

**ORIENTACIONES
GENERALES PARA LA PROMOCIÓN Y APOYO A LAS
CADENAS AGRO PRODUCTIVAS EN EL PERÚ**

Lima, Septiembre del 2005

**Marino Álvarez Navarro – MINAG
Hernando Riveros – IICA
Manuel E. Rojas Rueda-PDRS-GTZ**

INDICE

Presentación

Juan Risi Carbone – Director General de Promoción Agraria
MINAG Ministerio de Agricultura

Presentación

Freddy Rojas Pérez
Representante del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

Presentación

Helmut Eger
Director del Programa de Desarrollo Rural Sostenible
PDRS-GTZ

I. ANTECEDENTES

1. Marco normativo
 - 1.1. Decreto 017 de 2001
 - 1.2 Acuerdo Nacional
2. Acciones del MINAG en la promoción y apoyo a las cadenas
3. La DGPA y el seminario taller sobre cadenas agroproductivas

II. CONCEPTOS

1. El concepto de cadena agroproductiva
 - 1.1 Definición
 - 1.2 Actores
 - 1.3 Tipología de cadenas
 - 1.3.1. Según origen
 - 1.3.2. Según ámbito territorial
 - 1.4 Mapas de cadenas agroproductivas
2. Los acuerdos y las alianzas productivas
 - 2.1. Acuerdos de competitividad
 - 2.2. Los consejos nacionales de cadenas agroproductivas.
 - 2.3. Las alianzas productivas

2.3.1. Las alianzas productivas en el proceso de desarrollo de las cadenas

2.3.2. Tipología de alianzas

III. EL TRABAJO PRACTICO CON LAS CADENAS Y LAS ALIANZAS PRODUCTIVAS

1. Apoyo al fortalecimiento de las cadenas agroproductivas.

1.1. Identificación de las cadenas

1.2. Análisis de las cadenas

1.3. Elaboración del plan estratégico

1.4. Formulación y concertación de los acuerdos de competitividad

2. Apoyo a la conformación de alianzas productivas

2.1. Apoyo a la conformación o el fortalecimiento de organizaciones empresariales de productores

2.2. Promoción de compromisos y convenios de asociatividad entre los actores de las cadenas

2.3. Promoción de ruedas de negocios

2.4. Fortalecimiento de los oferentes de servicios.

IV PRESENTACION DE EXPERIENCIAS EN PROCESOS DE TRABAJOS CON CADENAS Y ALIANZAS PRODUCTIVAS

1. Proceso para la conformación o el fortalecimiento de las organizaciones empresariales de productores

2. Proceso para la generación de acuerdos o alianzas productivas entre algunos actores de las cadenas

3. Proceso para la formulación de planes estratégicos nacionales o regionales de cadenas agroproductivas

4. Proceso para la formulación de acuerdos nacionales y regionales de competitividad

5. Algunas metodologías aplicadas en el proceso de desarrollo y fortalecimiento de cadenas agro productivas

**V. LIMITANTES MAS FRECUENTES Y OPORTUNIDADES MAS RELEVANTES
PARA LA PROMOCION EL DESARROLLO Y CONSOLIDACION DE
CADENAS AGROPRODUCTIVAS**

VI. FACTORES DE EXITO

ANEXOS

- Anexo 1 – Ejemplo de contratos que formalizan alianzas
- Anexo 2 – Modelo de estatutos para asociación o comité de productores
- Anexo 3 – Lluvia de ideas
- Anexo 4 – Gráfico Histórico
- Anexo 5 – Análisis FODA
- Anexo 6 – Árbol de problemas
- Anexo 7 – Matriz de objetivos (Marco Lógico)
- Anexo 8 – Resumen Cadenas: Diálogo y Acción (CADIAC)
- Anexo 9 – Lineamientos generales sobre alcances y contenidos de un diagnóstico
Y un plan estratégico de cadenas agroproductivas.

PRESENTACIÓN

La elaboración de este documento, producido por la Dirección General de Promoción Agraria del Ministerio de Agricultura (DGPA), con el apoyo y el asesoramiento del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible financiado por la GTZ, obedece a la necesidad de unificar conceptos y criterios entre las distintas direcciones, oficinas y proyectos del Ministerio de Agricultura involucrados en las acciones referidas a la ***promoción y desarrollo de cadenas agroproductivas***.

Es importante resaltar que para elaborar este material se han tenido en cuenta fundamentalmente las diversas experiencias de trabajo de las direcciones regionales agrarias, así como los proyectos de organismos públicos descentralizados del Minag, en el desarrollo de cadenas agroproductivas. Estos esfuerzos, que tienen algunas diferencias en su enfoque estratégico, se han basado en el objetivo de impulsar el incremento de la ***rentabilidad y competitividad del agro*** y como medio para coadyuvar a superar el problema del minifundio, mediante la promoción de la organización de los productores.

Por otro lado, el contenido y el objetivo del presente documento están enmarcados en el D.S. 017-2001-AG, que establece lineamientos de política del sector agrario y encarga a la DGPA “facilitar a los productores organizados del nivel nacional la convocatoria y concertación de servicios de organismos públicos, organismos no gubernamentales y de empresas privadas con la finalidad de contribuir al logro de la ***rentabilidad de sus actividades económicas y de la cadena en la que intervienen***” .

Como consecuencia de los resultados del seminario taller realizado en Lima entre el 10 y 11 de junio del 2004 –evento que contó con el apoyo técnico del IICA y el proyecto de desarrollo rural sostenible financiado por la GTZ, en el cual participaron profesionales de las direcciones del Minag (DGPA, OIA y OGPA), así como de los organismos y proyectos descentralizados, del nivel central y regional, involucrados en acciones referidas a promover cadenas agroproductivas– se han establecido, en una primera parte, los conceptos teóricos que deben usarse a modo de marco referencial para desarrollar acciones en el nivel nacional y, en una segunda, la metodología operativa por utilizar.

Esperamos que este esfuerzo contribuya a optimizar nuestra labor de apoyo a los productores dedicados tanto a la agricultura como a la ganadería, para de esta manera coadyuvar en el desarrollo de la actividad agropecuaria en nuestro país.

Juan Risi Carbone
Director General de Promoción Agraria del Minag
PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), con el propósito de apoyar al Ministerio de Agricultura (Minag) y a sus unidades operativas y direcciones generales, como parte de su Agenda Nacional 2002-2006, ha desarrollado, junto con dicha institución y con otros organismos de cooperación internacional, específicamente la Agencia Alemana de Cooperación GTZ, experiencias, intercambios a través de talleres de ideas y visiones, cuyo tema central fueron las cadenas agroproductivas.

En ese sentido, se han analizado aspectos conceptuales, operativos y metodológicos con la finalidad de unificar criterios, analizar experiencias y resultados, intercambiar ideas y visiones. Todo este trabajo se realizó con la Dirección de Promoción Agraria (DGPA), la Dirección General de Información Agraria-OIA, la Oficina General de Planificación Agraria (OGPA), las direcciones regionales agrarias, el Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (Pronamachcs), el Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (Conacs), el Programa de Entrenamiento en Riego y Asistencia Técnica (PERAT), dependencias del Minag; con Agrobanco y el Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible, financiado por GTZ.

La presencia de representaciones de organismos del sector público y de la cooperación internacional ha sido muy importante no sólo por su participación, sino también por el intercambio de experiencias generadas a nivel de campo por cada uno de ellos, lo que contribuirá, con toda seguridad, a diseñar un marco de referencia conceptual, mucho más claro, apropiado y compartido por los diferentes agentes de cambio que participan en el día a día conformando y fortaleciendo las cadenas productivas, así como minimizando las posibles confusiones y contradicciones que muchas veces se presentan cuando se tienen y se comparten visiones y conceptos distintos; sobre todo por la abundancia de literatura existente sobre el tema.

Además de la definición de concepto y metodologías, este documento será muy útil para orientar, promover y apoyar las cadenas agroproductivas en el Perú, además porque presenta la clasificación o tipología de las distintas cadenas agroproductivas tanto por su origen y formación como por su ámbito de acción geográfico, lo cual nos da un marco de referencia para establecer estrategias distintas de intervención según su alcance y objetivos, trátase de cadenas locales, regionales, nacionales e internacionales.

Tenemos la esperanza y la convicción de que este esfuerzo ayudará a fortalecer el apoyo a nuestros principales demandantes (los productores organizados en las distintas cadenas), para lograr la meta deseada: promover el desarrollo sostenible de la agricultura, la seguridad alimentaria y la prosperidad de las comunidades rurales del Perú.

***Freddy Rojas Pérez IICA
Representante del IICA en Perú***

Introducción

Para el Programa de Desarrollo Rural Sostenible PDRS de la GTZ, el impulso de las iniciativas de fortalecimientos de encadenamientos productivos y de articulación de los pequeños productores a los mercados rurales, constituye uno de los fundamentos centrales de su estrategia para promover el desarrollo empresarial y el mejoramiento de la competitividad del sector rural en el la macro-región norte del país.

Desde hace varios años, dentro del apoyo que se brindó a la Oficina de Planificación del Sector Agropecuario OGPA del MINAG, a través del Proyecto de Apoyo a la Planificación del Sector Agropecuario PROAPA (1997-2003), se contribuyó con el desarrollo de instrumentos de política y de propuestas metodológicas orientadas a asentar el enfoque de cadenas productivas dentro de los protagonistas articulados a siete sub-sectores, seleccionados como estratégicos por el MINAG. Algunos frutos de ese acompañamiento fueron el surgimiento de unidades especializadas de las diferentes cadenas al interior de la OGPA y de la DGPA, así como la capacitación de funcionarios y técnicos del nivel central y regional, y la discusión participativa nacional de los primeros Planes Estratégicos por Cadena.

A partir del 2003, la GTZ, ya como PDRS, en conjunto con el IICA y otras organizaciones de cooperación internacional como el SNV y CARE, se continúa con el fortalecimiento de la política de cadenas, en esta oportunidad, profundizando el desarrollo de conceptos sobre el tema, intercambiando experiencias de carácter metodológico a partir de experiencias de análisis de cadenas productivas regionales y locales, y profundizando en la una visión de largo plazo expresada en la institucionalización de los consensos competitivos entre los actores de la cadena y los planes de desarrollo productivo de corto y mediano plazo. Ejemplo de este proceso es la experiencia de Acuerdo de Competitividad de la Cadena de Maíz Amarillo- Porcicultura-Avicultura, actualmente a punto de materializarse entre la industria avícola y porcícola, los productores de maíz y la institucionalidad pública del sector.

Precisamente, este documento se aprecia como un aporte a la sistematización de la experiencia recorrida hasta el presente, en materia de la aplicación del enfoque de cadenas en el país. Subsume en cierta forma el resultado e intercambio de información y experiencias desde diferentes perspectivas y lugares, y en particular, pretende mostrar el estado del arte de la discusión conceptual y de las expresiones aprendidas en la práctica tanto por el MINAG, como por la cooperación internacional.

Frente a los desafíos que están por venir para el sector agropecuario, con motivo de la inminencia de los acuerdos del TLC, y por ende, las exigencias de conductas de cooperación entre los agentes intersectoriales para mejorar su posición competitiva, dilucidar y compartir las enseñanzas adquiridas en los últimos años respecto de cadenas productivas, resulta una tarea ineludible.

La expectativa de nuevos desarrollos institucionales como la concreción de Alianzas Publico-Privadas, la mayor injerencia de los oferentes de servicios para propiciar el acceso a los mercados por parte de los pequeños y medianos productores, y la perspectiva de inclusión de nuevos núcleos empresariales rurales a mercados alternativos y de biocomercio, son aspectos que hacen parte de dicho desafío, y desde ya figuran en la agenda pública y de la cooperación internacional, en su tarea de contribuir a hacer del sector rural del Perú, un escenario de mayor competitividad y bienestar. A este propósito contribuye el PDRS en la macro-región norte del país.

Helmult Eger
Director del PDRS-GTZ

I. ANTECEDENTES

1. Marco Normativo

El marco legal y normativo que existe en el país para promover y apoyar el desarrollo de las cadenas agroproductivas constituye un primer elemento de referencia, razón por la cual se presenta una recopilación resumida de él.

1.1. Decreto Supremo 017

Este decreto aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura, que en el Título II referido al Marco de Gestión Institucional establece la misión del Ministerio de Agricultura: promover el desarrollo de los productores agrarios organizados en **cadenas productivas**, en el marco de la cuenca como unidad de gestión de los recursos naturales, para lograr una agricultura desarrollada, sostenible económica, social y ambientalmente.

De la misma manera, este decreto define en su cuarto artículo, entre los objetivos institucionales del Ministerio de Agricultura, el fortalecimiento de las organizaciones de productores y la promoción de su integración según los **enfoques** de manejo de las cuencas **y las cadenas productivas**. En su quinto artículo, los Lineamientos de Política Institucional del Ministerio de Agricultura consideran el fortalecimiento de la asistencia técnica para el desarrollo de los sistemas productivos en el marco de las **cadenas productivas** y del manejo de cuencas.

Al referirse a los órganos de línea, el artículo 41 del Capítulo VII establece que la Dirección General de Promoción Agraria se encarga de facilitar a los productores organizados a nivel nacional la convocatoria y la concertación de servicios de organismos públicos, organismos no gubernamentales y empresas privadas, con la finalidad de contribuir a la rentabilidad de sus actividades económicas y de la **cadena productiva en la que intervienen**. Además, los artículos 42, 44, 45, 46 y 47 establecen las funciones de la Dirección General de Promoción Agraria y de sus dos direcciones de línea, cultivos y crianzas, refiriendo y relacionando la mayor parte de estas funciones con los productores organizados y con las **principales cadenas productivas** en las que intervienen.

En lo que respecta a los órganos desconcentrados, los artículos 48 y 54 del título IV, al establecer las funciones de las direcciones regionales agrarias y de las agencias agrarias, igualmente, las refieren y relacionan con las cadenas productivas en las que intervienen.

1.2 Acuerdo Nacional

El Acuerdo Nacional establece que uno de sus objetivos es servir eficazmente a la transición democrática, promoviendo el diálogo nacional para luchar contra la pobreza, **eleva la competitividad del Perú** y construir un Estado al servicio de las personas.

En lo referente a la política de desarrollo agrario y rural, el Acuerdo Nacional en su vigésimotercera política de Estado se compromete a promover la rentabilidad y la expansión del mercado de las actividades agrarias, **impulsando su competitividad** con vocación exportadora y buscando la mejora social de la población rural.

La decimooctava política de Estado del acuerdo se refiere a la búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica. En su contenido se establece el compromiso de **incrementar la competitividad del país** con el objeto de alcanzar un crecimiento económico sostenido que genere empleos de calidad e integre exitosamente al Perú en la economía global.

2. Acciones del Minag en la promoción y el apoyo a las cadenas

El marco normativo vigente asigna al Minag las funciones de promover el desarrollo de los productores y el fortalecimiento de sus organizaciones, con el enfoque de cadenas productivas, para que mejoren la rentabilidad y la competitividad del agro. En este sentido, el Ministerio de Agricultura a través de la DGPA ejecuta, a nivel nacional, su plan operativo institucional en cada una de las cadenas agroproductivas en las que se trabaja.

Los agentes agrarios y los promotores de cadenas realizan actividades diseñadas para cumplir con los objetivos establecidos en el plan. Ellos actúan como articuladores entre productores organizados y otros agentes de la cadena, con el objeto de asesorarlos y apoyarlos en la construcción de alianzas, que se concretan, generalmente, en mesas de diálogo y concertación, promovidas por la DGPA. Es importante mencionar que en este proceso la promoción y el desarrollo de las cadenas agroproductivas a nivel nacional se dan con una alta concentración en lo local y regional, principalmente mediante el apoyo a la conformación y consolidación de alianzas productivas.

Por otro lado, el Minag, a través de las direcciones generales de planificación y promoción agraria, ha formulado planes estratégicos nacionales de las principales cadenas priorizadas, que sirvan de base para construir acuerdos de competitividad, para lo cual se ha iniciado como plan piloto el correspondiente a la cadena de maíz amarillo duro, avicultura y porcicultura.

Con la finalidad de dar sostenibilidad a la promoción del desarrollo agrario con el enfoque de cadenas, el Minag está trabajando en la emisión de una disposición legal mediante la cual se destaque el concepto de cadenas agroproductivas como

marco referencial del desarrollo agrario y de la constitución de los consejos nacionales de cadenas como espacios de diálogo y concertación entre agentes económicos y Estado, y promotores de la construcción de acuerdos de competitividad.

1.3 La DGPA y el seminario taller sobre cadenas agroproductivas

Con la finalidad de revisar conceptos, unificar criterios, analizar experiencias y resultados e intercambiar ideas y visiones, así como definir la guía metodológica a seguir en las acciones de promoción y desarrollo de las cadenas agroproductivas, la DGPA, en coordinación con el IICA y el Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible financiado por la GTZ, realizó durante los días 10 y 11 de junio del año 2004 un seminario taller, al cual se convocó a profesionales de la DGPA, de las diferentes direcciones, proyectos y organismos descentralizados del Minag, así como a funcionarios de Agrobanco, que trabajan para fortalecer las cadenas agroproductivas.

En una primera parte del certamen se analizaron aspectos conceptuales, operativos y metodológicos aplicados a promover cadenas productivas, conglomerados y acuerdos de competitividad, para lo cual se revisaron experiencias nacionales y las de otros países andinos.

En una segunda parte se analizaron las experiencias de las diferentes direcciones del Minag en la promoción de cadenas agroproductivas. En el taller participaron profesionales de:

Dirección General de Promoción Agraria (DGPA),
Dirección General de Información Agraria (OIA),
Oficina General de Planificación Agraria (OGPA),
Direcciones regionales agrarias,
Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (Pronamachcs),
Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (Conacs),
Programa de Entrenamiento en Riego y Asistencia Técnica (PERAT) y
Agrobanco.

Luego del análisis de las experiencias, grupos de trabajo analizaron los contenidos de un programa de capacitación para profesionales del nivel regional y alcanzaron propuestas consensuadas en cuanto a:

- Conceptos de cadenas agroproductivas, alianzas productivas, planes estratégicos y acuerdos de competitividad.
- Metodología a utilizar en la operatividad de las acciones, considerando la necesidad de diferenciar entre cadenas de productos tradicionales y las de agroexportación. Asimismo, las acciones que los diferentes organismos desarrollan tanto en cadenas como en alianzas productivas.

- Políticas públicas que influyeron en la promoción y el apoyo de las alianzas productivas y cadenas agroproductivas, así como vacíos existentes que limitan su desarrollo.
- Establecimiento de las bases de una propuesta que el Minag presentaría a otras instancias de gobierno para implementar una política nacional de apoyo a las cadenas agroproductivas.

II. CONCEPTOS

Para desarrollar un trabajo adecuado de promoción y apoyo a las cadenas agroproductivas en el país es importante contar con un marco de referencia conceptual claro, apropiado que puedan compartir los diferentes agentes que participan de ese trabajo.

El concepto de cadenas agroproductivas ingresa en América Latina en los años noventa proveniente de los países sajones, donde se discutía sobre cadenas de valor y los factores que incidían en la competitividad productiva. El uso reciente de este concepto y la manera como se introdujo en el lenguaje del sector agropecuario originaron diversas percepciones y definiciones entre los académicos y los empíricos.

En este sentido, en esta sección de la guía se presenta una serie de definiciones y análisis establecidos sobre la base de las propias concepciones y experiencias existentes recogidas en el seminario taller del 10 y 11 de junio del año pasado. De esta forma, se quiere difundir y compartir visiones y conceptos consensuados entre los técnicos del Minag, más que transferir información a la literatura existente sobre el tema

1. El concepto de cadena agroproductiva

1.1. Definición:

Se entiende por cadenas agroproductivas al **sistema** que articula a los **agentes económicos** interrelacionados por el mercado, que participan en un mismo proceso productivo, desde la provisión de insumos, la producción, la conservación, la transformación, la industrialización y la comercialización hasta el consumo final de un determinado producto agrícola o pecuario.

Cuando estos agentes económicos se articulan mediante condiciones de confianza, eficiencia, cooperación y equidad se encontrarán en condiciones de **competir** exitosamente en el mercado, toda vez que responderán rápidamente a los cambios que ocurran en él.

Las cadenas en las que la DGPA y las diferentes instituciones, que participaron en el taller, desarrollan sus actividades se pueden llamar **cadenas**

agroproductivas, porque están constituidas en función de productos de origen agrícola y/o pecuario.

1.2 Actores

Los **principales actores** del sistema son personas naturales o jurídicas que intervienen en los **procesos económicos** de producción, acopio, transporte, procesamiento, industrialización, comercialización, distribución y consumo motivados por sus intereses dentro de la cadena. A este tipo de actores también se les denomina **agentes económicos**.

Entre los principales agentes a distinguir están aquellos directamente relacionados con la estructura básica de la cadena, también denominados **actores directos, como los productores, los intermediarios, los transformadores, los comercializadores y los consumidores finales. Actores indirectos** se denominan a aquellos que cumplen funciones de apoyo y suministro, entre ellos están: vendedores de insumos, proveedores de servicios de asistencia técnica, maquinaria agrícola, tecnología, financiamiento y transporte.

Además, en el proceso de articulación de la cadena, también intervienen desarrollando actividades de **apoyo y asesoramiento** otros actores, entre los que se encuentran las diferentes instancias, los OPD y los proyectos del Minag; ONG, organismos de cooperación internacional, así como universidades e institutos tecnológicos.

1.3 Tipología de las cadenas agroproductivas

1.3.1 Por su origen

- Tal como se mencionara anteriormente, la mayoría de las cadenas agroproductivas se van organizando de acuerdo a como los diferentes actores económicos interactúan en los mercados. La dinámica del mercado y las decisiones de intervención de los agentes económicos van dando origen y estructura a una cadena agroproductiva en forma natural.

En la medida en que las cadenas se van ampliando, siguiendo la lógica del mercado, se van haciendo más compleja, con más actores que compiten por distribuir sus beneficios a lo largo de ella.

Estas cadenas se van desarrollando con actores heterogéneos, sin definir previamente reglas de juego para determinar las condiciones del producto; en estos casos las barreras de entrada no son tan difíciles, por lo cual las ganancias son más reducidas. Dentro de esta categoría se ubican las

cadenas de los llamados “**productos sensibles**”¹, como la del maíz amarillo duro, arroz, papa, algodón, leche, cárnicos.

Por otro lado, hay cadenas que se inducen desde afuera y surgen de acuerdos o alianzas, es decir, provienen de **la demanda**, con reglas de juego que generan una fuerte dependencia entre los diferentes actores respecto de normalización de calidades y condiciones de entrega de los productos. Los acuerdos entre los agentes son motivados por rentabilidades más altas y exigencias de los mercados que obedecen a “nichos de mercado”. En la literatura se les conoce como cadenas de productos diferenciados, también llamadas cadenas de valor. Entre estas tenemos muchos productos del comercio orgánico, del biocomercio, las frutas tropicales, las yerbas aromáticas, los productos exóticos con denominación de origen, etc.

1.3.2 Según ámbito territorial.

Esta diferenciación se da principalmente para destacar la necesidad de considerar estrategias distintas de intervención para el desarrollo de cadenas, según sea su alcance y objetivo: en lo local, en lo regional, en lo nacional o en lo internacional.

- **Local**, cuando la actividad económica y social de interés la desarrollan principalmente actores con radio de acción circunscrito a espacios localizados en provincias, distritos, valles, microcuencas o similares.
- **Regional**, cuando la actividad económica y social de interés tiene un alcance a nivel de regiones políticas o naturales, cuencas o corredores económicos. Normalmente se tiene vinculaciones con cadenas locales y nacionales.
- **Nacional**, cuando la cadena tiene un comportamiento marcado por mercados importantes a lo largo del país y la intervención que se realiza es de alcance nacional. Una cadena nacional está normalmente conformada por circuitos locales y regionales pero puede tener articulaciones a nivel internacional.
- **Internacional**, cuando las cadenas corresponden a rubros de exportación o a productos cuyo origen es principalmente externo.

Las cadenas de alcance nacional tienen mayor número de actores, en su mayoría heterogéneos, y obedecen a lógicas impuestas por el mercado, en el cual los acuerdos son tácitos, con articulaciones regionales y locales. Es el caso del maíz amarillo, del arroz, de la leche, de los cárnicos.

¹ Se los conoce como “no comercializables” por ser productos que tienen importancia a nivel del consumo doméstico, pero no compiten a nivel de los mercados externos.

Las cadenas de productos diferenciados tienen por su lado una localización más definida, de acuerdo con los parámetros agroecológicos adecuados y las demandas del sector exportador, o de transformación, cuyo crecimiento y desarrollo dependerán siempre **de la demanda**. Este es el caso de actividades productivas que han mostrado un rápido crecimiento en el país en los últimos años, como el espárrago, el pimiento, la alcachofa y la páprika. En muchos casos el desarrollo de estas cadenas no tiene nada que ver con el mercado interno, sino más bien con el mercado externo. Resulta interesante observar cómo estas cadenas generan procesos de aglomeración y cooperación horizontal en las zonas de producción entre productores, empacadoras, procesadoras, etc.

1.4 Mapas de las cadenas agroproductivas

En esta sección de la guía se presentan de manera esquemática algunos ejemplos de cadenas agroproductivas existentes en el país, que ilustran de manera práctica los conceptos presentados en los numerales anteriores de este documento.

En el diagrama 1, como ejemplo de la cadena agroproductiva organizada naturalmente, se presenta la cadena de papa para consumo. En el diagrama 2, como caso de cadena de valor, se muestra la estructura de la cadena del banano orgánico.

En el 3 y el 4, de manera general se esquematizan la cadena algodón-textil-confecciones y la de maíz amarillo duro-avicultura como tipos de cadena nacional. En el 5, se muestra la cadena de uva de exportación como ejemplo de cadena de valor ligada al mercado internacional.

2. Los acuerdos y las alianzas productivas

En el proceso de mejorar la competitividad de las cadenas agroproductivas en los diferentes espacios territoriales, tanto a nivel público como a nivel privado, se viene haciendo esfuerzos significativos a fin de crear una acción concertada, tendiente a consolidar consensos y acuerdos entre los agentes económicos que participan de los encadenamientos productivos.

Este tipo de arreglos institucionales han tomado diferentes formas: **a nivel macro**, el Minag ha venido impulsando acuerdos nacionales y regionales entre los diferentes actores de la cadena, con el propósito de construir reglas de juego comunes, planes estratégicos y programas y proyectos que desarrollen las cadenas agroproductivas. A esta iniciativa del Minag se ha denominado **acuerdos de competitividad**, que se han venido promoviendo como parte de su política de concertación entre los agentes privados y el sector público.

A **nivel micro**, los acuerdos y arreglos se han expresado a través de las **alianzas productivas**, también llamadas estratégicas, entre los actores privados, muchas veces promovidas por ONG, cooperación internacional o entidades públicas, como el Agrobanco.

2.1 ACUERDOS DE COMPETITIVIDAD

El acuerdo de competitividad es un documento que expresa la voluntad de los agentes económicos de una cadena agroproductiva y de las entidades públicas relacionadas con ella, para fijar metas comunes y adquirir compromisos de largo plazo. Se entiende por expresión de la voluntad del sector público y privado el

emprender programas y proyectos en la perspectiva de hacer competitiva la cadena respectiva.

Los acuerdos de competitividad tienen la función básica de servir de rectores de la política sectorial para las cadenas productivas. Implican –como ya se dijo– voluntad política de las partes, capacidad de negociación y de concertación entre ellas, e implicaciones en las políticas de inversión en desarrollo productivo y tecnológico del Minag y de otros ministerios comprometidos con la política. En síntesis, los acuerdos de competitividad por cadena:

- Se formulan en función de la generación de confianza entre los actores, lo cual se manifiesta en diálogos transparentes y permanentes, que al final se reflejan en consensos, concertaciones y acuerdos.
- Permiten establecer metas de desarrollo de la cadena agroproductiva como **un todo** y las acciones a desarrollar para alcanzarlas. Debe ser el marco institucional para operar el impulso de las alianzas productivas.
- Son la “carta de navegación” que señala la manera como se relacionan los sectores privados y los productores rurales con el Estado.

