODUCE y COFIDE, e informará sobre los avances del proyecto. La UE estará integrada por un *Director de Proyecto* y un *Asistente*. La UE tendrá además apoyo directo del nivel directivo de PROMPYME, mediante la dedicación en un 20% del tiempo del Gerente del Área de Conglomerados, a fin de respaldar institucionalmente el proyecto. Los CE serán cuerpos colegiados, conformados por representantes de empresas y de instituciones tanto públicas como privadas

presentes en cada conglomerado⁴, con excepción de aquellas entidades proveedoras de servicios no financieros que pudieran ser contratados en el transcurso del proyecto. Cada CE tendrá a su cargo la supervisión de la adecuada implementación y facilitar el avance del proyecto en cada conglomerado. Las Unidades Operativas (UO) serán los equipos responsables de la ejecución del proyecto en cada conglomerado. Cada UO estará integrada por un Coordinador y un Asistente Administrativo; el Coordinador será un especialista en articulación de redes, supervisará y orientará el trabajo de los Gerentes de Red conforme sea necesario y deberá rendir cuenta del avance de los planes anuales de acción.

- 4.3 **Grado de Preparación del Programa.** PROMPYME ha venido avanzando en la preparación del proyecto, manteniendo un permanente diálogo con diferentes empresarios líderes en ambos conglomerados, así como con las entidades que debieran estar representadas en cada uno de los Consejos Estratégicos. En el caso de Cuzco, se ha realizado ya un estudio de tendencias de la demanda turística internacional, con el fin de asegurar pertinencia en la orientación de estrategias competitivas de las redes empresariales.
- 4.4 **Período de ejecución y desembolsos.** El proyecto será ejecutado en un periodo de 36 meses y el desembolso de los recursos de la contribución se hará en un periodo de 42 meses. Se constituirá un fondo rotatorio equivalente hasta el 10% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una cuenta independiente. Además se considerará condición para los desembolsos el cumplimiento de metas (hitos intermedios) previamente establecidas en el cronograma de desembolsos, a ser elaborado como parte de los planes operativos anuales, en coordinación con el equipo de proyecto. El cumplimiento de metas se presentará al Banco mediante informes resumidos adjuntos a las solicitudes de desembolso. De no lograrse las metas indicadas dentro de los 6 meses posteriores a los previstos en el cronograma, el Banco podrá proceder a la cancelación del proyecto. El Ejecutor deberá presentar los planes operativos anuales para el segundo y tercer año de ejecución del proyecto, en ocasión de la presentación del segundo informe semestral del año previo de ejecución.

V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 5.1 **Informes de seguimiento.** La UE preparará y presentará ante la Oficina del Banco en Perú informes del progreso del programa en los sesenta (60) días posteriores al término de cada semestre, y un informe final a los 60 días del desembolso final. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con la Oficina del Banco que incluirá el desempeño financiero y de actividades y resultados.
- 5.2 **Informes de gestión.** La UE elaborará los Informes de Gestión Trimestrales que se entregarán en las reuniones con los CE del proyecto para hacer un estrecho seguimiento con relación a su avance y ejecución presupuestaria. Este Informe de

⁴ Cada CE estará conformado por alrededor de 12 representantes: 4 de instituciones representativas del sector empresarial, 4 de instituciones del sector público; 2 de la sociedad civil; y 2 de las redes conformadas en el proyecto.

Gestión deberá contener: los avances en materia de resultados previstos en el Plan de Trabajo; los aspectos de ejecución presupuestaria; los aspectos administrativos; el seguimiento de acuerdos; los principales logros y problemas; y las acciones que se derivan de lo anterior; todo ello correspondiente al período informado.

