



CONVOCATORIA

“Cadenas de valor competitivas”

BASES PARA LA PREPARACIÓN DE EXPRESIONES DE INTERÉS

Lima, Agosto 2018

Contenido

BASES PARA LA PREPARACIÓN DE EXPRESIONES DE INTERÉS	4
1 INTRODUCCIÓN	4
2 OBJETIVO DE LA CONVOCATORIA	5
3 MARCO CONCEPTUAL	5
4 TEMAS PRIORITARIOS.....	7
4.1 Desarrollo de Negocios y Cadenas de valor	7
4.2 Facilitación de Comercio Exterior.....	8
4.3 Fortalecimiento de Capital Humano	9
5 FOCALIZACIÓN.....	9
5.1 Focalización Geográfica	9
5.2 Focalización Sectorial	10
6 RESULTADOS POTENCIALES E IMPACTOS ESPERADOS.....	11
6.1 Impactos.....	11
6.2 Resultados Finales	11
6.3 Resultados Intermedios	11
7 ENFOQUES ESTRATÉGICOS	12
8 ETAPAS.....	13
8.1 Convocatoria y priorización de expresiones de interés:.....	13
8.2 Desarrollo y Estructuración de proyectos y aprobación:	14
9 ENTIDADES PARTICIPANTES: PERFILES Y ROLES	15
9.1 Entidades Proponentes	15
9.2 Entidades Socias	16
9.3 Entidades Aliadas	16
10 DURACIÓN Y CO-FINANCIAMIENTO	16
11 MEDIOS DE APOYO	17
11.1 Acciones potenciales.....	17
11.2 Gastos elegibles de cofinanciamiento	17
11.3 Gastos no elegibles	17
12 DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR	18
13 CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN.....	19
13.1 Requisitos de admisión.....	19
13.2 Criterios de evaluación	20
14 CONSULTAS A LAS BASES.....	21
15 CALENDARIO TENTATIVO	21
ANEXO 1: MODELO DE CARTA DE EXPRESIÓN DE INTERÉS	22

ANEXO 2: MODELO DE CARTA DE COMPROMISO PARA ENTIDADES SOCIAS	23
ANEXO 3: MODELO DE CARTA DE COMPROMISO PARA ENTIDADES ALIADAS	24
ANEXO 4. RELACIÓN VERIFICABLE DE PROYECTOS EJECUTADOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	25
ANEXO 5: FORMATO DE NOTA CONCEPTUAL (máximo 12 páginas)	26
ANEXO 6: DECLARACION JURADA DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRACTICAS: ENTIDAD PROPONENTE	30
ANEXO 7: ENFOQUES ESTRATÉGICOS	31
1. Carácter de bien público	31
2. Sostenibilidad	31
3. Escalabilidad y replicabilidad	31
4. Impacto socio económico	31
5. Orientación al mercado y la demanda	32
6. Innovación, desarrollo tecnológico y valor agregado	32
7. Enfoques transversales	33
8. Alianzas estratégicas público – privadas	33
9. Alineamiento, diálogo público - privado e incidencia en las políticas públicas	34
ANEXO 8: FACTORES CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS DE VALOR	35

BASES PARA LA PREPARACIÓN DE EXPRESIONES DE INTERÉS

1 INTRODUCCIÓN

El Perú enfrenta varios desafíos para alcanzar su objetivo de convertirse en miembro de la OCDE para el año 2021, principalmente relacionados con la baja productividad y competitividad. La economía está poco diversificada y generalmente produce bienes que están en la base de las cadenas de valor mundiales. De las 137 economías incluidas en el Informe de Competitividad Global del WEF 2017-2018, Perú ocupa el puesto 72 y ha caído 11 posiciones desde 2013. Como ejemplo, en comparación con la calificación promedio de la competitividad de los países de la Alianza del Pacífico, el Perú presenta brechas relevantes en el desarrollo de las instituciones, educación superior y entrenamiento, sofisticación de mercados e innovación entre otros. Las cadenas de valor con potencial competitivo e inclusivo vinculadas a mercados internacionales pueden convertirse en los motores de la competitividad de las regiones y de un desarrollo económico descentralizado en el Perú.

El Perú y Suiza han asumido además el compromiso de orientar sus acciones hacia el logro de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la Agenda 2030, que tiene el lema de *no dejar a nadie atrás*. SeCompetitivo se alinea dentro de dicho compromiso bajo el entendimiento que orientará sus acciones para contribuir a lograr “el principal desafío que es la erradicación de la pobreza y el hambre en todas sus formas” (ODSs 1 y 2) y puesto que “el crecimiento económico no es suficiente, sino debe ser inclusivo con la finalidad de promover empleos sostenibles y la igualdad” (ODSs 8 y 5), promueve intervenciones enfocadas en generar “oportunidades de aprendizaje para todos” (ODS 4) y promover una producción y consumo responsable (ODS 12). Para tal efecto, apuesta por la generación de alianzas para lograr los objetivos (ODS 17).

En este contexto, el **Programa SeCompetitivo** es una iniciativa de la **Cooperación Suiza – SECO**, en colaboración con el **Ministerio de Economía y Finanzas – MEF**, a través de la su Viceministerio de Economía – VME, el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización – CNCF, como Contraparte Nacional, y que cuenta con **Helvetas Swiss Intercooperation**, en el rol de Facilitador Nacional.

El objetivo de SeCompetitivo es apoyar al Perú en la mejora de la competitividad del sector privado, contribuyendo así al desarrollo económico sostenible y la reducción de la pobreza. Asimismo, la segunda fase del Programa, la cual inició el 24 de mayo de 2018 y tendrá una duración de 48 meses, se enfocará en las siguientes áreas estratégicas:

1. Desarrollo de negocios y cadenas de valor, con el objetivo de contribuir a una mayor productividad (principalmente en las PYME y organizaciones de pequeños productores) y la diversificación de productos hacia un mayor valor añadido.
2. Facilitación y promoción del comercio exterior, orientado a reducir los costos del comercio exterior.

3. Fortalecimiento del Capital Humano, para aumentar la productividad del trabajo.

Del mismo modo, se intervendrá a través tres mecanismos:

- A. Mecanismo A, a nivel de políticas públicas nacionales, mejorando las condiciones marco para el desarrollo del sector privado.
- B. Mecanismo B, a nivel regional, fortaleciendo las cadenas de valor priorizadas (café, cacao, turismo y agroindustria) en Piura y San Martín.
- C. Mecanismo C, apoyando a través de la Red de Expertos Suizos y/o entidades internacionales especializadas a los dos mecanismos anteriores¹; así como el diálogo político y gestión del conocimiento.

En este contexto, la presente **Convocatoria “Cadenas de valor competitivas”**, se desarrolla en el marco del Mecanismo B del **Programa SeCompetitivo**.

2 OBJETIVO DE LA CONVOCATORIA

Identificar ideas innovadoras para el desarrollo y estructuración de proyectos orientados a fortalecer la competitividad de las cadenas de valor de café, cacao, turismo² y agroindustria con el propósito de aumentar la productividad, la oferta exportable y la creación de puestos de trabajo en las regiones de Piura y San Martín.

Las ideas de proyectos serán presentadas a través de Expresiones de Interés, por Entidades que participen en la presente Convocatoria como Proponentes.

3 MARCO CONCEPTUAL

Una cadena de valor es un sistema constituido por actores interrelacionados y por una sucesión de operaciones de producción, transformación y comercialización de un producto o grupo de productos en un entorno determinado. En el marco de este sistema la cadena de valor conecta las organizaciones, recursos y fuentes de conocimiento involucrados en la creación y entrega de valor al consumidor final³.

Entre los beneficios más significativos de las cadenas de valor, según CEPAL⁴, destacan: i) la preservación y fortalecimiento del tejido industrial; ii) la generación de empleo; iii) el fomento de la productividad y competitividad empresarial; iv) la

¹ La Red de Expertos Suizos podrá brindar asesoría técnica durante la etapa de desarrollo y estructuración de los proyectos del Mecanismo B, o incluso durante su implementación; no obstante, este Mecanismo C, no será utilizado durante la etapa de expresiones de interés.

² La Cooperación Suiza – SECO contribuye con el desarrollo del turismo sostenible en sus países socios, entre ellos el Perú. Para mayor información lo invitamos a revisar el siguiente documento: <https://www.seco-cooperation.admin.ch/secocoop/de/home/dokumentation/themendossiers.html>

³ Tomado de la “METODOLOGÍA LINK, Una guía participativa sobre modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores” desarrollada por Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, noviembre 2012

⁴ CEPAL, Ramón Padilla Pérez Editor, Editor, Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica, Santiago de Chile, mayo de 2014.

inserción de la MIPYME en nuevos procesos productivos creadores de valor; v) la atracción de nuevos capitales y la concreción de nuevas inversiones; vi) la creación de redes horizontales o de abastecimiento; vii) un incremento en la recaudación tributaria, y viii) una mejoría en la relación de los sectores público y privado destinada a la generación de sistemas productivos territoriales basados en conglomerados.

El enfoque de cadenas de valor permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad y las ventajas competitivas que potencian la cadena de valor, para luego definir e impulsar estrategias de acción concertadas entre los principales actores involucrados⁵.

Una cadena de valor es competitiva cuando sus actores han desarrollado capacidades y condiciones para mantenerse y aumentar su participación en el mercado de manera sostenible. La competitividad de una cadena tiene que ver con las habilidades, actitudes, talentos, competencias, visión empresarial de sus actores. Algunos autores hablan de competitividad sistémica para hacer entender que una cadena es competitiva no solo cuando una empresa o un grupo de actores tienen rentabilidad, sino que el conjunto de actores es competitivo.

