



## **TERMINOS DE REFERENCIA**

### **Diseño Organizacional - Mercadológico de Gobernanza para la Gestión de Centros de Acopio Promovidos por el PDTS - VRAEM**

#### **I. SOLICITANTE**

Núcleo Ejecutor Central del Proyecto Mejoramiento de los Servicios Públicos para el Desarrollo Territorial Sostenible en el Área de Influencia de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro NEC-PDTS-VRAEM.

#### **II. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN**

El NEC-PDTS-VRAEM, requiere contratar los servicios de una empresa consultora con experiencia en elaboración de perfiles y proyectos de inversión; Estudios de mercado y Asistencia técnica empresarial para formular un diseño organizacional – mercadológico de gobernanza para la gestión de Centros de Acopio promovidos por el PDTS – VRAEM y cofinanciados con los gobiernos locales.

#### **III. FINALIDAD PÚBLICA**

El Proyecto Mejoramiento de los Servicios Públicos para el Desarrollo Territorial Sostenible en el Área de Influencia de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro; denominado: “Proyecto de Desarrollo Territorial Sostenible – PDTS” es una iniciativa del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego – MIDAGRI, ejecutado a través del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural – AGRO RURAL como organismo responsable del proyecto, para lo cual se ha constituido el Núcleo Ejecutor Central denominado: “NEC-PDTS-VRAEM”, con las atribuciones legales para administrar el proyecto, en estrecha coordinación con sus Agencias Zonales ubicadas en las regiones de Huancavelica, Apurímac y Cusco. Además, de una importante cooperación con las administraciones locales de los 33 municipios que conforman el área de acción del Proyecto.

El PDTS VRAEM forma parte de las estrategias del Estado peruano en la lucha contra la pobreza rural. En esta perspectiva, el proyecto tiene como principal objetivo reducir la pobreza, directamente en 27 mil familias e indirectamente a 23 mil 936 familias rurales ubicadas en 33 distritos del área de influencia del VRAEM, en los departamentos de Apurímac, Ayacucho, Cusco, Huancavelica y Junín.

La ejecución técnica y administrativa del PDTS es a través del Núcleo Ejecutor Central del Proyecto Mejoramiento de los Servicios Públicos para el Desarrollo Territorial Sostenible en el Área de Influencia de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro – NEC-PDTS-VRAEM, que ha sido establecido mediante la Resolución Directoral Ejecutiva N°276-2017-MINAGRI.DEVIAR-AGRO RURAL-DE, de fecha 28 de junio del 2017.

Como parte del componente 2 de Iniciativas Económicas Locales, el PDTS VRAEM ha cofinanciado a la fecha 40 centros de acopio en los ámbitos de intervención de las 03 URP's, de Andahuaylas - Apurímac, Echarate - Cusco y Tayacaja – Huancavelica.

“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”  
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

Los Centros de Acopio han sido demandados por la población local y han sido gestionados por los Municipios y prestarán servicios de: almacenamiento, servicios de orientación, capacitación y asistencia técnica, selección de productos, conexión para el financiamiento, valor agregado, conexión comercial entre otros. Los centros forman parte de la estrategia para el ordenamiento de la oferta y fortalecimiento de la capacidad de negociación de las organizaciones de productores que vienen ejecutando Planes de Inversión Asociativas – PIA’s.

Por otro lado, de acuerdo a las medidas acordadas en la Misión de Seguimiento y Apoyo a la Implementación (MSAI) realizada entre el 17 y el 21 de mayo del 2021 se tenía previsto Ajustar los Términos de Referencia de la Consultoría para la Elaboración del Modelo de Negocio de los Centros de Acopio.

#### **IV.- OBJETIVOS**

Diseñar Modelos de gobernanza y Planes de negocio apropiados para el funcionamiento sostenido de los 40 Centros de Acopio ubicados en los ámbitos de las URPs Huancavelica, Andahuaylas y Echarate, adecuados a los sistemas productivos y a la demanda de servicios de los productores locales.

##### **4.1.- OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1.- Diseñar una tipología de modelos de gobernanza de los Centros de Acopio con un enfoque de mercado y sostenibilidad institucional y financiera, entendido como el enfoque de generar una estructura sostenible sobre los mismos actores locales con sus respectivos parámetros e indicadores.

2.- Formular el modelo de un Plan de Negocio- tipo para la gestión comercial de los Centros de Acopio con un enfoque de sostenibilidad financiera a partir de los servicios que se ofertara, con sus respectivos parámetros e indicadores y una estrategia para asegurar su sostenibilidad financiera.