- 5.3 **Evaluación.** El Programa contempla dos evaluaciones a ser realizadas por un consultor especializado en integración productiva, seleccionado y contratado directamente por el Banco (la oficina del país coordinará con el encargado del cluster FOMIN). La evaluación se basará en la metodología estándar de evaluación para este cluster, y en la línea de base recogida en los diagnósticos realizados a las empresas en el Componente I. Tomando las indicaciones de dicha metodología, el Marco Lógico que se presenta como Anexo I proporciona los indicadores detallados para la ejecución, seguimiento y evaluación del Programa.
- 5.4 La primera evaluación se contratará una vez se apruebe el primer desembolso, para que el consultor pueda participar en la implantación del sistema de monitoreo y de definición de la línea de base, y se realizará al haberse desembolsado más del 50% de la contribución o al cumplirse los primeros 18 meses desde el primer desembolso. Esta evaluación considerará, al menos, los siguientes aspectos: (i) la evolución de los indicadores del marco lógico; (ii) el grado de avance en la ejecución de cada agrupamiento apoyado por el Programa; (iii) la capacidad institucional del ejecutor y las demás instituciones involucradas en el Programa; (iv) el cumplimiento del *pari passu* de la contraparte; (v) el cumplimiento con las normas ambientales y de seguridad laboral aplicables en el país; y (vi) los pasos que se están dando para facilitar la sostenibilidad del Proyecto. Este informe debe indicar las acciones correctivas necesarias que garanticen la correcta ejecución del Programa. La segunda evaluación se llevará a cabo cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos FOMIN, y analizará: (i) el grado de cumplimiento de los propósitos y objetivos específicos del programa; (ii) la satisfacción de los usuarios a través de una encuesta a las empresas participantes; y (iii) el grado de sostenibilidad de las acciones impulsadas por el Programa, incluyendo el cumplimiento de las empresas con las normas ambientales y de seguridad laboral. Esta evaluación incluirá el análisis comparado de los resultados alcanzados por las empresas beneficiadas frente a un grupo de control de empresas no apoyadas por el programa.

VI. BENEFICIOS Y RIESGOS

A. Beneficios

- 6.1 **Beneficiarios.** Las empresas a participar en la conformación de redes serán un mínimo de 160 PE de los conglomerados de confecciones de Gamarra y de servicios turísticos de Cuzco. Adicionalmente, 340 empresas se beneficiarán de las actividades de capacitación y sensibilización conducente a la conformación de redes, y un total de 400 empresas serán evaluadas mediante el diagnóstico inicial sobre prácticas de gestión y desempeño competitivo previsto en el proyecto.

- 6.2 Como beneficiarios indirectos cabe mencionar a las empresas que podrán captar efectos demostrativos de las redes conformadas en el proyecto. Adicionalmente, muchas empresas en ambos conglomerados podrán beneficiarse de las eventuales mejoras ocasionadas por el proyecto sobre la oferta de servicios empresariales en ambos conglomerados.

B. Riesgos

- 6.3 Los riesgos identificados son:

- a. La capacidad e interés por parte de las instituciones privadas de asumir el rol animador y promotor de redes empresariales. El proyecto prevé, desde el inicio, la participación de instituciones privadas en las instancias estratégicas y de supervisión. Asimismo el proyecto pretende sensibilizar estas organizaciones acerca de la importancia de ir asumiendo roles activos en construir visiones compartidas de desarrollo y apoyar redes empresariales.
- b. La disposición de las pequeñas empresas en participar en esquemas asociativos (disponibilidad a realizar procesos de construcción de confianzas y cofinanciar el gerente de red y los servicios). El proyecto desarrolla actividades de sensibilización de las empresas acerca de los beneficios de las acciones colectivas; además el proyecto busca el “empoderamiento” de los empresarios en la contratación de los servicios y del gerente de red.
- c. La debilidad en la oferta de servicios empresariales. El proyecto procurará identificar entidades calificadas para la oferta de los servicios previstos, mediante un levantamiento de oferta y posterior registro. Se privilegiará que las redes empresariales (demanda) se articulen con esta oferta.