Los proyectos de promoción de la competitividad de las cadenas de valor buscan trabajar en factores críticos de las mismas que se constituyen en restricciones internas (de capacidad), restricciones externas (de acceso) o factores del ambiente o entorno de los negocios y las cadenas de valor que limitan el desarrollo de sus ventajas competitivas y/o impiden el pleno aprovechamiento de oportunidades y potencialidades de una cadena de valor.

Las restricciones de capacidad, de acceso y del entorno de los negocios y las cadenas de valor se asocian con algunas fallas de mercado como: i) la naturaleza de bien público de determinados servicios críticos y escasos, ii) las externalidades que impiden el desarrollo de una oferta sostenible de servicios para solucionar los problemas de la cadena de valor, iii) las asimetrías de información que dificultan la interacción entre los actores y la articulación productiva de los eslabones de las cadenas de valor, y iv) los costos de transacción que limitan los procesos de coordinación para desarrollar acciones colectivas que promuevan la competitividad de las cadenas de valor.

A fin de superar estas limitaciones a la competitividad de las cadenas de valor, y de acuerdo a las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la experiencia del desarrollo económico⁶, se ha identificado las siguientes estrategias:

1. Colaboración entre actores
2. Vinculación efectiva al mercado
3. Gobernanza transparente
4. Acceso equitativo a servicios de intervención
5. Innovación incluyente
6. Medición de resultados

⁵ Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas, de Van der Heyden, Camacho editado por RURALTER -SNV, Ecuador 2006.

⁶ METODOLOGÍA LINK, Una guía participativa sobre modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. CIAT, Cali, noviembre 2012

Para mayor detalle sobre estos factores, se puede revisar el Anexo 8 de las presentes Bases. Este marco conceptual solamente referencial y podrá ser tomado en cuenta dependiendo de la naturaleza y alcance de la idea del Proyecto a ser propuesta.

4 TEMAS PRIORITARIOS

Las ideas de proyectos a ser presentados en las Expresiones de Interés de la Convocatoria “Cadenas de valor competitivas” y que serán desarrollados como Proyectos deben enfocarse en atender los factores críticos de las cadena de valor que podrían ser restricciones internas (de capacidad) o restricciones externas (de acceso) que limitan el desarrollo de las ventajas competitivas de un sector o cadena de valor y/o limitan el aprovechamiento de oportunidades y potencialidades de un sector o cadena de valor. Si bien es cierto existe una multiplicidad de temas que afectan a las cadenas de valor, SeCompetitivo priorizará los siguientes temas estratégicos:

4.1 Desarrollo de Negocios y Cadenas de valor⁷

Las ideas deberán estar orientadas favorecer la productividad, competitividad, el valor agregado y la sostenibilidad de las cadenas de valor y los negocios, para ello se requieren desarrollar capacidades de gestión y técnico-productivas, así como los mercados de servicios financieros, servicios de desarrollo empresarial (SDE) entre otros. A modo de ejemplo, puede ser considerada la siguiente lista no exhaustiva de temas:

- (i) Favorecer la asociatividad de unidades productivas (con énfasis en el cooperativismo) y las alianzas estratégicas entre empresas y/o cooperativas tractoras (comercializadoras y/o proveedoras), de manera que las cadenas de valor puedan lograr economía de escala y de aglomeración.
- (ii) Promover el emprendimiento productivo innovador y la mejora de la capacidad emprendedora, gerencial y técnica de las MIPYME y cooperativas, con énfasis en su gobernanza y formalidad
- (iii) La conservación y escalamiento del uso de material genético de las cadenas de valor del cacao, café y agroindustrial mediante la difusión y extensionismo tecnológico.
- (iv) Promoción de los estándares y normas técnicas de calidad de producto, proceso y gestión para la agroindustria y los servicios turísticos⁸.

⁷ En el caso del cacao, Suiza ha apostado por la conformación de la “Plataforma Suiza para Cacao Sostenible”, iniciativa lanzada por la industria chocolatera suiza, el gobierno federal y la sociedad civil suiza cuyo objetivo es aumentar la sostenibilidad social, ecológica y económica de la producción de cacao. Para mayor información, lo invitamos a visitar el siguiente link: <https://www.kakaoplattform.ch/en/>

⁸ Para los temas relacionados a la calidad en las cadenas del cacao y café, la Cooperación Suiza SECO financiará y apoyará un nuevo Programa de Fortalecimiento de la Calidad a ser implementado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Para mayor información, lo invitamos a visitar el siguiente enlace: <https://www.unido.org/news/unido-and-switzerland-sign-agreement-strengthen-strategic-partnership-field-trade-and-competitiveness>

- (v) Apoyar instrumentos que permitan desarrollar capacidades y asesoría para la mitigación y adaptación al cambio climático en las cadenas de valor (p.e. con sistemas agroforestales).
- (vi) Desarrollo y/o consolidación de instrumentos y sistemas innovadores para mejorar la inclusión financiera y el acceso y diversidad de servicios financieros para las MIPYME (por ejemplo micro arrendamiento de activos, educación financiera, garantías recíprocas, microseguros, factoring o financiamiento y/o capital para inversión y riesgo).
- (vii) Fortalecimiento y expansión de la oferta de servicios de desarrollo empresarial, disseminando y capacitando en metodologías de formación y asesoría técnica y gerencial, identificando y consolidando a los proveedores de servicios de desarrollo empresarial (p.e. los Centros de Desarrollo Empresarial -CDE, los Centros de Innovación Tecnológica -CITE, las instituciones de formación técnica y universitaria).
- (viii) Fortalecimiento de capacidades de las entidades públicas y privadas para promover la competitividad la cadena de valor con estrategias de sostenibilidad institucional y financiera.
- (ix) Promover el diálogo y la concertación interinstitucional público - privado (por ejemplo a través de las Mesas Técnicas) y el fortalecimiento institucional de los gremios empresariales y de las organizaciones de productores.

4.2 Facilitación de Comercio Exterior

Las ideas de proyectos a ser presentadas en las Expresiones de Interés deberán estar orientadas a desarrollar soluciones que contribuyan a la facilitación del comercio exterior y reducir los costos logísticos mientras se preserva el control y trazabilidad de la cadena de valor⁹. A modo de ejemplo pueden ser considerados la siguiente lista no exhaustiva de temas:

- (i) Identificación, negociación y superación de los obstáculos técnicos al comercio (OTC) que establecen los países y/o bloques comerciales con los cuales el Perú tiene actividad comercial y turística¹⁰
- (ii) Desarrollar sistemas de trazabilidad y sistemas internos de control que permitan la identificación, caracterización y georeferenciación de los productos de las cadenas de valor, que faciliten el reconocimiento de sus atributos especiales (como sus propiedades sensoriales, la reducción de su huella de carbono o huella hídrica, etc), en los mercados internacionales.
- (iii) Identificación de cuellos de botellas y propuestas de soluciones para los problemas de la infraestructura, costos logísticos y de transporte a lo largo

⁹ En el caso del turismo, SECO no tendrá como foco principal el tema de facilitación del turismo toda vez que viene apoyando y financiando un Programa Global de Mejora de Clima de Inversiones que, entre otros, tiene como objetivo hacer que el turismo en el Perú sea más competitivo y contribuir a la diversificación de destinos en todo el país. El Programa, que es implementado por la Corporación Financiera Internacional (IFC) y cuenta como contraparte nacional al MINCETUR.

¹⁰ En el caso de la agenda de temas vinculados a la problemática del Cadmio en el cacao y chocolate podrán ser atendidos por el Programa de Fortalecimiento de la Calidad (ONUDI).

de la cadena desde las parcelas, los centros de acopio y las plantas de transformación hasta los puertos / aeropuertos de embarque para la exportación del cacao, café y los productos agroindustriales (igualmente se puede identificar problemas y soluciones logísticas para la cadena de valor del turismo).

4.3 Fortalecimiento de Capital Humano

Las ideas de proyectos a ser presentadas en las Expresiones de Interés deberán estar orientadas a soluciones que contribuyan al desarrollo de capital humano como una herramienta para aumentar la productividad del trabajo y la empleabilidad, propiciando la participación activa del sector privado. El Programa se enfocará en materia de educación técnica y formación profesional¹¹.

Algunos desafíos y ejemplos posibles para el logro de la productividad laboral y la empleabilidad del capital humano son los siguientes:

- (i) Desarrollar capacidades técnicas, administrativas y gerenciales de las empresas y cooperativas de las cadenas de valor, a través del diseño de metodologías, formación de formadores y capacitación con contenidos pertinentes y a la medida de sus requerimientos.
- (ii) Fortalecer las instituciones proveedoras de educación técnica y formación profesional promoviendo su acreditación nacional e internacional
- (iii) Mejorar la pertinencia, relevancia y efectividad de educación técnica y formación profesional respecto al mercado de trabajo y sus exigencias, incorporando al sector privado, en la perspectiva de promover el empleo juvenil y la empleabilidad rural.
- (iv) Ampliar y fortalecer el sistema de evaluación y certificación de competencias laborales, aumentando la normalización y perfiles de competencias de técnicos y profesionales claves y ampliando las instituciones acreditadas para evaluar.
- (v) Promover el desarrollo y/o fortalecimiento de sistemas de información y observatorios socio-laborales a nivel regional sobre la demanda de empleo y las necesidades de capacitación técnica, administrativa y gerencial de las empresas y cooperativas de las cadenas de valor de las regiones.