Diagrama 1
CADENA AGROPRODUCTIVA DE PAPA - CONSUMO

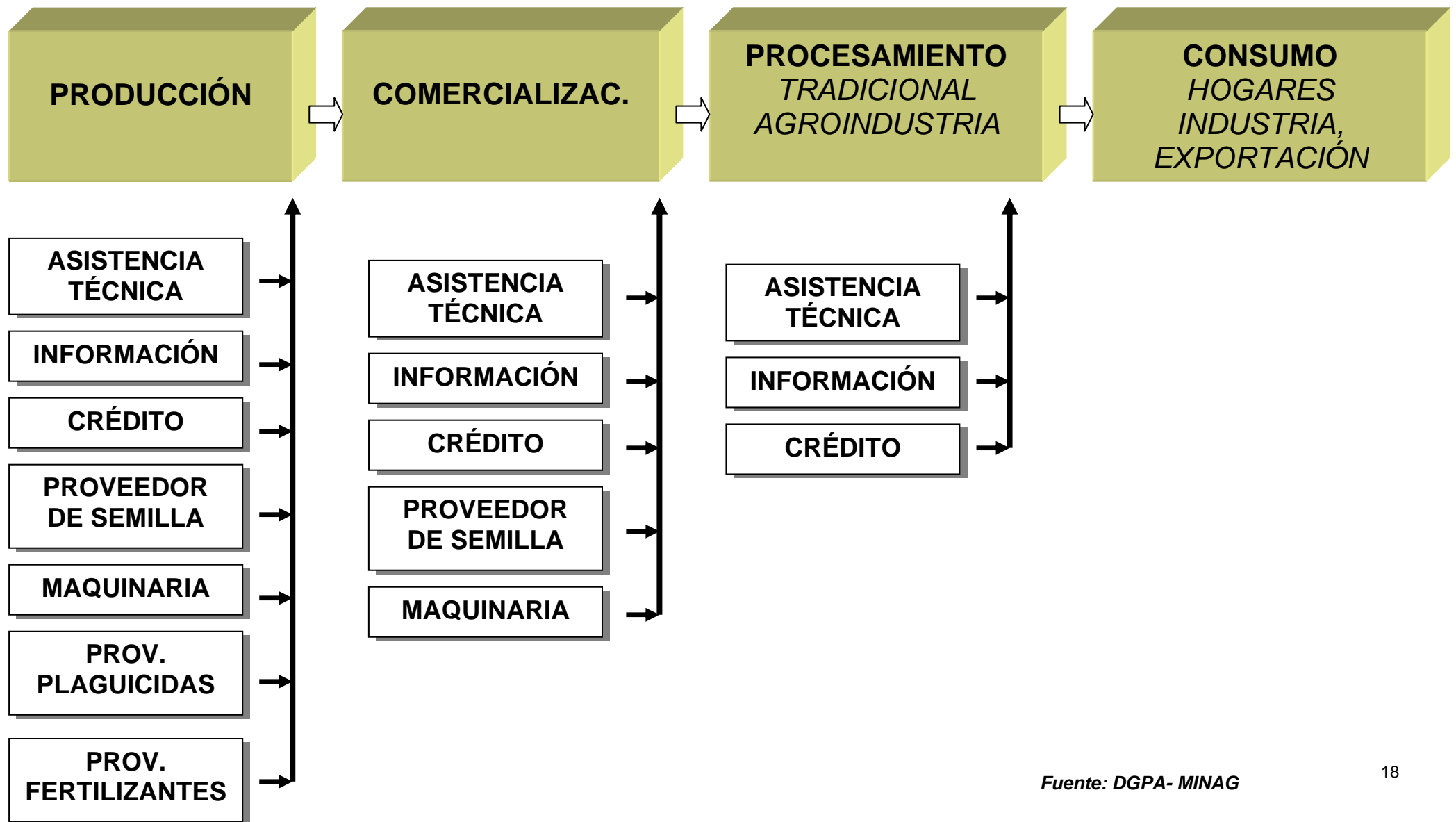
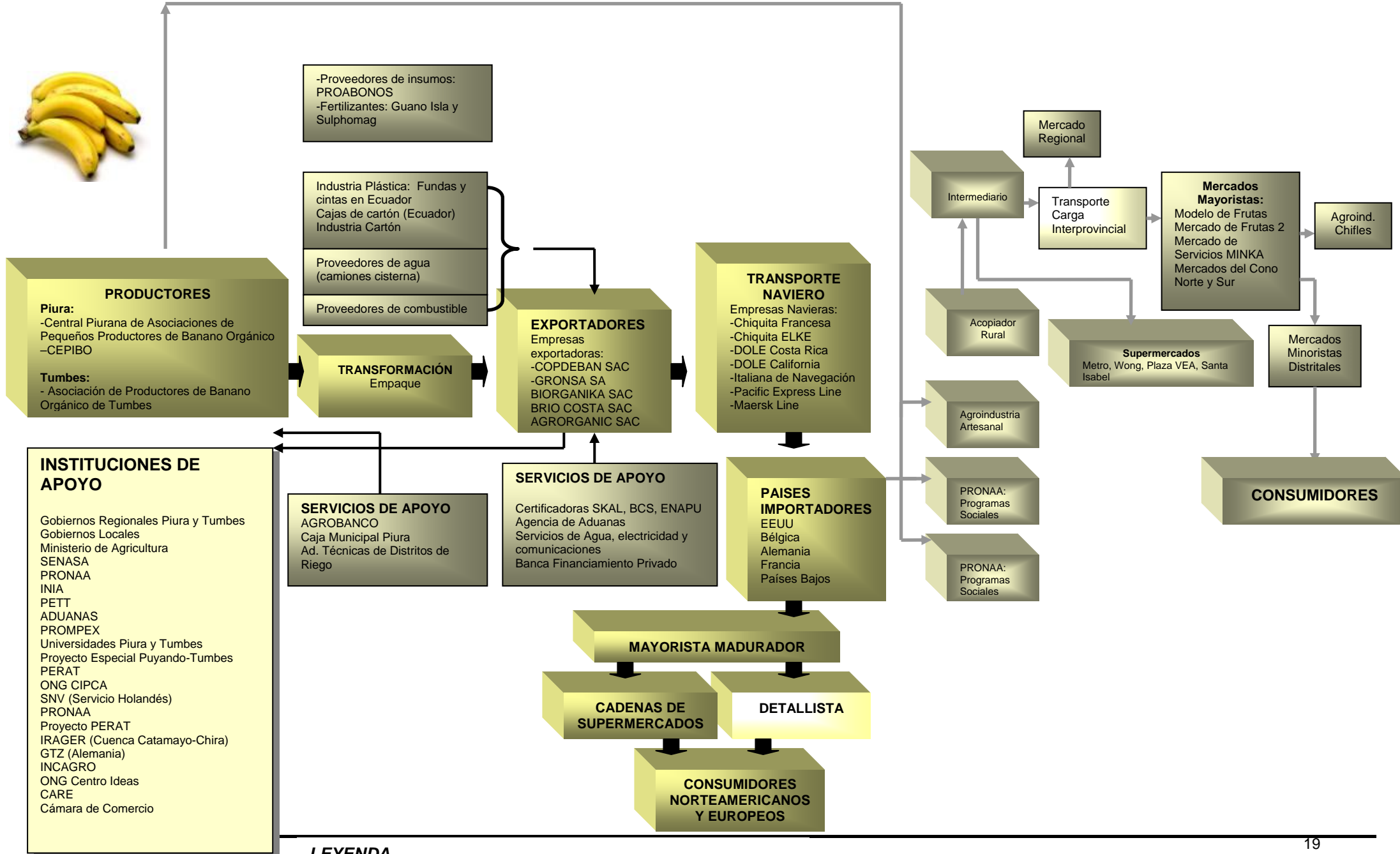


Diagrama 2
CADENA AGROPRODUCTIVA DE BANANO ORGÁNICO

DISTRIBUCIÓN MERCADO EXTERNO

DISTRIBUCIÓN MERCADO NACIONAL



LEYENDA

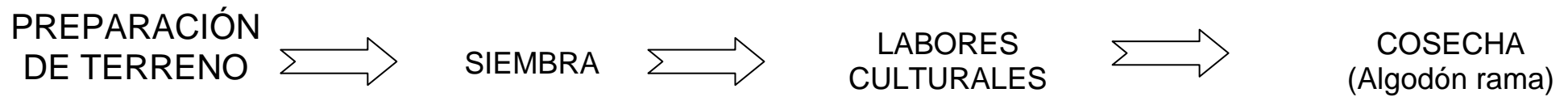
→ **DIST. MERCADO EXTERNO**

→ **DIST. MERCADO NACIONAL**

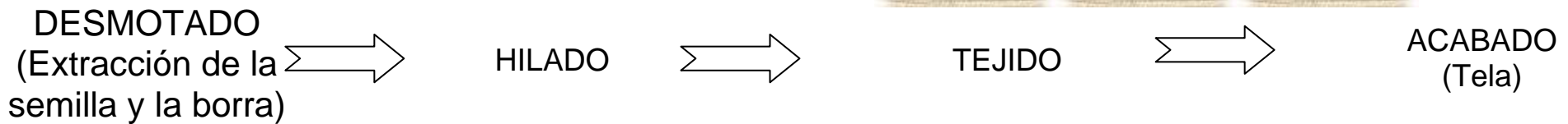
Fuente: DGPA- MINAG

Diagrama 3
Cadena Agroproductiva del Algodón

I. FASE (Agraria)



II. FASE (Industria – Intermedia)



III. FASE (Industria – Final)

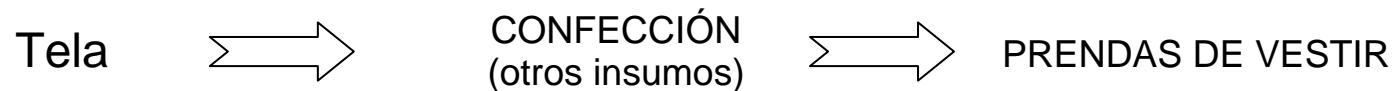
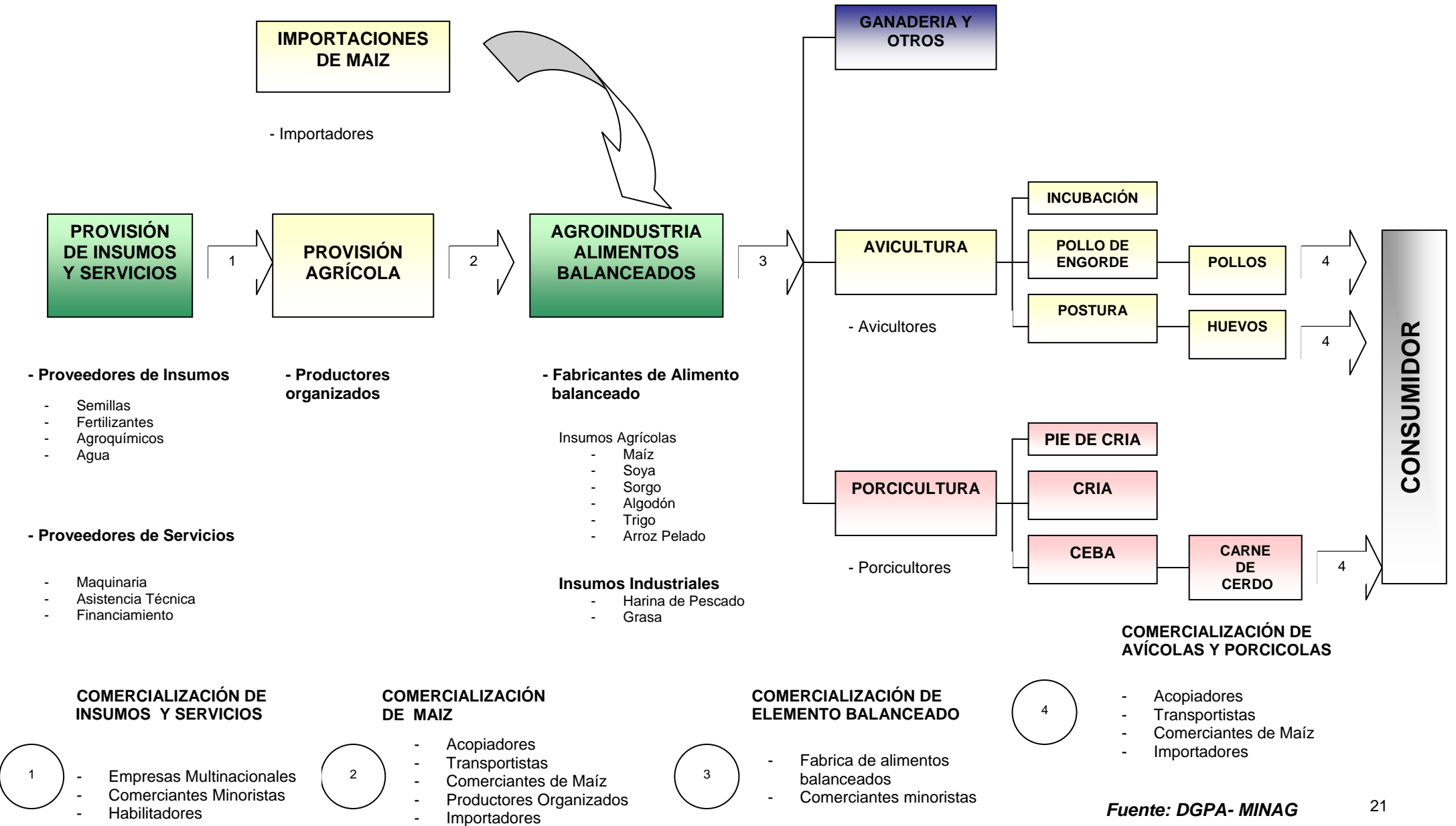
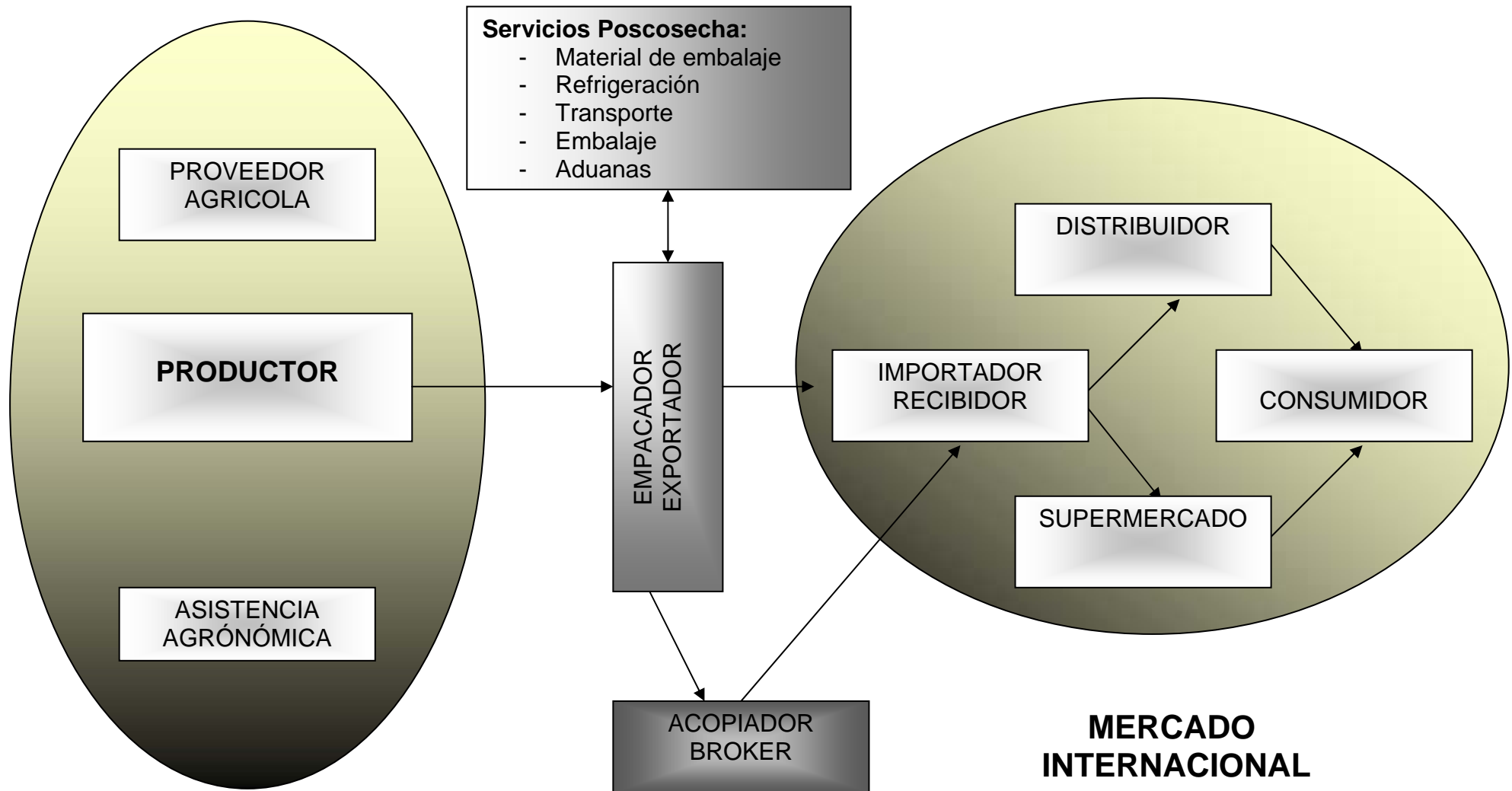


Diagrama 4
Cadena Productiva de Maíz Amarillo Duro, Avicultura y Porcicultura



Fuente: DGPA- MINAG

Diagrama 5
Cadena de la uva de mesa de exportación



Fuente: DGPA- MINAG

2.2. Consejos nacionales de cadenas agroproductivas.

Se tiene previsto que para hacer efectivos los acuerdos de competitividad arribados por cadena productiva se requiere de una figura institucional que formalice los espacios de concertación entre los actores, así como entre estos y el gobierno nacional. Tal mecanismo de coordinación de la política pública y los actores privados representados en las cadenas productivas son los consejos nacionales de cadena.

Los consejos nacionales de cadenas agroproductivas son espacios de diálogo, coordinación y concertación entre los agentes económicos que conforman dichas cadenas, así como de ellos con el sector público, con el objetivo de planificar y ejecutar actividades orientadas a fortalecer y mejorar la competitividad de la cadena. Los consejos nacionales de cadenas tienen por funciones proponer, formular y monitorear los acuerdos de competitividad de la cadena, entre otras.

El Minag ha formulado, en coordinación con la Comisión Agraria del Congreso, el proyecto de ley para fortalecer las cadenas agroproductivas, que contempla crear los indicados consejos nacionales.

2.3 Las alianzas productivas:

Las **alianzas productivas** se definen como **acuerdos y/o arreglos**, vínculos y/o compromisos entre **dos o más** agentes económicos de la cadena productiva, para coordinar recursos humanos y financieros, técnicas y metodologías, así como esfuerzos y habilidades, con un **objetivo estratégico** común: lograr beneficios mutuos.

2.3.1 Las alianzas productivas en el proceso de desarrollo de las cadenas.

Durante el proceso de desarrollo de cadenas se propugnan alianzas entre sus diferentes agentes para mejorar su capacidad de enfrentar problemas de interés común que les permita elevar sus niveles de **productividad, rentabilidad y competitividad**, también se fomenta el diálogo y la concertación en torno a la identificación de problemas y alternativas de solución y a la definición de acciones colectivas.

Estas alianzas o acuerdos se dan durante las diferentes etapas del desarrollo de las cadenas agroproductivas. Pueden ser formales o informales, y el término se puede aplicar a una variedad de situaciones, desde intercambios informales y compartimiento de información y recursos hasta conformación de nuevas entidades.

Las alianzas y los acuerdos, resultado de la **decisión deliberada** de sus integrantes, pueden considerarse puntos de apoyo de los circuitos comerciales y constituir **instrumentos** que coadyuven al fortalecimiento y a la competitividad de las cadenas agroproductivas, además de ser medios

necesarios para resolver fallas del mercado y contribuir a un desarrollo rural equitativo y balanceado.

Como se anotó anteriormente, las alianzas productivas son el punto de partida y la forma más típica de las llamadas **cadenas de valor**. Estas surgen por la demanda, se pactan sobre la base de relaciones contractuales, se establecen de antemano entre todos los actores; su objetivo es que todos puedan ganar en el negocio, previo proceso de concertación. La clave es la diferenciación de su producto y su alto beneficio en el mercado.

Generar **alianzas** dentro de las cadenas de productos sensibles es más compleja por la alta heterogeneidad de los actores, las disparidades entre estos, la poca diferenciación del producto, el escaso dinamismo del mercado que atienden, la baja capacidad de negociación y organización de los productores primarios, especialmente.

En el diagrama 6, se presenta esquemáticamente las alianzas productivas.

2.3.2. Tipología de alianzas productivas:

Existen múltiples formas de arreglos y de alianzas productivas. Sobre la base de las situaciones que se presentan en la realidad y las formas de intervención en ellas de las entidades públicas y de los agentes de cooperación, para los alcances de este documento se ha establecido una diferenciación entre los acuerdos y arreglos que se establecen entre actores de un mismo eslabón de la cadena agroproductiva y los que se logran entre agentes de diferentes eslabones de ella.

Arreglos y acuerdos entre actores de un mismo eslabón de la cadena agroproductiva

Una participación de los diferentes actores de la cadena en acuerdos que conduzcan a mejorar su competitividad implica, en primera instancia, que se hagan arreglos asociativos dentro de cada eslabón. Esto es importante especialmente en el caso de los pequeños productores afectados por su fragmentación excesiva de la propiedad y su dispersión para participar en los mercados. Los empresarios, los proveedores de insumos también precisan de acuerdos internos para ser parte de alianzas más sólidas y estables.

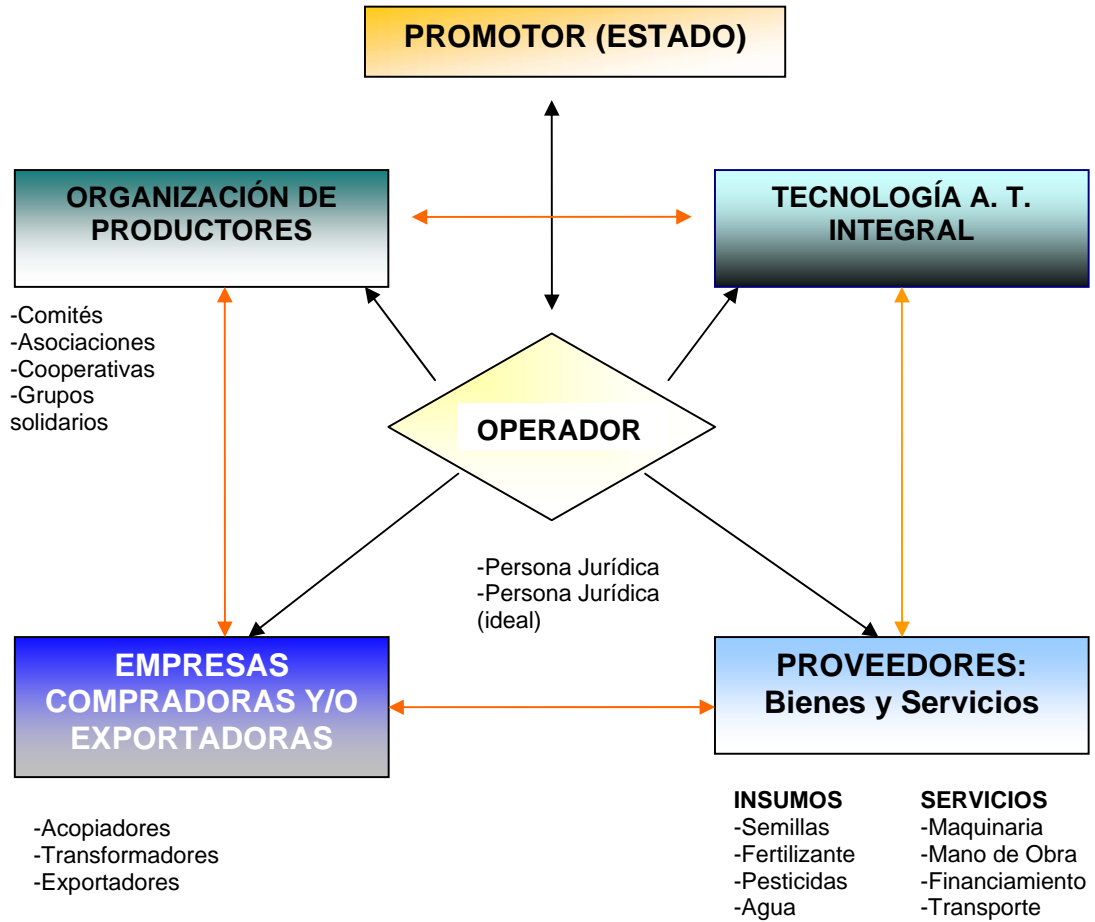
La organización empresarial de los productores agropecuarios

En este esquema de alianzas se ubican los acuerdos que se obtienen a nivel de las organizaciones de productores, en las que prima la necesidad de agruparse para alcanzar niveles de competitividad que en forma individual difícilmente lograrían. Con estos acuerdos se buscan

normalmente ventajas en aspectos referidos a costos de producción y transacción, abastecimiento de insumos y de servicios de producción, tecnología apropiada, acceso al crédito, calidad de la producción, precios y venta de la producción, acceso a mercados confiables, entre otros.

Los modelos de organización en empresas limitadas, o por acciones, o de cooperativas, son opciones que coadyuvarán a participar eficazmente de estos productores en los arreglos productivos y comerciales con las empresas privadas. La organización gremial es importante en el impulso de los modelos de organización, mas no suficiente para encarar procesos competitivos que demandan los mercados y la sociedad con transformadores agroindustriales.

Diagrama 6
Esquema de Alianzas Productivas



Referencia:
Seminario Taller del 10 y 11 de Junio del 2004
DGPA, IICA, GTZ

Las redes empresariales y los consorcios

Los arreglos entre agentes económicos de un mismo eslabón de la cadena no sólo se dan a nivel de productores agropecuarios, sino también a nivel de los otros eslabones, aun cuando allí se centre el trabajo de apoyo a la organización que desarrollan las entidades públicas, instancias de la sociedad civil y la cooperación internacional.

Es así como se dan casos de acuerdos entre agroindustrias o industrias de alimentos, con diferentes objetivos, aun cuando principalmente sea para disminuir costos de comercialización, al utilizar de manera compartida canales de comercialización, o al distribuirse la atención de segmentos de mercado, por citar algunos ejemplos. Estos arreglos se establecen en el marco de consorcios o redes que se señalan para estos fines.

Arreglos y acuerdos entre agentes de diferentes eslabones o componentes de la cadena

Dentro de los arreglos entre agentes de diferentes eslabones de una cadena agroproductiva, la forma más reconocida se denomina la agricultura por contrato, entendida como el acuerdo entre productores y empresas procesadoras y/o de comercialización para producir, abastecer de productos agrícolas y/o pecuarios y para entregar en el futuro.

Generalmente se concreta a través de un **contrato o documento**, en el que se establecen las obligaciones y responsabilidades de las partes en aspectos referidos a volúmenes, financiamiento, calidad, épocas y lugares de entrega, plazos y precios. Este tipo de alianza también se da entre productores y otros agentes agroempresariales de la cadena agroproductiva.

Para que tenga éxito es necesario que ambas partes asuman un compromiso equitativo y transparente y que tanto productores como agroempresarios tengan presente que respetar los acuerdos contractuales les puede producir beneficios, no solo a corto plazo, por lo cual en ocasiones es necesario asumir riesgos a cambio de estabilidad. Para esto también es importante que haya un respaldo de instituciones que arbitren, así como de las entidades de derecho civil que diriman los conflictos entre los particulares.

Como decíamos anteriormente, las alianzas se formalizan normalmente mediante la suscripción de contratos o convenios, los cuales pueden tener diferentes alcances y características, dada la amplitud de las acciones que se pueden cubrir con ellas.

De la experiencia del Minag en la promoción de este tipo de acuerdos en el Perú, en el anexo 1 de esta guía, se presenta ejemplos de algunos contratos suscritos. Estos deben considerarse como elementos de referencia para acuerdos similares y no necesariamente como “modelos” a seguir.

III. EL TRABAJO PRÁCTICO CON LAS CADENAS Y LAS ALIANZAS PRODUCTIVAS.

Pasar de la teoría a la práctica implica, por una parte, tener claridad en los conceptos y, de otra, delimitar claramente cuáles son los campos de intervención y el tipo de herramientas que se necesitan.

Como consecuencia de la experiencia práctica de varios años en el Minag y en la cooperación internacional, se pueden diferenciar dos campos de trabajo en la perspectiva de hacer efectivo el mandato de fortalecer las cadenas agroproductivas:

1. Apoyo al fortalecimiento de las cadenas productivas:

Esta tarea se ejecuta a nivel local, regional y nacional. Constituye la columna vertebral de la promoción que desarrolla la DGPA en regiones y provincias a fin de promover y auspiciar la competitividad de las cadenas agroproductivas. Los pasos que se sugieren para llevar a cabo esta tarea son:

1.1. Identificación de las cadenas que se desarrollan dentro del territorio de trabajo de las DRA. Se trata de analizar los tipos de cadenas, establecer su importancia económica para el territorio, documentar los aspectos relevantes, revisar la estadística existente, etc.

1.2. Análisis de la cadena: El siguiente paso consiste en promover el análisis participativo de la cadena, contando con las metodologías e instrumentos que existen hoy en el campo, desarrollados básicamente por la cooperación internacional². Para ello el funcionario o técnico puede asesorarse con instituciones de apoyo, que permitan llevar a cabo la tarea. En la práctica, **el mecanismo de las mesas de diálogo y concertación, que reúne a los productores, empresarios, sector público, oferentes de servicios rurales,** ha servido al propósito de promover concertadamente los análisis y visiones de las cadenas. Como aspectos a tener en cuenta en el análisis de la cadena se pueden mencionar:

² Al respecto, vale la pena consultar las metodologías de análisis de cadenas productivas validadas por el SNV y el IICA. Ver “Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local”, del SNV (2005) y Metodología CADIAC del IICA.

- Conformación del equipo de trabajo
- Definición de los propósitos del análisis de la cadena
- Elaboración del mapa de la cadena
- Determinación de la información que se requiere y su forma de recolección
- Recolección y discusión de los datos recogidos
- Análisis de la información recolectada
- Elaboración de matriz FODA de la cadena.
- Identificación de problemas relevantes que afectan la competitividad de la cadena.

Esta etapa corresponde al diagnóstico de la cadena y servirá de marco de acción para las acciones que se emprendan desde las DPA y AA para fortalecer las organizaciones y acciones de los productores a nivel productivo.

1.3. Elaboración del plan estratégico: se origina en el paso anterior y posibilita que se identifique las visiones de largo plazo de todos los actores de la cadena, las estrategias para resolver los problemas, la identificación de planes y proyectos, monitoreo y seguimiento.³

1.4. Formulación y concertación de los acuerdos de competitividad: con el plan estratégico, se sienta las bases para formular el acuerdo de competitividad, que se aprecia como la derivación del proceso participativo impulsado durante la fase de análisis y de elaboración del plan. Requiere, igualmente, de que el funcionario esté premunido de habilidades en la negociación, en la concertación con sectores privados y de moderación. Cuando no se tengan estas competencias se puede recurrir al apoyo de las ONG u organizaciones que cuenten con este tipo de ayudas. Resulta de importancia que el Consejo Nacional de Cadenas promueva y formule el acuerdo de competitividad.

Los acuerdos de competitividad se convertirían en instrumentos fundamentales para desarrollar el sector agropecuario. La experiencia de trabajo de la DGPA, el PDRS-GTZ y el IICA muestra que el modelo es operativo en los diferentes escenarios territoriales, distinguiéndose lógicamente el grado de complejidad a medida que se pasa de lo local a lo nacional. De ahí que se sugiera consolidar desde lo local en un intento de propiciar en el mediano plazo un modelo de abajo hacia arriba en la planeación de las cadenas y de la política sectorial.

³ Al respecto, la GTZ y el PDRS han desarrollado mecanismos e instrumentos de análisis para elaborar los planes estratégicos de las cadenas, muchos de ellos ya conocidos por los funcionarios del Minag.

2. Apoyo a la conformación de alianzas productivas:

La otra gran tarea de importancia se encamina a promover e incentivar alianzas o acuerdos entre agentes económicos privados para contribuir a mejorar la competitividad de las cadenas agroproductivas. Por tanto, la promoción de estos procesos de cooperación entre los agentes económicos será una iniciativa cuidadosamente planificada y desarrollada por las unidades responsables de promover y desarrollar cadenas en el Minag.

El fortalecimiento de los productores campesinos a través del apoyo a su organización y la formación de capacidades entre sus cuadros directivos y gremiales son aspectos importantes en las acciones que desarrollan la DGPA y las DRA. Precisamente entre las propuestas que propenden a vincular exitosamente los productores agropecuarios con las cadenas y las alianzas productivas están el apoyo y el desarrollo organizacional.

2.1. Apoyo a la conformación o al fortalecimiento de organizaciones empresariales de productores

Esta es la actividad prioritaria de la Dirección General de Promoción Agraria del Minag, tanto a nivel central como a través de las regiones agrarias. Uno de los pilares básicos para desarrollar el enfoque de cadenas es contar con organizaciones de productores razonablemente sólidas y representativas. El trabajo de conformación y consolidación de estas se hace aplicando técnicas participativas, por medio de las cuales se busca generar procesos de creación de acción colectiva.