VII. ASPECTOS SOCIALES Y AMBIENTALES

- 7.1 En cuanto a aspectos ambientales, no se estima que las actividades del proyecto tengan un impacto negativo en el ambiente. Por el contrario, en el proyecto se capacitará al personal directivo y trabajadores sobre asuntos relacionados con seguridad y salud ocupacional y protección del ambiente y se brindará asesoría específica cuando sea del caso. Asimismo se promoverá el uso de producción limpia y manejo ambiental como una herramienta para apoyar a las empresas a reducir costos de producción y a incrementar sus rendimientos.

MARCO LOGICO:
DESARROLLO DE REDES EMPRESARIALES EN LOS CONGLOMERADOS DE CONFECCIONES EN GAMARRA Y DE TURISMO EN CUZCO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
Contribuir a elevar la competitividad de los conglomerados de turismo de Cuzco y de confecciones de Gamarra	Mejoramiento de indicadores promedio de desempeño de las empresas (productividad ¹ : 10%, ventas: 20%)		Escenario macroeconómico relevante no sufre alteraciones mayores
PROPÓSITO			
Constituir redes asociativas empresariales al interior de los conglomerados, capaces de alcanzar dinámicas de eficiencia colectiva y de optimizar la inserción de las empresas en los mercados.	<p>Al término del Proyecto:</p> <p>Al mes 30 de proyecto, al menos 5 experiencias de acciones colectivas eficaces², con impacto medible, en cada conglomerado.</p> <p>Sostenibilidad: al menos un 50% de las redes operativas al mes 36, continúan operando al cabo de un año después del término del proyecto.</p>	<p>Evaluación de desempeño anual vs. línea de base (informes del SGI).</p> <p>Informes de evaluaciones del Proyecto (a medio término y final).</p> <p>Monitoreo de Planes de Acción anuales.</p> <p>Actas de las reuniones de los CE.</p> <p>Monitoreo ex – post del proyecto, a un año de finalizado.</p>	<p>Existe una masa mínima de instituciones oferentes de servicios empresariales.</p> <p>La demanda por los productos y servicios de los sectores relevantes para ambos conglomerados no sufren deterioros graves.</p> <p>Existe capacidad de monitoreo ex – post del proyecto.</p>
COMPONENTES			
1. Promoción de redes asociativas empresariales	<p>A los 12 meses de iniciado el Proyecto, 20 redes asociativas empresariales cuentan con planes de negocio acordados, con al menos 160 empresas participantes en total.</p> <p>Adicionalmente:</p> <p>A los tres meses:</p> <p>1.1. Unidad Operativa del Proyecto en funciones.</p> <p>1.2. 10 directivos y profesionales de PROMPYME y de la UE del Proyecto y al menos 12 profesionales en cada conglomerado, capacitados en</p>	<p>Declaraciones constitutivas de las redes.</p> <p>Actas de los Consejos Estratégicos de los conglomerados.</p> <p>Planes de Negocio de las redes.</p> <p>Actas del Consejo Estratégico y contratos de coordinador y asistente para cada conglomerado.</p> <p>Registro de participantes que aprobaron el curso de facilitación de redes y modelos competitivos de cooperación empresarial</p>	<p>Empresas e instituciones privadas mantienen su interés en participar en el proyecto.</p> <p>Disponibilidad de profesionales a ser capacitados en asociatividad empresarial.</p> <p>Predisposición y capacidad de co-pago por parte de las empresas, para los servicios empresariales productivos y gerenciales.</p>

¹ La productividad se medirá para el caso de Gamarra como el valor agregado por empleado y en el caso de Cuzco, por el porcentaje de ocupación por disponibilidad de camas. Se medirán valores reales.

² Las acciones colectivas eficaces podrán situarse en los siguientes campos: acceso y permanencia en mercados; acceso a servicios empresariales productivos y gerenciales; cumplimiento de estándares; articulación con otros eslabones de la cadena de valor; desarrollo de iniciativas en alianza con el sector público y/o de la sociedad civil; acceso a financiamiento.