5 FOCALIZACIÓN

5.1 Focalización Geográfica

El Programa SeCompetitivo se enfocará en Piura y San Martín con la finalidad de lograr más impacto y efectividad de la inversión, aportando soluciones a nivel meso / micro más relevantes, pertinentes y con más potencial de sostenibilidad y escalabilidad a nivel macro, contribuyendo a la mejora de la competitividad sectorial y regional. En ese sentido, las expresiones de interés deberán abarcar iniciativas en al menos una de las dos regiones (Piura o San Martín).

¹¹ No se incluye la educación superior universitaria

Sin embargo y previa justificación técnica, los proyectos podrían incluir adicionalmente alguna otra región, tomando en cuenta la continuidad y proximidad geográfica y la interdependencia o interacción económica entre regiones en el marco de un enfoque de cadena de valor.

5.2 Focalización Sectorial

El Programa SeCompetitivo priorizará a las cadenas de valor del Café, Cacao, Agro industria y Turismo. Buscamos impulsar proyectos sistémicos que vinculen los niveles nacionales y regionales, buscando contribuir desde el espacio subnacional y sectorial a la política pública y que estén alineados con las políticas nacionales (p.e. Plan Nacional de Acción del Café Peruano, Plan Estratégico Nacional de Turismo, entre otros) y las Políticas Regionales (Plan de Desarrollo Regional Concertado, Plan Estratégico Regional de Exportaciones, entre otros).

Estas cadenas de valor priorizadas tienen como características transversales:

- (i) Potencial competitivo: Forman parte de cadenas globales de valor con un mercado en expansión y desarrollo.
- (ii) Carácter inclusivo: Cuentan con la participación de pequeños productores rurales en el caso de los productos agrícolas o de MIPYME turísticas locales.
- (iii) Sostenibilidad ambiental: Son cadenas que puede tener un enfoque amigable al medio ambiente, se pueden adaptar al cambio climático y pueden ser importantes para la mitigación del mismo.
- (iv) Valor agregado: cuentan con importante potencial para la generación de valor agregado en nichos especiales del mercado (p.e. cafés especiales, cacaos finos de aroma, productos agroindustriales transformados o turismo de naturaleza y aventura).

Asimismo, se han priorizado estas cadenas de valor por su peso e importancia social y económica en la generación de empleo, producción y exportaciones, tal como se visualiza a continuación:

Cadena	Empleo	Producto / Exportación
Café	220 mil familias de pequeños agricultores	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor área de cultivo 425 mil hectáreas • 1 puesto en exportación de productos agrícolas • 2 puesto global en exportación de café orgánico • 2016: exportaciones por USD 750 millones a 40 países
Cacao	90 mil familias de pequeños agricultores	<ul style="list-style-type: none"> • 2do cultivo con mayor área de cultivo 144 mil hectáreas • 10mo exportador en todo el mundo • 2 puesto global en exportación de cacao fino de aroma • 2016: exportaciones por mas de USD 200 millones
Turismo	1,3 millones de personas (empleo directo e indirecto)	<ul style="list-style-type: none"> • 2 puesto en exportación no tradicional • 2015: Ingresos generados por encima de los USD 4'150 millones • 2015: 58 posición en ranking de Turismo WEF • Perú reconocido entre los 21 destinos turísticos del mundo.
Agro-industria	1,5 millones de personas (empleo directo e indirecto)	<ul style="list-style-type: none"> • 2016: exportaciones por encima de USD 5.500 millones

6 RESULTADOS POTENCIALES E IMPACTOS ESPERADOS

6.1 Impactos

A nivel de impacto, se espera que las ideas de proyectos contribuyan cuando menos a lograr algunos de estos efectos:

- (i) Creación o retención de puestos de trabajo
- (ii) Aumento de las exportaciones y/o comercio interno (en valor y/o volumen) de los productos y derivados de las cadenas de valor priorizadas en las regiones.
- (iii) Incremento de la productividad de las cadenas de valor.
- (iv) Mejora de las condiciones de vida e ingreso de los productores, empresarios y trabajadores de las MIPYME de las cadenas de valor.
- (v) Fortalecimiento de las instituciones vinculadas a las cadenas de valor en las regiones priorizadas.

Se deberán establecer los indicadores específicos que corresponden a estos impactos y, de ser posible, algunas metas aproximadas para dichos indicadores, con cargo a hacer una precisión en la etapa siguiente de desarrollo y estructuración de los proyectos (Capítulo VIII de las Bases).

6.2 Resultados Finales

Como forma de contribuir al impacto del Programa se espera que los resultados finales de los proyectos puedan incluir algunos de los siguientes aspectos:

- (i) Generación bienes y servicios de mayor valor agregado.
- (ii) Acceso a servicios financieros con facilidades para las MIPYME y productores.
- (iii) Buenas prácticas empresariales y gerenciales en las MIPYME y los productores rurales y sus organizaciones implementadas.
- (iv) Gestión mejorada y gobernanza fortalecida de las cadenas de valor.
- (v) Desarrollo de capacidades en las entidades regionales para promover el desarrollo económico.
- (vi) Competencias y habilidades técnicas mejoradas y empleabilidad del capital humano de las cadenas de valor

Se deberán establecer los indicadores específicos que corresponden a estos resultados finales y, de ser posible, algunas metas aproximadas para dichos indicadores, con cargo a hacer una precisión en la etapa siguiente de desarrollo y estructuración de los proyectos (Capítulo VIII de las Bases).

6.3 Resultados Intermedios

Una lista no exhaustiva de posibles resultados intermedios esperados que contribuyen a los resultados finales es la siguiente:

- (i) Promoción de modelos de negocios que faciliten el escalamiento de

las innovaciones tecnológicas, organizacionales, de productos y mercado

- (ii) Desarrollo de capacidades e instrumentos financieros innovadores (Microleasing, factoring, fondos de garantías, etc).
- (iii) Fortalecimiento del mercado de servicios de desarrollo empresarial (SDE), incluyendo diversas formas de SDE, metodologías y de instituciones proveedoras.
- (iv) Fortalecimiento de las instituciones regionales públicas y privadas, sus capacidades (mandatos, gobernabilidad, recursos) y sus espacios de coordinación.
- (v) Mejora de la oferta de capacitación y educación técnica con calidad y pertinencia
- (vi) Mejora del sistema de evaluación y certificación de las competencias laborales.

Se deberán establecer los indicadores específicos que corresponden a estos resultados intermedios y, de ser posible, algunas metas aproximadas para dichos indicadores, con cargo a hacer una precisión en la etapa siguiente de desarrollo y estructuración de los proyectos (Capítulo VIII de las Bases).

7 ENFOQUES ESTRATÉGICOS

Las ideas de proyectos, de acuerdo a la naturaleza y características, podrán incorporar determinados enfoques estratégicos, que se describen a continuación:

Enfoque Estratégico	Descripción
Carácter de bien público	Beneficios y/o soluciones de carácter público que afrontan problemas y desafíos comunes para el conjunto de actores de la cadena de valor; o que generan externalidades positivas.
Sostenibilidad	Beneficios y/o soluciones económicas, sociales y/o ambientales que sean sostenibles en el tiempo más allá de la intervención temporal del Proyecto.
Escalabilidad y replicabilidad	Beneficios y/o soluciones que puedan escalar y/o hacerse extensivos en la propia cadena de valor y/o replicarlos en otras regiones u otras cadenas de valor.
Impacto socio económico	Beneficios y/o soluciones previstos generen cambios positivos sostenibles entre los beneficiarios y el conjunto de la cadena de valor, que modifiquen el estado actual de las restricciones y/o problemas críticos de la cadena
Orientación al mercado y la demanda	La idea de proyecto debe responder, de un lado a una oportunidad clara de mercado es decir una demanda efectiva y/o demanda potencial, y de otro lado, responder a las necesidades y demandas de soluciones priorizadas por los actores claves de la cadena de valor.
Innovación y valor agregado	La idea de proyecto podrá contener actividades orientadas a la adaptación, aplicación y escalamiento de conocimientos validados ¹² , fomentando la innovación, extensionismo tecnológico y el valor agregado. ¹³
Alianzas estratégicas público – privadas	La idea de proyecto debe ser presentada por alianzas estratégicas fuertes, que representen a una institucionalidad diversa, complementaria y cohesionada de la cadena de valor, y que propongan la articulación interinstitucional.
Alineamiento, diálogo público - privado e incidencia en las políticas públicas	Las ideas de proyectos deben sustentar su concordancia con las políticas y planes nacionales y/o regionales de desarrollo de cadenas de valor, facilitar el diálogo entre las instituciones públicas y privadas en torno a las políticas públicas y promover la incidencia en políticas públicas nacionales desde el ámbito sectorial y regional
Enfoques transversales	La idea de Proyecto debe tener consideraciones que favorezcan la equidad de género y la inclusión de jóvenes (hombres y mujeres); la gestión ambiental y adaptación/mitigación al cambio climático y la mejora de la gobernanza de las cadenas de valor.

Para mayor detalle sobre los enfoques estratégicos, revisar el Anexo 7 de las presentes Bases.

8 ETAPAS

Para la formulación y presentación de ideas y desarrollo de proyectos a ser implementados para promover la competitividad de las cadenas de valor, el Programa SeCompetitivo cuenta con dos etapas:

8.1 Convocatoria y priorización de expresiones de interés:

Se difundirá las presentes Bases entre las entidades privadas (gremios, asociaciones empresariales y de cooperativas, entidades educativas, empresas o instituciones privadas nacionales o internacionales) y las instituciones públicas

¹² Por ejemplo: los conocimientos validados durante la primera fase del Programa SeCompetitivo

¹³ Sin embargo, SeCompetitivo no contempla la posibilidad de apoyar ideas de proyectos con actividades de investigación básica, investigación aplicada o desarrollo de nuevas tecnologías, en la medida que estas acciones están siendo apoyadas por otras entidades peruanas.

de alcance nacional y subnacional que sean relevantes para la cadena de valor y los temas prioritarios del Programa, con el fin de identificar las mejores ideas de proyectos para la competitividad y las mejores alianzas estratégicas de actores de las cadenas de valor.