#### **V.- POBLACIÓN OBJETIVO**

Beneficiarios directos e indirectos de los Centros de Acopio cofinanciados por el PDTs, organizados en Asociaciones de Productores dedicados a la ejecución de Planes de Inversión Asociativa – PIA’s y productores locales de los ámbitos del proyecto a través de sus URPs de Andahuaylas, Echarate y Tayacaja.

#### **VI.- ÁMBITO DEL SERVICIO**

Los servicios profesionales a contratar se realizarán dentro del ámbito del Proyecto que corresponde a las URPs de Andahuaylas - Apurímac, Echarate – Cusco y Tayacaja en la región de Huancavelica, en los cuales se ubican los Centros de Acopio y se ejecutan los Planes de Inversión Asociativa.

#### **VII.- CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

##### **a.- Levantamiento del estado del arte:**

La Consultoría se iniciará con la revisión de información de la Agricultura Familiar Campesina, así como revisión y análisis de experiencias de centros de acopio o modelos de articulación comercial y normativa, con especial énfasis en propuestas de articulación de actores públicos y privados con enfoques y escenarios



competitivos, cuya unidad de medición de éxito sea la generación de ingresos y bienestar para los productores locales involucrados.

Se identificará las mejores experiencias en ejecución al respecto y levantar hipótesis de trabajo para enmarcar el modelamiento de la consultoría.

#### **b.- Levantamiento del estado de situación comercial a nivel meso:**

En un segundo momento, sobre la base de datos de los 40 Centros de Acopio que han sido impulsados por el proyecto a la fecha. El PPTS VRAEM proporcionará información de variables claves para establecer una tipología de operación comercial base, la cual puede estructurarse sobre algunos temas como:

- Categoría de mercados (¿industriales o de consumo?)
- Mercado geográfico (¿local, regional, nacional o exportación?)
- Cercanía a mercados (¿circuitos cortos o necesariamente largos?)
- Valor agregado (¿materia prima, opciones de procesamiento, transformación?)
- Categoría de productos (¿commodities, de especialidad, con ventajas diferenciales territoriales?)
- Nivel de organización de la oferta (¿cooperativas, asociaciones, redes empresariales, individuales?)
- Tipo de productos (¿perecibles / no perecibles, otros?)

Esta clasificación permitirá segmentar por territorios específicos dentro de la zona de trabajo del proyecto, en base a un muestreo con parámetros por definir.

Se trabajará sobre la información secundaria que maneja los equipos regionales del PPTS VRAEM, así como la recopilación de información mediante entrevistas a instituciones locales y regionales.

A partir del análisis, se generarán diversos “modelos” o “esquemas” de operación comercial representativos de la realidad diversa bajo estudio sobre los cuales se pueda modelar una propuesta de acceso a mercados sostenible actoralmente y mercadológicamente.

#### **c.- Levantamiento del estado de situación comercial a nivel micro:**

Se prevé realizar un análisis comercial de una muestra representativa de organizaciones, para recoger información cualitativa y cuantitativa de su gestión comercial, que permita disponer de información sobre las siguientes variables:

1. Antecedentes y proyección de la/las organizaciones
2. Gestión del Producto/ productos.
3. Gestión de promoción y difusión
4. Gestión de ventas
5. Análisis de la Competencia

En el Plan de Trabajo se precisarán el tipo de información que será requerida por cada una de las variables



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo Agrario  
y Riego



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”  
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

A partir de este análisis se podrá delinear acciones transversales y de articulación que conformen parte del modelo comercial a implementar para la sostenibilidad de mercados de los Centros de Acopio.

Complementariamente, se diseñará una guía de entrevista para los diferentes participantes interesados (involucrados) en la propuesta de Centros de Acopio (organizaciones de productores, autoridades locales, y otros que existan), recogiendo variables como expectativas, competencias, alcances y disposición para estructurar los posibles escenarios de gobernanza de las operaciones.

Como marco normativo, se evaluarán las leyes y regulaciones a las que se subordinan las autoridades locales y que establecen, directa o indirectamente, parámetros o límites a lo que se puede proponer, así como un modelo de Plan de Negocios que permita medir económicamente y financieramente la rentabilidad de los Centro de Acopio.

#### **d.- Levantamiento de la oferta potencial e indicadores financieros:**

La visión es que los Centros de Acopio se conviertan en centros de ordenamiento y negociación de la oferta local en los territorios, para lo cual es imprescindible el levantamiento de la oferta potencialmente articulable al centro tanto en términos cualitativos como cuantitativos, Calendario agrícola, Estacionalidad, Accesibilidad logística entre otros.