Otra tarea de apoyo consiste en facilitar el acceso de las organizaciones a los sistemas de información y del conocimiento, así como incentivar su autonomía en las decisiones y selección de sus procesos de conducción de las organizaciones. Desde el Minag se promueve y facilita la participación de los miembros de las asociaciones en el diseño y la elaboración de sus reglas de juego para conformar sus organizaciones y generar demandas para los programas de capacitación organizacional. En el anexo 2, se presenta un modelo de estatuto de una asociación o comité de productores, que sirve de ejemplo sobre el papel que cumplen los promotores y técnicos en la conformación de este tipo de organizaciones.

2.2. Promoción de compromisos y convenios de asociatividad entre los actores de las cadenas

Esta labor se cumple con el propósito de crear confianza y acercamiento entre los diferentes eslabones de las cadenas y de potenciales socios de planes de negocios o proyectos productivos. Son acciones básicas en las que los productores agropecuarios acuerdan ciertas actividades con un actor de la cadena, bien sea un proveedor de insumos, un comprador o un oferente

de servicios técnicos o financieros. Trabajos en este sentido se han desarrollado en el marco de proyectos impulsados por la FAO y producto de las iniciativas de los propios técnicos del Minag. La labor del Minag consiste en acciones de sensibilización y capacitación, la promoción de las mesas de diálogo y concertación y la suscripción de acuerdos y contratos. Ejemplos de este tipo de convenios aparecen en el anexo 1 de esta guía.

Las mesas de concertación son considerados espacios informales de diálogo y acuerdo entre los actores que conforman una cadena, con el ánimo de discutir sobre temas no solamente de carácter comercial y con una perspectiva temporal más allá de una campaña agropecuaria, por lo que resulta importante su organización. Dependiendo de su cobertura y del alcance que den a sus actividades, se pueden convertir en la base de los consejos nacionales o regionales de cadenas agroproductivas. En las mesas se debe tratar de que la mayor parte de los actores privados de una cadena estén representados. Normalmente el sector público desempeña un liderazgo en las primeras etapas de desarrollo del instrumento y actúa a manera de instancia neutra en el establecimiento de relaciones entre actores y en la creación de un clima de confianza entre estos.

Una presentación esquemática de las fases de este proceso se exhibe en el cuadro 1 de esta guía, en el que se detallan las características principales de cada una, los actores que participan y los productos que se pueden obtener en el desarrollo de cada una de ellas.

2.3. Promoción de ruedas de negocios: Son actividades que buscan promover los encuentros entre sectores industriales y/o empresariales agropecuarios con organizaciones de productores, a fin de promover negocios e identificar posibilidades de mercados donde esos sectores puedan participar en alianzas productivas. Ya se han iniciado algunas experiencias en Cajamarca y San Martín promovidas por ONG, programas de cooperación internacional y las DPA regionales.

2.4. Fortalecimiento de los oferentes de servicios: El Minag adelanta esta función mediante diversas iniciativas originadas en proyectos y programas especiales, como en el caso de Incagro, el Proyecto de Acceso a Mercados del BID y la iniciativa de fortalecimiento de las agencias agrarias a cargo de la DGIA. A través de esas acciones el Minag genera y consolida capacidades propias y de oferentes de servicios de tipo privado en diversas especialidades: asesoría técnica, financiamiento, gerencia empresarial, capacitación, etc. La formación de operadores de cadenas y alianzas se encuentra dentro de esta función desempeñada por el ministerio y sus organizaciones locales y regionales.

CUADRO 1

PASOS APLICADOS PARA EL FOMENTO DE CADENAS AGRO PRODUCTIVAS

Pasos	CARACTERISTICAS PRINCIPALES	PRINCIPALES ACTORES DEL PROCESO	ALCANCES / PRODUCTOS ESPERADOS
Identificación de las cadenas productivas relevantes en el espacio territorial de trabajo	Se trata de examinar que actividades productivas se presentan a nivel local, y regional, entender los vínculos entre sectores productivos, apreciar la importancia económica de las diferentes cadenas productivas. Esta labor se puede realizar conjuntamente con ONGs y cooperación internacional.	Funcionarios de la DGPA y DRAsdel MINAG, Gobiernos regionales, gremios, Productores y sus organizaciones.	Conocimiento y comprensión de la dinámica de las cadenas en los diferentes niveles territoriales. A nivel nacional se pretende entender la importancia de las diferentes cadenas, identificar las diferencias en el país, y su contribución a la actividad económica nacional.

CUADRO 1 (CONTINUACIÓN)

Análisis de Cadenas	Enfoque para entender la operación de las cadenas, conocer de sus actores, los conflictos entre ellos, de analizar los potenciales y principales indicadores económicos y sociales.	Agentes económicos tales como: operadores, proveedores de insumos, productores y sus organizaciones, entidades financieras, procesadores, comercializadores, exportadores. Entidades de Apoyo tales como la Cooperación Internacional, las ONG y entidades estatales	Se pretende tener una lectura de las características de la cadena desde la perspectiva de los actores, en diálogo directo con el sector público. Produce un diagnóstico que señala las demandas hacia los promotores, operadores y facilitadores de las cadenas.
---------------------	---	--	--

CUADRO 1 (CONTINUACIÓN)

<p>Organización de mesas diálogo y concertación</p>	<p>Espacio informal de diálogo y concertación de los agentes económicos y de las entidades de apoyo articuladas en una cadena agroproductiva.</p> <p>Se discuten temas comerciales y económicos, pero también se pueden tratar aspectos tecnológicos, de calidad y otros de interés de los actores.</p> <p>El cumplimiento de los acuerdos depende de la actitud y voluntad de los actores.</p>	<p>Facilitador (técnicos del sector público o de ONG); organizaciones de productores; gremios; industrias; operadores comerciales, financieros y técnicos; entidades de cooperación técnica o prestadores de servicios financieros. Apoyo de la Cooperación Internacional</p>	<p>Establecida una instancia permanente de diálogo, de carácter voluntario, en el que se discuten los principales problemas relacionados con la competitividad de una cadena agroproductiva, se llega a acuerdos, se discuten y formulan propuestas.</p>
<p>Formulación de planes estratégicos</p>	<p>Diagnóstico participativo de la cadena a nivel nacional, regional o local.</p> <p>Planificación Estratégica a nivel de técnicos, con participación del sector privado.</p>	<p>Funcionarios del MINAG, de los Gobiernos Regionales, Organizaciones Gremiales y Asociaciones de Productores. Apoyo de la</p>	<p>Objetivos estratégicos de desarrollo de la Cadena Agroproductiva definidos y el Plan de Acción general para alcanzar esos objetivos. Incluyen iniciativas de proyectos tecnológicos, sanitarios, comerciales, de infraestructura y de fortalecimiento institucional, entre otros.</p>

		Cooperación Internacional	
Formulación de acuerdos de competitividad	<p>Consenso entre actores privados y públicos para el desarrollo de la cadena a mediano y largo plazo.</p> <p>Compromiso de los actores económicos y del sector público para implementar los programas y proyectos concertados.</p>	<p>Agentes económicos Funcionarios del MINAG, PRODUCE, MINCETUR, MEF y otros del sector público a nivel nacional, representantes de los Gobiernos Regionales, Centros de Investigación, Universidades, Institutos Superiores, Organizaciones Gremiales y Asociaciones de Productores.</p> <p>Apoyo de la Cooperación Internacional</p>	<p>Acuerdos Regionales y Nacionales de Competitividad establecidos. Compromisos de entidades públicas y de organizaciones privadas a nivel nacional y regional definidos.</p> <p>Incluyen iniciativas de proyectos tecnológicos, sanitarios, comerciales, de infraestructura y de fortalecimiento institucional, entre otros</p>
Formalización de	Formula, Implementa y	Representantes	Instancia formal y permanente de diálogo y

<p>consejos nacionales de cadenas agro productivas ⁴</p>	<p>hace seguimiento a los Acuerdos de Competitividad. Hace propuestas para el ajuste de estos.</p> <p>Formula propuestas de políticas que creen ambiente favorable para mejorar la competitividad de la cadena</p>	<p>de los actores económicos de la cadena, representantes de los ministerios de los sectores de Agricultura, La Producción y Economía.</p> <p>Secretaría Técnica</p>	<p>concertación, establecida y reconocida por todos los actores de la cadena y por otros estamentos públicos y privados, a nivel nacional y regional.</p> <p>Acuerdo de Competitividad en marcha y cumplimiento de metas de competitividad conforme a lo previsto</p>
---	--	--	---

⁴ Propuesta en discusión

IV. PRESENTACION DE EXPERIENCIAS EN PROCESOS DE TRABAJO CON CADENAS Y ALIANZAS PRODUCTIVAS

En este capítulo se documentan diferentes procedimientos que se han venido utilizando por entidades públicas y privadas que trabajan en campo promoviendo cadenas y alianzas productivas, de manera directa, o través de la formación de capacitadores. Del inventario realizado con motivo del taller que motivó esta publicación se pueden destacar los siguientes procesos, surgidos de la experiencia práctica.

1. Proceso para la conformación o el fortalecimiento de las organizaciones empresariales de productores.

Este proceso puede desarrollarse, en una primera fase, en un período de entre 6 y 12 meses; depende de las características de los productores, de los antecedentes organizativos que hayan tenido y del entorno en el que desarrollan sus actividades. Las etapas principales, descritas de manera esquemática, son las siguientes:

- a. Identificación y definición de rubros y territorios en los que existe interés u oportunidad para impulsar procesos de desarrollo de cadenas agroproductivas.
- b. Identificación de productores y de organizaciones de productores en las cadenas y territorios seleccionados. Identificación de intereses por parte de los productores u organizaciones.
- c. Elaboración de un diagnóstico participativo sobre la situación de los productores o de las organizaciones, tanto en lo gremial como en lo empresarial, tomando por referencia sus posibilidades y las oportunidades de integrarse o insertarse en mejor forma a cadenas agroproductivas.
- d. Desarrollo de un proceso participativo para formular un plan de acción orientado a atender las áreas críticas identificadas en el diagnóstico.
- e. Gestión para definir compromisos y recursos para implementar un plan de acción para un primer año.
- f. Desarrollo del plan de acción.
- g. Seguimiento y evaluación.
- h. Generación de nuevas iniciativas colectivas.

2. Proceso para la generación de acuerdos o alianzas productivas entre algunos de los actores de la cadena.

Este proceso puede desarrollarse en un período entre 6 y 12 meses, dependiendo del tipo de alianza de que se trate, su alcance y los actores que

participan. Las etapas principales, descritas de manera esquemática, son las siguientes, haciendo la anotación que estas pueden cambiar según la alianza que se busque alcanzar y el actor que lidera el proceso.

- a. Identificación de oportunidades de mercados mediante ruedas de negocios, iniciativas privadas, convocatorias.
- b. Identificación de productores y organizaciones en los rubros productivos, y análisis de los territorios donde se hayan identificado las oportunidades.
- c. Identificación del operador o promotor de la alianza. Definición de su papel, responsabilidades y beneficios.
- d. Formulación y concertación del plan de negocios, análisis económico, financiero y ambiental del proyecto productivo, o del negocio.
- e. Convocatoria a la instalación de una mesa de diálogo y concertación.
- f. Definición de las condiciones alrededor de las cuales se establecería la alianza con respecto a: calidad de los productos, áreas sembradas, insumos requeridos, necesidades de inversión y capital de trabajo, volúmenes a transar, precios, plazos de entrega, forma de pago, servicios de asistencia técnica o financiera involucrados, entre otros.
- g. Definición de los instrumentos por medio de los cuales se formaliza la Alianza.
- h. Suscripción del acuerdo.
- i. Desarrollo de las acciones previstas.
- j. Seguimiento y evaluación.
- k. Generación de nuevas iniciativas colectivas.

3. Proceso para la formulación de Planes Estratégicos Nacionales o Regionales de Cadenas Agro productivas

Este proceso se puede desarrollar en un período entre 6 y 12 meses siguiendo las etapas, que a continuación se señalan y que tienen énfasis en lo participativo y descentralizado.

- a. Elaboración del primer mapeo de la cadena e identificación de principales componentes.
- b. Identificación de actores locales, públicos y privados. Sensibilización para que ellos se apropien de su papel como protagonistas del proceso.
- c. Organización y realización de talleres regionales, en los cuales participarán las principales instituciones privadas y públicas, relacionadas o influyentes,

en el desarrollo de la cadena. Se usarán metodologías participativas mediante las cuales se reflexione sobre la evolución histórica de la cadena; se hace un mapeo y caracterización de ella en cuanto a actores y funciones; se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se define una misión, una visión y los objetivos estratégicos de desarrollo de la cadena, así como un plan de acción para alcanzar esas metas.

- d. Documentación, sistematización y socialización de los resultados de los talleres regionales.
- e. Elaboración, por parte del actor o los actores que actúen como facilitadores (secretaría técnica del proceso), de un primer documento de Plan Estratégico.
- f. Organización y desarrollo de un taller nacional o regional, en el que se presenta y discute el borrador de Plan Estratégico.
- g. Elaboración de una primera versión de documento final del Plan.
- h. Circulación de la primera versión del documento final, conforme a lo acordado en el taller nacional.
- i. Preparación y difusión de la versión final del Plan Estratégico.

4. Proceso para la formulación y concertación de Acuerdos Nacionales y Regionales de Competitividad

Este proceso se puede desarrollar en un período de entre 9 y 15 meses, lo cual depende de la complejidad de la cadena y de la cantidad de regiones que se requiera considerar. Las etapas principales, descritas de manera esquemática, son las siguientes:

- a. Elaboración del primer mapeo de la cadena. Identificación de principales componentes y regiones a considerar por su importancia relativa o por su diferenciación o dado un interés especial de desarrollo.
- b. Identificación de actores representativos de la cadena a nivel nacional y de las regiones seleccionadas.
- c. Sensibilización de actores a nivel regional y nacional.
- d. Elaboración de un primer diagnóstico nacional y de las regiones consideradas.
- e. Validación del diagnóstico, en talleres regionales y uno nacional, con informantes calificados y representantes de los principales actores de la cadena. Identificación de áreas temáticas prioritarias para cada caso.

- f. Desarrollo de un proceso de planificación estratégica, por medio del cual se define la visión, la misión, los objetivos estratégicos y un plan de acción para mejorar la competitividad de la cadena a nivel de las diferentes regiones consideradas y con énfasis en las áreas temáticas priorizadas
- g. Formulación de una primera versión del acuerdo de competitividad, con los alcances que reflejen el proceso seguido hasta este punto.
- h. Gestión para definir compromisos por parte de los principales actores privados de la cadena y de las instancias gubernamentales en las regiones involucradas y en el entorno nacional, en forma tal que se pueda implementar un plan de acción para un primer año.
- i. Definición del sistema organizativo que permitirá implementar los acuerdos regionales y el nacional y de los planes de acción respectivos. Identificación de los actores que desempeñarán el papel de secretario técnico del consejo nacional o regional de la cadena.
- j. Conformación de los consejos nacionales o regionales de cadenas agroproductivas. Estas instancias de carácter multisectorial involucran principalmente a agentes económicos privados, acompañados por actores públicos que trasciendan el Ministerio de Agricultura, como el Ministerio de la Producción, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, el Ministerio de Economía y Finanzas.
- k. Suscripción de los acuerdos.
- l. Puesta en marcha de los acuerdos. Seguimiento y evaluación.
- m. Generación de nuevas iniciativas.

5. Algunas metodologías aplicadas en el proceso de desarrollo y fortalecimiento de cadenas agro productivas

Con el propósito de facilitar la tarea de los técnicos interesados en organizar procesos orientados a consolidar cadenas agroproductivas, en esta sección de la guía se relacionan algunas metodologías validadas y empleadas en diferentes experiencias de este tipo en el Perú. Algunos de ellos se incluyen como anexos del documento, para otros se señala la fuente donde puede ser consultada.

Las ayudas metodológicas se presentan en los cuadros siguientes, clasificadas según se apliquen para fortalecer las organizaciones empresariales de pequeños productores o para desarrollar alianzas productivas, cadenas agroproductivas y/o acuerdos de competitividad.

Algunas de estas metodologías son de uso común en ejercicios de carácter participativo, en los que se busca valorizar los conocimientos y la experiencia de los asistentes, bien sea a nivel de captura de información o en el análisis de

esta. Se incluyen desde la “lluvia de ideas” y el “gráfico histórico de la comunidad” hasta los ejercicios FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también los trabajos para identificar limitantes y respuestas a estas, mediante el “árbol de problemas y soluciones” y el marco lógico como herramienta para formular proyectos.

Otras metodologías se desarrollaron y aplicaron específicamente para analizar y promover cadenas agroproductivas y alianzas productivas. Este es el caso de: a) Cadenas para el Diálogo y la Acción (Cadiac), desarrollada por el IICA y el CIRAD a comienzos de los años 90, ampliamente difundida y aplicada en varios países de América Latina, b) “Lineamientos generales sobre alcances y contenidos de un diagnóstico y un plan estratégico de cadenas agroproductivas”, documento de trabajo elaborado como parte de la cooperación técnica brindada a finales del 2003 y comienzos del 2004 por el IICA y la GTZ para el Minag y c) La estrategia de alianzas productivas, impulsada por la FAO y aplicada en casos piloto en el Perú.

Una presentación esquemática de estos instrumentos se observa en los cuadros 2, 3 y 4 de esta guía.

CUADRO 2

1.1. Relacionadas con el fortalecimiento de organizaciones empresariales de productores

ETAPA	INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS Y OPERATIVAS
Elaboración de diagnóstico participativo sobre la situación de la organización empresarial de los productores	Lluvia de ideas (referencia en anexo 3) Gráfico histórico (referencia en anexo 4) Ejercicio FODA (referencia en anexo 5) Elaboración de árbol de problemas y soluciones (referencia en anexo 6)
Formulación de plan de acción	Elaboración de marco lógico (referencia en anexo 7)

CUADRO 3

3.2. Relacionadas con el establecimiento de alianzas productivas

ETAPA	INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS Y OPERATIVAS
Identificación de oportunidades de negocios	Ruedas de negocios, convocatorias privadas de demandantes, proyectos de cooperación internacional.
Caracterización de las cadenas locales en las que los productores o sus organizaciones participan o podrían participar	Talleres participativos. Referencia: FAO. Alianzas Productivas, experiencias, estudios de caso www.fao.org/Regional/LAmerica/prior/desrural/alianzas/default.htm
Identificación de núcleos de productores y análisis del territorio	Talleres Participativos, convocatoria abiertas, análisis de mapas e información secundaria
Identificación de condiciones sobre productos, áreas sembradas, insumos requeridos, necesidades de capital de trabajo, volúmenes a transar, calidades, precios, tiempos de entrega, forma de pago, servicios de asistencia técnica o financiera involucrados, entre otros.	Talleres Participativos. Referencia: FAO. Alianzas Productivas, experiencias, estudios de caso www.fao.org/Regional/LAmerica/prior/desrural/alianzas/default.htm
Formulación del plan de negocios	Asesoría de expertos económicos y financieros, elaboración de indicadores

	del proyecto.
Constitución de mesa de concertación para definición de reglas de juego sobre la conformación de la alianza	Mesa de diálogo asistida por operadores de las alianzas, ONGs, discusión y diseño de acuerdos.
Definición de los instrumentos por medio de los cuales se formaliza la alianza	Contratos, Convenios (ver ejemplos en anexo 1)

CUADRO 4

3.3. Relacionadas con la construcción de acuerdos de competitividad

ETAPA	INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS METODOLÓGICOS Y OPERATIVOS
Elaboración del primer mapeo de la cadena. identificación de principales componentes y actores y de un primer diagnóstico de la cadena (nacional y/o regional)	CADIAC. Referencia: resumen en anexo 8 Lineamientos generales sobre alcances y contenidos de un diagnóstico y un plan estratégico de cadenas agro productivas. Referencia: anexo 9
Validación del diagnóstico, en talleres regionales y nacional, con informantes calificados y representantes de los principales actores de la cadena. identificación de áreas temáticas prioritarias para cada caso.	Talleres de Trabajo Ejercicio FODA. Referencia: Anexo 5
Planificación estratégica. definición de visión, misión, objetivos estratégicos y un plan de acción para mejorar la competitividad de la cadena (nacional y /o regional).	Planificación Estratégica
Validación de los planes estratégicos	Talleres regionales, con informantes calificados y representantes de los principales actores de la cadena.
Conformación del consejo nacional o regional de la cadena	Designación de los representantes públicos y privados al Consejo Designación y operación de la Secretaría Técnica del Consejo
Gestión para la definición de compromisos por parte de los principales actores de la cadena y de las instancias gubernamentales	Reuniones específicas con organizaciones y entidades. Inclusión de actividades dentro de presupuestos operativos de las entidades

	comprometidas con el Acuerdo
Suscripción de los acuerdos.	Reunión con participación de las mas altas autoridades y representantes de las entidades y organizaciones que suscriben el Acuerdo
Puesta en marcha de los acuerdos. seguimiento y evaluación. generación de nuevas iniciativas.	Plan de Acción cuya ejecución y seguimiento queda a cargo del Consejo Nacional o Regional de la cadena

V. Limitantes mas frecuentes, y oportunidades mas relevantes para la promoción, el desarrollo y la consolidación de cadenas agro productivas

Producto de la experiencia de la promoción y el apoyo a la organización empresarial de los pequeños productores y a la conformación de alianzas productivas y articulación de cadenas agro productivas, se han identificado comportamientos diferenciados según el tipo de rubros productivos que se manejen, de los mercados que se atienden y de las regiones en que se desarrollen estas acciones.

Una manera de caracterizar y presentar esta diferenciación es señalando los problemas mas frecuentes que se encuentran en la práctica para impulsar y respaldar este tipo de iniciativas, así como los elementos que mas favorecen su desarrollo.

Esta reflexión resulta útil de incluir en esta Guía para que los interesados en promover formas de asociatividad empresarial, prevean la aplicación de estrategias que, de un lado, permitan superar o atenuar las limitaciones que seguramente se presentarán en el proceso y de otro, hagan viable aprovechar las fortalezas para construir a partir de ellas.

Las limitantes tienen varios niveles, que pueden ser atendidas mediante diferentes estrategias y mecanismos: formación de talento humano, desarrollo de capital social, mejoramiento de aspectos de logística y concertación de tiempos y momentos, formulación de proyectos y de propuestas de política, difusión, promoción y persuasión y otras. Todos estos elementos deben ser considerados por el promotor y gestor de alianzas y cadenas, así como por los Secretarios Técnicos de los Consejos Nacionales o Regionales de Cadenas Competitividad, en el desarrollo de sus tareas relacionadas con esta temática.

Las limitantes y las posibilidades son diferentes, según se trate de cadenas de productos tradicionales (maíz, arroz, papa, leche), o de rubros de agroexportación (espárrago, café, cacao). Una presentación esquemática, a manera de ejemplo, de estas se observa en los cuadros 5 y 6.

Limitantes y Fortalezas que influyen en la promoción y desarrollo de cadenas agro productivas de rubros tradicionales dirigidos a mercados internos, en el país.

FACTORES QUE LIMITAN SU ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO	FACTORES QUE FAVORECEN SU ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO
<p>Falta de conocimientos y capacitación de técnicos y líderes a nivel local en:</p> <ul style="list-style-type: none"> * enfoque de cadenas agro productivas * planificación estratégica * análisis FODA * conformación de equipos de trabajo * resolución de conflictos * formulación de proyectos <p>La metodología aplicada dificulta la presencia de pequeños productores y empresarios por las exigencias de tiempo y costos para participar en todo el proceso de talleres y reuniones</p> <p>Falta de confianza entre los actores que tradicionalmente han estado en situación de confrontación y no de diálogo.</p> <p>Renuencia de algunos actores importantes de la cadena, principalmente comercio organizado e intermediarios, a participar en el proceso</p> <p>Poca participación de los servicios financieros en estos procesos.</p> <p>Mercados altamente competitivos y poco transparentes. Altos niveles de intermediación e informalidad.</p> <p>Débil organización de los productores que conforman el eslabón primario de la cadena.</p> <p>Incumplimiento de los acuerdos.</p>	<p>El conocimiento que funcionarios, técnicos y empresarios tienen de los productos y sus mercados</p> <p>Existencia de un número importante de técnicos de la DGPA del MINAG, encargados de la promoción de cadenas, con una cierta experiencia y conocimientos teóricos sobre el tema y comprometidos con el esfuerzo de trabajar bajo este enfoque</p> <p>Capacidad de convocatoria de las Agencias Agrarias.</p> <p>Varias experiencias de organización, en marcha.</p> <p>Voluntad política del MINAG para favorecer la promoción de cadenas.</p> <p>Aplicación de la política de descentralización y mayor participación de gobiernos regionales en el proceso.</p>

Falta de indicadores de seguimiento y evaluación .	
--	--

Fuente: Taller

Elaborado con base en resultados de trabajo de grupos del Seminario Taller sobre Promoción y Desarrollo de Cadenas Agro productivas en el Perú. MINAG. IICA. GTZ. Lima, Junio 2004.

CUADRO 6

Limitantes y fortalezas que influyen en la promoción y desarrollo de cadenas agro productivas de rubros no tradicionales dirigidos a mercados internacionales.

FACTORES QUE LIMITAN SU ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO	FACTORES QUE FAVORECEN SU ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO
<p>Falta de conocimientos y capacitación de técnicos y líderes a nivel local en:</p> <ul style="list-style-type: none"> * enfoque de cadenas agro productivas * planificación estratégica * análisis FODA * conformación de equipos de trabajo * resolución de conflictos * formulación de proyectos <p>Falta de confianza entre los actores económicos y entre sectores público y privado</p> <p>Debilidad en los servicios de asistencia técnica y de oferta de servicios, especialmente financieros y gestión empresarial.</p> <p>Falta de coordinación entre iniciativas similares impulsadas por diferentes actores del mismo sector público</p> <p>Falta de participación de todos los actores de la cadena.</p> <p>Mercados fuertemente competitivos, con altas exigencias de calidad.</p> <p>Débil organización de los productores que conforman el eslabón primario de la cadena.</p> <p>Falta de indicadores de seguimiento y evaluación</p>	<p>Mayor participación de los prestadores de servicios financieros</p> <p>Mercados dinámicos</p> <p>Mayor formalización de los actores económicos y menor intervención de intermediarios</p> <p>Papel del MINAG como promotor de cadenas; persistencia y continuidad</p> <p>Presencia y poder de convocatoria de las Agencias Agrarias</p> <p>Existencia y conocimiento de experiencias en marcha</p> <p>Generación de instancias de diálogo como las Mesas de Concertación y mayor acercamiento de las entidades públicas gracias al proceso de descentralización</p>

VI. Factores de éxito

Para complementar esta sección de la Guía, se ha considerado de interés señalar los factores de éxito, que en opinión de especialistas nacionales e internacionales, deben cumplirse para tener una cierta garantía de que los esfuerzos para desarrollar e implementar alianzas y acuerdos, se traduzcan en formas permanentes de una nueva institucionalidad, que facilite la competitividad considerando elementos de inclusión y sostenibilidad. Una relación de estos se presenta en el cuadro 7 de esta guía.

Los interesados en impulsar y desarrollar organizaciones empresariales de productores, alianzas productivas y/o cadenas agro productivas y acuerdos de competitividad, podrían considerar esos elementos como una referencia y como una especie de “lista de chequeo”, para evaluar que nivel de avance se tiene en esos aspectos en las intervenciones que esté dando en este marco.

CUADRO 7

Factores de éxito en el desarrollo de cadenas agro productivas, suscripción de acuerdos de competitividad y establecimiento de Alianzas Productivas

ETAPAS	FACTORES DE ÉXITO
IDENTIFICACION DE ACTORES, SENSIBILIZACIÓN Y PROMOCIÓN.	Transmisión clara del mensaje de lo que es una cadena y un acuerdo. Aclaración sobre lo que se puede esperar del trabajo en cadena y que no. Papeles a desempeñar y conciencia de que la participación en el proceso implica responsabilidades
ELABORACIÓN DE DIAGNÓSTICOS	Generación de confianza en el proceso Disponibilidad de información confiable y de calidad
ESTABLECIMIENTO DE ACUERDOS	Generación de confianza entre los actores Representatividad de los actores Papel de facilitación por parte de las instancias gubernamentales
EJECUCIÓN DE ACUERDOS Y PLANES DE ACCIÓN	Confianza entre los actores Existencia de un liderazgo reconocido Existencia de un facilitador, motivador, animador Existencia de servicios de apoyo y eficiencia en su funcionamiento

	Existencia de políticas de apoyo y aplicación de instrumentos de estas
--	--

Elaborado con base en resultados de:
Seminario Taller sobre Promoción y Desarrollo de Cadenas Agro productivas en el Perú. MINAG. IICA. GTZ. Lima. Junio 2004

Taller Fomento de Cadenas de Valor. CORPEI. GTZ. Quito. Mayo 2004.

~~ANEXO 1~~

~~EJEMPLOS DE CONTRATOS QUE FORMALIZAN ALIANZAS~~

En este anexo se incluyen a manera de ejemplo y no de “modelo”, algunos contratos que ilustran casos concretos de acuerdos alcanzados en los últimos años entre actores confortantes de cadenas agro productivas en el Perú.

Una caracterización general de los ejemplos se presenta a continuación.

Ejemplo	Alcance del Contrato	Producto	Actores	Condiciones especiales que considera
1	Compra-Venta	Ganado ovino	-Organización productores -Comercializador	-Precio por kilo - Especificaciones de entrega
2	Compra-Venta	Maíz Amarillo duro	-Organización productores Avícola	- Especificaciones de calidad
3	Compra-Venta	Mango	-Organización productores -Importador (Comercio Justo)	-Exportación de prueba -Precios según calidad
4	Compra-Venta	Mango tipo exportación	-Agricultor -Exportador	-Precios según calidad - Especificaciones de entrega
5	Compra-Venta	Leche Fresca	-Organización Productores -Municipalidad	- Especificaciones de calidad Especificaciones de entrega
6	Compra-Venta Financiamiento	Mango Exportación	-Organización productores Exportador	- Especificaciones de calidad Especificaciones de entrega
7	Compra-Venta Financiamiento Asistencia-Técnica	Maíz Amarillo Duro	-Agricultor -Productores de insumos y maquinaria agrícola -Comercializador -Agencia Agraria	-Precios insumos -Costo asistencia técnica
8	Compra-Venta Financiamiento Asistencia-Técnica	Ají Páprika	-Organización de productores Avícola s.f. insumos y maquinarias agrícolas -Comercialización -Agencia Agraria	-Precios insumos

CONTRATO DE COMPRA-VENTA A FUTURO DE CARNE OVINA EN PIE

Conste por el presente documento, el Contrato de Compra-Venta a Futuro de Carne Ovina, que celebran de una parte el Sr.(a). _____, con _____ DNI N° _____, con domicilio en _____, RUC _____, a quien se denominará EL COMPRADOR, y de la otra parte la Asociación Fondo Rotatorio Comunal Alto San Miguel, representada por su presidente el señor _____, participante en la Cadena Productiva de Carne Ovina, con DNI N° _____; con domicilio legal en Caserío el Causal – La Encantada, Distrito de Chulucanas, Provincia de Morropón, Departamento de Piura, a quien en adelante se le denominará LA ASOCIACIÓN en los términos y condiciones de las cláusulas siguiente:

PRIMERO ANTECEDENTES

Se han realizado coordinaciones previas para la articulación de la Cadena Productiva de Carne Ovina en el sector de El Causal – La Encantada, donde el Ministerio de agricultura intervino como ente facilitador, promotor y articulador, participando además LA ASOCIACIÓN y EL COMPRADOR, con la finalidad de acordar los mecanismos para la suscripción del Contrato Compra Venta a Futuro, para la adquisición de ganado ovino en pie para beneficio, articuladas como Cadena Productiva.