Además, para facilitar y aclarar la información de la convocatoria, así como favorecer la integración “temprana” de instituciones relevantes en torno a una idea de Proyecto se desarrollarán Talleres Informativos e Integradores en Piura y San Martín.

Además de los Talleres Informativos e Integradores las Entidades Proponentes tienen una oportunidad adicional de realizar preguntas y comentarios sobre el contenido de las presentes Bases realizando una consulta (ver Capítulo 14: Consultas a las Bases) que será respondida de acuerdo al Calendario establecido (Ver Capítulo 15: Calendario Tentativo). De esta manera las Bases actuales se integran, amplían y aclaran con las respuestas a las Consultas a las Bases.

Luego de ello se deberá presentar la Expresión de interés y el Programa realizará la priorización de ideas que pasarán a la siguiente etapa considerando los criterios de priorización.

8.2 Desarrollo y Estructuración de proyectos y aprobación:

Luego de aprobadas las Expresiones de Interés con las mejores ideas de proyectos de cadenas de valor el Programa SeCompetitivo trabajará en estrecha colaboración con los proponentes, sus socios y aliados, para complementar, fortalecer e integrar los Proyectos. Este trabajo se formalizará mediante un acuerdo simple de colaboración suscrito entre HELVETAS y las Entidades proponentes cuyas ideas de proyectos han sido seleccionadas con un plan de trabajo específico de muy corto plazo.

En esta etapa, el Programa SeCompetitivo proporcionará a las entidades proponentes, sus socios y aliados, insumos estratégicos para el desarrollo de los proyectos, a través de la asesoría y acompañamiento de la Red de Expertos Suizos en aspectos metodológicos, en los temas prioritarios y los aspectos claves de las cadenas de valor, con el propósito de facilitar la integración de las ideas y de las instituciones aliadas, así como para la estructuración de los contenidos de los proyectos. De manera especial, se buscará la complementariedad de las ideas y sinergias entre las entidades participantes, definiendo con mayor precisión los impactos, resultados esperados, indicadores, actividades, recursos y plazos.

Durante esta etapa se planteará, en caso sea pertinente, la integración de dos o más ideas, o algunos de sus componentes, en un solo Proyecto a estructurar para potenciar sus resultados. Asimismo, como parte de la estructuración del Proyecto se podrán incorporar nuevas acciones, precisar las intervenciones a nivel regional, establecer nuevas alianzas institucionales, en diálogo con las Entidades Proponentes, sus socios y aliados.

La Entidad Proponente que será responsable de la ejecución del Proyecto y líder de la alianza estratégica, es la encargada de la formulación y presentación del

Proyecto final, y hará una exposición del mismo ante un Comité Técnico de Evaluación ad - hoc.

Como parte del proceso de estructuración del Proyecto se establecerán todos los compromisos técnicos, administrativos y financieros, y la gestión y gobernanza del Proyecto, precisando los roles de las Entidades Participantes, acuerdos que serán formalizados posteriormente en un convenio de cofinanciamiento específico entre la Entidad Proponente y HELVETAS. Se evaluará las condiciones y características de los Proyectos caso por caso, que podrían incorporar esquemas de incentivos que estimulen la efectividad del proyecto para potenciar los impactos y resultados.

Finalmente, se procederá a la aprobación de entre cuatro (04) a seis (06) Proyectos a co-financiar, por parte del Comité Estratégico del Programa SeCompetitivo, idealmente al menos uno (01) en cada cadena de valor priorizada.

9 ENTIDADES PARTICIPANTES: PERFILES Y ROLES

La presente Convocatoria “Cadenas de valor competitivas” que las ideas de proyectos a ser presentadas en la Expresiones de Interés requiere que sean propuestas por una alianza institucional de un conjunto de Entidades participantes con el liderazgo de una Entidad Proponente con liderazgo, capacidad, experiencia y representatividad de la cadena de valor y con el apoyo de Entidades Socias y Aliadas con roles y compromisos específicos y/o especializados. Los perfiles de los tipos de Entidades Participantes y los roles y compromisos que asumen cada una en el marco de la idea del Proyecto, se explican a continuación:

9.1 Entidades Proponentes

- Perfil: Entidad que opera en el Perú preferentemente privada, con liderazgo, representatividad, capacidad y experiencia comprobada en las cadenas de valor priorizadas. Pueden ser: Asociaciones/gremios empresariales, Empresas o cooperativas exportadoras, Entidades educativas y los Gobiernos sub-nacionales. Si la Entidad privada proponente fuera una entidad extranjera, las entidades socias deberían ser necesariamente entidades peruanas.
- Rol: Asume la responsabilidad global y el liderazgo, tanto de los contenidos y los compromisos de la expresión de interés como de su futura implementación y seguimiento, así como la gestión técnica, administrativa y financiera de los recursos, en caso sea aprobada. Si la entidad proponente es pública o fuera una entidad privada nacional o extranjera que tuviera alguna limitación razonable para la gestión administrativa y financiera de los recursos, está podrá ser asumida por una entidad privada socia con experiencia en administración de Proyectos, que asume este rol como contrapartida del Proyecto.

9.2 Entidades Socias

- Perfil: Entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales de importancia y pertinencia para la cadena de valor como entidades públicas nacionales o sub-nacionales; gremios de empresas, asociaciones y/o cooperativas; entidades educativas; empresas e instituciones privadas vinculadas a la cadena de valor.
- Rol: Asumen el compromiso de realizar una o más acciones dentro de las iniciativas. Asimismo, deben aportar una parte de la contrapartida (monetaria o no monetaria).

9.3 Entidades Aliadas

- Perfil: Entidades nacionales e internacionales especializadas en las cadenas de valor y/o los temas abordados por el Proyecto.
- Rol: Brindan su apoyo técnico o financiero para el desarrollo de una o más acciones dentro de un proyecto o facilitan asesoría estratégica global. Aunque participan activamente en el logro de las acciones y productos de la iniciativa, lo hacen utilizando sus propios recursos y siempre en colaboración de una o más entidades socias.

10 DURACIÓN Y CO-FINANCIAMIENTO

Las ideas de Proyectos contenidas en las expresiones de interés propondrán un tiempo de duración que no podrá exceder los 36 meses. La duración final del proyecto se definirá en la segunda Etapa de Desarrollo y Estructuración de Proyectos, pudiendo reducirse por debajo del plazo propuesto originalmente.

El presupuesto del Proyecto se conformará del cofinanciamiento solicitado a SeCompetitivo y de la contrapartida que aportan las entidades participantes (proponentes, socias y aliadas). El Presupuesto Total que se proponga debe incluir todos los impuestos establecidos por Ley.

El co-financiamiento no reembolsable que otorgará SeCompetitivo será de hasta 70% del presupuesto de cada Iniciativa.

Como hemos señalado, esta contribución está sujeta a una contrapartida, conformada por los aportes monetarios y/o no monetarios provenientes de las entidades participantes, que permita cubrir por lo menos el 30% del presupuesto. Asimismo, un tercio (1/3) de dicha contrapartida debe ser aporte monetario.

Se cofinanciará entre cuatro (04) y un máximo de seis (06) proyectos para las cuatro cadena de valor priorizadas, que en conjunto recibirán un co-financiamiento no reembolsable de SECO que no superará los USD 3,500,000. Se espera cuando menos que exista un Proyecto por cadena de valor.

El presupuesto final, el co-financiamiento de SeCompetitivo, así como la contrapartida, se definirán para cada proyecto en la etapa de estructuración dependiendo de la naturaleza (alcance, tiempo, alianzas) de los mismos.

11 MEDIOS DE APOYO

11.1 Acciones potenciales

El apoyo de SeCompetitivo a los Proyectos permitirá realizar acciones tales como:

- (i) Desarrollo de competencias en las personas.
- (ii) Asesoría y asistencia técnica especializada
- (iii) Facilitación de información especializada.
- (iv) Fortalecimiento y desarrollo organizacional/institucional y desarrollo de capacidades.
- (v) Facilitación de la coordinación inter-institucional entre los actores públicos y privados.
- (vi) Gestión del conocimiento.
- (vii) Comunicaciones.

11.2 Gastos elegibles de cofinanciamiento

Asimismo, se podrá co-financiar los siguientes conceptos de gasto, siempre y cuando tengan estrecha vinculación con las acciones y objetivos que persigan las Iniciativas y sean debidamente sustentados¹⁴:

- (i) Equipo técnico y administrativo.
- (ii) Consultoría, asesorías especializadas y servicios de capacitación.
- (iii) Servicios de terceros vinculados a las actividades.
- (iv) Materiales e insumos para el proyecto.
- (v) Equipos que el Proyecto requiere.
- (vi) Línea de base, evaluaciones, sistematizaciones.
- (vii) Gastos de Comunicaciones
- (viii) Gastos financieros (mantenimiento de cuenta corriente y otros gastos financieros) de la cuenta única asignada al proyecto.

11.3 Gastos no elegibles

El Programa se reserva el derecho de observar o rechazar el tipo de gasto a ser propuesto y el presupuesto previsto por la “Entidad Proponente” para el co-financiamiento. A continuación, presentamos una lista no exhaustiva de gastos no elegibles:

¹⁴ Si bien en la Etapa 1 - Expresiones de interés no se prevé la presentación de un presupuesto detallado, se considera oportuno proporcionar esta información en el presente documento a fin de informar a las entidades proponentes sobre los aspectos que deberán considerar durante la Etapa 2 del Programa.