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>facilitación de redes y modelos competitivos de cooperación empresarial.</p> <p>1.3. Visión compartida de desarrollo competitivo en cada conglomerado definida.</p> <p>A los 6 meses:</p> <p>1.4. 250 empresas sensibilizadas en cada conglomerado acerca de los beneficios de la cooperación inter empresarial.</p> <p>1.5. 200 empresas en cada conglomerado con diagnóstico de línea de base.</p> <p>1.6. Inventario de oferta de entidades de servicios empresariales para cada uno de los ámbitos siguientes: gestión empresarial, gestión de procesos productivos, gestión tecnológica, normas y estándares internacionales y formalización de redes.</p> <p>A los 12 meses:</p> <p>1.7. Al menos 4 iniciativas de acción asociativa en cada conglomerado, por parte de grupos de empresas sensibilizadas en cooperación Inter.-empresarial.</p> <p>A los 36 meses:</p> <p>1.8. Entidades privadas asumen la continuidad del proyecto</p>	<p>Informe de talleres participativos de planificación estratégica y declaración de la visión compartida firmada por los miembros del CE.</p> <p>Base de datos de empresas participantes en actividades de sensibilización</p> <p>Informe de línea de base en cada conglomerado</p> <p>Base de datos de oferta de servicios empresariales por ámbito y por conglomerado</p> <p>Registro de participantes en reuniones preparatorias</p> <p>Registro de iniciativas asociativas emprendidas por grupos de empresas.</p> <p>Matricula, ficha de evaluación y pago del 10% del costo de los cursos de capacitación genérica.</p> <p>Declaraciones firmadas de compromiso de conformación de redes.</p> <p>Perfiles de Planes de Negocio.</p> <p>Firma de acuerdo marco entre entidad(es) privada(s) y redes empresariales en cada conglomerado.</p>	
<p>2. Facilitación del acceso a tecnologías productivas y organizacionales</p>	<p>2.1 Al término del segundo año del proyecto, incremento en al menos un 100% respecto a la línea de base y al término del tercer año, aumento de 10% anual respecto del año anterior en la inversión en asistencia técnica para optimizar procesos productivos y organizacionales, destinados a</p>	<p>Documentos de pago de asistencia técnica.</p> <p>Contrato de formalización operativa de cada red (fondo común, cuentas en participación u otro).</p> <p>Contratos de locación de servicios de los gerentes.</p>	<p>Predisposición y capacidad de co-pago por parte de las empresas, para la remuneración de los gerentes de red.</p> <p>Disposición de empresas participantes a exigir eficacia en el trabajo de los gerentes de red.</p> <p>Predisposición y capacidad de co-pago para la asistencia técnica.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>adecuar la oferta con las oportunidades de negocio identificadas, por parte del conjunto de las empresas participantes.</p> <p>A los 14 meses:</p> <p>2.2 20 redes operativas con gerentes contratados.</p> <p>Anualmente, a partir del segundo año:</p> <p>2.3 Cumplimiento del Plan de Acción de cada red en lo referido a la contratación de asistencia técnica.</p> <p>2.4 70% de empresas participantes satisfechas con los servicios empresariales contratados.</p>	<p>Planes de Acción Anuales.</p> <p>Reporte periódico de satisfacción de empresarios en relación a servicios contratados.</p>	<p>Disposición de las empresas a exigir calidad en los servicios prestados.</p>
3. Facilitación de acceso a mercados	<p>Al término del Proyecto, incremento de al menos un 20% (con relación a la línea de base) en las ventas del conjunto de las empresas participantes, consistentes con las estrategias comerciales.</p> <p>Anualmente, a partir del segundo año:</p> <p>Estrategias comerciales para cada red acordadas con la UE, ejecutadas en un 80%.</p> <p>3.1. Al menos diez compañías de confecciones y de servicios turísticos desarrollando nuevos negocios con redes a partir de contactos concretados durante las ruedas de negocios semestrales.</p> <p>3.2. Durante el tercer año del proyecto, se verifica que al menos tres redes en cada conglomerado acreditan el cumplimiento de estándares comunes de calidad.</p>	<p>Planes de Acción Anuales e informes de Monitoreo.</p>	<p>Agentes clave en las cadenas de comercialización estables.</p> <p>Existencia de entidades acreditadas de estándares de calidad.</p>
4. Monitoreo y diseminación de los resultados del proyecto.	<p>4.1. A los 8 meses, un sistema de información para el monitoreo de avance e indicadores de</p>	<p>Perfiles de Proyecto</p> <p>Informes periódicos de monitoreo de avance e indicadores de desempeño.</p>	<p>Capacidad de alimentación del sistema de gestión de la información del proyecto.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	<p>desempeño e impacto en funcionamiento.</p> <p>4.2. A los 30 meses, un video y una publicación que describan al menos 4 casos prácticos de conformación y consolidación de redes asociativas empresariales.</p> <p>4.3. A los 18 meses, información del proyecto vinculada al Portal de Prompyme.</p> <p>4.4. Al mes 36, dos eventos realizados para la difusión de los resultados e impacto del proyecto, dirigidos a una audiencia seleccionada.</p> <p>4.5. Al mes 36, al menos 10 agentes externos a los conglomerados capaces de replicar el modelo en otras regiones, efectuaron pasantías en las redes de cada conglomerado.</p> <p>4.6. Al mes 36, al menos una iniciativa premiada, un auspiciador adicional para el concurso y 60 empresas participantes, distintas a las que participaron del proyecto.</p>	<p>Evidencias varias.</p> <p>Registro de participantes a los eventos.</p> <p>Lista de pasantes.</p> <p>Actas del concurso (recepción, evaluación y premiación).</p>	<p>Existencia de capacidades locales de entidades privadas regionales para: diseñar, ejecutar y co-financiar proyectos de desarrollo de asociatividad empresarial.</p>
ACTIVIDADES			
<p>Componente 1:</p> <p>a. Seleccionar y contratar 2 coordinadores de conglomerados y 2 asistentes administrativos.</p> <p>b. Preparar y realizar 3 talleres de facilitación de redes y modelos competitivos de cooperación empresarial.</p> <p>c. Desarrollar 2 talleres participativos de planificación estratégica para definir la visión compartida de desarrollo competitivo de cada conglomerado.</p> <p>d. Llevar a cabo 2 agendas de promoción y sensibilización a fin</p>	<p>FOMIN: US\$ 188.200 PROMPYME: US\$226.960</p>	<p>Reportes del SGI</p> <p>Informes semestrales</p> <p>Evaluación de medio término y final</p> <p>Planes de Acción anuales</p> <p>Actas de los CE</p> <p>Visitas de inspección</p> <p>VER CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</p>	<p>Se mantiene una oferta adecuada de consultoría y de servicios empresariales.</p> <p>Existe capacidad de copago por parte de las empresas.</p>