SEGUNDO DE LOS CONTRATANTES

EL COMPRADOR tiene como giro la compra de ganado ovino en pie, el cual es comercializado principalmente en los mercados de Trujillo, Chimbote y Lima, siendo esta la razón principal por la que este producto se convierte en el insumo principal para el desarrollo de sus actividades comerciales.

LA ASOCIACIÓN está conformada por un grupo de productores organizados con una visión empresarial, localizados dentro de la Comunidad de “El Causal – La Encantada, debidamente constituida por las leyes vigentes cuyo objetivo en es participar en el proceso productivo de ovinos bajo la modalidad de cadenas productivas.

TERCERA OBJETO

El objeto del presente contrato es la compra a futuro de un lote de ganado ovino, como resultado del proceso de engorde por parte de EL COMPRADOR de acuerdo a las especificaciones técnicas y requerimientos del mismo.

CUARTA OPORTUNIDAD DE ENTREGA Y MODALIDAD

LA ASOCIACIÓN se compromete a la venta total y exclusiva a EL COMPRADOR, de la producción de carne ovina en pie que se obtenga del engorde. El producto será entregado de acuerdo a la programación de saca establecido en el proyecto, y retirado directamente del centro de engorde por parte de LA ASOCIACIÓN, previa cancelación de los mismo.

Así mismo, EL COMPRADOR establecerá los mecanismo necesarios que aseguren que los animales sean retirados en las mejores condiciones de tal forma que no se vea alterada la presentación final del producto.

QUINTA PRECIO DE VENTA

El precio de venta referencial mínimo del kilogramo de carne ovina será de acuerdo a detalle:

Ovino macho: se procederá a comprar animales con un mínimo de 30 Kg. De peso vivo, lo que significa obtener una cantidad mínima de 15 Kg. de carcasa, por lo cual se establece un precio mínimo de S/5.00 por Kg.

Sin embargo, dicho precio será regulado de acuerdo a la cotización de mercado existente al momento de realizar la comercialización del proyecto y a la calidad que este presente, previa concertación entre LA ASOCIACIÓN y EL COMPRADOR, dejando en claro que la regulación del precio, será buscando un equilibrio real en el precio de carne ovina, que permita un mejor beneficio para ambas partes, no pudiendo ser menor que el indicado en el párrafo anterior.

SEXTA FORMA DE PAGO

Verificados y pesados los animales en pie, EL COMPRADOR pagará de forma inmediata a LA ASOCIACIÓN; quienes serán los encargados de realizar las amortizaciones correspondientes a los diferentes agentes económicos de la cadena.

SEPTIMA PLAZO DE DURACIÓN

El presente contrato tendrá vigencia de un año, contados a partir de la firma del mismo.

OCTAVA OBLIGACIONES DE LA ASOCIACIÓN

Promover el desarrollo de la producción y productividad de los ovinos, siendo éstos una de las especies más criadas en esta parte del país.

Elaborar en coordinación con el responsable del contrato, la fecha de venta y estimados de producción considerando la cantidad de animales a engordar dentro del marco de Cadena Productiva.

Abastecimiento del producto en forma regular y fortuna, de acuerdo a las condiciones establecidas en cuanto a cantidad y calidad de ovinos.

NOVENA OBLIGACIONES DEL COMPRADOR

Adquirir el número total de animales productos del engorde, que han sido generados por todos los beneficiarios del proyecto.

Efectuar el pago conforme a lo establecido en la cláusula sexta, al momento de proceder al retiro de los animales del Centro de engorde por EL COMPRADOR.

Una vez retirados los animales del Centro de Engorde, el cuidado será responsabilidad de EL COMPRADOR.

DECIMA DE LA RESOLUCIÓN

Son causales de resolución del presente contrato las siguientes:

- El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones estipuladas en el presente contrato
- Por acuerdo de las partes

DECIMO PRIMERA DE LA JURISDICCIÓN

En caso de incumplimiento o controversias, ambas partes se someterán a la jurisdicción de los jueces del Distrito Judicial de Chulucanas.

DECIMO SEGUNDA AMPARO LEGAL

El presente contrato se ampara en los Artículos 1351, 1361 y 1567 del Código Civil.

Las partes que intervienen en el presente contrato encuentran conforme las cláusulas anteriormente estipuladas, en fe de lo cual lo suscriben en tres originales, en la ciudad de Chulucanas a los _____ del mes de _____ del _____.

Presidente Asociación Fondo Rotatorio

Comerciante

CONTRATO DE COMPRA-VENTA A FUTURO DE MAIZ AMARILLO DURO

Conste por el presente documento, el contrato de compra-venta a futuro de maíz amarillo duro, que celebran de una parte la Empresa Avícola _____, con RUC _____, con domicilio legal en _____, de esta ciudad, representada por su Gerente General Sr.(a) _____, identificado con DNI _____, quién se denominará "LA EMPRESA" y de la otra parte el agricultor _____, REPRESENTANTE DE LOS PRODUCTORES DE MAIZ DEL VALLE DEL CHIRA, con DNI _____, con domicilio legal en Caserío _____, a quien en adelante se le denominará LOS PRODUCTORES, en los términos y condiciones de las cláusulas siguientes:

PRIMERA ANTECEDENTES

Con fecha _____, se llevó a cabo la reunión de concertación y articulación de la Cadena Productiva de Maíz Amarillo Duro, en la ciudad de Piura, suscribiéndose la respectiva acta de compromisos por los agentes de la Cadena Productiva.

Con fecha _____ en la ciudad _____, se suscribe acta donde se establecen los mecanismos para la suscripción del contrato marco entre los Agentes Económicos para desarrollar la Cadena Productiva de Maíz Amarillo, que contempla la adquisición de la producción a futuro de 550 hectáreas a instalarse en los valles del Chira y San Lorenzo.

SEGUNDA DE LOS CONTRATANTES

La empresa se dedica a la producción de aves en sus diferentes líneas de productos y subproductos dirigidos a la alimentación humana utilizando para este proceso productivo el maíz amarillo duro, como insumo básico para la producción de alimentos balanceados para las aves.

Los representantes de los productores de maíz, organizados de los valles del Chira y San Lorenzo, debidamente constituidos por las leyes vigentes cuyo objetivo en común es participar en el proceso producto de maíz amarillo duro, bajo la modalidad de Cadenas Productivas

TERCERA OBJETO

El objeto del presente contrato es la compra-venta a futuro de la producción de maíz amarillo duro nacional a obtenerse en los valles del Chira y San Lorenzo, por parte de LA EMPRESA, de acuerdo a las especificaciones técnicas y los estándares de cantidad y calidad que se detallan a continuación:

Densidad mínima (TM/m3)	: 0.77
Humedad máxima	: 14%
Granos quebrados al máximo	: 2%
Granos dañados al máximo	: 3%
Materia extraña máxima	: 2%
Aflotoxinas máximo	: 10 ppb
Ácaros, gorgojos, etc.	: libre
Temperatura ambiente	: No más de 2° C por encima del ambiente
Color	: Olor objetable comercialmente

El maíz que no cumpla con las especificaciones técnicas de calidad no será recepcionado y LA EMPRESA no tendrá ninguna obligación de compra ni responsabilidad por los gastos ocasionados en el transporte ni manipuleo del producto, en dichos casos el producto rechazado por LA EMPRESA podrá ser de libre disponibilidad de LOS PRODUCTORES.

CUARTA OPORTUNIDAD DE ENTREGA Y MODALIDAD

LOS PRODUCTORES se comprometen a la venta total de la producción que se obtenga en las 550 hectáreas de maíz en los Valles del Chira y San Lorenzo, el maíz amarillo duro será entregado en lotes parciales, de acuerdo a las especificaciones técnicas en los almacenes de EL COMPRADOR.

LA EMPRESA recibirá el maíz amarillo duro en sus almacenes, previa verificación de que el mismo, cumpla con los requisitos de calidad y cantidad contenidos en este contrato.

El producto será envasado y entregado en sacos de polipropileno con un promedio de 50Kg. de peso cuyos envases serán proporcionados por EL AGRICULTOR con cargo a devolución por parte de la Empresa al momento de decepcionar el producto.

QUINTA INCUMPLIMIENTO DE VENTA

En caso de incumplimiento por parte de los productores de maíz amarillo duro a favor de LA EMPRESA, estos cancelaran la suma de USA 5.00 por tonelada no ingresada a los almacenes de LA EMPRESA.

SEXTA PRECIO DE VENTA

El precio de venta referencial del maíz amarillo duro fijado de común acuerdo por las partes es de S/7613.00 TM incluido IGV, al 15 de mayo del 2002; sin embargo, dicho precio será regulado de acuerdo al precio de mercado que exista al momento de realizar la recepción del producto no pudiendo ser mayor al precio del maíz importado puesto en Sullana.

SEPTIMA FORMA DE PAGO

Verificada la entrega de maíz amarillo duro por LOS PRODUCTORES, estos procederán a emitir su correspondiente factura, la misma que será pagada por LA EMPRESA en el plazo de quince (15) días.

OCTAVA PLAZO DE DURACIÓN

El presente Contrato tendrá una duración acorde con el período de cosecha de las áreas instaladas del proyecto de cadena productiva.

NOVENA OBLIGACIONES DE LOS PRODUCTORES

Promover el desarrollo de la producción y productividad de maíz amarillo duro en los valles de Chira y San Lorenzo.

Elaborar un cronograma de siembras y cosechas. Estimados de producción y rendimiento para el normal abastecimiento conjuntamente con las Agencias Agrarias operadoras del proyecto.

Acopiar y trasladar la producción a los almacenes del comprador en sacos de polipropileno con un peso de 50 kilos.

Abastecer con maíz amarillo dura nacional en forma regular de acuerdo a las condiciones establecidas en cuanto a calidad y cantidad.

DECIMA OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

Adquirir el volumen de maíz amarillo duro producido por los productores participantes del proyecto.

Efectuar el pago en el momento oportuno y de acuerdo a lo establecido en la cláusula sexta del presente contrato.

Inspecciones el maíz al momento de la recepción de acuerdo a los estándares estipulados en el presente contrato.

DECIMO PRIMERO CONTINGENCIA

La Empresa solo asumirá el riesgo de pérdida daño y otra contingencia desde el momento que el producto ha sido pesado y entregado por los productores de los valles de Chira y San Lorenzo en su local ubicado en la Calle 8, Mza. B, Lote 6, Urb. Parque Industrial de Sullana.

DECIMO SEGUNDO DE LA RESOLUCIÓN

Son causales de resolución del presente convenio las siguientes:

- El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones estipuladas en el presente Convenio
- Por acuerdo de las partes
- Por decisión unilateral de la empresa si está así lo estima conveniente y/o por situaciones estratégicas del mercado que incidan en una reducción de nuestro consumo
- Otras establecidas por norma expresa.

DECIMO TERCERO DISPOSICIÓN FINAL

Las partes proceden en forma totalmente voluntaria a la firma del presente, en señal de conformidad, en la ciudad de Piura a los _____ días del mes de _____ del año _____

**GERENTE GENERAL
PRODUCTORES
AGROPECUARIA CHIMU S.A.**

**REPRESENTANTE DE
DE MAIZ DEL VALLE DEL CHIRA**

**REPRESENTANTE DE PRODUCTORES
DE MAIZ DEL VALLE DE SAN LORENZO**

CONTRATO DE COMPRA-VENTA DE MANGO

Entre

Apromalpi, domicilia en _____, provincia de Chulucanas, Piura-Perú, representado por Sr.(a) _____, DNI _____, quien se hará referencia a continuación como el EXPORTADOR.

AgroFair Benelux B.V., domiciliado en Koopliedenweg 10, Barendrecht, Holanda, representada por Sr.(a), pasaporte holandés N° _____, de quien se hará referencia a continuación como el IMPORTADOR.

PRIMERO DEFINICIONES

Mango FT Mango Fairtrade, mango producido, certificado y comercializado como Fairtrade, según las normas de Comercio Justo de Fairtrade Labelling Organizations Internacional (FLO).

Normas de comercio FLO Normas comerciales para mango FLO, aprobada en la

Reunión de 1 y 2 diciembre 1999, y puesta en vigencia en 01-01-2000

SEGUNDO GENERAL

Las normas de Comercio FLO se aplica a todos los contratos entre el EXPORTADOR y el IMPORTADOR relacionada a la compra-venta de mango FT.

TERCERO PLAZO

El contrato comienza el 15-12-2003 y terminará el 01-03-2004. Todas partes tienen la intención de renovarlo para el año 2005, evaluando esta primera experiencia, renegociando para ratificar su vigencia.

CUARTO OBJETIVO

El objetivo del presente contrato es la exportación, transportación y comercialización del mango.

QUINTO CANTIDADES COMPROMETIDAS

- a. EL EXPORTADOR venderá la cantidad de 1 contenedor de mango, embarque semana 52 en Paita.
- b. En base de la evaluación este contenedor de prueba, el IMPORTADOR decide ordenar los siguiente lotes. La Intención es de hacer llegar 1 contenedor desde semana 7 (arribo en Europa).
- c. Cada contenedor tiene 22 paletas con 216 bandejas de 4 kg. netos. Esto es 4752 bandejas por contenedor.

- d. En caso el EXPORTADOR no cumple con la cantidad mínimo por contenedor de 4752 cajas , El IMPORTADOR descontará un costo de flete falso de 0.90 USD por caja del volumen de diferencia.
- e. Los calibres comerciales son 7-8-9 frutas por 1 caja de 4 Kg. netos. Por contenedor EL IMPORTADOR aceptará una cantidad máxima de 4 paletas de tamaño 6-10-12.
- f. Cada contenedor no debe llevar más de 2 paletas mixtas de diferentes calibres y ninguna paleta de diferentes variedades.

SEXTO DEL PRECIO

Fairtrade Categoría I

EL IMPORTADOR pagará al EXPORTADOR por caja mango exportada y comercializada como mango FT un precio mínimo de 3.00 USD FOB en el puerto de Paíta. Este precio incluye el premio FT de 0.07 USD por Kg., o sea 0.28 USD por cada caja. EL IMPORTADOR tiene la intención de vender la cantidad máxima bajo el sello Fairtrade.

En caso los resultados netos de las cajas vendidas como Fairtrade sean más que

3.00 USD, el sobre precio será distribuido equitativo entre EXPORTADOR y IMPORTADOR. Después de las ventas el IMPORTADOR calculará un resultado final de las cajas vendido como Fairtrade por contenedor sumando los precios de ventas disminuyéndolo con los costos de la logística, manipulación y 0,50 USD por caja comisión.

En el momento de firmar este acuerdo FLO todavía no ha fijado el precio FT y precio. El precio y premio FT automáticamente será actualizado con el precio-premio oficial de FLO en base de la acta de reunión de comisión de estándares.

Convencional, Categoría II

Por la cantidad vendida como fruta convencional se maneja un precio referencial de 2,40 USD FOB Paíta. Después de las ventas, el IMPORTADOR calculará un resultado final por contenedor sumando los precios de ventas disminuyéndolo con los costos de la logística, manipulación y 6% comisión. La cantidad del resultado final encima o bajo del precio referencial serán dividido equitativamente entre IMPORTADOR Y EXPORTADOR.

Consignación, Categoría III

Fruta non-conforme de certificación Comercio Justo (parágrafo décimo), calidad (parágrafo octavo) y calibre (par. Quinto. e) sea vendido en consignación. El IMPORTADOR calculará un resultado final por contenedor sumando los precios de ventas disminuyéndolo con los costos de la logística, manipulación y 6% de comisión.

SEPTIMO PAGO

Cinco (5) días laborables después del arribo y aprobación del contenedor, el IMPORTADOR hará transferencia de 1,75 USD por caja.

El saldo remanente será determinado y transferido al final de la temporada de exportación

Cinco (5) días después la terminación de la temporada el IMPORTADOR hará el balance final y liquidará el saldo remanente.

OCTAVO REQUERIMIENTO DE CALIDAD Y TOLERANCIA

A la llegada del contenedor en Europa el mango tiene que poseer las siguientes condiciones exigidas:

a) 0 % tolerancia (por # de frutas)

- Fisiológicamente: completamente desarrollado
- Textura: firme
- Brix: mínimo de 10%
- Libre de daños mecánicos, ruptura, estropeo y manchas de látex
- Libre de insectos y daños de insectos
- Coloración por mínimo de 20% rojo

Zero tolerancia

- Libre de anthracnose y podrición de pedúnculo (ítem en rot)

b) Cada caja contiene un peso de 4 Kg. Mínimo de fruta neta. Tolerancia 5% por cantidad de cajas teniendo más de 5% bajo-peso.

c) Las cajas y paletas deben llegar en estatus apto para comercializar, recto, limpio y en buen estado.

NOVENO PRUEBAS E INSPECCIONES DE CALIDAD

Las pruebas e inspecciones de calidad en el puerto de origen y en el puerto de destino se utilizaran de la siguiente manera:

Correrá por cuenta y obligación del EXPORTADOR llevar a cabo las pruebas de calidad e inspecciones en el puerto de origen. La certificación que el EXPORTADOR realice de su fruta por un “surveyor” independiente, será plena prueba de las condiciones en que la misma fue embarcada.

Correrá por cuenta y obligación del IMPORTADOR contratar un “surveyor” independiente para las pruebas de calidad e inspecciones en el puerto de destino. El “surveyor” emitirá un juicio, en base de los criterios de calidad mencionadas y del formato de inspección adjunto, si el lote esta apto para la comercialización.

EXPORTADOR E IMPORTADOR recibirán una copia del reporte de calidad dentro de 48 horas después de la inspección. Los costos de esta inspección corren por cuenta del IMPORTADOR.

EL EXPORTADOR tiene el derecho de, en caso de duda, contratar un surveyor independiente para una segunda inspección. Este costo corre por cuenta del EXPORTADOR. Las conclusiones de esta segunda opinión serán vinculantes.

DECIMO INDEMNIDAD Y RESPONSABILIDAD

El IMPORTADOR correrá con la obligación de contratar y hacer efectivo el o los seguros necesarios para cubrir cualquier pérdida, daño, incumplimiento del contrato marítimo, retraso en la llegada, etc. a la que pueda verse sujeta la carga

El EXPORTADOR correrá con la obligación de entregar los documentos a tiempo y completos, necesarios para los trámites de importación.

Máximo 24 horas después del embarque el EXPORTADOR enviará el listado de empaque (parking list) especificando, fecha de embarque, no de contenedor, la cantidad de cajas por número de paleta, variedad y calibre.

El EXPORTADOR tiene la responsabilidad de cumplir con todos los requisitos para mantener la certificación Fairtrade.

DECIMO PRIMERO FUERZA MAYOR

Ninguna de las partes tomará sobre si la responsabilidad, si el cumplimiento del contrato es causado por un factor que esté fuera del control razonable de las debidas partes, incluyendo uno o más de los siguientes factores:

- Catástrofes de la naturaleza ocasionada por vientos, huracanes o cambios climáticos.
- Guerra
- Huelgas y conflictos laborales
- Requerimientos legales como por ejemplo, cambios en los reglamentos de exportación o de aduana que imposibiliten el cumplimiento de una de las partes de las obligaciones de este contrato.

Los costos incurridos en casos de fuerza mayor comprobada serán compartidos por igual entre el EXPORTADOR y el IMPORTADOR.

DECIMO SEGUNDO LEGISLACIÓN Y JURISDICCION QUE APLICA Y PROCEDIMIENTO PARA EL ARREGLO DE DIFERENCIAS.

Este acuerdo es gobernado por la legislación de Holanda. Todas las controversias o diferencias que pudieran relacionarse con, o derivarse de este contrato, de su ejecución, liquidación o interpretación se resolverá de conformidad con la ley Holandesa. Los firmantes de este acuerdo declarar tener la mejor intención de intentar resolver sus diferencias de manera equitativa para las dos partes. Si no es posible llegar a un común acuerdo, las dos partes, previo a utilizar el mecanismo de arbitraje, tendrán el derecho de solicitar a FLO que haga la mediación, lo que se llevará a cabo en un lapso no mayor a 15 días.

DECIMO TERCERO OTRAS OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LAS PARTES

- Ninguna de las dos partes podrá ceder o vender bajo ningún título, los derechos que nacen de este contrato.
- Ninguna de las dos partes está autorizada a comprometer a la otra ni a representarla de ninguna manera salvo que exista autorización escrita para ello
- Todos los precios se encuentran calculados en dólares de los Estados Unidos de América, por lo que su pago deberá realizarse en dicha moneda.

DECIMO CUARTO LUGAR Y FECHA

Lugar

Fecha

POR EL PRODUCTOR

POR EL IMPORTADOR

Contrato de compra venta 2004 APROMALPI

CONTRATO DE COMPRA-VENTA DE MANGO DE EXPORTACION 2004 / 2005

Conste por el presente documento el Contrato de Compra-Venta de Mango de Exportación que celebran de una parte el señor _____, identificado con documento _____, el mismo que interviene en el presente contrato señalando domicilio en _____ En adelante denominado EL AGRICULTOR, y de la otra parte, LA EMPRESA _____, con RUC _____ con domicilio en _____ representada por _____ identificado con _____ en su calidad de Gerente de Administración, a quien en adelante se le denominará EL EXPORTADOR, de acuerdo a los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO DEL PREDIO Y LA PLANTACIÓN

El Agricultor es propietario de una plantación de mango de 2 hectáreas ubicado en _____, provincia de Morropón, Departamento de Piura. En la parcela existen instalados 150 árboles de Kent en producción, 12 árboles de Haden en producción y _____ árboles de Tommy en producción, estimando una producción total de mango exportable de 80 toneladas. Asimismo, EL AGRICULTOR declara tener título de propiedad y/o documento legal que así lo acredita, que demuestra que tiene pleno dominio y disponibilidad del precio rústico antes señalado así como de los frutos que de ella se obtengan sin reserva ni limitación alguna, libre de todo compromiso de venta ni gravamen, por lo que no existe impedimento alguno para la celebración del presente contrato.

SEGUNDO PRODUCCIÓN Y REQUISITOS

El mango tipo exportación debe reunir las siguientes condiciones:

- a. Peso no menor de 330 gramos y no mayor a 850 gramos.
- b. Debe tener como mínimo 30% de color rojo.
- c. No debe tener manchas, ni cicatrices, ni raspaduras producidas por roce de ramas, látex o insectos, mangos sin chapa o insolados.
- d. Debe contar con más de 6.5 grados BRIX, por lo que ambas partes se regirán al uso REFRACTOMERO, como instrumento de medición del BRIX (estado de maduración), con el objeto de definir si el fruto debe ser o no cosechado.
- e. Pasar el control de Protocolo de Corte de SENASA, para verificar que no tiene larva de mosca de la fruta.

TERCERO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS

A partir de la firma del presente contrato EL AGRICULTOR se compromete a no utilizar los pesticidas y fungicidas que no han sido aprobados por EL EXPORTADOR, los cuales se encuentran descritos en el anexo adjunto. EL AGRICULTOR garantiza que no ha utilizado los pesticidas ni fungicidas de uso prohibido descritos en el anexo en la presente campaña y declara haber recibido y leído el anexo antes mencionado. EL AGRICULTOR deberá seguir

las recomendaciones del EXPORTADOR para las futuras aplicaciones de químicos u otros productos que realice en sus plantaciones.

Es obligación de EL AGRICULTOR cumplir con las Buenas Prácticas Agrícolas y llevar los registros de manejo de campo que se requieren.

EL EXPORTADOR se compromete a dar la asistencia técnica al agricultor en caso de ser requerida.

CUARTO DE LA COSECHA

EL EXPORTADOR será responsable de cosechar la fruta, y se compromete a decepcionar los frutos que reúnan los requisitos descritos en la cláusula segunda del presente contrato. EL AGRICULTOR acepta que el mango es vendido puesto en la planta de EL EXPORTADOR y por lo tanto acepta las condiciones de descarte.

La fruta que no reúna los requisitos antes mencionados, serán pasados como descarte y otros frutos de sobrepeso (mayores de 850 gr.) o sin chapa serán comprado según requerimiento de planta, previa coordinación.

QUINTO PESADO Y DESCARTE

Una vez recepcionado, el mango será pesado y seleccionado en la clasificadora electrónica del exportador, asumiendo para efectos de las liquidaciones de pago, el peso y calibres que arroje la computadora de dicha calibradora. El descarte que se obtenga luego del primer seleccionado será pagado a US\$0.40 por kilo.

Los resultados de la entrega de la fruta serán publicados y/o entregados el día posterior al ingreso de dicha fruta a planta.

SEXTO DEL PAGO Y PRECIOS

EL EXPORTADOR pagará el mango exportado de la variedad Kent a un precio mínimo de 0.22 USD/Kg. El precio final dependerá del precio del mercado internacional, el cual estará sujeto a la calidad y calibres de los frutos.

EL EXPORTADOR pagará el mango exportado de la variedad Hadem o Tommy Atkins a un precio mínimo de 0.18 USD/Kg. El precio final dependerá del precio del mercado internacional, el cual estará sujeto a la calidad y calibre de los frutos.

El precio final a pagar se definirá de la siguiente forma: Al precio neto promedio por caja-recibido por el exportador se descuenta 2.7 USD/caja, el excedente se repartirá 50% para EL AGRICULTOR y 50% para EL EXPORTADOR.

EL EXPORTADOR se compromete a entregar a EL AGRICULTOR un adelanto de USD 0.15 centavos de dólar por kilo exportado puesto en planta. El adelanto se entregará los días 15 de cada mes y comprenderá a toda la fruta entregada el mes anterior.

La Liquidación final y el pago correspondiente se realizarán una vez recibida el total de las liquidaciones del exterior, aproximadamente el 15 de Abril.

En el caso de Asociaciones de productores o grupos organizados de productores, para efectos de la liquidación final, se entregará un premio por el volumen entregado por todo el grupo, recibiendo cada agricultor el precio asignado al volumen que logren aportar como grupo. Este premio es 0.01 USD/Kg. si logran superar las 100 TM, 0.02 USD/Kg. si logran superar las 200 TM, 0.02 USD/Kg. si logran superar 300 TM y 0.03 USD/Kg. si logran superar 500 TM.

En el caso de existir alguna forma de financiamiento a la asociación o al grupo de productores organizados, todos se hacen responsables solidarios, correspondiendo a la asociación o grupo de productores definir los montos a descontar de cada miembro.

SEPTIMO

EL AGRICULTOR en su condición de poseedor y propietario de la plantación cuidará de la producción para evitar hurtos y/o pérdidas.

EL AGRICULTOR está obligado de acuerdo a normas vigentes del Ministerio de agricultura a aplicar en su campo, el Programa de Sanidad Vegetal de SENASA (Servicio Nacional de Sanidad Agraria) y así mismo cumplir con toda la documentación requerida por esta entidad.

OCTAVO

Para los efectos del presente contrato, las partes se someten expresamente a la legislación nacional y a la jurisdicción de los jueces de Piura.

PENALIDADES

EL AGRICULTOR se hará responsable de los daños y perjuicios ocasionados en el caso de que su fruta sea sancionada por autoridades en el exterior por causa de residuos químicos que no hayan sido declarados. El monto que resulte de los gastos y multas será descontado de la liquidación inicial del AGRICULTOR.

En signo de aceptación, los contratante firman en triplicado el presente contrato a los _____ días del mes de _____ del año _____

PRODUCTOR

SUNSHINE EXPORT SAC

CONTRATO DE ADQUISICIÓN DE LECHE FRESCA PROGRAMA VASO DE LECHE AÑO 2004

Conste por el presente documento el contrato de adquisición de insumo para el Programa Vaso de Leche "LECHE FRESCA", que celebra de una parte LA MUNICIPALIDAD DE CANCHAQUE con RUC _____, ubicado en _____, representada legalmente por su Alcalde, Sr. _____, identificado con DNI _____, con domicilio en _____, que en adelante se le llamará LA MUNICIPALIDAD y de la otra parte la Asociación de Ganaderos de Canchaque, debidamente representada por el señor _____, con DNI _____, con domicilio en _____, a quien en adelante se le denominará EL CONTRATISTA bajo los términos y condiciones siguientes:

OBJETIVO

CLAUSULA PRIMERA Mediante Adjudicación Directa Pública N°001-2004-CEP-MDC, LA MUNICIPALIDAD ha convocado la adquisición de insumo para el Programa Vaso de Leche, "LECHE FRESCA", período 2004, habiéndose EL CONTRATISTA hecho ACREEDOR de la Buena Pro del proceso realizado de conformidad con el Texto único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, y su Reglamento D.S. 012-2001-PCM y D.S. 013-2001, PCM, y demás normas legales vigentes.

PLAZO DE ENTREGA

CLAUSULA SEGUNDA La Municipalidad adquiere del Contratista 30,253.85 litros de LECHE FRESCA, para el período 2004, que serán entregados en doce remesas a cada Caserío equivalente a cada mes, en atención a los Comités Vaso de Leche, de acuerdo al cronograma que la Oficina de Abastecimiento y el Comité de Administración harán llegar a la Asociación de Ganaderos de Canchaque, una vez suscrito el contrato.

MONTO TOTAL DE CONTRATO

CLAUSULA TERCERA El precio unitario pactado de conformidad con la oferta económica del contratista es de (S/1.30) UNO Y 30/100 NUEVOS SOLES, los precio y el monto total del contrato asciende a (S/. 177,130.00) CIENTO SETANTISIETE MIL CIENTO TREINTA Y 00/100 NUEVOS SOLES, el monto total incluye tributos, seguros, fletes y transporte y cualquier otro concepto que se haya aplicado a los productos.

La municipalidad no efectuará pagos por ningún otro concepto diferente al precio pactado.