- Capital de trabajo, capital para activos productivos o para bienes muebles e inmuebles que generen beneficios netamente particulares y/o aquellos recursos físicos que se pueden obtener mediante instituciones financieras. Solo podría financiar aquellos bienes y/o servicios que generen beneficios de carácter público para el íntegro de la cadena de valor.
- Gastos por personal administrativo de planta (permanente) de la Entidad Proponente (excepto la persona encargada de la Administración del proyecto).
- Beneficios laborales del personal a ser contratado con el proyecto, CTS y cualquier otro tipo de beneficio laboral. Este concepto podrá ser cubierto por la contrapartida monetaria.
- Gastos financieros (mantenimiento de cuenta corriente y otros gastos financieros) de otras cuentas que maneje la organización diferente a la cuenta única asignada al proyecto.
- Adquisición y/o alquiler de equipos, bienes duraderos e insumos no vinculados con la naturaleza y ejecución del proyecto; o por encima del monto global o porcentaje establecido.
- Adquisición de inmuebles.
- Adquisición de bienes usados.
- Financiamiento de deuda.
- Compra de acciones.
- Tecnologías y equipamiento que tengan impacto negativo en el medio ambiente.
- Obras de infraestructura.
- Arrendamiento de locales para oficinas administrativas y alquiler de equipos de oficina.
- Iniciativas relacionadas con armas, juegos de azar y actividades ilegales o prohibidas.

12 DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR

Las expresiones de interés deberán contener los siguientes documentos firmados y escaneados:

1. Carta de Expresión de Interés, suscrita por la Entidad Proponente (Ver el Anexo 1 Modelo de Carta de Expresión de Interés).
2. Cartas de Compromiso de las Entidades Socias (Ver Anexo 2 Modelo de Carta de Compromiso de la Entidad Socia).
3. Cartas de Compromiso de las Entidades Aliadas (Ver Anexo 3 Modelo de Carta de Compromiso de la Entidad Aliada).
4. Relación verificable de proyectos ejecutados por la Entidad proponente; de manera opcional, podría ser incluida la experiencia relevante de la entidad socia o aliada en los últimos años. (Ver el Anexo 4)

5. **Nota Conceptual de la Idea de Proyecto** (Ver Anexo 5 Formato de Nota Conceptual).
6. Declaración jurada de transparencia y buenas prácticas de la Entidad proponente (Ver Anexo 6)

13 CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN

La evaluación y priorización de las expresiones de interés, se realizará en base a los criterios descritos en la Tabla 1.

La idea de proyecto presentada con la expresión de interés debe ser liderada de forma preferente por una entidad proponente privada nacional, pero debe ser la expresión de un acuerdo y alianza estratégica con, por lo menos, una entidad socia, que representen en conjunto a actores claves de la cadena de valor. Si bien no tiene un carácter obligatorio se valorará la idea de proyecto que involucre a:

- ✓ Dos (02) o más entidades que sean asociaciones y/o gremios representativos de empresas y/o organizaciones de los productores o sean entidades representativas del sector empresarial y/o cooperativo.
- ✓ Cuando menos una (01) entidad pública del nivel sub-nacional o nacional.
- ✓ Cuando menos una (01) entidad educativa o académica y/o una entidad privada.
- ✓ Cuando menos se incorpora como entidad socia o aliada a una (01) entidad internacional.

La priorización de las ideas de proyectos estará a cargo del Comité Estratégico (CE), máxima instancia de decisión del Programa SeCompetitivo¹⁵. Dicha priorización tendrá como insumo la evaluación y las recomendaciones que brinde un Comité Técnico Evaluador, definido por el Comité Estratégico del Programa SeCompetitivo.

13.1 Requisitos de admisión

- 1) Cumplir con perfil de proponente
- 2) Presentar Ficha de RUC
- 3) Entrega de documentación firmada
- 4) Focalización en los temas prioritarios
- 5) Focalización en las regiones prioritarias
- 6) Contrapartida mínima según las bases

También se valorará la contribución a la igualdad de género, al manejo sostenible del ambiente y a la gobernanza.

¹⁵ El Comité Estratégico está integrado por representantes de SECO, VME-MEF, CNCF, IPAE, APCI y Helvetas Swiss Intercooperation, en su calidad de Facilitador Nacional.

13.2 Criterios de evaluación

Tabla 1: Matriz de criterios de evaluación

Criterios			Ponderación		Referencia en Nota conceptual
1) Participantes	1.1) Fortalezas Individuales	Proponente (experiencia, capacidad institucional, liderazgo y representatividad, preferentemente privado)	15%	40%	9.1, Anexo 4, 5 y 6
		Socios (experiencia, capacidad institucional, competencia temática, liderazgo)	7%		9.2, Anexo 5
		Aliados (experiencia, capacidad institucional, competencia técnica y metodológica)	4%		9.3, Anexo 5
	1.2) Fortalezas de la alianza	Diversidad / complementariedad (alianza público privadas, empresas, gobiernos regionales, academia)	9%		9.1, 9.2, 9.3, y Anexo 5
		Cohesión / experiencia conjunta de los participantes	5%		9.1, 9.2, 9.3, y Anexo 5,
2) Idea de Proyecto	2.1) Relevancia	Importancia del problema/oportunidad clave que restringe la competitividad, basado en evidencia; orientación al mercado y la demanda; impactos, resultados esperados y acciones	12%	50%	4, 6 y Anexo 5
	2.2) Alinea-miento, diálogo público - privado e incidencia en las políticas públicas	Las ideas de proyectos deben sustentar su concordancia con las políticas y planes nacionales y/o regionales de desarrollo de cadenas de valor, facilitar el diálogo entre las instituciones públicas y privadas en torno a las políticas públicas y promover la incidencia en políticas públicas nacionales desde el ámbito sectorial y regional	7%		4 y Anexo 5
	2.3) Carácter público	Se prevé apoyar proyectos que generen beneficios de carácter público para el íntegro de la cadena de valor	7%		6, 7 y Anexo 5
	2.4) Sostenibilidad	Socioeconómica: involucra positivamente a las poblaciones vulnerables; Institucional: cuenta con respaldo de plataformas interinstitucionales/intersectoriales	7%		6, 7 y Anexo 5
	2.5) Escalabilidad / replicabilidad	Escalabilidad: Se refiere a la probabilidad de escalar / hacer extensiva y masiva la experiencia del proyecto en la región, condiciones que facilitan la ampliación a escala del proyecto.	7%		6, 7 y Anexo 5
		Replicabilidad: Se refiere a la probabilidad de replicar la experiencia del proyecto en otros territorios, evaluando las condiciones básicas que permitirían la réplica del proyecto.			6, 7 y Anexo 5
	2.6) Propuestas innovadoras	Propuestas que implementan innovaciones tecnológicas, organizacionales, mercados, otros.)	5%		6, 7 y Anexo 5
	2.7) Igualdad de género	Se valorará las ideas que incorporar el enfoque de equidad de género	2%		6, 7 y Anexo 5
	2.8) Aporte de contrapartida	Se valorará un aporte de contrapartida superior al 30%, y un aporte monetario superior al 10%	3%		Anexo 5
3) Apreciación general	Visión global respecto a las fortalezas y perspectivas estratégicas del proyecto		10%	10%	
PUNTAJE TOTAL				100%	

14 CONSULTAS A LAS BASES

La Etapa 1 “Expresiones de interés” contempla la oportunidad de realizar consultas a las presentes Bases. Para tal efecto, se deberá enviar un correo electrónico a la dirección electrónica peru@helvetas.org, indicando en el Asunto “Consultas a los lineamientos de Expresiones de interés – Convocatoria de Cadenas de Valor Competitivas” y proporcionando los siguientes datos en el cuerpo del mismo:

- ✓ Nombre de la persona que realiza la consulta
- ✓ Institución a la que pertenece

La fecha límite de presentación de consultas a las bases será el 10 de Septiembre de 2018.

Las consultas serán absueltas y publicadas en la página web de la Cooperación Suiza – SECO en el Perú (www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/seco), a más tardar el 18 de septiembre de 2018.

15 CALENDARIO TENTATIVO

	ETAPA: EXPRESIONES DE INTERÉS	Fecha
1	Lanzamiento de la convocatoria a expresiones de interés	13 de Agosto de 2018
2	Talleres Informativos San Martin*	28 y 29 de Agosto de 2018
3	Talleres Informativos Piura*	5 y 6 de septiembre de 2018
4	Fecha límite de consultas	10 de Septiembre de 2018
5	Publicación de respuestas a consultas	18 de Septiembre de 2018
6	Presentación de expresiones de interés	15 de octubre de 2018
7	Publicación de ideas priorizadas	14 de Noviembre de 2018
	ETAPA: DESARROLLO DE PROYECTOS	
8	Asesoría y asistencia técnica para el desarrollo de proyectos**	Noviembre y diciembre de 2018, y Enero de 2019
9	Límite de presentación de proyectos**	25 de Enero de 2019
10	Exposición de Proyectos en Lima ante Comité Técnico	01 de Febrero de 2019
11	Publicación de proyectos admitidos en Portal Web de la Cooperación Suiza – SECO **	04 de marzo de 2019

* Fecha por confirmar.

** Fechas referenciales se convalidarán una vez inicie la Etapa 2 de la Convocatoria.

ANEXO 1: MODELO DE CARTA DE EXPRESIÓN DE INTERÉS

.....de.....de 2018

Señores
Programa SeCompetitivo
SECO
Lima,

Asunto : Expresión de Interés en la Convocatoria “Cadenas de valor competitivas”

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes, en representación de _____
[*nombre de entidad proponente,*], con RUC N° _____ a fin de manifestar nuestra
expresión de interés en participar de la Convocatoria “Cadenas de valor competitivas”
con la idea de Proyecto “_____”.