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>de identificar y atraer empresas participantes.</p> <p>e. Realizar diagnósticos de línea de base a empresas para recabar información de desempeño empresarial, así como necesidades de servicios empresariales.</p> <p>f. Levantar información sobre oferta de servicios empresariales no financieros y convocar a propuestas para la currícula para los temas de los talleres de capacitación.</p> <p>g. Facilitar la conformación de redes empresariales (mediante talleres de capacitación y planificación participativa) y la elaboración de planes de negocio.</p> <p>Componente 2:</p> <p>a. Apoyar la selección y contratación de gerentes de las redes.</p> <p>b. Revisar los planes de negocio acordados por los empresarios de cada red.</p> <p>c. Elaborar planes de acción para las redes.</p> <p>d. Contratar asesoría legal para apoyar la formalización operativa de las redes.</p> <p>e. Facilitar asistencia técnica para optimizar las tecnologías productivas y organizacionales en función de los planes de acción de las redes.</p> <p>f. Desarrollar una ficha de</p>	<p>FOMIN: US\$577.200 PROMPYME: US\$8.000</p>		

[illegible]

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
del proyecto. f. Organizar 1 pasantía por conglomerado para profesionales y técnicos del sector privado de otros conglomerados del país. g. Diseñar, organizar y ejecutar un concurso de planes de negocio asociativos.			