OBLIGACIONES DE MONTO TOTAL DE CONTRATO

CLAUSULA CUARTA La Municipalidad cancelará e monto proporcional del Contrato en un plazo no mayor a cinco días hábiles después de efectuada la transferencia correspondiente.

El pago se realizará luego de verificarse la distribución del producto a los Comités del Vaso de Leche y con la conformidad de los análisis requeridos en las Bases del Proceso.

OBLIGACIONES DEL CONTRATISTA

CLAUSULA QUINTA El CONTRATISTA está obligado a:

1. Cumplir con las especificaciones Técnicas del Producto establecido en las Bases del Proceso y contenidas en sus propuestas.
2. Cumplir con la entrega del producto en el plazo establecido en las Cláusula Segunda del Presente Contrato.
3. Presentar, antes de la suscripción del Contrato, la Constancia vigente de No estar INHABILITADO para contratar con el estado.

PROHIBICIONES

CLAUSULA SEXTA El CONTRATISTA está impedido de ceder, transferir o subcontratar las Prestaciones del presente; y mantiene frente a la Municipalidad, la responsabilidad por la ejecución total del mismo.

PRORROGA Y PENALIDADES

CLAUSULA SEPTIMA La Municipalidad otorgará una prórroga para la entrega del producto no mayor de (02) días hábiles, posteriores a las fechas que establecerá la Oficina de Abastecimientos, vencido este plazo EL CONTRATISTA se hará acreedor a la penalidad por Mora establecida en las Bases, importe que será deducido del pago de la factura correspondiente.

RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

CLAUSULA OCTAVA El presente contrato podrá ser resultado por cualquiera de las partes por incumplimiento injustificado de alguna de las obligaciones establecidas, previo requerimiento del cumplimiento de las mismas.

La resolución se ajustará a lo establecido por el Artículo 144 D.S. N° 013-2001-PCM y se formalizarán a través de la respectiva carta notarial.

Si la municipalidad resulta perjudicada, procederán a la ejecución inmediata de las garantías establecidas de conformidad al Artículo 144 del reglamento citado, sin perjuicio de la indemnización por los daños y perjuicios anteriores que puede exigir.

Las partes declaran conocer y aceptar plenamente los términos y condiciones del presente Contrato en fe de la cual se suscriben en la Ciudad de Canchaque a los ____ del mes de _____ del año _____.

**MUNICIPALIDAD DE CANCHAQUE
GANADEROS
CANCHAQUE**

**ASOCIACIÓN DE
DEL DISTRITO DE**

CONVENIO DE COMPRA-VENTA DE MANGO PARA EXPORTACIÓN – 100 HECTAREAS

Conste por el presente documento, El Convenio de Compra-Venta de Mango para exportación, Campaña 2004-2005, que celebran de una parte CONSORCIO DEL AGRO S.A. con RUC _____, con domicilio legal en la calle _____, con DNI _____, a quien se le denominará EL COMPRADOR, y de la otra parte, los PRODUCTORES CONFORMANTES DE LA CADENA PRODUCTIVA DE MANGO, siendo éstas PERSONAS NATURALES O JURÍDICAS, los mismos que suscriben al final o que pueden ser incorporados posteriormente mediante cláusulas o términos adicionales; todos señalando domicilio legal para estos efectos, en _____ distrito de _____, provincia de _____, Departamento de _____, a quienes en adelante, se les denominará LOS PRODUCTORES, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO LAS PARTES

- 1.1. EL COMPRADOR es una persona jurídica de derecho privado, siendo uno de los objetivos, dedicarse a la exportación y comercialización de productos agrícolas.
- 1.2. LOS PRODUCTORES son personas naturales o jurídicas, conformantes de la cadena productiva, cuyo propósito es buscar el desarrollo integral de todos sus miembros, que participan en forma activa, debidamente organizados y que se dedican principalmente a la actividad agrícola, pecuaria y conservación del medio ambiente

SEGUNDO OBJETO DEL CONVENIO

LOS PRODUCTORES se obligan a producir el Mango y venderlo a EL COMPRADOR de acuerdo a las especificaciones técnicas y los estándares de calidad indicadas en el presente convenio. EL COMPRADOR se obliga a adquirir el Mango a LOS PRODUCTORES, según los términos generales señalados en este convenio.

TERCERO OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Son obligaciones de cada una de las partes, las siguientes:

3.1 DE LOS PRODUCTORES

- 3.1.1 Cultivar y mantener 100 hectáreas de Mango de la variedad Haden y Kent, para su posterior comercialización. En general, efectuar diligentemente todas aquellas labores propias del proceso de producción agrícola.
- 3.1.2 Vender hasta Un Mil (1,000) Toneladas de Mango exportable a EL COMPRADOR al precio de US\$0.15 (quince centavos de dólar americano) por cada kilo de variedad Haden y US\$ 0.22 (veintidós centavos de dólar americano), por cada kilo de variedad Kent. Sin

embargo, dicho precio será ajustado de acuerdo al precio de mercado que exista al momento de realizar la recepción del producto, previa concertación entre las partes. La operación de Compra-Venta de Mango queda formalizada luego de la recepción de la fruta en forma satisfactoria en la planta de EL COMPRADOR.

- 3.1.3 LOS PRODUCTORES integrantes de la cadena productiva que abajo suscriben, reconocen ante EL COMPRADOR adeudar a AGROBANCO, el importe resultante del capital más intereses y gastos de préstamo que dicha institución les otorgará.
- 3.1.4 De igual forma, LOS PRODUCTORES mencionados en el presente documento, reconocen ante EL COMPRADOR adeudar a EL PROVEEDOR, el importe resultante del financiamiento otorgado, pudiendo ser EL PROVEEDOR el mismo COMPRADOR.
- 3.1.5 Una vez realizado el financiamiento y la venta del producto, por parte de AGROBANCO y EL PROVEEDOR respectivamente; éstos harán llegar el COMPRADOR un estado de cuenta consolidado de los créditos otorgados a cada uno de los productores, dejando expresamente establecido que EL COMPRADOR no asumirá responsabilidad alguna por la inexactitud o falta de información oportuna.
- 3.1.6 LOS PRODUCTORES mediante el presente instrumento sin necesidad de documento adicional, autorizan a EL COMPRADOR a retenerles los montos correspondientes a los créditos que merecerán de AGROBANCO y EL PROVEEDOR y abonarlos a la cuenta que éstos últimos indiquen. Asimismo, entendimiento directo entre LOS PRODUCTORES y LOS ACREEDORES, sin responsabilidad de EL COMPRADOR.

3.2 DEL COMPRADOR

- 3.2.1 Adquirir de LOS PRODUCTORES de la cadena Productiva de Mango hasta 3,000 Toneladas de la cosecha de las 300 Hectáreas arriba mencionados. El producto en mención deberá cumplir con las especificaciones indicadas en el presente convenio.
- 3.2.2 El precio pactado es el indicado en el inciso 3.1.2 del presente convenio.
- 3.2.3 EL COMPRADOR en mérito a lo dispuesto en el presente convenio se compromete a retener el monto financiado por AGROBANCO y que ésta Institución le requiera expresamente con el estado de cuenta de los productores con un anticipación no menos de 30 días antes de iniciarse la cosecha que se inicia en el mes de diciembre del 2004. La retención efectuada será depositada por EL COMPRADOR en la cuenta designada por AGROBANCO dentro de un plazo máximo de (30) días después del día de cierre (Martes) de la cosecha semanal y por un período de 10 a 12 semanas aproximadamente.

- 3.2.4 De igual modo, EL COMPRADOR en mérito a lo dispuesto en el presente, contrato, se compromete a retener el importe financiado por EL PROVEEDOR, de acuerdo al monto que éste le precise. Este pago se realizará mediante depósito en la cuenta bancaria que EL PROVEEDOR designe.
- 3.2.5 El saldo será entregado a cada uno de LOS PRODUCTORES luego de haberse cumplido íntegramente con AGROBANCO y el PROVEEDOR.
- 3.2.6 EL COMPRADOR, tiene responsabilidad ante AGROBANCO y/o PROVEEDOR, indistintamente, solamente hasta por el monto total que resulte de la entrega de fruta exportable que hará cada AGRICULTOR en la Planta de EL COMPRADOR. Si EL AGRICULTOR no entregará fruta a EL COMPRADOR por cualquier razón o causal a EL COMPRADOR, este último está exento de cualquier responsabilidad.

CUARTO REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES DE CALIDAD

El producto deberá cumplir con las siguientes especificaciones:

- 4.1 Los mangos deberán ser de las variedades Haden y Kent. Su apariencia externa en cuanto a forma, coloración y desarrollo de la fruta, deberá responder a las características de la variedad.
- 4.2 La fruta deberá tener como mínimo 350 gramos y como máximo 650 gramos.
- 4.3 El mango no deberá presentar manchas, cortaduras, magulladuras u otros daños por efectos de la manipulación u otras causas desconocidas que perjudiquen la apariencia de la fruta durante su crecimiento hasta que sea cosechado.
- 4.4 Las plantas deben estar fertilizadas correctamente y en forma oportuna, para evitar deficiencias fisiológicas que vayan en detrimento de la calidad del mango.
- 4.5 La superficie de la fruta deberá estar libre de suciedades, látex u otra sustancia que perjudique la fruta.
- 4.6 La fruta deberá estar libre de enfermedades y sus consecuencias, de defectos fisiológicos y defectos causados por insectos.
- 4.7 La fruta deberá estar libre de la incidencia de los daños causados por la mosca de la fruta. En caso de encontrarse presencia de una larva de mosca en cualquiera de los mangos entregados a EL COMPRADOR, correspondientes a la parcela de LOS PRODUCTORES, se procederá a devolverle el lote entregado, suspendiendo el compromiso de compra-venta hasta que el período sea nuevamente autorizado por SENASA.
- 4.8 Que la fruta no apto para exportación no deberá ser cosechado en lo posible por EL COMPRADOR.

QUINTO DE LA VIGENCIA DEL CONTRATO

El presente Convenio rige desde la fecha de su suscripción y terminará el 31 de marzo del 2005.

SEXTO CRONOGRAMA DE COSECHA

El cronograma de cosecha será establecido de común acuerdo entre las partes, respetando las especificaciones técnicas establecidas en el presente, haciendo hincapié en el grado de maduración. Cualquier cambio del cronograma por causas ajenas a EL COMPRADOR no será responsabilidad de éste.

SEPTIMO CONSTE DE LA COSECHA

El costo de la cosecha y el transporte del mango hasta la Planta de EL COMPRADOR será asumido íntegramente por éste. Sin embargo, cualquier daño que sufriera el Mango antes de llegar al centro de recepción de EL COMPRADOR será a cargo de LOS PRODUCTORES.

OCTAVO OPORTUNIDAD DE ENTREGA Y MODALIDAD

El Producto será entregado de acuerdo al Cronograma de Cosecha establecido en el contrato. Cabe destacar que EL COMPRADOR a través de su personal calificado supervisará y facilitará que el mango sea cosecha en un determinado punto de maduración que permita al fruto madurar en forma natural y completa.

NOVENO MECANISMOS DE COSECHA

Asimismo, EL COMPRADOR establecerá mecanismos de cosecha que aseguren en lo posible que la fruta no presente cortaduras, magulladuras, residuos de látex u otros daños mecanismos que perjudiquen la calidad de la superficie de la fruta.

DECIMO CONTINGENCIA – RIESGO

EL COMPRADOR solo asumirá el riesgo de pérdida o daños y otra contingencia desde el momento en que el producto haya sido recepcionado en su Planta, estableciéndose un porcentaje de merma obligatoria de 3%, el exceso de la merma será asumido por EL COMPRADOR.

En tal sentido EL COMPRADOR aceptará, si fuera el caso, la fruta que aparentemente esté libre de manchas, magulladuras, cortaduras, enfermedades u otros daños o deficiencias.

El mango por cosecharse o cosechado, considerando como no exportable por EL COMPRADOR será de libre disponibilidad de LOS PRODUCTORES, igual situación ocurrirá si EL COMPRADOR no acepta la producción de mango, como calidad de exportación.

DECIMO PRIMERO DE LA RESOLUCIÓN DEL CONVENIO

Son causales de resolución del presente convenio, las siguientes:

- El incumplimiento injustificado de cualquiera de las obligaciones del presente convenio. Para ello bastará que la parte perjudicada notifique por escrito a la otra parte, dentro de los cinco (05) días de producido.
- Por acuerdo de las partes.

DECIMO SEGUNDO DE LA JURISDICCIÓN

- En caso de incumplimiento o controversias, ambas partes se someterán a la jurisdicción de los Jueces del Distrito Judicial de Piura.

DECIMO TERCERO AMPARO LEGAL

El presente contrato se ampara en las siguientes citas legales: Artículos 1351, 1361, 1567 del Código Civil.

Las partes proceden en forma voluntaria a la firma del presente, en señal de conformidad en la ciudad de _____ a los _____ días del mes de _____ del año _____

CONTRATO PRIVADO DE LÍNEA DE CRÉDITO CON COMPROMISO DE COMPRA DE PRODUCTO

Conste por el presente contrato privado con nuestras firmas debidamente legalizadas notarialmente, uno de OTORGAMIENTO DE LÍNEA DE CREDITO CON COMPROMISO DE COMPRA DE PRODUCTO, que otorgar de una parte la sociedad AGROPECUARIA _____, con RUC _____, con domicilio en _____, representada por su Gerente General, Sr(a) _____, de nacionalidad _____, estado civil _____, empresario(a), con DNI _____, con facultades inscritas en la partida electrónica _____, del registro mercantil de la oficina regional – Región La Libertad, a quien en adelante se le denominará “LA EMPRESA”, y de otra parte los señores _____, con DNI _____, con domicilio en _____ distrito y provincia de Laredo, Departamento de La Libertad; a quién en adelante se le denominará LOS AGRICULTORES, con intervención del señor(a) _____ identificado con DNI _____, con domicilio en _____, a quien en adelante se le denominará EL COMPRADOR, Sr. _____, identificado con DNI _____, domicilio en _____, a quién en adelante se le denominará PROVEEDOR DE SERVICIOS DE MAQUINARIA, quienes contratar de acuerdo a lo términos y condiciones de las cláusulas siguientes:

PRIMERA ANTECEDENTES DE LOS CONTRATANTES

LA EMPRESA, es una persona jurídica de derecho privado debidamente constituida bajo el régimen de sociedad de responsabilidad limitada, teniendo como uno de los objetivos principales, la comercialización de productos agrícolas como: insumos, semillas, fertilizantes, pesticidas, fungicidas, hormonas y otros productos afines.

LOS AGRICULTORES son productores dedicados a la producción de maíz amarillo duro, en el predio agrícola de su propiedad, denominado _____ con un área de _____ hectáreas, con código catastral _____, ubicado en el sector CONACHE, distrito de Laredo, provincia de Trujillo, Departamento de la Libertad, cuyo dominio, linderos y medidas perimétricas corren inscritos en la ficha N° _____, del registro de propiedad inmueble de la Libertad.

EL COMPRADOR es una persona natural que se dedica a las actividades de comercio y promoción del desarrollo de la producción de diversos cultivos, canalizando coordinadamente la producción a defectos de lograr una mayor rentabilidad para los agricultores, asimismo se dedica a la compra y comercialización de maíz amarillo duro.

EL PROVEEDOR DE SERVICIOS DE MAQUINARIA, es una persona natural que se dedica a las labores agrícolas y a prestar servicio de maquinaria agrícola, agricultor residente en el sector de Conache.

SEGUNDA OTORGAMIENTO DE CRÉDITO

LA EMPRESA, por el presente contrato, conviene en otorgar una línea de crédito a favor de LOS AGRICULTORES, en los diversos productos que

distribuye y comercializa a solicitud escrita, los cuales serán atendidos en forma oportuna y de buena calidad.

La entrega de los productos, al agricultor sujeto de crédito se realizará en los establecimientos de la empresa y directamente al beneficiario.

TERCERA MONTO DE CRÉDITO OTORGADO

LA EMPRESA, por el presente contrato, conviene en otorgar una línea de crédito a favor de LOS AGRICULTORES, hasta por la suma de USA 500.00 (quinientos dólares americanos) por hectárea, o su equivalente en moneda nacional, en los diversos productos que distribuye y comercializa: semilla, fertilizantes, pesticidas y otros productos según las recomendaciones técnicas y a precios fijados a la firma del presente contrato

CUARTO OPERATIVIDAD DEL CRÉDITO

Siempre que LOS AGRICULTORES, lo soliciten, de acuerdo a las recomendaciones técnicas, LA EMPRESA podrá entregarle mercadería hasta por un valor equivalente al crédito otorgado en la cláusula precedente, extendiéndoles facturas, boletas y/o letras de cambio, guías y/o notas de débito, pagaderas dentro de los plazos establecidos por LA EMPRESA y aceptados por EL AGRICULTOR

QUINTA DE LA ASISTENCIA TECNICA DEL CRÉDITO

LA EMPRESA a efectos de brindar la asistencia técnica por el crédito otorgado a LOS AGRICULTORES, contará con ingenieros agrónomos especializados, quienes visitarán en forma periódica y de acuerdo a programación de siembra durante la campaña, la parcela de LOS AGRICULTORES, brindándoles asistencia técnica para asegurar el rendimiento y calidad del producto; LOS AGRICULTORES facilitarán y apoyaran estas visitas técnicas, de igual manera cancelarán el importe de S/10.00 (Diez nuevos soles), por hectárea al momento de la firma del contrato para cubrir los gastos administrativos y asistencia técnica durante toda la campaña.

SEXTA DEL COMPROMISO DE LOS AGRICULTORES

A efectos de garantizar el puntual cumplimiento de las obligaciones que asuman LOS AGRICULTORES frente a LA EMPRESA por el monto de la línea de crédito otorgado en la cláusula tercera.

LOS AGRICULTORES se comprometen a lo siguiente:

6.1 DE LOS REQUISITOS

LOS AGRICULTORES firmarán una letra por el monto total del crédito otorgado, hasta por la suma de los importes de los productos recibidos, no debiendo exceder estos de USA 500.00 (Quinientos dólares americanos), por hectárea, copia fotostática legalizada del título de propiedad del predio a cultivar o en su defecto de otro bien, copia legalizada de su DNI de su cónyuge o convivientes cualquiera sea el caso y si los tuviera.

6.2 DEL CULTIVO, VENTA Y ENTREGA DE LA COSECHA

Por el presente contrato LOS AGRICULTORES, se comprometen a cultivar el maíz amarillo duro en el predio agrícola de su propiedad denominado

_____ con un área de _____ hectáreas, con código catastral _____, ubicado en el distrito de Laredo, departamento de la Libertad, cuyo dominio, linderos y medidas perimétricas corren inscritos en la ficha _____, del registro de propiedad inmueble de la Libertad y se obligar a vender y hacer entrega del total de su producción en forma anticipada y exclusiva a EL COMPRADOR, quien recibirá dicha producción en el predio de LOS AGRICULTORES.

6.3 DE LOS PRECIOS DE LOS INSUMOS Y PROCUTOS AGRÍCOLAS

LOS AGRICULTORES se comprometen a adquirir de LA EMPRESA, los insumos y productos agrícolas como: semilla, fertilizantes, pesticidas, y otros productos agrícolas para el cultivo del producto por el monto mencionado en el inciso 6.1 y de acuerdo a lo estipulado en la cláusula tercera, insumos que serán pagados a EL COMPRADOR, a precio fijo de venta de campaña para las cadenas productivas, de acuerdo a la lista precios que incluyen los intereses que se especifican en el ANEXO 1-A, que se adjunta al presente contrato como parte integrante del mismo.

6.4 DE LOS PAGOS DE MAQUINARIA

EL AGRICULTOR se compromete a cancelar el 50% del costo total del servicio de arado y surcado por hectárea, ascendente a S/120.00 nuevos soles (ciento veinte nuevos soles), y el restante 50% a cosecha, este último será descontado por el comprador al momento de la cancelación de la venta del producto

SEPTIMA DE LAS OBLIGACIONES DEL COMPRADOR

7.1 DEL COMPROMISO DE COMPRA DE LA COSECHA

Por el presente contrato EL COMPRADOR, se compromete a facilitar los fertilizantes para el segundo abonamiento, a comprar la totalidad de la cosecha de maíz amarillo duro producido por LOS AGRICULTORES, para lo cual se obliga a pagar a LOS AGRICULTORES, el precio de mercado de dicho producto que rige a la fecha de la transacción o entrega del mismo, en caso de que estos últimos requieran factura, al precio se le agregará el IGV, en caso contrario se pagará de acuerdo con la liquidación de compra sin IGV

7.2 DEL COMPROMISO DE PAGO POR LA EMPRESA

Por el presente contrato EL COMPRADOR se compromete a recibir la cosecha entregada en venta por LOS AGRICULTORES, asimismo a pagar en primer lugar a LA EMPRESA, la totalidad de la línea de crédito, que deriven de la ejecución del presente contrato.

7.3 DEL COMPROMISO DE PAGO PARA LOS AGRICULTORES

Por el presente contrato EL COMPRADOR, se compromete a recibir la cosecha entregada en venta por LOS AGRICULTORES, asimismo a pagar el monto total de la cosecha contra entrega en efectivo, previa liquidación, dejándose constancia que pagará en primer lugar a la empresa, el monto por la totalidad de la línea de crédito otorgado a precio fijo de venta de campaña para las cadenas productivas, de acuerdo a la lista precios que incluyen los intereses que se especifican en el anexo 1-A. En segundo lugar, descontará el saldo a favor del proveedor de servicios de maquinaria por labores realizadas de

preparación de suelo (arado y surcado), el comprador descontará en tercer lugar lo correspondiente a su aporte por fertilizantes facilitados para el segundo abonamiento y en cuarto lugar pagará AL AGRICULTOR el saldo que le corresponda por la totalidad de la cosecha.

OCTAVA DE LA CONFORMIDAD DE LOS AGRICULTORES

Por el presente contrato, LOS AGRICULTORES, autorizan y facultan a que EL COMPRADOR le retenga del monto total de la cosecha, la deuda contraída con LA EMPRESA por la línea de crédito otorgada, asimismo, la retención por el financiamiento realizado por el PROVEEDOR de servicios de maquinaria por labores de preparación de suelo y el monto por los fertilizantes otorgados por EL COMPRADOR.

NOVENA DEL PLAZO DE LA LÍNEA DE CRÉDITO

El plazo de vigencia de la línea de crédito será de 6 meses, el mismo que comenzará a regir a partir de la suscripción del presente documento, pudiendo ser renovado por acuerdo mutuo de las partes

DECIMA DE LA PENALIDAD

LOS AGRICULTORES se obligan a pagar una penalidad de S/50.00 (cincuenta y 00/100 nuevos soles), por hectárea, a favor de LA EMPRESA, en caso de incumplir con vender y hacer entrega de el total de su producción en forma anticipada y exclusiva a EL COMPRADOR, sin perjuicio de pagar a LA EMPRESA la deuda contraída por la línea de crédito otorgada, y al PROVEEDOR DE SERVICIOS DE MAQUINARIA por labores de preparación de suelo.

DECIMA PRIMERA NORMAS LEGALES APLICABLES

El presente contrato se rige por lo dispuesto en los artículos 1532°, 1752° y 1753° del Código Civil por constituir una venta anticipada.

DECIMA SEGUNDA ARBITRAJE

Toda controversia o discrepancia respecto a interpretación, cumplimiento o ejecución del presente contrato incluida su nulidad o invalidez, que no pueda ser resuelta por las partes después de una negociación directa y de buena fe, será llevada a un arbitraje de derecho a realizarse de acuerdo a las reglas y procedimiento del centro de conciliación y arbitraje del colegio de ingenieros del Perú, del concejo departamental de la libertad, cuyo laudo será inapelable.

Para lo cual proceden a suscribirlo

Trujillo, _____ de _____ del año _____

(firmas)

ACUERDO MARCO SUSCRITO ENTRE LOS AGENTES ECONÓMICOS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE AJI PÁPRIKA – PROVINCIA DE VIRÚ – DEPARTAMENTO DE LA LIBERTAD

Conste por el presente Acuerdo marco que celebran, la Dirección Regional Agraria La Libertad, debidamente representado por su Director Regional Sr. _____, designado mediante Resolución Ejecutiva Regional N° _____, identificado con DNI _____, con domicilio legal en _____, de la ciudad de Trujillo – La Libertad, a quien en adelante se le denominará DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA LA LIBERTAD; la Junta de Usuarios del Valle de Virú, representada por su Presidente el señor _____, identificado con DNI _____ y domicilio en _____, a quien en adelante se de denominará JUNTA DE USUARIOS, la casa comercial Agropecuaria Mundo SRL, con RUC _____, con domicilio legal en _____, debidamente representado por su Gerente General Sr. _____, identificado con DNI _____, a quien en adelante se le denominará EL ABASTECEDOR DE MAQUINARIA AGRÍCOLA, y la empresa _____, con RUC _____, representada por su Gerente de Operaciones Sr. _____, con DNI _____, con domicilio en _____, a quien en adelante se le denominará EL COMPRADOR, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO BASE LEGAL

Decreto Ley 25902, Ley Orgánica del Ministerio de Agricultura
Decreto Supremo N°017-2001- AG Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura.
Resolución Ministerial N°1088-2001-AG
Ley N°27262, Ley General de Semillas
Decreto Supremo N°040-2001 – AG, Aprobación Reglamento de la Ley General de Semillas
Decreto Ley 17752, Ley General de Aguas y sus Reglamentos
Decreto Supremo N°003-90-AG, Reglamento de Tarifas y Cuotas por el Uso del Agua
Decreto Supremo N°057-2000-AG, Reglamento de Organización Administrativa del Agua
Código Civil
Ley de Títulos y Valores

SEGUNDO OBJETIVOS DEL CONVENIO

- Obtener el financiamiento para instalar 20 has de AJI PÁPRIKA, en los sectores Huancayo, Santa Clara y San Idelfonso del Valle del Virú, según calendario de siembras.
- Generar tecnología que permita la calidad y rentabilidad del Ají Páprika que establecen los pequeños y medianos productores organizados, propiciando el uso de semilla certificada y tecnología media, con el objeto de elevar la producción y productividad, con miras a incrementar el nivel de ingresos y mejorar la calidad de vida de los productores organizados.

TERCERA DE LAS OBLIGACIONES

LA DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA, como órgano desconcentrado del Ministerio de Agricultura, y en concordancia con su rol promotor y normativo, se compromete a:

- Fortalecer e incrementar la participación de los agentes económicos en las cadenas agro productivas
- Apoyar el planeamiento de eventos de capacitación
- Participar en la promoción y confirmación de cadenas productivas
- Facilitar a los productores agrarios el acceso a servicios públicos y privados, articulándose con los diferentes agentes económicos para la Cadena Productiva de Ají Páprika.
- Promover la calidad y Cumplimiento dentro de los agentes económicos y productores de las cadenas agro productivas.
- Fortalecimiento constante a las Organizaciones Agrarias

LA ABASTECEDORA DE INSUMOS

- Elaborar y ejecutar un programa de financiamiento para la siembra de Ají Páprika, facilitando el 100% de los agroquímicos, y el 50% de fertilizantes, que serán entregados en forma oportuna, de buena calidad, y cancelados al término de la campaña, bajo condiciones de pago estipuladas en el Contrato individual por productor agrícola.

-Brindar acciones de capacitación en el rubro de su competencia, y visitas técnicas de campo.

LA JUNTA DE USUARIOS

- Representar a los agricultores integrantes de la Cadena Productiva de los diferentes sectores, formando parte del Comité de Gestión de la cadena agro productiva que tendrá la responsabilidad de la calificación de los productores que integrarán la cadena productiva, y la recepción de los documentos legales. La relación calificada será puesta a consideración de la Agencia Agraria Virú y los agentes económicos para su conformidad.
- Supervisar y controlar el cumplimiento que demandes los gastos para la compra de 560% de fertilizantes y mano de obra en la ejecución de siembra, labores culturales y cosechas, así como priorizar la reaparición de la venta de agua en forma oportuna a los integrantes de la cadena productiva.
- Comprometer la participación de los integrantes de la Cadena Productiva en los eventos de capacitación y en la aplicación de las recomendaciones técnicas que impartan los profesionales responsables de la asistencia técnica para el cultivo de Ají Páprika.
- Supervisar que los integrantes de la Cadena Productiva, vendan y entreguen el integro de su cosecha al comprador, conforme a las condiciones estipuladas en el contrato individual por productor agrícola.

EL ABASTECEDOR DE LA MAQUINARIA AGRÍCOLA

- Financiar el servicio de maquinaria agrícola para labores de la preparación de suelo, que serán cancelados al termino de la campaña.

EL COMPRADOR

- Adquirir el total de la producción, en el predio de cada agricultor beneficiario, al precio vigente en el mercado al momento de la cosecha.

- Financiar y proveer las semillas de Ají Páprika y la asistencia técnica.
- Brindar la asistencia técnica y acciones de capacitación.
- Garantizar la comercialización total del producto y hacer la retención de los créditos otorgados por los agentes económicos a los integrantes de la Cadena Productiva, para su cancelación respectiva.

CUARTA VIGENCIA DEL CONVENIO

El presente convenio tiene una vigencia de un año, a partir de la fecha de su suscripción, pudiendo renovarse a su vencimiento por acuerdo de las partes.

QUINTA SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Las partes convienen en resolver por trato directo cualquier discrepancia que pueda surgir en la ejecución o interpretación del presente convenio.

SEXTO DISOLUCIÓN DEL CONVENIO

El incumplimiento reiterado de las obligaciones establecidas por parte de LA JUNTA DE USUARIOS, LA ABASTECEDORA DE INSUMOS, EL ABASTECEDOR DE MAQUINARIA AGRÍCOLA, EL COMPRADOR o de la DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA, puede ser motivo de disolución del Convenio una vez agotada las coordinaciones directas, en este caso, se realizará previa comunicación escrita, con treinta días de anticipación.

SETIMO DISPOSICIONES FINALES

- El presente documento constituye un “Convenio Marco”, es decir, es un referente general de las acciones básicas a ejecutar, por lo que según las prioridades de las partes, se definirá acciones de carácter específico mediante Contratos Individuales.
- Luego de la firma del convenio, se procede a la firma de los contratos individuales.
- De acuerdo a la especificidad de las actividades que se desarrollen como parte del convenio, se establecerá una estrategia de participación de otras entidades del sector con fines de complementación o articulación.