Esta Información sobre la oferta disponible será la base para las proyecciones financiera clave como capital de trabajo, factor crítico de éxito de la propuesta, y supondrá escenario de intermediación escalonada apalancando la generación de un efecto demostrativo en el territorio.

#### **e.- Visualización de la imagen objetivo:**

La imagen objetivo es la modelación de 3 a 4 propuestas en función a las diferentes realidades locales que se encuentren partiendo de un modelo básico de centro que presente servicios de selección / clasificación de la producción agropecuaria, las mismas que serán planteadas en el Plan de Trabajo pensando en que el modelo superior pueda incorporar transformación avanzada agroindustrial, siempre con base de las realidades locales que se encuentren.

#### **f.- Modelo de Gobernanza y Articulación Interinstitucional:**

Los Modelos deben ser documentos de gestión que permitan la organización y el funcionamiento de los centros en sus diferentes actividades y/o servicios a ofertar por los Centros de Acopio a los productores locales. Una de las de las actividades centrales es la conexión y negociación agropecuaria referencia máxima en sus territorios.

En base de los análisis realizados (Expectativas, competencias, alcances, disposición, etc.), la aplicación de la metodología Teoría del Cambio para determinar el nivel de Gobernanza, se establecerán los criterios específicos para determinar un Modelo de Gobernanza para los Centros de Acopio determinando los actores, competencias y responsabilidades con un enfoque de mercado sostenible, que sea la base de la articulación interinstitucional requisito previo para



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo Agrario  
y Riego



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”  
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

alcanzar la sostenibilidad de los Centros de acopio, partiendo de las alianzas estratégicas entre las diferentes instituciones públicas, privadas o de la sociedad civil presentes en la zona de influencia de los Centros de Acopio, en la que se deben de concordar en actividades específicas conjuntas entre los actores, en base a los criterios analizados.

## VIII. ENTREGABLES

1. Un documento explicitando **un modelo de gobernanza** de los centros de acopio con un enfoque de mercado y sostenibilidad actuarial, estableciendo los actores involucrados, sus competencias y responsabilidades.
2. Un documento con las **opciones de modelos de gestión comercial - Plan de Negocio** de los centros de acopio con un enfoque de sostenibilidad financiera de largo plazo para esta infraestructura, aplicable a todos los Centros de Acopio en función a ciertas variables clave.
3. Un documento base de **articulación interinstitucional** que sirvan como referencia para buscar acuerdos con entidades claves identificadas como AGROBANCO, AGRO RURAL entre otras en la búsqueda de la sostenibilidad institucional de la propuesta.

## IX.- PERFIL DEL LOCADOR

- Consultora con experiencia en Proyectos de Inversión, Mercados, y Agro Negocios, con experiencia mínima de cinco años (5) en trabajo de desarrollo empresarial en zonas rurales, contando con un equipo multidisciplinario mínimo de 03 de profesionales titulados como:
  - 01 Economista o Administrador, con experiencia en asociatividad agrícola, acceso a mercados y planes de negocio,
  - 01 Sociólogo con experiencia en organizaciones rurales y/o microempresas.
  - 01 Ing. Agrónomo o Industrial con experiencia en organizaciones de productores rurales.
- Experiencia específica en gestión comercial y manejo de Marketing en Pymes o negocios rurales.
- Experiencia específica en Diagnósticos o Auditorias Comerciales de Organizaciones de Productores
- Al menos 2 publicaciones sobre análisis / problemática / propuestas sobre temas comerciales en pequeños productores rurales
- Capacidad para trabajo bajo presión.
- Disponibilidad para trabajo en todos los ámbitos del proyecto, URP Andahuaylas – Apurímac, Echarate – Cusco, y Tayacaja – Huancavelica.



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”  
 “Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

**X.- PLAZO DEL SERVICIO**

El plazo para la ejecución del servicio tiene un período máximo de 90 días calendario para alcanzar los tres entregables considerados en el ítem VIII.

**XI.- COSTO DEL SERVICIO**

El costo por el servicio de formular un diseño organizacional – mercadológico de gobernanza para la gestión de Centros de Acopio impulsados por el PDTS – VRAEM y los gobiernos locales será de un costo máximo total de S/ 80,000 soles (Ochenta mil y 00/100 Soles) que serán pagados por el NEC PDTS VRAEM.