Presupuesto: Desarrollo de redes empresariales en los conglomerados de confecciones en Gamarra y de turismo en Cusco

	Unidad de medida	Costo unit.	Cantid ad	Año 1	Costo unit.	Cantid ad	Año 2	Costo unit.	Cantid ad	Año 3	Aporte					%		
				Subtotal			Subtotal			Subtotal	TOTAL	FOMIN	Contraparte			TOT.	FOMIN	Contrapart e
													Efectivo	Especie	Subtotal			
1. Promoción de redes asociativas empresariales y colaboración con instituciones				225,720			94,720			94,720	415,160	188,200	199,960	27,000	226,960	26%	12%	14%
<i>Unidades Operativas</i>																		
Coordinadores de conglomerados (2)	mes / consultor	2,400	22	52,800	2,400	24	57,600	2,400	24	57,600	168,000	84,000	84,000		84,000			
Asistentes administrativos (2)	mes / consultor	600	22	13,200	600	24	14,400	600	24	14,400	42,000		42,000		42,000			
Alquiler de local (2)	mes / alquiler	700	24	16,800	700	24	16,800	700	24	16,800	50,400		50,400		50,400			
Mobiliario de oficina	paquete	3,000	2	6,000							6,000		3,000	3,000	6,000			
Equipos	paquete	7,000	2	14,000							14,000	10,000		4,000	4,000			
Materiales de trabajo	mes / paquete	50	22	1,100	50	24	1,200	50	24	1,200	3,500		3,500		3,500			
Comunicaciones	mes / paquete	150	22	3,300	150	24	3,600	150	24	3,600	10,500		10,500		10,500			
Viajes	pasaje	160	4	640	160	4	640	160	4	640	1,920		1,920		1,920			
Viáticos	día	40	12	480	40	12	480	40	12	480	1,440		1,440		1,440			
<i>Capacitación en facilitación de redes y modelos competitivos de cooperación empresarial</i>																		
Consultor internacional en redes empresariales	producto	18,000	1	18,000							18,000	18,000						
Convocatoria pública en cada conglomerado (2)	producto	900	2	1,800							1,800	1,800						
Materiales de trabajo	paquete / taller	400	3	1,200							1,200		1,200		1,200			
<i>Talleres de planificación estratégica de conglomerados</i>																		
Consultores en planif. estratégica (2)	producto	1,200	2	2,400							2,400	2,400						
Alquiler de local	paquete	400	2	800							800		800		800			
Materiales de trabajo	paquete	100	2	200							200		200		200			
<i>Promoción y sensibilización</i>											-							
Consultores de apoyo a la UO (4)	mes / consultor	1,000	12	12,000							12,000	12,000						
Talleres de difusión, materiales de promoción, reuniones de sensibilización, visitas interempresariales y visitas a empresas modelo	paquete	10,000	2	20,000							20,000			20,000	20,000			
<i>Aplicación de diagnósticos sobre tecnologías productivas y de gestión</i>				-														
Consultores de apoyo a la UO (4)	mes / consultor	1,500	8	12,000							12,000	12,000						
<i>Levantamiento de oferta de servicios empresariales en cada conglomerado</i>				-														
Consultores de apoyo a la UO (4)	mes / consultor	1,500	4	6,000							6,000	6,000						
<i>Preparación de planes de negocios</i>				-														
Consultores de apoyo a la UO (4)	mes / consultor	1,500	8	12,000							12,000	12,000						
Materiales de trabajo	paquete / mes	500	2	1,000							1,000		1,000		1,000			
<i>Selección y realización de cursos y talleres de capacitación</i>				-														
Talleres de Capacitación	paquete	15,000	2	30,000							30,000	30,000						
2. Facilitación del acceso a tecnologías productivas				65,000			283,400			236,800	585,200	577,200	-	8,000	8,000	37%	37%	1%
<i>Contratación de gerentes de redes</i>	100% de la remuneración	1,900		-														
Gerentes de redes (20)	mes / consultor	1,425	40	57,000	1,362	120	163,400	1,140	120	136,800	357,200	357,200						
<i>Asesoría para formaliz. operativa redes</i>																		
Asesoría legal para apoyar la formalización de las redes (2)	mes / consultor	2,000	4	8,000							8,000			8,000	8,000			
<i>Asistencia técnica para optimizar tecnol. productivas y organiz.</i>				-														
Capacitación y asistencia técnica	paquete / red			-	6,000	20	120,000	5,000	20	100,000	220,000	220,000						
3. Facilitación de acceso a mercados				50,000			34,000			80,000	164,000	114,000	10,000	40,000	50,000	10%	7%	3%
<i>Identificación oportunid. de negocio</i>							-											
Consultoría para identificar oportunid. de negocio	producto	50,000	1	50,000			-				50,000	50,000						
<i>Articulación comercial</i>				-							-	-						
Encuentros con empresas compradoras y operadoras	producto			-	5,000	2	10,000	5,000	2	10,000	20,000		10,000	10,000	20,000			