Las partes en señal de conformidad con las cláusulas descritas en el presente convenio lo suscriben en la ciudad de Trujillo, el día _____ de _____ del año _____, en original y seis copias

(siguen firmas)

CONVENIO DE INTENCIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMPRA-VENTA A FUTURO DE MAIZ AMARILLO DURO NACIONAL ENTRE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MAIZ-MOCAN – SEMILLAS AGRICOL-SAPESA-AGROTECNICA Y AVICOLA EL ROCIO

Conste por el presente documento Convenio de Intención de Producción y Compra- Venta a futuro, que celebran la Asociación de Productores de Maíz Amarillo Duro Nacional del Sector Mocan Valle Chicama de La Libertad, inscrita en la Oficina Registral Regional-La Libertad en la Ficha N°_____, con domicilio legal en _____, distrito de _____, provincia de _____, Departamento de La Libertad, debidamente representado por su Presidente el Sr. _____, identificado con DNI _____, a quien en adelante se le denominará LA ASOCIACIÓN, la Empresa Avícola “EL ROCIO” S.A. con RUC _____, con domicilio en _____, debidamente representado por su Gerente General, señor _____, identificado con DNI _____, según poder que corre debidamente inscrito en la partida _____, del Registro de Personas Jurídicas de La Libertad, a quien en adelante se le denominará EL ROCIO, la Empresa AGRICOL con RUC _____, con domicilio legal en _____, debidamente representado por su Gerente Regional Sr. _____ identificado con DNI _____, a quien en adelante se le denominará SEMILLAS, la Empresa Servicios Agrícolas del Perú SAPE S.A. con RUC _____, con domicilio en _____, debidamente representado por el señor _____, identificado con _____, a quien en adelante se denominará FERTILIZANTES, la Empresa Agrotécnica SAC, con RUC _____, con domicilio legal en _____, debidamente representada por el señor _____, identificado con DNI _____, a quien en adelante se denominará AGROQUIMICOS, y el Ministerio de Agricultura representado por el señor _____, Director Regional de Agricultura La Libertad, designado con Resolución Suprema N° _____, identificado con DNI _____, con domicilio legal en _____, a quien en adelante se denominará EL MINISTERIO en los términos y condiciones siguientes.

PRIMERA DESCRIPCIÓN DE LAS PARTES

EL MINISTERIO, de acuerdo al D.S. 017-2001-AG, autoriza al Ministerio de Agricultura a ejecutar políticas orientadas a promover el desarrollo sostenido del Sector Agropecuario, sea a través del incremento de la Productividad y Rentabilidad de la Producción, del apoyo a la comercialización de productores organizados del Sector, del fomento al aprovechamiento industrial y la agro exportación y, entre otros de la conservación y manejo adecuado de los recursos naturales .

LA ASOCIACIÓN, es una Persona Jurídica autónoma, apolítica y sin fines de lucro que agrupa a 28 afiliados productores de maíz del Sector Mocán según el

anexo N°01 de conformidad con las reglas del Código Civil, cuyo objetivo es mejorar la producción, productividad y rentabilidad del maíz amarillo duro.

SEMILLAS, es una Empresa Privada dedicada a la Producción y Comercialización de Semillas Híbridas de Maíz Amarillo Duro.

FERTILIZANTES, es una Empresa Privada, dedicada a la Importación y Comercialización de Fertilizantes Químicos Sintéticos.

AGROQUÍMICOS, es una Empresa Privada, dedicada a la Comercialización de agroquímicos para el control de plagas de importancia económica en el cultivo del maíz.

EL ROCIO, es una Empresa Privada constituida bajo las Leyes de la República del Perú, cuyas actividades agropecuarias son la crianza, engorde y comercialización de pollos.

SEGUNDA OBJETIVO DEL CONVENIO

Mediante el presente Convenio, LA ASOCIACIÓN, EL ROCIO, SEMILLAS, FERTILIZANTES, AGROQUÍMICOS y EL MINISTERIO convienen en conformar la Cadena Productiva de Maíz Amarillo Duro, con el fin de incrementar la producción y productividad del Maíz Amarillo Duro en el ámbito del Sector Mocán del Valle Chicaza y canalizar su producción hacia la avicultura regional; para estos fines EL ROCIO garantiza la compra total de la Producción del Maíz Amarillo Duro, que se entregará en óptimas condiciones conforme a lo acordado en las cláusulas siguientes:

TERCERA COMPROMISO DE LAS PARTES

1. ESLABON. PRODUCTORES AGRARIOS

LA ASOCIACIÓN se compromete a:

- Producir en forma organizada el cultivo de Maíz Amarillo Duro con la participación de sus afiliados y entregar en la planta de EL ROCIO la producción de maíz en las condiciones técnicas establecidas en el anexo 02.
- Realizar sus mejores esfuerzos para que sus afiliados cumplan con la entrega oportuna del producto en las condiciones técnicas y cantidades acordadas en la planta de EL ROCIO.
- Exigir a sus afiliados el cumplimiento de las sugerencias y recomendaciones técnicas tanto de proveedores como Asistentes.
- Aplicar y usar los Insumos Técnicos recomendados para el cultivo de Maíz Amarillo Duro.
- Celebrar Contrato de Compra-Venta a futuro de Maíz Amarillo Duro Nacional con garantía de Prenda Agrícola con EL ROCIO, teniendo como referencia el precio de MERCADO.
- Los afiliados otorgarán una carta orden a EL ROCIO, autorizando el descuento correspondiente por el importe de crédito e intereses devengados por la venta de insumos.
- Aceptar las condiciones de los proveedores y comprador.
- Aceptar la Supervisión y Monitoreo del Ministerio de Agricultura.

2. ESLABON. PROVEEDORES DE INSUMOS

SEMILLAS se compromete a:

- Brindar la semilla híbrida de Maíz Amarillo Duro a los afiliados de LA ASOCIACIÓN a un precio de US\$82.00 / bolsa de 25 Kg. cuyo pago se realizara a la cosecha con un interés del 20% anual.
- Celebrar un contrato individual con los afiliados de LA ASOCIACIÓN
- Ejecutar eventos de capacitación técnica según fenología de los cultivares de maíz amarillo duro para mejorar la productividad del cultivo.

FERTILIZANTES se compromete a:

- Brindar los fertilizantes químicos sintéticos a los afiliados de LA ASOCIACIÓN con los precios siguientes:

Urea	\$165.00 / TM
Fosfato Diamónico	250.00
Cloruro de Potasio	185.00
Superfosfato de Calcio Triple	240.00
Sulfato de Potasio Estándar	290.00

El producto será entregado oportunamente en los almacenes de SAPESA y en las etapas críticas de cultivo y será cancelado a la cosecha, con un interés del 1.33% más IGCV, estando exonerado el primer mes del pago de la tasa.

- Celebrar un contrato individual con los afiliados de LA ASOCIACIÓN
- La entrega del fertilizante se realizará previa verificación y autorización del personal técnico del MINISTERIO en coordinación con FERTILIZANTES
- Ejecutar eventos de capacitación técnica según fenología del cultivo de Maíz amarillo duro con el fin de mejorar la productividad del cultivo.

AGROQUIMICOS se compromete a:

- Proporcionar agroquímicos a los afiliados de LA ASOCIACIÓN, con los precios y condiciones siguientes:

Producto Unitario	Presentación	Precio S/.
Acephato (Vencetho)	120 gr.	14.50
(Orthene)	100 gr.	12.50
Larvin	01 Lt.	115.00
Clorpirifos	01 Lt.	56.00
Trichlorfon (Dipterex 2.5 G)	10 Kgr.	35.00

Los insumos serán cancelados a la cosecha con un interés anual del 10%, los precios están cotizados en Moneda Nacional.

- Organizar eventos de Capacitación Técnica para el control de plagas de importancia económica en el cultivo del Maíz.

- Apoyar a LA ASOCIACIÓN, con 02 técnicos y 01 ingeniero agrónomo para las acciones de asistencia técnica.
- Entregar certificados de calidad de los productos que proporcionará a LA ASOCIACIÓN.

3. ESLABON. SERVICIOS

EL MINISTERIO, se compromete a:

- Brindar el Servicio de asistencia técnica solo y por única vez en la presente Campaña Agrícola 2001-2002 en el Sector Mocan-Valle Chicama.
- Promover y fortalecer LA ASOCIACIÓN, mediante eventos de capacitación en gestión empresarial.
- Proporcionar información a los agentes económicos de mercados, precios de insumos y de productos, áreas de siembras, de cosechas, servicios, etc.
- Realizar las coordinaciones necesarias con las partes involucradas a efectos de lograr el cumplimiento de los fines del presente Convenio.
- Motivar a las partes para la realización de un seguimiento y supervisión del Convenio de Compra-Venta, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas programadas.
- Actuar como conciliador en los casos requeridos.

ASISTENCIA TECNICA, se compromete a:

- Prestar servicios de maquinaria agrícola, para la preparación de terrenos de los Productores afiliados a la Asociación Mocan
- Los servicios de Maquinaria Agrícola ha brindar son:

Tractor	Equipo	Precio / Hora S/.
M. Ferguson	Arado 04 discos 28"	70.00
M. Ferguson	Rastra 20 discos 28"	95.00
M. Ferguson	Surcadora 04 Cajones	70.00

ASISTENCIA TÉCNICA, se compromete a:

- Este servicio será atendido por los proveedores de Insumos Técnicos, de Servicios y Consumidor Final, en todas las fases del proceso productivo.
- Prestar el servicio de asistencia Técnica, a los Productores afiliados de LA ASOCIACIÓN.
- Elaborar un Plan de Transferencia de Tecnología y Asistencia Técnica para LA ASOCIACIÓN.
- Formular calendario de siembras y cosechas de los Productores y alcanzar a EL ROCIO.
- Elaborar Informes Técnicos del Cultivo y de los requerimientos de insumos técnicos y supervisar la aplicación y uso de los mismos.

ESLABON. CONSUMIDOR FINAL

EL ROCIO se compromete a:

- Celebrar Contrato de Compra-Venta a futuro del Maíz Amarillo Duro Nacional con LA ASOCIACIÓN, teniendo como referencia el precio de MERCADO.
- Decepcionar toda la producción obtenida en óptimas condiciones de calidad puesto en planta, conforme al anexo 2.
- Pagar a LA ASOCIACIÓN mediante cheques en un plazo no mayor de 30 días a la emisión del comprobante de venta pudiendo pagarse cada comprobante según los montos que LA ASOCIACIÓN indique.
- Realizar eventos de Capacitación Técnica en forma periódica y prestar Servicio de Asistencia Técnica
- Apoyar en la negociación de Fletes con vehículos propios de terceros

CUARTA PLAZO DE DURACIÓN

La vigencia del presente Convenio es a partir de la fecha de suscripción del mismo, hasta la culminación de la Campaña Agrícola 2001-2002, quedando automáticamente renovado por tiempo similar con el común acuerdo entre las partes

QUINTA SUSPENSIÓN DEL CONVENIO

El presente Convenio podrá suspenderse cuando por causa fortuita o de fuerza mayor cualquiera de las partes quede imposibilitada temporalmente de continuar con las obligaciones sólo por el tiempo que dure la razón determinante; también se suspenderá el Convenio por otras causas que contemplen normas expresas, debiendo en cualquier caso comunicarse por escrito, justificando debidamente dicha suspensión.

SEXTA CAUSALES DE LA RESOLUCION

Son causales de resolución del presente Convenio las siguientes:

- El incumplimiento injustificado de cualquiera de las obligaciones estipuladas en el presente Convenio
- Por acuerdo de las Partes
- Otras establecidas por norma expresa

SETIMA DISPOSICIONES GENERALES

Las partes, por mediar el interés común y el servicio público, convienen en prestarse apoyo y colaboración recíproca para el logro de los objetivos del presente Convenio, en cuanto a las obligaciones que a cada uno compete.

Mediante addenda suscrita entre las partes, el presente Convenio podrá ser prorrogado en toda su extensión o en parte, así como ampliado o disminuido en sus alcances u otros objetivos.

OCTAVA CLAUSULA ARBITRAL

En el caso negado que surgieran desavenencias, litigios o controversias que pudiesen derivarse de este Convenio, su interpretación, alcances y sugerencias, incluidas las de su nulidad o invalidez, que no pudieran solucionarse por la negociación directa entre los contratantes, estas deberán ser necesariamente sometidas a un proceso previo de mediación o conciliación, y si no se logra llegar a una solución amigable y aceptable a las partes en conflicto, dichas desavenencias, litigios o controversias, deberán ser resueltas de manera definitiva mediante laudo arbitral de conciencia definitiva e inapelable; los que se emitirán y regirán de conformidad con los reglamentos y procedimiento de la Cámara de Comercio de La Libertad a cuyas normas las partes se someten de modo incondicional, con expresa renuncia a su derecho de reclamar por la vía judicial. Las partes asimismo, se comprometen a cumplir prontamente con el mandato del laudo arbitral.

En señal de conformidad con los términos del presente Convenio, las partes lo suscriben en cinco ejemplares, en la ciudad de Trujillo, a los _____ días del mes de _____ del año _____

(Siguen firmas)

ADDENDA AL CONVENIO DE INTENCIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMPRA-VENTA A FUTURO DE MAIZ AMARILLO DURO NACIONAL ENTRE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MAIZ Y SORGO DE MOCAN – SEMILLAS AGRHICOL-SAPESA-AGROTECNICA Y AVICOLA EL ROCIO

FECHA 08 DE MARZO DEL 2002, ENTRE ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE MAIZ-ASCOPE-SEMILLAS AGRHICOL-SAPESA-AGROTÉCNICA Y AVÍCOLA EL ROCIO.

CLAUSULA ADICIONAL Al no cumplir SAPESA con la Cláusula Tercera del Convenio de Intención de Compra – Venta a futuro de Maíz Amarillo Duro Nacional entre la Asociación de Productores de Maíz – Ascope – Semillas Agrhicol – SAPESA-AGROTECNICA y Avícola EL ROCIO, suscrito con fecha 08 de marzo del 2002 por acuerdo de las partes, estando de por medio la documentación que acredita el caso; el Ministerio de Agricultura asume el compromiso de proveedor de fertilizantes a os afiliados de la Asociación, por lo que amerita según normatividad vigente el establecimiento de un precio, el mismo que se establece como precio referencial en S/.569 / TM incluido IGV para la compra-venta de maíz, puesto en planta de EL ROCIO.

En señal de conformidad, firmamos el presente, a los dos días del mes de abril del dos mil dos.

(Siguen firmas)

ANEXO 2

MODELO DE ESTATUTO
ASOCIACIÓN O COMITÉ DE PRODUCTORES

MODELO DE ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN O COMITÉ DE PRODUCTORES

CAPITULO I DE LA CONSTITUCION, DENOMINACIÓN, DURACIÓN Y DOMICILIO

Artículo 1

Que, con fecha _____ de _____ quedo constituida la Asociación _____ de productores en el Distrito de _____ Provincia de _____, Departamento de _____

Artículo 2

Se denominará "Asociación (o Comité) _____ de Productores de _____ a la Asociación Civil sin fines de lucro, de derecho privado que constituimos los productores agrícolas libremente organizados con arreglo a la Constitución Política del Perú, el Código Civil del Perú y demás normas conexas vigentes en el Perú.

Artículo 3

La duración de la Asociación (o Comité) de Productores de _____ es indefinida, comenzando sus actividades a partir del _____ de _____ de 2004.

Artículo 4

El domicilio de la Asociación (o Comité) es la ciudad de _____, teniendo como facultad de trasladarse a cualquier lugar de la República del Perú y asimismo abrir subsedes según sea el caso en cualquier lugar del territorio peruano.

CAPITULO II LOS FINES

Artículo 5

La Asociación (o Comité) de Productores de _____ tiene los siguientes fines:

- a. Promover el desarrollo de la producción y productividad de _____ a nivel regional y nacional.
- b. Participar con los productores en la Implementación, ejecución, comercialización y transformación de _____, conjuntamente con los Agentes Económicos de la Cadena Productiva de _____
- c. Incrementar el ingreso económico de los productores integrantes de la Cadena Productiva de _____
- d. Incrementar la producción y productividad de _____ a nivel regional y nacional, asegurando la cantidad, calidad y continuidad.
- e. Apoyar, a través de terceros y/o integrantes de la Cadena Productiva, con paquetes tecnológicos a favor de los productores organizados en la Cadena Productiva.
- f. Propiciar el intercambio de experiencias y técnicas, en el cultivo de _____ entre los productores de las diversas zonas de producción del País

- g. Organizar, en coordinaciones con los agentes económicos de la Cadena Productiva, actividades culturales, cursos, seminarios, cursos talleres, convenciones, forum, charlas, proyecciones, así como realizar intercambios culturales, técnicos con otras instituciones públicas y privadas similares.
- h. Aceptar donaciones con el fin de financiar los proyectos de producción, productividad de _____ sean de origen nacional o del extranjero.
- i. Celebrar convenios y/o contratos con los agentes económicos de la cadena productiva, así como con entidades sea de derecho público o de derecho privado, nacional o extranjera.
- j. Generar ingresos económicos con actividades diversas en beneficio de la Asociación (o Comité).
- k. Promover y fomentar la instalación de centros semilleros a nivel de su ámbito de influencia en coordinado con los agentes económicos de la cadena productiva o con particulares.
- l. Fomentar la industrialización de la _____ con la finalidad de otorgar valor agregado al producto.

CAPITULO III DEL PATRIMONIO Y REGIMEN ECONÓMICO

Artículo 6

El patrimonio de la Asociación (o Comité) está constituido por el parte establecido para cada uno de los asociados; por el aporte voluntario y/o donaciones de dinero o en bienes que reciba en su favor la asociación sea de personas naturales y/ o jurídicas y otros, sea extranjero o nacionales, así como también herencias, legados que puedan otorgarse en su favor; por los bienes muebles e inmuebles, títulos valores que adquiriera a título oneroso o gratuito; por cualquier bien intangible que sea adquirido o entregado a la asociación para su explotación.

Artículo 7

La administración de los bienes de la asociación estará a cargo del concejo directivo, el mismo que en todos los casos estará representado por el Presidente, salvo designación especial.

Artículo 8

Todo el patrimonio de la asociación será destinado a los fines de la misma, no pudiendo atribuirse bajo ningún caso directamente entre sus asociados.

Artículo 9

Para el caso de transferencias de las propiedades a título oneroso o gratuito de la asociación, arrendamiento, hipoteca, otorgamiento de garantías bancarias, se hará con el acuerdo unánime de la asamblea general.

Artículo 10

Todos los bienes de la asociación (o Comité) cualquiera sea su origen o naturaleza serán inscritos en los registro respectivos y/o en los documentos pertinentes, únicamente a nombre de la asociación _____ de productores de _____

Artículo 11

Los fondos de la asociación (o Comité) se manejarán preferentemente, mediante las instituciones bancarias de primer orden y se moverán con dos de tres firmas autorizadas por el consejo directivo de la asociación

Artículo 12

Los rendimientos de cuentas documentadas se formulará mensualmente por duplicado dentro de los diez primeros días de cada mes

Artículo 13

No se admitirá excusa alguna por el incumplimiento dispuesto en el Art. 12, debiendo tomar el consejo directivo las disposiciones que sean necesarias para subsanar cualquier incumplimiento Lara lo cual goza de facultades extraordinarias con cargo de dar cuenta a la brevedad posible a la asamblea general.

Artículo 14

Los fondos de la asociación deberán estar depositados en un banco que el Consejo Directivo designe a la orden de la Asociación, con la entrega del comprobante respectivo.

Artículo 15

Todos los pagos se efectuarán en cheques girados mancomunadamente por el presidente, fiscal y secretario de economía, por lo que para el efecto sus firmas deberán encontrarse debidamente registradas.

Artículo 16

La cuota mensual para atender los gastos del presupuesto será determinada por la asamblea general.

Artículo 17

La asociación (o Comité) estará prevista de un fondo de reserva, el cual estará constituida por las cuotas institucionales aportadas por cada productos de la cadena productiva de _____.

Artículo 18

Todo socio al ingresar pagará la cantidad de _____ pudiendo haber cuotas extraordinarias cuando el caso lo requiera.

CAPITULO IV DEL LOS ORGANOS DE LA ASOCIACIÓN (O COMITES)

Artículo 19

Son Órganos de la Asociación (o Comité):
La Asamblea General de Asociados y;
El Consejo Directivo

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Artículo 20

El Órgano Supremo de la Asociación (o Comité) es la asamblea General de Asociados y está constituida por la reunión de la mitad más uno de los asociados, pudiendo ser esta convocada con carácter ordinario y/o extraordinario, cuando por necesidad se requiera.

Artículo 21

La Asamblea General Ordinaria será convocada y presidida por el Presidente por lo menos cuatro veces al año, con 15 días hábiles de anticipación, se entenderá reunida la asamblea general si se encuentran reunidos la mitad más uno de los asociados en determinado lugar fijado por el consejo directivo.

Artículo 22

La Asamblea General Extraordinaria será convocada por el Presidente de la Asociación, por tres miembros del Consejo Directivo; debiendo en este caso indicarse el objeto de la convocatoria y con una anticipación de por lo menos cinco días hábiles, se entenderá reunida la asamblea extraordinaria si se encuentran reunidos la mitad más uno de los asociados.

Artículo 23

La convocatoria para la Asamblea Ordinaria y/o Extraordinaria se harán por escrito y con cargo o por el anuncio público en cualquier periódico de circulación nacional de la ciudad de _____, indicándose los puntos a tratar según el caso.

Artículo 24

Para la validez de los acuerdos de la Asamblea General, sea esta de carácter Ordinario y/o Extraordinario, se requiere en primera convocatoria, la concurrencia de la mitad más uno de los asociados hábiles de participar en la asamblea, en la segunda convocatoria bastará la presencia de cualquier número de asociados.

Los acuerdos que se adopten con el voto de la mitad más uno de los miembros concurrentes serán los que tendrán validez cuando se trate de la modificación del presente estatuto o la disolución de la asociación.

Artículo 25

En cualquier deliberación que en votación quede empate, el voto del presidente será el dirimente y el que determine el acuerdo final.

Artículo 26

Los asociados pueden ser representados en la Asamblea General, por cualquier persona natural asociada, sea mediante Escritura Pública, carta poder debidamente presentada ante la asamblea; la representación vale solamente para la asamblea que se mencione en el poder.

Artículo 27

La Asamblea General tiene como funciones fundamentales:

- a. Elegir a las personas que integran el Consejo Directivo.
- b. Aprobar las cuentas y Balances.
- c. Resolver sobre la modificación del Estatuto y Reglamento Interno.
- d. Resolver sobre la disolución de la Asociación.
- e. Dar trámite sobre la renuncia de cualquier miembro del Consejo Directivo.
- f. Aprobar o desaprobado la admisión de nuevos socios.
- g. Sancionar a los socios.
- h. Reconocer a los asociados por la labor que cumplen.
- i. Fijar los montos y frecuencia de los aportes de los asociados, de acuerdo a lo establecido en el presente estatuto.
- j. Remover por causas justificadas a los miembros del Consejo Directivo.
- k. Determinar las responsabilidades derivadas de la gestión del Consejo Directivo.
- l. Aprobar cualquier asunto no contemplado en el presente estatuto.

Artículo 28

La Asamblea General tendrán sesiones Ordinarias y Extraordinarias, que serán presididas por el Presidente de la Asociación

Artículo 29

Las Sesiones Ordinarias serán convocadas por el Presidente de la Asociación y se realizarán cuatro veces al año, es decir trimestralmente en los meses de enero, abril, julio y octubre.

Artículo 30

Las Sesiones Extraordinarias serán convocadas por el Consejo Directivo cuando lo acuerde este, o lo solicite por escrito cuando menos la décima parte de los asociados.

Artículo 31

La Asamblea General aprobará y resolverá previo debate cualquier asunto no contemplado en el presente estatuto, que no sea competencia de otro órgano.

Artículo 32

Las Asambleas Generales serán presididas por el Presidente del Consejo Directivo y actuará como secretario al Secretario de actas y archivos. A falta del Presidente asumirá sus funciones el vicepresidente y a falta de este, quien designe la Asamblea General.

CAPITULO V DEL CONSEJO DIRECTIVO

Artículo 33

El Consejo Directivo es el órgano de gobierno que administra y ejecuta los acuerdos de la Asamblea General y su Presidente es el representante legal de él.

El Consejo Directivo tendrá las facultades que sean necesarios para realizar los propósitos especificados en el artículo 5° de este estatuto.

Artículo 34

El Consejo Directivo está compuesto por los siguientes miembros

- PRESIDENTE
- VICE-PRESIDENTE
- SECRETARIO DE ACTAS Y ARCHIVO
- FISCAL
- SECRETARIO DE ECONOMÍA (TESORERO)
- SECRETARIO DE RELACIONES PUBLICAS Y ASISTENCIA SOCIAL
- SECRETARIO DE CULTURA Y DEPORTES
- CUATRO VOCALES

Artículo 35

El Consejo Directivo tiene como funciones generales lo siguiente:

- a. Elaborar el Plan de Trabajo y Presupuesto al iniciar el Ejercicio Institucional, en coordinación con las Secretarías que lo componen y someterlos a la aprobación de la Asamblea General.
- b. Ejecutar durante su gestión las acciones que peritan cumplir el Plan de Actividades y Trabajo.
- c. Dirigir la Economía de la Asociación, Ejecutar el Presupuesto y Formular el Balance General Anual, dando cuenta de ello a la Asamblea General para su aprobación.
- d. Informar a la Asamblea general al final de su gestión sobre la Ejecución del Plan de Trabajo y Presupuesto.
- e. Aprobar o rechazar solicitudes de inscripción de nuevos socios.
- f. Cumplir y hacer cumplir el estatuto y los acuerdos de la Asamblea General para cubrir las vacantes del Consejo Directivo, que surgieran en caso de renuncia o abandono de cargo.
- g. Elegir representantes provisionales, hasta la convocatorio de la Asamblea General.

- h. Si el Activo de la Asociación (o Comité) no fuese suficiente para satisfacer las deudas sociales, el Consejo Directivo debe convocar de inmediato a la Asamblea General, para informar la situación y dentro de cinco días hábiles solicitar la declaración de quiebra de la asociación.

Artículo 36

Las Sesiones Ordinarias del Consejo Directivo serán convocadas por su Presidente cuando menos una vez al mes.

Artículo 37

Las Sesiones extraordinarias del Consejo Directivo serán convocadas por el Presidente cuando lo determine, o cuando lo solicite por escrito, por lo menos la mitad de sus miembros.

Artículo 38

El Consejo Directivo será elegido por un período de dos años dentro del primer mes del primer trimestre, entrará en funciones inmediatamente y cesará al instalarse el nuevo consejo directivo del período siguiente: pudiendo ser reelegido por única vez.

CAPITULO VI FUNCIONES Y OBLICACIONES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO

Artículo 39

El Presidente tendrá las siguientes obligaciones y atribuciones:

- a. Ejercer la representación oficial y privada de la institución ante el poder judicial y demás organismos públicos y privados.
- b. Convocar y presidir las Sesiones de la Asamblea General y del Consejo Directivo, Ordinarios y Extraordinarias.
- c. Promover y encauzar la marcha de la Asociación.
- d. Ejecutar cualquier actividad a favor de la institución con cargo de dar cuenta en la Asamblea General.
- e. Dar cuenta en la Asamblea General de su labor y de las demás Secretarías antes de concluir su cargo.
- f. Controlar el funcionamiento de las demás Secretarías.
- g. Suscribir, con el Secretario de Actas y Archivos, las Actas de las Sesiones de la Asamblea General y Consejo directivo; los informes; a credenciales y certificados que se expidan de común acuerdo con el Consejo Directivo.
- h. Firmar la correspondencia en general.
- i. Presentara a la Asamblea General el informe de Memoria del estado de la institución durante el año de su dirección.
- j. Formular pedidos y autorizar pagos comprendidos en el presupuesto General
- k. Suscribir Convenios, Contratos y Addendas con cualquier entidad de derecho público y de derecho privado.

TITULO II DEL VICEPRESIDENTE

Artículo 40

Son atribuciones y obligaciones del Vicepresidente:

- a. Reemplazar temporal o definitivamente al Presidentes en todos los actos por impedimento, ausencia o renuncia antes del vencimiento de su período que es de dos años y colaborar estrechamente con él.

DEL SECRETARIO DE ACTAS Y ARCHIVO

Artículo 41

Son obligaciones y atribuciones del Secretario de Actas y Archivo

- a. Tener al día el Libro de Registros en que conste el nombre, actividades, domicilio y fecha de admisión de cada uno de los miembros de la

- asociación con indicación de los que ejerzan cargos de Administración o Representación
- b. Llevar al día los Libros de Actas de las Sesiones de Asamblea General y del Consejo Consultivo, en los que constarán los acuerdos adoptados
 - c. Llevar la correspondencia del Consejo Directivo
 - d. Organizar y llevar el Archivo del Consejo Directivo y de la Asociación
 - e. Recibir las solicitudes de Ingreso de nuevos socios y tramitarlos por los lineamientos señalados.
 - f. Suscribir con el Presidente; Informes, Credenciales, Certificados que se expidan por acuerdo de la Asamblea General o Consejo Directivo
 - g. Firmar comunicados con el Presidente
 - h. Preparar, autorizar y distribuir citaciones y publicaciones para la Asamblea General o Consejo Directivo

TITULO III DEL FISCAL

Artículo 42

Son obligaciones y atribuciones del Fiscal

- a. Fiscalizar las labores del Consejo Directivo
- b. Denunciar en la Asamblea General sobre las Infracciones del Estatuto
- c. Velar por el respeto que debe haber entre los asociados y denunciar las irregularidades que se puedan presentar
- d. Recomendar y aconsejar normas para la mejor marcha de la Asociación
- e. Presidir el Comité de disciplina y la comisión Electoral
- f. Someter a consideración del Consejo Directivo las sanciones que proponga

TITULO IV DEL SECRETARIO DE ECONOMIA (TESORERO)

Artículo 43

Son obligaciones y atribuciones del Secretario de Economía:

- a. Ser el depositario de los fondos de la asociación y su especial empeño debe ser, no permitir que los asociados se atrasen en el pago de sus cuotas.
- b. Girar conjuntamente con el Presidente los cheques para los pagos autorizados
- c. Ejecutar órdenes de pago autorizados por el Presidente y siempre que estén conforme con lo prescrito en el estatuto, pudiendo rechazar los que a su juicio carezcan de este requisito.
- d. Efectuar el Arqueo de Caja mensualmente y formular rendición documentada de cuentas
- e. Llevar los Libros de Tesorería al día.
- f. Recibir bajo inventario, los libros, documentos y valores de Tesorería
- g. Formular el Proyecto de Presupuesto Anual, los Balances Semestrales y Anuales.
- h. Tendrá a su cargo y responsabilidad la Caja chica, para atender pequeños gastos y cuyo monto no excederá de la suma de 5% del

presupuesto adoptado inicialmente rindiendo cuenta documentada mensualmente.

TITULO V DEL SECRETARIO DE CULTURA Y DEPORTES

Artículo 44

Son obligaciones y atribuciones del Secretario de Cultura y Deportes

- a. Promover charlas y conferencias de índole culturas entre los asociados.
- b. Organizar los actos culturales en aplicación de lo establecido por el Artículo 5, inciso g) del presente estatuto.
- c. Realizar ceremonias y actuaciones concernientes a la institución.
- d. Organizar una biblioteca para los asociados.
- e. Organizar competencias Deportivas.