Para tal fin, adjuntamos al presente la Nota Conceptual de la mencionada idea de Proyecto, la cual se ajusta a los lineamientos y recomendaciones consideradas en las bases de esta Convocatoria, cuyo contenido declaramos conocer en su totalidad.

Para la ejecución del Proyecto contaremos con entidades socias: _____
[*nombre(s) de las entidades socias*]; así como con las entidades aliadas:
_____ [*nombre(s) de las entidades aliadas*]; los cuales han suscrito las respectivas cartas de compromiso que adjuntamos.

Del mismo modo, declaramos que toda la documentación adjunta es fidedigna y reconocemos que si se demostrase cualquier falsedad o distorsión en la documentación presentada, el Programa SeCompetitivo tiene el derecho de descalificar nuestra participación y/o cancelar la iniciativa, incluso si estuviese en ejecución.

Para toda futura coordinación sobre el particular, les agradeceremos considerar como persona alterna de contacto a _____ [nombre, cargo, número de teléfono y dirección de e-mail]

Atentamente,

.....
[Nombre y Firma de Representante de la Entidad Proponente]

ANEXO 2: MODELO DE CARTA DE COMPROMISO PARA ENTIDADES SOCIAS

.....de.....de 2018

Señores
Programa SeCompetitivo
SECO
Lima,

Asunto : Convocatoria “Cadenas de valor competitivas”

Referencia: Propuesta de idea de Proyecto “ _____”.

En representación de _____ [nombre de la entidad socia], le expresamos nuestro interés en participación en la Convocatoria “Cadenas de valor competitivas”, en calidad de entidad socia de la Idea de Proyecto denominada“ _____”, la cual es liderada por _____ [nombre de entidad proponente], idea que será integrada y desarrollada en la segunda etapa de la Convocatoria en cuestión.

Manifestamos que conocemos el contenido presentado en la Nota Conceptual de la idea del Proyecto, en el cual se delimita nuestro apoyo a la misma, el cual consiste en:

Resultados / Componente	Actividad	Principales roles y atribuciones de _____ [nombre de la entidad asociada]	Responsable
		[indicar cómo participará y aporte de contrapartida que otorgará]	[nombre y cargo de la persona responsable]

En este contexto, expresamos nuestro compromiso de cumplir con dichos roles y atribuciones, en el caso se apruebe el Proyecto en cuestión.

Asimismo, ratificamos que _____ [nombre de entidad proponente], es la entidad encargada de la coordinación general de la Iniciativa.

Finalmente, **DECLARO BAJO JURAMENTO** en mi calidad de representante de _____ [nombre de la entidad socia], que toda la información contenida en el presente documento es fidedigna.

.....
[Nombre y Firma de Funcionario de la Entidad Socia]

ANEXO 3: MODELO DE CARTA DE COMPROMISO PARA ENTIDADES ALIADAS

.....de.....de 2018

Señores
Programa SeCompetitivo
SECO
Lima,

Asunto : Convocatoria “Cadenas de valor competitivas”

Referencia: Propuesta de idea de Proyecto “_____”.

En representación de _____ [nombre de la entidad aliada], le expresamos nuestro interés en participación en la Convocatoria “Cadenas de valor competitivas”, en calidad de entidad socia de la Idea de Proyecto denominada “_____”, la cual es liderada por _____ [nombre de entidad proponente], idea que será integrada y desarrollada en la segunda etapa de la Convocatoria en cuestión.

Manifestamos que conocemos el contenido presentado en la Nota Conceptual de la Idea del Proyecto, en el cual se delimita nuestro apoyo a la misma, el cual consiste en:

Resultado / Componente	Actividad	Principales roles y atribuciones de _____ [nombre de la entidad aliada]
		[indicar cómo participará a través de apoyo técnico o financiero]

En este contexto, expresamos nuestro compromiso de cumplir con dichos roles y atribuciones, en el caso se apruebe la iniciativa en cuestión.

Finalmente, **DECLARO BAJO JURAMENTO** en mi calidad de representante de _____ [nombre de la entidad aliada], que toda la información contenida en el presente documento es fidedigna.

.....
[Nombre y Firma de Funcionario de la Entidad Aliada]

ANEXO 4. RELACIÓN VERIFICABLE DE PROYECTOS EJECUTADOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

(Llenar un Formato por la Entidad Proponente. Opcionalmente, y solo en caso se considere pertinente, también se podrá llenar este formato para las Entidades Socias y Entidades Aliadas)

....., Representante Legal de la Entidad Proponente, declaro que los Proyectos que figuran en la relación siguiente, han sido ejecutados en los últimos 5 años anteriores a la presente convocatoria, según el detalle siguiente:

N° Orden	Nombre del Proyecto	Área Temática	Departamento	Monto Total de Inversión* en US \$	Ejecución		Financiado por	Referencia y Teléfono
					Fecha Inicio	Fecha Término		

* Monto total administrado para uno o varios Contratos firmados con la misma fuente financiera / Estado

** Si la idea del proyecto es priorizada se solicitará los medios de verificación de los mencionados Proyectos

NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL

ANEXO 5: FORMATO DE NOTA CONCEPTUAL (máximo 12 páginas)

1) Datos generales (máximo 0.5 páginas)

<p>Código del Proyecto: PFC WW - XX (Será asignado por el Programa) Título del Proyecto: Deberá expresar la idea general de la propuesta de Proyecto Temas prioritarios a abordar: <input type="checkbox"/> Desarrollo de negocios y cadenas de valor <input type="checkbox"/> Facilitación del comercio exterior <input type="checkbox"/> Fortalecimiento de Capital Humano - Marcar la o los temas prioritarios que abordará directamente el Proyecto.</p> <p>Entidad Proponente: Entidades socias: Entidades aliadas:</p> <p>Ámbito de Acción: - Precisar el ámbito de influencia geográfica del Proyecto.</p> <p>Período de implementación: Indicar el número de meses. En ningún caso será mayor de 36 meses. No existe ampliación de plazo Presupuesto total (US\$): Precisar el costo global del proyecto: co-financiamiento del Programa y contrapartida. Co-Financiamiento Solicitado a SeCompetitivo (US\$): Precisar los aportes requeridos del Programa Contrapartida (US\$): Precisar los aportes totales a ser realizados por las Entidades Participantes. Número de RUC de la Entidad Proponente: Fecha de presentación: Lima, xx/xx/2018 (Ver el Calendario para no ser descalificado)</p>

2) Descripción de los participantes (máximo entre 2 y 3 páginas)

a) Entidad Proponente (máximo 1 página)

- i) Rol institucional en la idea de proyecto a desarrollar

[Describir su rol y liderazgo en la cadena de valor, aportando evidencia sobre su representatividad y peso social, económico o de otra índole en la cadena de valor, por ejemplo facturación de la entidad o de sus socios, número de socios, empleos, etc]

- ii) Capacidad y Experiencia relevante

[Señalar la capacidad y experiencia relevantes en la ejecución de proyectos o iniciativas similares en la cadena de valor relevantes; y el desarrollo de proyectos interinstitucionales, en particular con otros participantes de la propuesta; incluir la capacidad y experiencia de los líderes de la institución y la capacidad y experiencia administrativa en proyecto de montos similares o mayores a los monto solicitados]

b) Entidades Socias (máximo 0.5 página por cada entidad)

[Breve reseña institucional de cada entidad socia señalando las capacidades y experiencias más relevantes en el tema a desarrollar]

c) Entidades Aliadas (máximo 0.5 página por cada entidad)

[Breve reseña institucional de cada entidad aliada señalando las capacidades y experiencias más relevantes en el tema a desarrollar y las competencias técnicas y metodológicas que aportará al Proyecto]

3) Análisis de la relevancia del problema / oportunidad de la cadena de valor a ser abordado (máximo 1 página)

Describir y analizar el problema / oportunidad de la cadena considerado principal que se busca superar / potenciar y su vínculo con los temas prioritarios de SeCompetitivo, así como las causas y efectos del problema principal. Se deberá incluir información y evidencia cualitativa y cuantitativa sobre la importancia, relevancia y pertinencia del problema / oportunidad, las razones que motivan la solicitud de co-financiamiento y cómo el Proyecto contribuye o se complementa con otras iniciativas ya implementadas o en curso.

4) Propuestas de solución en relación a los ejes temáticos (máximo 2 páginas)

- a) Descripción de las brechas identificadas entre los problemas y las soluciones identificadas, así como un análisis y selección de alternativas para solucionar los problemas / oportunidad priorizados por la idea del Proyecto, destacando sus aportes a los temas prioritarios:
 - i) Desarrollo de negocios y cadena de valor
 - ii) Facilitación del Comercio
 - iii) Desarrollo de capital humano
- b) Indicar si en el pasado se ha recibido colaboración de otras entidades o fuentes de financiamiento para solucionar el problema / oportunidad priorizado u otros vinculados. De no ser el caso, indicarlo expresamente.

5) Alineamiento, diálogo público - privado e incidencia en las políticas públicas y planes de desarrollo (máximo 0.5 páginas)

Las ideas de proyectos deben sustentar su alineamiento, concordancia y aportes a las políticas y planes nacionales y/o regionales de desarrollo de las cadenas de valor priorizadas. Es importante que las ideas de proyectos puedan incorporar acciones y/o resultados que faciliten el diálogo entre las instituciones públicas y privadas en torno a las políticas públicas y promover la incidencia en políticas públicas nacionales desde el ámbito sectorial y regional.