	Unidad de medida	Costo unitario	Cantid ad	Año 1	Costo unitario	Cantid ad	Año 2	Costo unitario	Cantid ad	Año 3	Aporte					%		
				Subtotal			Subtotal			TOTAL	FOMIN	Contraparte			TOT.	FOMIN	Contrapart e	
												Efectivo	Especie	Subtotal				
Estrategias comerciales de redes							-					-						
Promoción, participación en ferias, envíos de muestras, road shows, entre otros	paquete / red				1,200	20	24,000	3,500	20	70,000	94,000	64,000		30,000	30,000			
4. Monitoreo y disseminación de los resultados del proyecto				19,000			13,000			74,000	106,000	26,000	58,400	21,600	80,000	7%	2%	5%
Sistema de información para el monitoreo de avance e indicadores de desempeño																		
Consultor para el diseño del sistema	mes / consultor	3,000	1	3,000							3,000		3,000		3,000			
Consultor para la implementación informática del sistema	mes / consultor	3,000	2	6,000							6,000		6,000		6,000			
Actualización del sistema	mes / consultor				3,000	1	3,000				3,000			3,000	3,000			
Evaluación participativa anual del impacto de los planes de acción de cada red				-			-											
Facilitador de taller de evaluación de impacto de planes de acción (2)	taller / red	500	20	10,000	500	20	10,000	500	20	10,000	30,000		30,000		30,000			
Sistematización de las experiencias asociativas promovidas por el proyecto				-			-											
Consultor para sistematización de las experiencias asociativas	producto			-			-	7,000	1	7,000	7,000		7,000		7,000			
Material de apoyo				-			-											
Material audiovisual, publicaciones e información virtual	paquete			-			-	16,000	1	16,000	16,000		6,400	9,600	16,000			
Gastos de apoyo a pasantías				-			-											
Movilización, reuniones	paquete			-			-	1,500	2	3,000	3,000		1,200	1,800	3,000			
Difusión de resultados				-			-											
Eventos de difusión (2)	paquete			-			-	6,000	2	12,000	12,000		4,800	7,200	12,000			
Concurso de Planes de Negocio										-								
Diseño	producto			-				2,000	1	2,000	2,000	2,000						
Desarrollo del Concurso	producto							24,000	1	24,000	24,000	24,000						
5. Unidad Ejecutora				63,600			57,600			57,600	178,800	-	172,800	6,000	178,800	11%	0%	11%
Director de Proyecto	mes / consultor	3,400	12	40,800	3,400	12	40,800	3,400	12	40,800	122,400	-	122,400		122,400			
Asistente	mes / consultor	1,400	12	16,800	1,400	12	16,800	1,400	12	16,800	50,400	-	50,400		50,400			
Equipos	paquete	5,000	1	5,000							5,000	-		5,000	5,000			
Mobiliario de oficina	paquete	1,000	1	1,000							1,000	-		1,000	1,000			
6. Gastos operativos y de supervisión				24,520			23,520			23,520	71,560	-	7,480	64,080	71,560	5%	0%	5%
Apoyo directivo de PROMPYME (20%)	mes / consultor	680	12	8,160	680	12	8,160	680	12	8,160	24,480	-		24,480	24,480			
Participación en taller "Red de proyectos FOMIN de integración productiva"	paquete	1,000	1	1,000							1,000	-	1,000		1,000			
Alquiler de local	mes / alquiler	400	12	4,800	400	12	4,800	400	12	4,800	14,400	-		14,400	14,400			
Comunicaciones	mes / servicio	500	12	6,000	500	12	6,000	500	12	6,000	18,000	-		18,000	18,000			
Materiales de trabajo	mes / paquete	200	12	2,400	200	12	2,400	200	12	2,400	7,200	-		7,200	7,200			
Viajes	pasaje	160	6	960	160	6	960	160	6	960	2,880	-	2,880		2,880			
Viáticos	día	40	30	1,200	40	30	1,200	40	30	1,200	3,600	-	3,600		3,600			
7. Evaluación y Auditoría Externa							8,000			13,000	49,280	34,600	14,680	-	14,680	3%	2%	1%
Evaluaciones de medio término y final	producto				8,000	1	8,000	8,000	1	8,000	16,000	16,000						
Auditoría Externa	producto							5,000	1	5,000	5,000	5,000						
Imprevistos											28,280	13,600	14,680		14,680			
SUB-TOTAL				447,840			514,240			579,640	1,570,000	940,000	463,320	166,680	630,000	100%	60%	40%
Seguimiento cluster FOMIN	producto								1	-	30,000	30,000						
TOTAL				447,840			514,240			579,640	1,600,000	970,000	463,320	166,680	630,000			