TITULO VI

DE LOS VOCALES

Artículo 45

Son obligaciones y atribuciones de los vocales

- a. Fiscalizar la conservación y buena marcha de la institución.
- b. Colaborar estrechamente con las demás Secretarías.
- c. Notificar a los socios.

CAPITULO VII DE LAS ELECCIONES

Artículo 46

Las elecciones se realizarán cada dos años y se juramentará el Consejo Directivo cada (día y mes) del año respectivo.

Artículo 47

La elección del Presidente, Vicepresidente, Secretarios, Fiscal y Vocales, será por votación directa, universal y democrática.

Artículo 48

Antes de las elecciones el Consejo Directivo formará una Comisión Electoral, que formulará las condiciones a las que se sujetarán las elecciones de los candidatos.

CAPITULO VIII ASUNTOS NO CONTEMPLADOS EN EL ESTATUTO

Artículo 49

La Asamblea General resolverá por mayoría absoluta de los miembros asistentes en cada sesión los asuntos no contemplados en el presente estatuto.

CAPITULO IX MODIFICACIÓN DEL ESTATUTO

Artículo 50

Para cualquier modificación del Estatuto, es competente la Asamblea General, la propuesta de modificación deberá formularse por escrito a través de la Secretaría de Actas y Archivo, con diez días de anticipación a la reunión con mínima intervención de dos asociados.

Artículo 51

Para modificar el Estatuto o para disolver la Asociación (o Comité) se requiere, en la primera Convocatoria, la asistencia de más de la mitad de los asociados, los acuerdos se adopten con el voto de más de la mitad de los miembros concurrentes. En la segunda convocatoria, los acuerdos se adoptan con los asociados que asistan y que representen no menos de la décima parte.

CAPITULO X SOBRE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA ASOCIACIÓN (O COMITÉ)

Artículo 52

La Asociación (o Comité) se disolverá en cualquiera de las siguientes causas:

- a. Por voluntad de las 2/3 partes de los asociados activos
- b. Por la disminución del número de asociados a menos del 2% del total de asociados
- c. Porque el estado económico de la asociación no le permite continuar con sus operaciones
- d. Por declaración de quiebra

Artículo 53

La disolución por cualquiera de las causas señaladas en el artículo anterior, dará lugar a que los asociados se constituyen en Asamblea General y nombren una Comisión Liquidadora compuesta por tres asociados.

Artículo 54

Si el nombramiento de la Comisión Liquidadora no pudiera emanar por cualquier causa de la Asamblea General, ésta será nombrada por el Consejo Directivo, que deberá convocar a Sesión Extraordinaria y elegirá por mayoría absoluta. La disolución por cualquiera de las causas señaladas en el artículo anterior, dará lugar a que los asociados se constituyen en Asamblea General y nombren una Comisión Liquidadora compuesta por tres asociados.

Artículo 55

La Comisión Liquidadora, presentará al Consejo Directivo un Proyecto para la Liquidación de la Asociación dentro de 30 días de haber sido nombrada, el cual, quedará a disposición de los interesados por el término de 8 días, en la Oficina de la Secretaria de Actas y Archivo, debiendo el Consejo Directivo a la Asamblea General resolver dentro de 30 días siguientes sobre la aprobación del proyecto.

Artículo 56

El haber social resultante de la liquidación se aplicará a:

- a. Satisfacer los gastos de la liquidación
- b. Pagar las obligaciones con terceros
- c. En caso de existir remanente, se destinará a una fundación benéfica

Artículo 57

Al término de la liquidación se sentará el Acta, ante Notario Público. Este documento deberá comprender necesariamente el Balance General de la Liquidación o el resultado de la participación del haber social.

Artículo 58

Es de obligación de los liquidadores dar cuenta detallada de su gestión hasta el término, a los Asociados, a Terceros y en general a todo interesado, por los medios a su alcance.

Artículo 59

Los liquidadores presentarán respectivamente a los Registros Públicos, copia certificada de Acta de disolución, y de la liquidación final que se refiere los artículos anteriores, para el trámite de cancelación del reconocimiento oficial y extinción de la personería jurídica de la asociación.

Sírvase usted señor Notario agregar las cláusulas de ley e insertar el acta de la Asamblea General de fecha _____, cuidando de pasar los partes respectivos a los registro públicos de _____, para su debida inscripción.

Formato. DPA-DRA J/G. VEGA L. / ENE. 04

MODELO DE REGLAMENTO INTERNO DE ASOCIACIÓN (O COMITÉ) DE PRODUCTORES

CAPITULO I DE LOS ASOCIADOS

Artículo 1

Adquieren la condición de asociados en la Asociación (o Comité) _____ del Productores _____ los representantes de los Comités y Asociaciones Distritales, Provinciales y Departamentales del Perú, debidamente inscritos en los libros de Padrón de Asociados y que estén al día en sus aportaciones:

Artículo 2

La Asociación (o Comité) _____ de Productores de _____ comprende al conjunto organizado de Asociaciones de productores de las diversas zonas de producción del Perú y tiene como fines primordiales a lo establecido por el Artículo 5 de su Estatuto Institucional

Artículo 3

Son asociados honorarios los que por mérito contraído con la Asociación se hagan acreedores a tal distinción especial a juicio del Consejo Directivo

Artículo 4

Son deberes de los asociados:

- a. Contribuir con esfuerzo y responsabilidad al fortalecimiento y desarrollo de la Asociación
- b. Propiciar y cultivar los sentimiento de solidaridad, respecto mutuo y unión entre los miembros de la asociación
- c. Contribuir a mejorar el prestigio de la avocación y a la realización de sus fines cultivando y acrecentando los conocimientos técnicos científicos para incrementar la producción y productividad de _____ a nivel del territorio nacional.
- d. Participar activamente en tareas de producción e investigación, proyectando su acción a fin de comercializar internamente en el país y en el extranjero, en coordinación con el Consejo Directivo y los organismos públicos y privados respectivos.
- e. Elegir a sus representantes en votación directa, universal, secreta y obligatoria y asumir sus responsabilidad de participar en el Consejo Directivo de la institución cuando sean elegiros
- f. Cumplir la Ley, el Estatuto Institucional, su Reglamento Interno y otras disposiciones que emitan sus órganos competentes de la Asociación
- g. Desempeñar fielmente los cargos y comisiones que se les encomiende, no aceptando excusas salvo en caso de impedimento debidamente comprobado.
- h. Abonar puntualmente las cuotas que se especifican en el Artículo 18º del Estatuto Instituciones y las que se acuerden por la Asamblea general y Consejo Directivo respectivamente
- i. Dar aviso a Secretarías de sus cambios de domicilio y telefonía

- j. Respetar y hacer respetar las disposiciones del Estatuto Institucional, su Reglamento Interno y otras disposiciones que emitan sus órganos respectivos.
- k. Propiciar la identidad plena con la institución.

Artículo 5

- a. Recibir adecuada y oportuna información técnico – científica sobre la producción y productividad de _____, para su comercialización con fines de consumo nacional y exportación
- b. Recibir paquetes tecnológicos sea del Estado o de las Instituciones de derecho privado, público nacional o extranjera
- c. Expresar libremente sus ideas u no ser sancionado por causa de ellas
- d. No ser separado de la Asociación, sin previo proceso sumario y sin haber ejercido su derecho a la defensa y a la doble instancia respectivamente.
- e. Elegir y ser elegido para conformar la representación de la Asociación a nivel Nacional e Internacional.
- f. Gozar de los servicios de información, bienestar, asesoría técnica permanente en el manejo del cultivo de _____, con fines de consumo nacional o de exportación
- g. Recibir apoyo económico, material y técnico de cualquier entidad sea nacional o extranjera
- h. Solicitar la separación de los miembros del Consejo Directivo que no tengan probada idoneidad en el desempeño de su función directiva
- i. Gozar del derecho de petición y consecuentemente ante cualquier problema o acto en contra de la institución, proponer la alternativa de solución respectiva

CAPITULO II DEL BIENESTAR DEL ASOCIADO

Artículo 6

La Asociación (o Comité) _____ de Productores de _____, dentro de sus posibilidades ofrece a sus asociados, programas y servicios de bienestar general, en los campos del deporte, en manejo de técnicas e intercambio de experiencias, uso de fertilizantes y semillas, así como otras labores culturales para el mejor cultivo de _____, relacionado a la siembra, cosecha, post cosecha, traslado y transformación tendiendo a su comercialización interna y para exportación en coordinación con agentes económicos y organismos públicos y privados.

Artículo 7

La Asociación (o Comité) de Productores de _____, propicia el bienestar de sus miembros a través de su Oficina de Bienestar del Asociado, la cual coordina sus actividades con el Consejo Directivo y los Asociados.

Artículo 8

La Oficina de Bienestar del Asociado, propone el establecimiento de Convenios, Contratos nominados e innominados con instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales, para el mejor cumplimiento de sus fines

Artículo 9

La Oficina de bienestar del Asociado en aplicación del artículo 5º del Estatuto Institucional, promueve los actos tendientes al desarrollo de los productores a nivel nacional.

CAPITULO III DE LAS FALTAS Y SANCIONES

Artículo 10

Las faltas graves en que pueda incurrir un asociado son:

- a. Apropiarse indebidamente de sumas de dinero de propiedad de la Asociación
- b. Conducta inmoral, que afecte la dignidad de la Asociación, debidamente probada
- c. Acto grave de indisciplina que vulnere los fines y funciones de la Asociación
- d. Concurrir a la Asamblea General en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas o estupefacientes
- e. Apoderarse, distribuir o causar graves daños en los bienes patrimoniales muebles o inmuebles de propiedad de la Asociación
- f. Desarrollar actos de coacción o violencia que impidan el normal funcionamiento de la Asociación

Artículo 11

Las faltas indicadas en el artículo anterior se sancionaran con suspensión temporal o separación definitiva

Artículo 12

Las faltas consideradas en los primeros seis incisos del artículo 10º del presente Reglamento se sancionan, la primera vez, con suspensión temporal de un mes a dos años según la gravedad de la falta, en caso de reincidencia en dichas faltas y si se comete la falta indicada en el inciso a) y e) del mismo artículo, con separación definitiva.

CAPITULO IV DEL TRIBUNAL DE HONOR

Artículo 13

Para la aplicación de las sanciones establecidas en el artículo precedente, se requiere proceso disciplinario sumario a cargo del Tribunal de Honor para Asociados.

Artículo 14

El Tribunal de Honor para Asociados es designado por el Consejo Directivo al comienzo del mandato y estará integrado por cinco miembros asociados de mayor antigüedad a la asociación o en edad debidamente acreditado con el documento respectivo, constituye la primera instancia.

La segunda instancia lo constituye el Consejo Directivo y la Tercera Instancia lo conforma la Asamblea General de Asociados.

Artículo 15

La suspensión temporal y la separación definitiva de un miembro asociado se sujeta al siguiente procedimiento:

- a. Ante la denuncia presentada o la evidencia de que exista falta grave cometida por un miembro asociado, el Tribunal de Honor, con conocimiento del acto y todo o actuado, en el plazo de seis días calendarios notifica al imputado para que éste presente su descargo escrito respectivo con las pruebas que estime conveniente.
- b. Presentado el informe de descargo, en el plazo de siete días calendarios el Tribunal emitirá la resolución respectiva
- c. Una vez notificado Personalmente con la Resolución, el inculpado podrá interponer recursos de Apelación ante el Consejo Directivo de la Asociación en el plazo de tres días hábiles.
- d. El consejo Directivo al asumir el conocimiento del asunto, previa notificación del inculpado, someterá a debate oral en dos sesiones y en plazo de tres días hábiles emitirá la resolución respectiva
- e. La Asamblea General constituye la última instancia y revisará el expediente a través de sus Representantes sometiendo a votación emitirá su resolución respectiva en el día de su reunión respectivamente y esta resolución constituye cosa juzgada y es irrecurrible.

CAPITULO V DISPOSICIONES FINALES

Primera

El presente Reglamento solo puede ser modificado previo estudio fundamentado y por acuerdo de la Asamblea General, con el voto conforme de la mitad más uno de los Asociados de la Asociación (o Comité) de Productores de _____

Segunda

Los actos administrativos que se ejecuten contraviniendo las disposiciones contenidas en el presente reglamento son nulas.

Tercera

Este Reglamento rige a partir del día siguiente de su aprobación

El presente Reglamento Interno de la Asociación (o Comité) _____ de Productores de _____, ha sido aprobado el día _____ de _____ en la ciudad de _____

Fuente: Guía para la organización de productores

Adecuación: Dirección de Promoción Agraria – DRA – J. Enero 2004

ANEXO 3
LLUVIA DE IDEAS

Lluvia de ideas

Objetivo del ejercicio: obtener información pertinente, en forma rápida, trabajando en asamblea, o con un grupo reducido de gente directamente involucrada en la problemática estudiada (grupo enfocado). A diferencia de la entrevista, los temas son más abiertos y se busca recolectar todas las ideas y percepciones de la gente

Algunos ejemplos de aplicación:

Cuando se necesita investigar por primera vez un aspecto de la vida de la comunidad

(p. ej. Las fuentes de ingreso accesibles a la gente);

Cuando se necesita obtener una idea general de las percepciones y reacciones de la gente frente a una propuesta o un evento.

Tiempo necesario: es muy rápido, generalmente es una fase de introducción a otros ejercicios donde se va a analizar el producto de la lluvia de ideas.

Material necesario: pizarra, papelón, plumones, tarjetas

Metodología:

Paso 1: introducir la dinámica con una pregunta abierta sobre el tema que interesa. Escribir o visualizar la pregunta.

Paso 2: Los participantes deben visualizar todas las ideas expresadas sobre tarjetas (una por tarjeta, máx. 3 líneas). Los que saben escribir mejor ayudan a los demás.

Paso 3: El facilitador reúne todas las tarjetas, las mezcla y las coloca sobre la pizarra cada una en voz alta. No se elimina ninguna tarjeta.

Paso 4: Se agrupan las tarjetas que expresan una misma idea. Si los participantes están de acuerdo, tarjetas repetidas pueden ser eliminadas, pero es mejor reemplazarlas por una nueva formulación acordada por todo. Ninguna tarjeta sale de la pizarra si no hay consenso. Cada vez que se manipula una tarjeta se lee en voz alta para todos los participantes.

Paso 5: Se agrupan las tarjetas que tratan ideas directamente relacionadas

Paso 6: Decidir que trabajo se va a hacer sobre el resultado (según los casos, nueva lluvia de ideas enfocada sobre uno de los temas que aparecieron, ejercicios de análisis, priorización, etc.).

ANEXO 4
GRAFICO HISTÓRICO

ANEXO 4
GRAFICO HISTÓRICO

Gráfico histórico de la comunidad

Objetivo del ejercicio: hacer una representación gráfica de los cambios que han afectado a la comunidad en los años recientes, en diferentes aspectos de su vida: organización social, salud, producción, recursos naturales, ... Puede complementar ejercicios como la línea del tiempo y las líneas de tendencias.

Tiempo requerido. 1 – 3 horas

Material necesario: papelón o pizarra, tarjetas, plumones

Metodología:

Es una actividad grupal que se aplica a trabajo tanto con grupos enfocados o asambleas, como también con grupos familiares (historia de la finca). Se puede extender sobre un período relativamente corto (10 años máx.), sobre todo si se espera que la gente se acuerda de datos cuantitativos.

Paso 1: ponerse de acuerdo con los participantes sobre los elementos que se va a evaluar; esto depende tanto del enfoque del estudio, como de lo que es importante para la gente. Preparar una matriz encabezada por estos elementos, y con tantas columnas como el número de años involucrado. Ponerse de acuerdo sobre unos símbolos para representar los diferentes aspectos.


















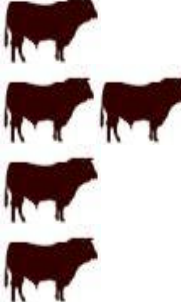
Paso 2: para cada uno de los aspectos, pedir a los participantes si se recuerdan un año excepcional (p. ej., cosechas excepcionalmente bajas o altas). Este año va a servir de referencia: si no hay datos cuantitativos confiables, se tratará de llenar la matriz en forma relativa usando símbolos (ver ejemplo)

Paso 3: el llenado de la matriz puede dar lugar a considerables discusiones, las cuales pueden relevar mucha información valiosa sobre las variaciones anuales y su percepción por los diferentes miembros de la comunidad.

Paso 4: una vez completado el gráfico, el facilitador puede motivar una discusión, p. ej. Para explicar las fluctuaciones y los cambios más evidentes que aparecen. La discusión y las explicaciones acerca del gráfico deben ser anotadas porque muchas veces son muy importantes. El gráfico debe ser interpretado también en términos de problemas y potencial.

**GRAFICO HISTÓRICO CANTON TEOSINTE
ORELLANA**

**PARTIPANTES
ARNULFO MUARILIO
RAFAEL GUARDADO**

AÑO ASPECTO	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
PRODUCCIÓN	—						
AREA DE CULTIVO	—	20	20	36	36	35	20
BOSQUE	—						
GANADO	—						
AGUA	—	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~	~~~~~ ~~~~~ ~~~~~

ANEXO 5
ANALISIS FODA

Análisis FODA

Objetivo del ejercicio: realizar una evaluación “ex-ante” de las principales alternativas priorizadas, para tratar de comprar ventajas e inconvenientes, prever posibles problemas. La metodología FODA es todo un sistema, en este caso se presenta un esquema muy simplificado.

Tiempo requerido. 1 – 3 horas según la complejidad

Material necesario: papel, tarjetas, plumones, pizarra o papelón

Metodología:

Para cada una de las alternativas que se quieren analizar, se va a establecer en forma de lluvias de ideas, cuatro series de característica:

Fortalezas: ¿cuáles son las ventajas que presenta esta solución como tal?

Oportunidades: ¿cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que pueden influir positivamente en el éxito o la alternativa?

Debilidades: ¿cuáles son las desventajas que presenta esta solución como tal?

Amenazas: ¿cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que pueden influir negativamente en el éxito de la alternativa.

Este ejercicio puede utilizarse como recapitulativo de los elementos incluidos en matriz de evaluación. Tiene la ventaja de incluir los elementos externos que puede influir en el éxito de la alternativa.

ANEXO 6
ARBOL DE PROBLEMAS

Árbol de problemas: diagrama de causas y efectos

Objetivo del ejercicio: profundizar el ejercicio de censo de problemas en el sentido del análisis. Este ejercicio debe ayudar a la comunidad y a los técnicos entender mejor la problemática, y distinguir entre causas y efectos. A pesar de ser relativamente complejo, se puede llegar a definir las causas de los principales problemas. No debe utilizarse si el grupo no demuestra agilidad e interés en la discusión.

Tiempo requerido. 1 – 3 horas según la complejidad y el número de participantes (idealmente sigue el ejercicio anterior)

Material necesario: tarjetas, papelón y plumones o pizarra y tiza

Metodología:

Paso 1:retomar los problemas identificados y escribir cada uno en la tarjeta separada

Paso 2:explicar a los participantes que se va a buscar identificar los problemas y sus causas. Dar un ejemplo sencillo Pedirles identificar algún problema que les parece más importante. Colocar la tarjeta en el centro de la pizarra o del papelón

Paso 3:pedir a los participantes, revisar las demás tarjetas para identificar si otros problemas no son la causa del problema colocado en el centro. Colocar las tarjetas “causas” por debajo de la tarjeta central, en línea de causas: hacer una lluvia de ideas por si se identifican otras causas. Discutir casa paso.

Paso 4:repetir el ejercicio anterior, para identificar otros problemas que podrían ser “consecuencia” de problemas ya colocados.

Paso 5:revisar todas las tarjetas que no han podido ser ubicadas, para ver si no tienen ninguna relación con ninguna de las tarjetas ya colocadas

Paso 6:al final se debe tener uno o varios “árboles” de problemas. Es muy importante lograr determinar, para él o los árboles, un problema “central” del cual se derivan la mayoría de los demás.

Paso7: pedir a los participantes su opinión sobre el ejercicio. Anotar el resultado y entregar el papelón o una copia del resultado del grupo.

Nota: el distinguir entre problemas y causas, es importante para definir correctamente los objetivos (ver por ejemplo matriz de objetivos)

ANEXO 7
Matriz de objetivos
(marco lógico)

Matriz de objetivos (marco lógico)

Objetivo del ejercicio: colocar en un cuadro los objetivos y resultados esperados del proyecto, ordenados en una cadena lógica. Esta metodología, que se va generalizando en la planificación de proyectos, puede seguirse en forma algo simplificada y utilizando herramientas de visualización; necesitará ingeniosidad, seriedad y perseverancia. Aquí presentamos un resumen muy simplificado.

Tiempo requerido. 2 – 3 horas como mínimo, según la complejidad del proyecto

Material necesario: pizarra, papelón, tarjetas, plumones

Metodología:

El punto de partida de la determinación de objetivos, es la identificación y priorización de problemas. Un proyecto se define en función de un fin u objetivo superior, el cual se puede lograr mediante la combinación de propósitos u *objetivos específicos*. Cada objetivo específico se cumple a través de una serie de productores o *resultados*. Para lograr cada resultado necesitamos cumplir ciertas acciones y/o obtener ciertos insumos.

Esta jerarquía y su lógica se entiende mejor en base a un ejemplo concreto. Tomamos el caso de una comunidad que determinó como su problema central, el agotamiento de las fuentes de agua.

Paso 1:determinación del objetivo superior. Lógicamente, es la respuesta a lo que se identificó como problema central. En nuestro ejemplo, el objetivo superior podría ser: *aumentar y regularizar el abastecimiento de agua de la comunidad*.

Paso 2:determinación de los objetivos específicos. Pueden ser una respuesta a las causas principales de nuestro problema central. En el ejemplo, se propuso dos objetivos específicos: *reforestar la cabecera de las quebradas y ordenar el uso de la tierra alrededor de los nacimientos*. Debemos averiguar si ambos son necesarios y suficientes para lograr el objetivo superior.

Paso 3:determinación de los resultados. Estos son a su turno, los logros necesarios y suficientes para asegurar que se cumpla cada uno de los objetivos específicos (ver ilustración)

Paso 4:determinación de las actividades e insumos. Aquí debemos listar, todo lo que el proyecto deberá hacer para asegurar los resultados (ver ilustración)

La base del marco lógico es la coherencia: es fundamental, asegurarse que no hay ningún fallo lógico, en el sentido de que la realización de lo que pusimos a cada nivel, asegura el logro del nivel superior.

La matriz del marco lógico normalmente incluye los *indicadores* verificables y los *medios* para verificarlos (ver capítulo sobre monitoreo) y los *supuestos*: son los elementos fuera del control del proyecto, que son necesarios para lograr los objetivos. Si existen supuestos imposibles de lograr, toda la lógica debe ser revisada.

ANEXO 8
RESUMEN CADIAC

Fragmentos del Texto “COMPETITIVIDAD CON EQUIDAD EN CADENAS AGROALIMENTARIAS”, escrito de Danilo Herrera, Área de Políticas y Comercio del IICA

(Contiene únicamente la metodología)

INTRODUCCIÓN

Con el fin de contribuir al desarrollo de la competitividad bajo condiciones de equidad, el IICA ha considerado la necesidad de que se desarrollen acciones de cooperación técnica en el marco de un “nicho” temático que ha llamado **“competitividad con equidad en cadenas agroalimentarias”**. Es una iniciativa en íntima congruencia con el contexto dentro del cual se desenvuelve la agricultura. Primero porque la apertura comercial obliga a los países a buscar formas y caminos para que la producción tenga capacidad de participar en los mercados en forma duradera; segundo, porque el crecimiento económico, está demostrado, es una condición necesaria pero insuficiente para garantizar un mejoramiento generalizado de la población y se requiere de mecanismos que promuevan una distribución razonablemente equitativa de las rentas. En tercer lugar, la competencia por los mercados y los cada vez más exigentes estándares de calidad plantean la necesidad de considerar el logro de la competitividad no solo en el sector primario sino que también en los distintos eslabones de la cadena productiva.

La finalidad del documento es compartir la experiencia desarrollada en la aplicación de la metodología de cadenas agroalimentarias y presentar algunas consideraciones sobre cómo puede contribuir al desarrollo de la competitividad con equidad en el sector agroalimentario. En particular, las mismas se basan en la aplicación del Enfoque de Cadenas y Diálogo para la Acción (CADIAC) que tiene como objetivo con desarrollar instrumentos técnicos útiles a los países para enfrentar el proceso de ajuste estructural y de apertura comercial.

EL MARCO CONCEPTUAL

El objetivo que se persigue con la aplicación del Enfoque de Cadenas y Diálogo para la Acción es mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios (SAAs) en una forma tal que al mismo tiempo se propicie el desarrollo social. El concepto de SAA en el marco de CADIAC, se ajusta a la definición aportada por L. Malassis como "el conjunto de las actividades que concurren a la formación y a la distribución de los productos agroalimentarios, y en consecuencia, al cumplimiento de la función de alimentación humana en una sociedad determinada"⁵. En CADIAC el concepto se atribuye a productos específicos (por ejemplo, el sistema agroalimentario de la carne, del arroz, etc.). Su uso se extiende también a productos agrícolas cuyo destino final, una vez

⁵ Malassis 1979: 437

procesados, no es el consumo humano alimentario (hule, tabaco, madera, etc.). En este caso, se habla de sistema agroindustrial.

La cadena agroalimentaria (CAA) por su parte, es un instrumento que tiene como función representar al SAA; más ampliamente, “se utiliza para representar una realidad económica en su globalidad y se puede aplicar en varias esferas de la economía. En el caso de la agricultura es muy útil porque permite una comprensión de su complejidad actual, que supera su realidad anterior limitada a la producción primaria. El concepto de cadena precisamente articula en el mismo proceso de análisis al conjunto de los actores involucrados en las actividades de producción primaria, industrialización, transporte y comercialización, distribución y consumo”⁶.

III. El Enfoque

El enfoque CADIAC constituye una propuesta para desarrollar un trabajo que se compone de una investigación participativa sobre la situación de competitividad de la cadena, acompañado de un conjunto de actividades de diálogo y concertación entre sus actores. El objetivo de la investigación es hacer propuestas para mejorar la competitividad de los sistemas agroalimentarios bajo condiciones de equidad; el objetivo del “diálogo y la concertación”, es crear condiciones favorables para que los actores puedan acordar de manera consensual propuestas de políticas y acciones para el mejoramiento de la competitividad de la cadena.

La Investigación

Para realizar el análisis del SAA se utiliza la metodología de análisis de cadena, que es un instrumento útil cuando se desea estudiar una realidad económica de manera integral; en este caso, esa realidad es un SAA (como puede ser el del trigo o el de las papas). Involucra por ende las actividades de la producción primaria, su industrialización, la distribución y el consumo que son las actividades básicas de la cadena y las actividades de apoyo como son la provisión de insumos y de servicios. Implica además, la necesidad de hacer una evaluación del entorno internacional y nacional y de su influencia en la evolución de la cadena. La investigación consta de cuatro módulos⁷ y la síntesis.

- a. El contexto internacional
- b. El contexto nacional
- c. La estructura de la cadena
- d. El funcionamiento de la cadena
- e. La síntesis

⁶ Herrera y Bourgeois 1996: 26

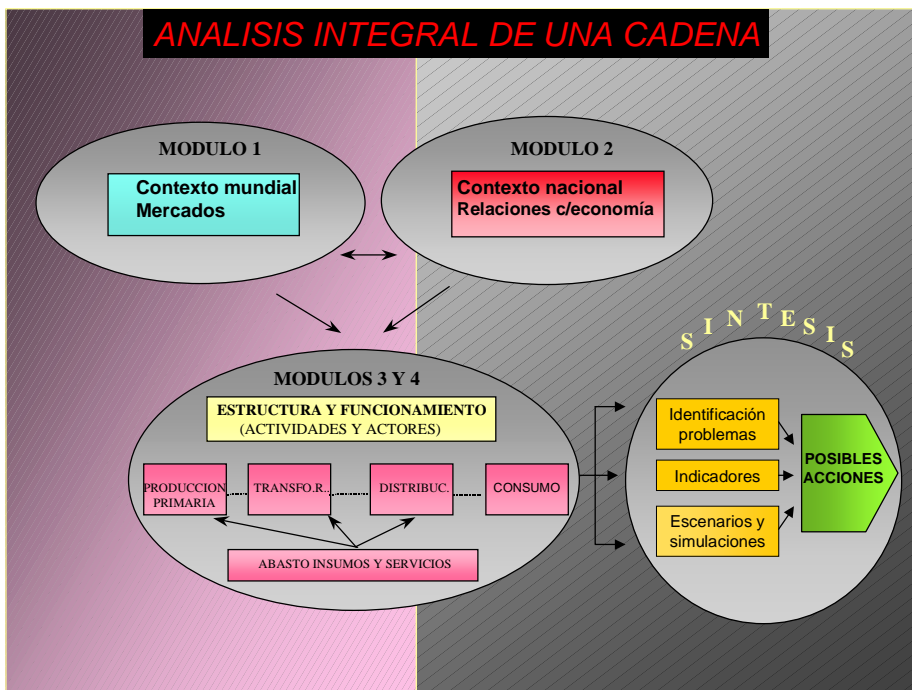
⁷ Se les llama módulos en vista de que dependiendo de los objetivos del usuario, podrían aplicarse de manera independiente. Por ejemplo en un determinado momento, para una cadena determinada, el interés de los usuarios puede ser preparar información sobre los aspectos del contexto internacional.

En el **Módulo 1** sobre *las relaciones con la economía internacional* se genera información cuantitativa (flujos de comercio) y cualitativa (marco legal, países y empresas líder, políticas, etc.) sobre esos mercados, que permita hacer un análisis de cómo ese entorno afecta la situación actual y futura de la cadena y valorar los riesgos y las oportunidades que presentan los mercados mundiales y los mercados preferenciales.

En lo que se refiere al **Módulo 2** sobre *las relaciones con la economía nacional*, hay que hacer una valoración del aporte socioeconómico del SAA y de cómo el contexto sociopolítico e institucional lo impacta. Se requiere información sobre la importancia económica y social del SAA; su interacción con las instituciones públicas y privadas; y el marco de políticas que inciden en su desenvolvimiento.

El **Módulo 3** relativo a *la estructura del sistema agroalimentario*, corresponde a la identificación y caracterización técnica y económica de los actores, de las actividades básicas⁸ (producción agrícola, transformación, comercialización, consumo) y de las actividades de apoyo (provisión de insumos, equipos y servicios), con el fin de hacer comparaciones respecto de la capacidad actual y potencial de las distintas categorías de actores para competir, entre ellos, y con la economía mundial. El aspecto crucial es la identificación de grupos homogéneos de actores de tal suerte que se pueda, 1) entender cómo el entorno internacional y nacional los afecta y 2) definir acciones específicas para el logro de una mayor competitividad en cada caso. Para cada grupo se realiza una evaluación técnica y económica, a partir de datos de costos por rubro, costos totales, costos por unidad producida, precios de venta, utilidades, productividad de los factores, etc.