6) Beneficiarios, ámbito de acción (máximo 0.5 página)

Se debe incluir información que permita establecer:

a) Beneficiarios

Se deberá cuantificar y describir los beneficiarios directos, indirectos.

b) Ámbito de acción

Precisar el nivel de cobertura geográfica de la iniciativa

7) Descripción de la idea del Proyecto (máximo 3 páginas):

a) Impacto esperado

Se debe señalar y describir los impactos o la finalidad del proyecto, que busca enfrentar los efectos del problema central descritos anteriormente y unos indicadores alineados con los propuestos por el Programa SeCompetitivo (ver Capítulo 6, inciso 6.1).

b) Resultado final

Se debe señalar y describir el resultado final o propósito del proyecto que busca enfrentar al problema central y alcanzar indicadores alineados con los propuestos por el Programa SeCompetitivo (ver Capítulo 6, inciso 6.2).

c) Resultados intermedios

Se debe señalar y describir el / los resultados intermedios o componentes que buscan atacar las causas principales del problema central. Los Resultados intermedios son conjuntos de actividades, relacionadas entre sí, que generan productos específicos y que el proyecto debe realizar para lograr su resultado final. Se debe considerar unos indicadores alineados con los propuestos por el Programa SeCompetitivo (ver Capítulo 6, inciso 6.3).

d) Actividades substantivas

Indicar las actividades o acciones que una vez ejecutadas permitirán lograr los resultados intermedios. Se debe considerar unos indicadores alineados con los propuestos por el Programa SeCompetitivo.

e) Presupuesto

RESULTADOS	ACTIVIDADES PRINCIPALES	Fuente (US\$)		
		Cofinanciamiento SECO	Contrapartida	Presupuesto
R1:	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
R2:	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
R3:	-	-	-	-
	-	-	-	-
	-	-	-	-
Sub total Gastos operativo				
Subtotal Gastos Administrativos				
Total General				
(%)				

(*) El Presupuesto Total incluye todos los impuestos de ley que le sean aplicables

8) Enfoques estratégicos (máximo 2 páginas)

Para esta sección se recomienda que tomen en cuenta los criterios indicados para la implementación de los proyectos (ver anexo 7 de Enfoque Estratégicos. Deberá **describirse brevemente cómo el proyecto aborda cada criterio** y, en caso que alguno de ellos no aplicara para el proyecto planteado, sustentar el por qué.

a) **Carácter público del beneficio y alcance del Proyecto:** sustentación del carácter público de los beneficios y efectos generados por la intervención propuesta del proyecto.

b) Sostenibilidad:

- i) Sostenibilidad económica
- ii) Sostenibilidad social
- iii) Sostenibilidad ambiental
- iv) Autosostenibilidad del proyecto después de su implementación

c) Escalabilidad y replicabilidad

- a) Escalabilidad
- b) Replicabilidad

c) Transferencia a otras cadenas de valor

d) Impacto Socio Económico

- i) Impacto Económico:
- ii) Impacto Tecnológico:
- iii) Impacto Social :

e) Orientación al mercado y la demanda

- i) Oportunidad de mercado: El proyecto debe responder a una oportunidad clara de mercado de los bienes, servicios, insumos y factores de producción de la cadena de valor.
- ii) Necesidades y demandas de los actores públicos y privados: El proyecto debe responder a las necesidades y demandas de soluciones priorizadas y más valoradas por los actores públicos y privados de la cadena de valor.

f) Innovación, desarrollo tecnológico y valor agregado:

- i) Acciones que promuevan la innovación.
- ii) Transferencia, adaptación y desarrollo de soluciones tecnológicas (extensionismo tecnológico)
- iii) Desarrollo y diversificación de productos con valor agregado.
- iv) Innovaciones institucionales y de modelos de negocios

g) Enfoques transversales

i) Enfoque de género

Ideas de Proyectos puedan contribuir a la reducción de la inequidad de las relaciones de género en las cadenas de valor.

ii) Enfoque Ambiental y Cambio climático

Ideas de Proyectos que generen mejoras en la gestión de los recursos naturales y el cambio climático.

iii) Enfoque de Gobernanza

Ideas de Proyectos contribuyan a lograr una mejora de la gestión y gobernanza de las cadenas de valor.

**ANEXO 6: DECLARACION JURADA DE TRANSPARENCIA Y BUENAS PRACTICAS: ENTIDAD
PROPONENTE**

En nombre de[*nombre de entidad proponente*], que represento en este proceso de selección, suscribo la presente Declaración Jurada.

Nuestra Institución se compromete a diseñar e implementar un sistema de rendición de cuentas y a implementar buenas prácticas empresariales en el marco de este proyecto con relación a los actores y beneficiarios finales involucrados.

Garantizo que nuestra Institución, a la fecha, no tiene problemas judiciales, ni deudas coactivas con el Estado a nivel tributario, financiero, de la seguridad social y previsional; así mismo, tampoco estamos inhabilitados de poder suscribir convenios con la cooperación internacional y contratar con el Estado, ya que no tenemos antecedentes negativos de incumplimiento en la ejecución de proyectos o servicios

En ese sentido, y de acuerdo a la convocatoria de la referencia efectuada por su Institución, **DECLARO BAJO JURAMENTO** en mi calidad de Representante Legal de la entidad proponente Responsable, que toda la información contenida en la presente declaración es fidedigna y que se puede corroborar con los documentos que en caso de ser necesario y a petición de parte se podrán adjuntar a nuestra propuesta.

.....,.....de.....de 2018

.....

Nombre y Firma del Representante Legal

ANEXO 7: ENFOQUES ESTRATÉGICOS

Las ideas de proyectos deben incorporar determinados enfoques estratégicos, que se describen a continuación:

1. Carácter de bien público

Se orienta a generar beneficios o soluciones de carácter público para el íntegro de la cadena de valor, afrontando problemas y desafíos comunes para un amplio espectro de empresas e instituciones de la cadena de valor; o que en su defecto, puedan generar externalidades y resultados susceptibles de ser aprovechados mediante el escalamiento y réplica de los beneficios o soluciones obtenidos hacia territorios diferentes, eslabones de la misma cadena o hacia otras cadenas de valor. Por lo tanto no prevé apoyar proyectos que generen beneficios o soluciones netamente particulares, donde la apropiabilidad de los beneficios o soluciones se restrinja a un pequeño grupo de empresas o productores de la cadena de valor.

2. Sostenibilidad

Se espera que los beneficios y soluciones a alcanzar para superar las restricciones y problemas críticos de la cadena de valor, así como los impactos obtenidos, propuestos por las ideas de proyectos sean sostenibles en el tiempo y puedan permanecer y/o escalar más allá de la intervención temporal del Proyecto. Para sustentar la sostenibilidad del Proyecto en su dimensión económica, social y/o ambiental deberán desarrollar estrategias de intervención que incluyan fortalecimiento institucional, empoderamiento de actores, vínculos sostenibles con el mercado o la política pública.

A modo de ejemplo, algunos beneficios y/o soluciones sostenibles en el tiempo pueden ser:

- (i) Sostenibilidad económica: flujo sostenible de las exportaciones, de los turistas, de la productividad entre otros.
- (ii) Sostenibilidad social, permanencia de los empleos creados o de las mejores condiciones sociales de las personas entre otros
- (iii) Sostenibilidad ambiental, los beneficios ambientales y/o servicios ecosistémicos a los que contribuye el proyecto puedan permanecer y/o mejorar en el tiempo, la permanencia de prácticas de manejo sostenible de recursos naturales y/o adaptación al cambio climático.
- (iv) Autosostenibilidad general: la idea de proyecto debe sustentar que los efectos e instrumentos que genere puedan permanecer en el tiempo más allá de la intervención del Proyecto (p.e. un servicio o una técnica).

3. Escalabilidad y replicabilidad

Se espera que las ideas de proyectos puedan escalar y/o hacer extensivos los beneficios y/o soluciones en la propia cadena de valor y/o replicarlos en otras regiones u otras cadenas de valor. Las ideas de proyectos podrían ser escalables por ejemplo a través de alianzas público – privadas, modelos de negocios innovadores con alto potencial de crecimiento, diseminación y gestión de conocimiento entre otros.

4. Impacto socio económico

El Programa SeCompetitivo espera que las ideas de Proyectos produzcan cambios positivos sostenibles entre los beneficiarios y el conjunto de la cadena de valor, que modifiquen el estado actual de las restricciones y/o problemas críticos que afectan la competitividad de un número

significativo de productores, MIPYME, personas etc.. Algunos ejemplos de impacto centrales pueden ser: .

- (i) Impacto Económico: La acción del Proyecto generará mejoras significativas, razonables y verificables en el presente o futuro de variables económicas, como aumentos de los ingresos, reducción de costos, diversificación de productos y actividades económicas, certificación de estándares de calidad y sostenibilidad, reducción de la vulnerabilidad y riesgos de mercado etc. en un número significativo de unidades productivas / personas u organizaciones de productores de la cadena de valor.
- (ii) Impacto Tecnológico: La acción del Proyecto generará cambios / mejoras significativas, razonables y verificables de variables productivas y tecnológicas, tales como aumentos de productividad o rendimiento, mejora de la eficiencia en los procesos productivos, innovaciones de productos, proceso y tecnologías, mejoramiento genético etc; entre las organizaciones de productores, unidades productivas y/o personas que las conforman.
- (iii) Impacto Social: La acción del Proyecto generarán cambios / mejoras significativas, razonables y verificables en el empleo (consolidar y/o generar más y/o mejores empleos), en las condiciones de equidad de género, o en las condiciones socioeconómicas o de pobreza de las unidades productivas y/o personas que las conforman.