Proyectos FOMIN en PEs del Perú
Desarrollo de Redes Empresariales en los conglomerados de confecciones en Gamarra y de turismo en Cusco
TC-0302010-PE

A. Proyectos similares o relacionados (al proyecto)

Ninguno

B. Proyectos similares o relacionados del Banco.

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período de desembolso en meses	Monto desembolsado	Comentarios
PE-0239 11-27-03	PBL: Programa de Reforma de Competitividad, MEF, US\$300,000,000	N/A 36 meses	N/A	Recientemente aprobado.

C. Proyectos relacionados al mismo sector o beneficiarios (2 proyectos)

Número del proyecto y la fecha de aprobación	Título del proyecto, Sector, Agencia Ejecutora y Monto	Fecha de firma y Período de desembolso en meses	Monto desembolsado	Comentarios
TC0204009	Expansión del Apoyo de Producción más Limpia (PyMEs), CET, US\$750,000,	N/A 42 meses	N/A	A ser sometido para la consideración del Comité de Donantes durante 2004.
ATN/ME-6586-PE 7-21-99	Promoción de inversión para pequeñas y medianas empresas, Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEXPERU), US\$842.400	Agosto 1999 30 meses	100%	Completado satisfactoriamente.
ATN/MH-7237-PE 11-29-00	Programa de control de Calidad de PyMEs, INDECOPI, US\$551,250	Julio 2001 42 meses	29%	Actualmente se desarrolla satisfactoriamente aunque con cierto desequilibrio en el pari pasu.
ATN/MH-7236-PE 11-29-00	Programa para el Mejoramiento del Control de Calidad de las PyMEs, CDI, US\$511,060	Julio 2001 42 meses	34%	Se desarrolla lentamente requiriéndose extensión.
ATN/MH-6377-PE 2-3-1999	Recursos humanos para el desarrollo del turismo, Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR), US\$1.087.000	Abril 1999 48 meses	100%	Completado satisfactoriamente.