El costo del servicio será a suma alzada que incluye: honorarios profesionales, costos de viaje, movilidad, alimentación, alojamiento, e impuestos de ley. El Proveedor del servicio se obliga a contratar un seguro a todo riesgo ante cualquier siniestro durante el periodo del contrato.

**XII.- MODALIDAD, CONDICIONES DE CONTRATO Y PAGO**

La modalidad de la contratación es bajo el principio de Calidad y Costo, y se realizará por el total del servicio de acuerdo a las cláusulas del presente documento, los pagos por los servicios se efectuarán, previa conformidad de los entregables, en la siguiente forma y condiciones:

Entregable	Descripción	% de Pago	Fechas Presentación
<b>Producto 1</b>	Presentación del Plan de Trabajo.	30%	Hasta los 07 días calendario contabilizados a partir de la suscripción del contrato.
<b>Producto 2</b>	Un documento explicitando un modelo de gobernanza de los centros de acopio con un enfoque de mercado y sostenibilidad actoral, estableciendo los actores involucrados, sus competencias y responsabilidades.  Un documento con las opciones de modelos de gestión comercial de los centros de acopio con un enfoque de sostenibilidad financiera de largo plazo para esta infraestructura, aplicable a todos los centros de acopio en función a ciertas variables clave.	40%	Hasta los 60 días calendario contabilizados a partir de la suscripción del contrato.
<b>Producto 3</b>	Un documento base de articulación interinstitucional que sirvan como referencia para buscar acuerdos con entidades clave pre	30%	Hasta los 90 días calendario contabilizados a partir de la suscripción del contrato.



PERÚ

Ministerio  
de Desarrollo Agrario  
y Riego



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”  
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

Entregable	Descripción	% de Pago	Fechas Presentación
	identificadas como AGROBANCO, AGRORURAL entre otras en la búsqueda de la sostenibilidad institucional de la propuesta.		



PERÚ

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



“Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres”  
“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

### XIII.- CRITERIOS DE SELECCIÓN

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE MAXIMO
<b>CURRICULUM EMPRESARIAL</b>	Consultora con experiencia documentada en mercados, administración o agro negocios.	Cumple/no cumple
	Mínimo 5 años de experiencia como consultora en trabajos en desarrollo empresarial en zonas rurales,	10 puntos
	Experiencia en gestión comercial y manejo de Marketing en Pymes y/o negocios rurales	7 puntos
	Experiencia específica en Diagnósticos o auditorías comerciales de organizaciones de productores	5 puntos
	Equipo multidisciplinario titulado con experiencia de trabajo mínimo de 2 años.	5 puntos
	Al menos 02 publicaciones sobre análisis /problemática/propuestas sobre temas comerciales en pequeños productores rurales	3 puntos
		<b>30 puntos</b>
<b>OFERTA TÉCNICA</b>	La propuesta cuenta con:	
	Un Plan de Trabajo coherente con los tiempos y resultados	10
	Métodos adecuados de levantamiento de información, coordinación con organizaciones, funcionarios y sistematización de documentos.	10
	Metodología se ajusta a los TDRs y propone una estrategia de coordinación entre los actores	10
	La propuesta demuestra la capacidad técnica suficiente para formular un diseño organizacional – mercadológico de gobernanza para la gestión de Centros de Acopio promovidos por el PDTS – VRAEM	10
	<b>40 puntos</b>	
<b>OFERTA ECONÓMICA</b>		<b>30 puntos</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100 puntos</b>



#### **XIV.- CRONOGRAMA DEL PROCESO DEL SERVICIO**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHAS TENTATIVAS</b>
• Invitación	
• Recepción de Currículo Empresarial, propuesta técnica y económica.	
• Calificación de Currículo Empresarial: <b>Comité de Adquisiciones de Bienes y servicios.</b>	
• Entrevista: Comité de Adquisiciones de Bienes y servicios.	
• Comunicación de ganador: Comité de Adquisiciones de bienes y servicios.	
• Firma de contrato y presentación de los objetivos del Servicio por el PDTS – VRAEM.	
• Elaboración del Plan de Trabajo del Servicio y su aprobación.	
• Ejecución del Servicio	Septiembre - Noviembre 2021

#### **XV.- CONFORMIDAD DEL SERVICIO**

La conformidad del servicio será otorgada por el Coordinador Ejecutivo del Proyecto de Mejoramiento de los Servicios Públicos para el Desarrollo Territorial Sostenible en el Área de Influencia de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro – NEC-PDTS-VRAEM, previo informe de cumplimiento de los entregables y opinión favorable del Especialista en Desarrollo Empresarial del Proyecto.

**Lima, 31 de agosto de 2021**