Estos impactos se espera que puedan ser demostrados y puestos en evidencia, mediante indicadores específicos a nivel de los impactos y resultados de las ideas de proyectos.

5. Orientación al mercado y la demanda

El Proyecto SeCompétitivo espera que las ideas de proyecto respondan a:

- (i) Oportunidad de mercado: El Proyecto debe responder a una oportunidad clara de mercado de los bienes, servicios, insumos y factores de producción de la cadena de valor (por ejemplo y en el caso del cacao, pueden ser los mercados de exportación del cacao, mercado de los insumos, del mercado financiero o el mercado de servicios de la cadena del cacao, entre otros). Ello significa que el Proyecto debe sustentar la existencia de una demanda efectiva y/o cuando menos una demanda potencial de los bienes, servicios, insumos y factores de producción de la cadena de valor cuya competitividad se espera mejorar con la intervención del Proyecto.
- (ii) Necesidades y demandas de los actores públicos y privados: El proyecto debe responder a las necesidades y demandas de soluciones priorizadas y más valoradas por los actores públicos y privados de la cadena de valor.

6. Innovación, desarrollo tecnológico y valor agregado

SeCompétitivo valorará que las ideas de proyectos con actividades que propongan la adaptación y aplicación de conocimientos validados fomentando la innovación, desarrollo tecnológico y el valor agregado, en alguno de los siguientes aspectos:

- (i) Contemplan acciones, medidas e incentivos que difundan y promuevan la innovación.
- (ii) Consideren la transferencia, adaptación y desarrollo de soluciones tecnológicas validadas a las cadenas de valor.
- (iii) Fomenten el desarrollo y diversificación de productos y servicios con valor agregado.
- (iv) Promueven innovaciones institucionales y de modelos de negocios, financiamiento y servicios.

7. Enfoques transversales

a) Enfoque de género

El Programa SeCompetitivo espera que las ideas de Proyectos puedan contribuir a la reducción de la inequidad de las relaciones de género en la economía y en las cadenas de valor, y/o puedan promocionar a los jóvenes como vía para mejorar sus condiciones socioeconómicas y culturales, a través de unas consideraciones estratégicas y metodológicas que se plasmen en acciones orientadas a lograr algún cambio o mejora frente a la situación actual. En caso se considere pertinente, podría incluirse algún objetivo, meta, indicador o producto relacionado con la equidad de género. En términos de contenidos las ideas de los proyectos pueden contemplar, en la medida de sus posibilidades y la naturaleza de la idea, el siguiente listado no exhaustivo de acciones:

- (i) Desarrollo de capital humano mediante el fortalecimiento de capacidades de mujeres y jóvenes para mejorar sus competencias y desempeños y fomentar el escalamiento en la cadena de valor.
 - (ii) Contribuir al empoderamiento económico de las mujeres en las cadenas de valor mediante el desarrollo de oportunidades vinculadas a la cadena, acceso equitativo a recursos y servicios (financieros, asesorías), vinculación con los diferentes eslabones de la cadena y los mercados.
 - (iii) Aumentar la participación, protagonismo y empoderamiento de la mujer en las acciones y decisiones de la cadena de valor en cuestión, y/o promover la participación y empoderamiento de los jóvenes en dichos procesos.
 - (iv) Promover la equidad y compromisos compartidos de hombres y mujeres en los trabajos domésticos y los trabajos productivos.
 - (v) Facilitar el acceso a los beneficios y servicios del proyecto con consideraciones de género.
- (i)

b) Enfoque Ambiental y Cambio climático

El Programa SeCompétitivo espera que las ideas de Proyectos generen cambios / mejoras significativas, razonables y verificables en la gestión de los recursos naturales, el agua y el suelo; en la mejora de la eficiencia energética o hídrica, en la implementación de estrategias de mitigación y/o adaptación al cambio climático de los productores y MIPYME de las cadenas de valor priorizadas y que en ningún caso puede deteriorar, degradar o afectar de alguna modo los recursos naturales y la biodiversidad.

c) Enfoque de Gobernanza

El Programa SeCompétitivo espera que las ideas de Proyectos contribuyan a lograr una mejora de la gobernanza de las cadenas de valor, promoviendo la consolidación y/o fortalecimiento de los espacios públicos - privados de concertación en cada cadena de valor, incidiendo en la política pública nacional y regional y fortaleciendo los gremios empresariales y de las asociaciones y cooperativas.

8. Alianzas estratégicas público – privadas

El Programa SeCompétitivo espera que las ideas de proyecto, además de las fortalezas individuales de las entidades participantes (proponentes, socios y aliados), puedan demostrar las fortalezas de las alianzas estratégicas; ello significa:

- (i) Diversidad / complementaridad de la alianza: Se valorará la participación y coordinación entre entidades del sector privado, organizaciones y gremios de los productores, que

lideran la idea de proyecto con las entidades públicas, el sector académico y/o empresas, instituciones privadas de promoción nacionales o internacionales.

- (ii) Cohesión: Se valorará las experiencias previas de los participantes de la alianza estratégica en proyectos, iniciativas o instancias conjuntas.
- (iii) Articulación interinstitucional: Se valorará las ideas de proyectos que promuevan el fortalecimiento de la articulación entre actores de la cadena de valor en torno a acciones colectivas.

9. Alineamiento, diálogo público - privado e incidencia en las políticas públicas

Las ideas de proyectos deben sustentar su alineamiento y concordancia con las Políticas y Planes Nacionales (p.e. Plan Nacional de Acción del Café Peruano, Plan Estratégico Nacional de Turismo, entre otros) y las Políticas Regionales (Plan de Desarrollo Regional Concertado, Plan Estratégico Regional de Exportaciones, entre otros) de desarrollo de las cadenas de valor.

Se valorarán las ideas de proyectos que cuenten con acciones, productos o resultados que faciliten el diálogo de políticas entre las instituciones públicas y privadas y la institucionalización de dicho diálogo en la perspectiva de promover, diseñar, implementar y evaluar las políticas públicas vinculadas a la competitividad de las cadenas de valor priorizadas.

De igual modo son de interés las ideas de proyectos que busquen desarrollar acciones o estrategias de incidencia desde los espacios subnacionales (regionales y locales) y desde las cadenas de valor, hacia las políticas públicas nacionales, buscando validar y escalar propuestas de política para la competitividad de las cadenas de valor priorizadas.

ANEXO 8: FACTORES CLAVES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS DE VALOR¹⁶

De acuerdo a las buenas prácticas identificadas en materia de cadenas de valor los factores claves que facilitan y/o promueven la competitividad de las cadenas de valor son los que se pueden ver a continuación. Esta enumeración de factores claves con solamente una referencia conceptual.

1. Colaboración entre actores

La resolución de problemas en el área comercial y social en los nuevos modelos empresariales, requiere que la mayoría de actores de la cadena, **establezcan metas comunes para la colaboración.**

El desarrollo de una mirada sistémica de la cadena reconoce el valor de la interdependencia de los actores, pero lograr acuerdos entre ellos, a menudo implica la **identificación de** uno o más **“Campeones”** o líderes a lo largo de la cadena para que lideren el proceso de colaboración.

2. Vinculación efectiva al mercado

Para los agricultores y sus organizaciones, es importante vincularse con **un mercado estable**, con una señalización clara de los estándares de calidad, de precio y volúmenes, pero que también les provea acceso a servicios claves. Estos vínculos deben contribuir a mejorar la calidad de vida de los agricultores.

Para los compradores, estos vínculos deben proveer **un suministro consistente** de productos seguros, de calidad, a precios competitivos y con bajos costos de transacción.

En la práctica, la integración de las metas de los productores y de los compradores requiere la creación y distribución de valor a lo largo de la cadena.

3. Gobernanza transparente

Se refiere a la creación y aplicación de **estándares claros y sólidos de calidad y compromiso** al comprar y vender volúmenes en determinados momentos. También se relaciona con los procesos equitativos de **manejo de riesgo.**

Es clave **que se reconozca la interdependencia mutua** entre actores de la cadena. El riesgo comercial compartido y los seguros contra cualquier eventualidad, son aspectos básicos en la consolidación de relaciones comerciales exitosas.

4. Acceso equitativo a servicios

Uno de los retos para los pequeños productores y las MYPEs es el acceso a servicios financieros, a información de mercado, a Buenas Prácticas Agrícolas que podrían mejorar la calidad y cantidad de la cosecha, la seguridad alimentaria y la huella medioambiental.

Soluciones exitosas permiten que los pequeños productores **accedan a crédito, conocimiento, tecnología**, incentivos que los impulsen a invertir en su propia producción con base en las necesidades del mercado

5. Innovación incluyente

Los nuevos modelos empresariales **promueven la innovación en productos, servicios y procesos** por parte de varios actores de la cadena.

Las innovaciones deben ser desarrolladas **“con” los productores**, en vez de “para” ellos. El acceso inclusivo a innovaciones provee medios para permanecer competitivo en los mercados dinámicos, construir el valor comercial de los bienes y servicios y compartir ganancias entre los socios. Todo esto influye de forma positiva en la durabilidad del negocio.

6. Medición de resultados

El axioma empresarial plantea que no se puede gestionar lo que no se mide. Un principio clave del

¹⁶ METODOLOGÍA LINK, Una guía participativa sobre modelos empresariales incluyentes con pequeños agricultores. CIAT, Cali, noviembre 2012

modelo empresarial, consiste en incorporar **indicadores y planes de monitoreo a la medida** para evaluar el estado de salud de las relaciones comerciales de una empresa con ánimo de lucro, así como su efectividad como impulsora de desarrollo. El monitoreo del estado de la relación comercial reduce el riesgo de que otros problemas menores destruyan el negocio.