⁸ Algunos autores consideran que las actividades de apoyo, si bien están íntimamente relacionadas con el SAA, no forman parte de él.



El **Módulo 4** relativo al *funcionamiento del sistema agroalimentario* comprende la identificación y caracterización de las relaciones técnicas y económicas entre los distintos tipos de actores. El objetivo es analizar y entender el funcionamiento de la cadena, a partir de la trama de relaciones técnicas y económicas que se desarrollan entre actividades y actores. Para tal efecto, se necesita: 1) identificar los circuitos principales por los cuales fluyen los productos; y 2) caracterizar el funcionamiento de esos circuitos. El concepto de circuito se entiende como una representación de la ruta que sigue el producto entre la producción y el consumo (ruta constituida por una serie de actores y de relaciones específicas).

En la **Síntesis** se articulan lógicamente los elementos anteriores de manera que aparezcan los factores determinantes de las fortalezas, debilidades y potencialidades del sistema, en sus partes y en su conjunto, de tal suerte que se puedan identificar propuestas técnicas, económicas y organizacionales para mejorar la competitividad de la cadena.

El Dialogo y la Concertación

La información y el material técnico que se generan en la fase de análisis de la cadena es un insumo necesario pero insuficiente para el proceso de toma de decisiones. Para que la información contribuya a generar cambios, deben existir **mecanismos de diálogo y de concertación** que establezcan una conexión fuerte entre el análisis técnico y la acción. En la aplicación del enfoque, se han venido

poniendo en práctica varios mecanismos que han mostrado ser muy útiles, son de aplicación secuencial:

MECANISMO	OBJETIVOS
Consultas Institucionales y Reuniones Preliminares	Evaluar el interés y compromiso de las instituciones y los actores privados respecto de utilización del enfoque. Continuar si hay condiciones adecuadas.
IV. <u>El Grupo de Apoyo</u>	Vigilar el cumplimiento del programa de trabajo y apoyar la realización de las actividades. Debe integrarse con representantes de todas las instituciones y organizaciones privadas involucradas en el análisis de la cadena, sus resultados y productos.
V. <u>El Equipo Técnico</u>	Apoyar al técnico responsable de la conducción del trabajo de investigación y de las actividades de diálogo y concertación; puede constituirse con técnicos de instituciones públicas, organizaciones privadas y universidades
Los Talleres Técnicos	Facilitar un análisis crítico de los resultados del trabajo de investigación y asegurar su calidad para alimentar un debate nacional. Se convoca a técnicos y actores de la cadena con capacidad para brindar aportes.
Los Talleres Nacionales	Facilitar la discusión de las propuestas técnicas y definir las acciones prioritarias de una agenda nacional para la modernización de la cadena. Se invita a todas las organizaciones públicas y privadas relacionadas, incluyendo las financieras.
Los Grupos de Seguimiento	Impulsar la ejecución de las acciones de la agenda nacional. Puede ser una comisión ad-hoc o apoyarse en una organización "cúpula", si existe.

Es importante observar que los mecanismos de apoyo al diálogo y la concertación se van aplicando en conjunto con el trabajo de investigación y análisis de la cadena; incluso, la aplicación misma del enfoque se recomienda en tanto los actores relacionados con ella asuman la responsabilidad de su aplicación y compromisos específicos, por ejemplo, suministrar información para alimentar el análisis, conformar un grupo de apoyo y financiar todo o parte del trabajo.

El Concepto de Competitividad

El concepto de competitividad en el marco de CADIAC se ha ido conformando a través del tiempo y sigue en construcción. En realidad, el enfoque nace y se desarrolla sin que haya una definición de competitividad que lo respalde. La razón es que CADIAC surge a solicitud de los Ministros de Agricultura de Centroamérica como un instrumento diseñado para ayudarle a los países a

identificar cuellos de botella y problemas que, en el marco de la apertura comercial y la liberalización interna de las economías, podrían afectar la permanencia de la producción doméstica en los mercados. Desde este punto de vista, es a partir de la aplicación del enfoque y del descubrimiento de esos cuellos de botella que se ha ido construyendo una definición; particularmente a partir de la “traducción” de esos problemas en términos de factores de la competitividad. Los factores que afectan la competitividad se pueden agrupar en los módulos del Enfoque CADIAC y en dos categorías dependiendo de la posibilidad que tengan los productores, empresas agroindustriales y otros actores de las cadenas de modificarlos o de controlarlos.

FACTORES DE LA COMPETITIVIDAD	CONTROLABLES POR LAS EMPRESAS	NO CONTROLABLES POR LAS EMPRESAS
DEL CONTEXTO INTERNACIONAL		
• Precios internacionales		XXX
• Marco de regulación para el comercio		XXX
DEL CONTEXTO NACIONAL		
• Organizaciones privadas de la cadena y su capacidad para apoyar a lo agremiados	XXX	
• Políticas macroeconómicas		XXX
• Políticas sectoriales		XXX
• La infraestructura nacional; calidad y precios de los servicios públicos		XXX
• Calidad de la mano de obra		XXX
• El marco legal		XXX
DE LA ESTRUCTURA DE LA CADENA		
• El tipo de tecnología	XXX	
• La calidad de los productos y su inocuidad	XXX	
• El respeto por el medio ambiente en la producción	XXX	
• El grado de diferenciación de los productos	XXX	
• El manejo y la organización	XXX	

DEL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA		
<ul style="list-style-type: none"> • Concertación y coordinación entre los actores de la cadena 	XXX	

A partir de lo anterior, definimos la competitividad como “la capacidad de una cadena agroalimentaria para estar presente en los mercados en forma duradera”. Es una definición que armoniza con el marco conceptual que sustenta al CADIAC; en efecto, la capacidad de la cadena para mantenerse en los mercados, dependerá la posibilidad que tengan sus actores de actuar sobre las variables que puedan controlar; pero también de su capacidad para reaccionar adecuadamente ante los cambios que ocurran en el entorno. En lo que toca a los factores del contexto nacional, el rol de las instituciones públicas es fundamental en términos de crear un marco de políticas y un ambiente macroeconómico favorable para el florecimiento de los negocios.

RECUADRO 2: LA COMPETITIVIDAD, UN CONCEPTO EN CONSTRUCCIÓN.

El concepto de competitividad está en construcción y carece de una definición ampliamente aceptada que recoja todos los elementos que lo definen. La palabra no está en el Diccionario de la Real Academia, y lo que se aprecia en la literatura pertinente es que quienes trabajan el tema, antes de ocuparse de proponer una definición, se han ocupado en aportar los elementos que la caracterizan. En un esfuerzo por entender sus alcances institucionalmente, por una parte, se han realizado estudios puntuales sectoriales sobre las condiciones competitivas de productos agropecuarios y agroindustriales y, por otra, se han hecho ejercicios de conceptualización, lo cual ha permitido avanzar en la comprensión de esta temática.

Fuente: Roldan y Espinal 1998: 28

VI. ¿Cómo Puede Contribuir el Enfoque de Cadenas a Mejorar la Competitividad?

La síntesis del análisis de la cadena plantea claramente los problemas y cuellos de botella que precisamente afectan la competitividad de los eslabones de la cadena y de la cadena vista integralmente y hace propuestas técnicas, económicas, organizacionales y de otra naturaleza para superarlas. Con la participación de los actores, las posibles acciones se transforman en una agenda nacional para el cambio. En general, los resultados y productos posibles de la aplicación del enfoque son:

Posibles Resultados

- Conocimiento de la estructura y funcionamiento de la cadena agroalimentaria y su posición relativa en el entorno institucional. Caracterización de los diversos actores y su aporte a la agregación relativa de valor en la cadena
 - Cualificación de los costos de producción, industrialización e intermediación en los distintos eslabones de la cadena y en esta como un todo
 - Evaluación de la eficiencia y productividad de los procesos productivos y servicios en la cadena agroalimentaria
 - Valorización del grado de competitividad de la cadena y sus componentes, bajo distintos grados de protección en frontera para sus productos finales (producción nacional vis-a-vis importaciones)
 - Jerarquización de las variables estratégicas para el incremento y sustentabilidad de la competitividad
-
- Identificación de proyectos de inversión en organización institucional, tecnología, informático en formación de capital humano, dirigidos a:
 - El mejoramiento de la eficiencia, la productividad y la competitividad
 - La reducción de los costos de transacción
 - La reconversión de actores económicos o actividades productivas que lo requieran
 - Concertación de políticas y acciones para el fortalecimiento de la competitividad
 - Entre actores económicos en una misma cadena
 - Entre actores de la cadena y proveedores externos de servicios
 - Entre órganos del sector público y representantes gremiales del sector privado
 - Entre los distintos actores y otras organizaciones de la sociedad civil
 - Formalización de “acuerdos de competitividad” sustentables, producto de la concertación anterior
 - Formulación de posiciones nacionales consensuadas ante negociaciones y acuerdos comerciales internacionales

VII. ¿Cómo Puede Contribuir El Enfoque De Cadena a Mejorar la Competitividad con Equidad?

El tema de la distribución de la riqueza en el agro es un asunto complejo, que va más allá de lo que pase con la distribución de los ingresos y las utilidades a lo largo de las cadenas agroalimentarias, y que se inserta propiamente en la problemática del desarrollo rural. Sin embargo, en este

documento nos centraremos en la equidad a lo largo de las cadenas agroalimentarias. El logro del objetivo de la equidad corresponde a una situación en la cual sus actores disfrutan de niveles socioeconómicos razonablemente buenos, que les permite vivir decentemente. Evidentemente esta no es la situación en la mayoría de los países de América Latina. Algunas de las razones se originan en el hecho de que “la distribución y comercialización de los productos de las cadenas se teje dentro de un mundo muy complejo de interrelaciones, las cuales están lejos de constituirse en un conjunto armónico de actitudes y de comportamientos. La razón fundamental de esto radica en que el ámbito comercial dentro del cual se mueven las cadenas, está montado dentro de una lógica de competencia por el acceso a los respectivos mercados y donde los intereses individuales de rentabilidad empresarial son el supuesto de partida de la actividad”⁹. En este transitar muchos quedan rezagados y supeditados a los intereses de los más fuertes.

RECUADRO 3: LA POBREZA RURAL EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

...La pobreza rural es más aguda que la urbana y parece más difícil de superar. En muchos países de la región los pobres en áreas rurales todavía no se benefician del crecimiento económico de los últimos tiempos. La distribución desigual de la tierra y las distorsiones del mercado de servicios agrícolas han contribuido a perpetuar la pobreza rural. Aunque la incidencia de ésta varía grandemente entre los países y dentro de los territorios nacionales, su magnitud y difusión son tales que resulta imprescindible conceptualizar y ejecutar programas eficaces para reducirla.

...A pesar de un período de crecimiento económico considerable en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe en los años noventa, la pobreza rural no ha disminuido de manera apreciable. De 1994 a 1997 de hecho aumentó el número de habitantes en situación de pobreza. Además, la pobreza urbana también se ve alimentada por la migración de los pobres del campo a la ciudad. El paisaje rural de América Latina y el Caribe es muy variado y se vincula cada vez más al medio urbano, albergando a una población relativamente escasa. Existen también grandes variaciones en cuanto a la naturaleza y magnitud de la pobreza en las zonas rurales. Aunque la agricultura sigue siendo la principal fuente de empleo, están adquiriendo creciente importancia las actividades rurales

⁹ Roldán Y Espinal 1998 : 24

no agrícolas, que son bastante interdependientes con los centros urbanos. Dado que los elementos de juego son más generales, interconectados y multisectoriales, los problemas económicos y sociales de las zonas rurales deben plantearse sobre una base territorial más que exclusivamente sectorial.

Fuente: Echeverría 2000: 149-159

La preocupación por el tema de la equidad es intrínseca a la definición que dimos de competitividad; en efecto, una de las condiciones para que la cadena pueda estar presente en los mercados en forma duradera es que ninguno de sus eslabones se debilite y sus actores se retiren de la producción; ello podría suceder producto de condiciones socioeconómicas desfavorables que hagan insostenible su participación. Como veremos a continuación, el Enfoque de Cadenas contempla el tratamiento del asunto de la equidad en sus cuatro módulos, pero al mismo tiempo, los mecanismos de diálogo y de concertación buscan propiciar la consecución de este objetivo.

En el **módulo 3** sobre la estructura del sistema agroalimentario, se plantea la elaboración de tipologías de actores¹⁰. La clasificación de los actores en categorías es importante porque ayuda a identificar acciones específicas para el mejoramiento de su competitividad, pero lo más importante, sin exclusiones a priori. Es decir, la metodología facilita la identificación de soluciones para todos los actores, representados en categorías, mediante la identificación de alternativas (específicas por grupo), para remover los cuellos de botella que les dificulta el mejoramiento de sus ingresos¹¹. Esta forma de analizar la problemática de la competitividad busca superar las limitaciones inherentes al uso de los promedios nacionales, que por su propia naturaleza, no son útiles para el análisis de soluciones para grupos específicos de actores.

En el **módulo 4** relativo al funcionamiento de la cadena, se realiza una caracterización de las relaciones técnicas y económicas entre los actores de los distintos eslabones. Se analizan aspectos tales como su poder de negociación para la determinación de precios y se realiza un análisis de la distribución precios, costos y utilidades a lo largo de la cadena. Este diagnóstico permite calcular la distribución de los excedentes entre los distintos actores, conocer las posibles causas y de ser necesario, se plantean vías para lograr una distribución más equitativa. Aquí no hay que llamarse a engaño y creer que esto es sencillo; no obstante, el mismo proceso de apertura comercial va creando condiciones que propician una mejor comprensión por parte de todos actores sobre la necesidad de que los distintos eslabones de la cadena tengan capacidad y recursos para

¹⁰Se dispone de una metodología de bajo costo que ha dado resultados satisfactorios. Herrera 1998: Metodología para la elaboración de Tipologías de Actores

¹¹ No obstante, aparecen casos de categorías de actores no viables por distintas razones como pueden ser por ubicación geográfica, condiciones de suelo o climáticas y otras. Lo mismo en el eslabón agroindustrial.

aumentar su productividad, como condición fundamental para asegurar una participación creciente en los mercados. En este sentido, la exigencia de los mercados en cuanto a calidad, hace que las agroindustrias se preocupen cada vez más por la calidad de las materias primas que les suministran los productores, pero al mismo tiempo, les hace entender que si los productores no disponen de recursos, difícilmente podrán suministrar productos de calidad. En cualesquiera de las situaciones, la organización, es casi la única salida para que los medianos y pequeños productores aumenten su poder de negociación. Esto nos lleva al módulo 2 de la investigación.

Efectivamente, en el **módulo 2** que corresponde al análisis del entorno nacional se realiza una evaluación de las organizaciones de productores y otros actores, a fin de constatar su capacidad para ayudar a sus agremiados: en efecto, la experiencia demuestra que muchas de las soluciones para mejorar su poder de negociación y en general, para mejorar su capacidad competitiva y obtener mejores ingresos, requieren de que los actores estén organizados. En este sentido, lo primero que se hace es identificar si están agrupados; si lo están, se investiga si la organización tiene capacidad de apoyarlos, por ejemplo, coordinando acciones para bajar costos de producción, para darle mayor valor agregado a la producción, para el mercadeo conjunto de los productos, para acceder a asistencia técnica, y principalmente, para discutir conflictos con otros actores de la cadena en lo que toca a la distribución de los excedentes, pero también, para resolver problemas de manera coordinada, como puede ser, el mejoramiento de la calidad de los productos a los consumidores.

El tema de la equidad también está relacionado con lo que pase con los precios internacionales y las políticas de subsidio a la producción en los países desarrollados. Estos temas se analizan en el **módulo 1**, que corresponde al análisis del entorno internacional. Son temas complejos dado que el margen de maniobra que tienen los productores y agroindustriales domésticos para influir en los mercados mundiales es muy poco en algunos contados casos, y nulo en la mayoría. No obstante, a la luz del marco legal que regula las relaciones comerciales, se realiza una evaluación de las condiciones bajo las cuales se realizan los intercambios comerciales, de tal suerte que se puedan hacer recomendaciones a los funcionarios responsables de la política comercial.

Finalmente, los **mecanismos de apoyo al diálogo y la concertación**, constituyen espacios a través de los cuales, se abre la posibilidad de que los actores de las cadenas puedan discutir cualquier tipo de conflicto, incluyendo los relacionados con la determinación de los precios y la distribución de las utilidades. No obstante, esta conciencia de pagar precios razonables, se alcanzará a medida que se vaya desarrollando una “cultura” de cadena, y en todo caso, para que estos mecanismos tengan sentido y se pueda llegar a acuerdos, es imprescindible que los actores estén debidamente organizados, especialmente en los que toca a los productores agrícolas.

RECUADRO 4: LA CULTURA DE LA COMPETITIVIDAD

Una “cultura” de cadena haría posible que tanto las unidades productoras de un eslabón que compiten entre sí en el mercado, como los eslabones mismos que tienen sus contradicciones, pudieran sentarse a la mesa a identificar elementos e intereses que les son comunes, que son importantes para sus propios intereses empresariales y sectoriales y para el fortalecimiento de la competitividad de sus productos y por consiguiente, alrededor de los cuales podría desarrollarse una concertación con el gobierno.

Una “cultura” de cadena haría posible que un industrial que requiere una materia prima oportuna, de buena calidad y a un precio competitivo en el mercado externo, se pueda sentar a la mesa con el agricultor productor de dicha materia prima, a concertar acciones con él y con el gobierno, acciones y compromisos que respondan a intereses comunes y que logren avances que fortalezcan sus respectivas competitividades, al mismo tiempo que se le exige a ese agricultor que produzca esa materia prima en las condiciones competitivas arriba anotadas y al industrial mismo, que aumente su productividad y racionalice sus costos.

Fuente: Roldan y Espinal 1998: 25-26

VIII.

CONCLUSIONES DEL DOCUMENTO

1. El nicho Competitividad con Equidad en Cadenas Agroalimentarias es total y absolutamente pertinente con los tiempos y abre francas posibilidades al IICA de prestar una muy valiosa cooperación a los países.
2. La clave del éxito está en lograr un adecuado equilibrio entre la calidad de los conceptos y la calidad y aplicabilidad de los instrumentos que se pongan a disposición de los sectores agroalimentarios en los países.
3. La experiencia desarrollada en el IICA en la aplicación del Enfoque de Cadenas y Diálogo para la Acción (CADIAC), por la forma en que fue estructurado, puede contribuir al desarrollo de la competitividad con equidad en las cadenas agroalimentarias. La clave para que su aplicación tenga éxito reside en que los actores de las cadenas tengan una participación muy activa en las actividades de investigación, análisis de la cadena, diálogo y concertación.
4. Para que los resultados de las investigaciones, las propuestas para el mejoramiento de la competitividad y de las condiciones de equidad en las

cadenas agroalimentarias puedan concretarse, es imprescindible que sus actores, principalmente los productores estén organizados.

5. El Enfoque CADIAC o cualesquiera otro diseñado para el análisis de la competitividad, se puede aplicar siguiendo su propia lógica y secuencia. Sin embargo, lo ideal es que exista en los países alguna estructura institucional encargada de conducir el proceso de modernización de la agricultura; una especie de sistema nacional para el apoyo de la competitividad de la agricultura. Es en el seno de estas estructuras donde los resultados de cualquier enfoque o metodología podría rendir mejores resultados. Los ejemplos de Colombia con los Acuerdos Sectoriales de Competitividad y el de Costa Rica la Comisión Nacional de Sistemas Agro productivos (SIAGRO) son ilustrativos del tipo de organización.
6. Para iniciar un proceso para el desarrollo de la competitividad con equidad en cadenas agroalimentarias en un determinado país, un primer paso podría ser la constitución de una instancia público - privada articuladora de los esfuerzos. La secuencia general de un proceso de esta naturaleza podría ser como aparece en la siguiente figura.

ANEXO 9

LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE ALCANCES Y CONTENIDOS DE UN DIAGNÓSTICO Y UN PLAN ESTRATÉGICO DE CADENAS AGROPRODUCTIVAS

**LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE ALCANCES Y CONTENIDOS DE UN
DIAGNÓSTICO Y UN PLAN ESTRATÉGICO DE CADENAS
AGROPRODUCTIVAS**

DOCUMENTO DE TRABAJO PARA DISCUSIÓN

**Hernando Riveros, Especialista Regional en Agronegocios IICA
Ramón Palti, Consultor IICA-GTZ
Erika Soto, Consultora IICA**

Contribuciones especiales de:

**Joaquín Arias, Especialista Regional en Política y Comercio
Mónica LLaque, Consultora IICA en Política y Comercio**

Lima, 3 de noviembre del 2004

LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE ALCANCES Y CONTENIDOS DE UN DIAGNÓSTICO Y UN PLAN ESTRATÉGICO DE CADENAS AGROPRODUCTIVAS

PRESENTACIÓN

Este documento de trabajo ha sido elaborado en el marco de un Acuerdo de Cooperación entre el IICA y la GTZ, con el objetivo de coordinar la atención de una demanda de asistencia técnica del Ministerio de Agricultura del Perú para fortalecer el desarrollo de Cadenas Agro productivas en el país.

El documento pretende ser una guía simplificada para orientar la revisión y validación de los Planes Estratégicos de las Cadenas Agro productivas seleccionados por el Ministerio y ha sido elaborado con base en los lineamientos generales de la metodología CADIAC, reduciendo sus exigencias en información y considerando la experiencia práctica en la formulación de acuerdos de competitividad y en la gestión de cadenas agro productivas en diferentes países de América Latina a distintos niveles (local, regional, nacional).

Esta guía se validará, enriquecerá y complementará con el equipo técnico de las Direcciones de Planificación y Promoción Agraria designados por el Ministerio para tal efecto, buscando como resultado final que los Planes Estratégicos elaborados para las Cadenas Agro productivas muestren los resultados del proceso de concertación entre actores de la cadena (productores, cooperativas, industriales y gobierno), en torno a la identificación de grandes problemas, definición de objetivos y estrategias para avanzar en la modernización de los rubros y sectores involucrados.

El documento se compone de dos capítulos principales. El primero contiene una aproximación a la cadena, a través de un diagnóstico que ilustra sobre su importancia económica y social y revela su situación competitiva tanto en el entorno nacional como internacional. El segundo, incluye la visión de futuro definida por los propios actores de para su desarrollo, junto con los elementos claves en la búsqueda de ese objetivo .

LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE ALCANCES Y CONTENIDOS DE UN DIAGNÓSTICO Y UN PLAN ESTRATÉGICO DE CADENAS AGROPRODUCTIVAS

I. Introducción

Presenta los antecedentes y generalidades de la cadena, así como el objetivo de la elaboración del Plan Estratégico.

II. Diagnóstico de la Cadena

1. Caracterización de la Cadena

1.1. Estructura de la Cadena

Identificación de las principales actividades de la cadena agro productiva ilustradas mediante un esquema o gráfico.

1.2. Identificación y Tipificación de Actores

Identificación de los principales actores existentes, su diferenciación por categorías, según su tamaño, tipo de tecnología que utilizan e importancia económica y social. También resulta de gran utilidad indicar diferencias importantes por regiones del país.

1.2.1. Eslabón Primario

Se busca identificar a los principales organizaciones de productores, principales zonas de producción, volúmenes de producción, áreas sembradas, rendimientos, y su participación diferenciados por tamaño de agricultor .

Fuentes: censos agrícolas, estudios especializados, informantes calificados,

1.2.2. Eslabón Transformación

Esta sección del estudio debe permitir una lectura de las organizaciones, asociaciones o gremios existentes, los productos y subproductos que se obtienen, las operaciones post-cosecha, el tipo de tecnología utilizada, el tamaño de empresa (ya sea micro, pequeña, mediana) y la capacidad de planta, su nivel de utilización, su ubicación geográfica, los insumos que emplean y los proveedores de estos, entre otros elementos.

Fuentes: base de datos agroindustriales, estudios especializados, información de actores claves, publicaciones especializadas;

1.2.3. Eslabón de Comercialización

Se busca identificar a los principales actores en las funciones básicas de la comercialización (transporte, almacenamiento, distribución y venta) sus organizaciones o asociaciones y la participación relativa en las actividades de grupos de empresas según su tamaño. También se deben señalar los principales canales de distribución y consumo y, en lo posible, la participación relativa de cada uno.

Fuentes: Base de datos Mercado mayoristas, informantes calificados

1.2.4. Actividades de Apoyo (Insumos y Servicios)

Se busca identificar actividades y actores que contribuyen al desarrollo de la cadena mediante el abastecimiento de insumos (semillas, maquinaria, herramientas, agroquímicos, empaques, envases, ingredientes, aditivos) y la provisión de servicios para la producción y transformación, tales como la capacitación, la educación, el financiamiento, la investigación y la extensión.

Fuentes: Memorias institucionales, informantes calificados

2. Funcionamiento de la Cadena

2.1. Relaciones al interior de la cadena

Se debe tratar de identificar y caracterizar los principales relacionamientos entre actores de la cadena: vínculos comerciales (cantidades, precios, calidades), la naturaleza del acuerdo (formal, informal), quien fija las normas y características de los productos, el poder de negociación de las partes; la oferta y demanda de servicios productivos; la presencia de entidades gubernamentales, de proyectos y programas, de ONG's y sus funciones.

2.2 Identificación de los principales componentes de la cadena.

En esta sección se resume y grafica la caracterización y vínculos establecidos anteriormente con cuantificaciones relativas importantes. Además en esta etapa del análisis se debe identificar en que productos finales de la cadena se hará énfasis en el estudio debido a su importancia e interés.

3. Análisis de Mercado de los componentes principales de la Cadena

3.1. Contexto Internacional

- 3.1.1. Identificación de los principales países productores de los componentes más relevantes de la cadena; su importancia relativa frente a la oferta de Perú y de otros países que por razones de vecindad, relaciones comerciales u otro criterio, resulte de interés destacar y comparar.

La información debe permitir observar características y dinámica del mercado mundial en los últimos 10 años.

Fuentes: FAO-Stat, Agrocadenas,

Un ejemplo del tipo de información que se busca recopilar y de su forma de presentación se observa en el Gráfico N° 1 de los Anexos.

- 3.1.2. Identificación de los principales países exportadores de los componentes productivos más relevantes de la cadena en estudio y su importancia relativa frente a la participación de Perú, si es el caso, y de otros países que por razones de vecindad, relaciones comerciales u otro criterio, resulte de interés destacar y comparar.

La información debe permitir observar características y dinámica del mercado mundial en los últimos 10 años.

Fuentes: FAO-Stat, Agro cadenas,

Un ejemplo del tipo de información que se busca recopilar y de su forma de presentación se observa en el Gráfico N° 2 y Tabla N° 1 de los Anexos

- 3.1.3. Identificación de los principales países importadores de los componentes productivos más relevantes de la cadena. Participación relativa de Perú, en esta demanda, así como la de otros países que por razones de vecindad, relaciones comerciales u otro criterio, resulte de interés destacar y comparar.

La información debe permitir observar características y dinámica del mercado mundial en los últimos 10 años.

Fuentes: FAO-Stat, Agro cadenas,

Un ejemplo del tipo de información que se busca recopilar y de su forma de presentación se observa en la Tabla N° 2 de los Anexos.

- 3.1.4. Origen de las importaciones peruanas de los productos principales de la cadena; establecimiento de una relación de importancia relativa en función a volúmenes y valor de las importaciones.

La información debe permitir observar características y dinámicas de la provisión al país de los productos agropecuarios e industrializados más relevantes de la cadena, en los últimos 5 años.

Fuentes: aduanas, aduanet,

- 3.1.5. Destino de las exportaciones peruanas de los principales productos de la cadena que se analiza; establecimiento de una relación de importancia relativa en función a volúmenes y valor de las exportaciones.

La información debe permitir observar características y dinámicas de la exportación del país de los productos agropecuarios e industrializados más relevantes de la cadena, en los últimos 5 años.

Fuentes: aduanas, prompex, ADEX

- 3.1.6 Dinamismo en el Comercio Agroalimentario

Consiste en comparar la tasa de crecimiento promedio del comercio total de productos agroalimentarios, con la tasa de crecimiento del comercio de los productos de interés de la cadena. Se considera producto dinámico, cuando la tasa de crecimiento del producto seleccionado es mayor que el promedio del total de productos, caso contrario, se considera producto no dinámico. Es recomendable emplear series mayores a 10 años, para observar con mayor claridad las tendencias

Fuente ; Faostat, PC-TAS (software de UNCTAD)

Un ejemplo del tipo de información que se busca recopilar y de su forma de presentación se observa en el Gráfico N° 6 de los Anexos.

- 3.2. Contexto Nacional

3.2.1. Consumo interno de los productos principales de la cadena. Debe permitir tener una idea del nivel de demanda interna de los productos principales de la cadena, expresada en términos de, demanda per cápita aparente, en un rango de 5 años y su tendencia, su comparación con el equivalente en países de interés para el análisis. Importante resulta identificar diferenciaciones por zonas geográficas y nivel de ingresos.

Fuente: MINAG, Ministerio de Industrias, Ministerio de Salud, Informantes calificados, Gobiernos Regionales, ...

Un ejemplo del tipo de información que se busca recopilar y de su forma de presentación se observa en el la Tabla N° 3 de los Anexos.

3.2.2. Precios de los productos principales de la cadena
Evolución de los precios del mercado interno en los últimos diez años.
Principalmente Precios pagados al agricultor.

Fuente: MINAG, Ministerio de Industrias, Ministerio de Salud, Informantes calificados, Gobiernos Regionales, ...

Un ejemplo del tipo de información que se busca recopilar y de su forma de presentación se observa en el Gráfico N° 3 de los Anexos.

3.2.3. Importancia social y económica de la actividad

En esta sección se trata de incluir un conjunto de indicadores relacionados con la contribución del la cadena a la generación de riqueza y empleo y a su importancia en términos del consumo y gasto de las familias. Estos indicadores pueden ser: empleo directo e indirecto, en el total de los componentes principales de la cadena; contribución al PBI agrícola, manufacturero y total del país, destacando importancia relativas destacables a nivel de regiones del país; proporción del gasto familiar de los principales productos de la cadena, destacando los casos en que hay especiales significancias según estratos y niveles de ingresos.

Además se deben identificar características y problemas ligados al uso de los recurso naturales, tales como erosión, consumo y manejo de agua, fuentes de energía empleadas en los diferentes eslabones, papel de la biodiversidad local, entre otros.

Fuente: Ministerios, INEI.

3.2.4. Análisis de Políticas Públicas

En este ítem se debe hacer una identificación de las políticas públicas (cambiaria, tributaria, laboral, financiera, de comercio exterior, de ciencia y tecnología, otros), que de manera directa o indirecta, inciden en el comportamiento de la cadena y de sus diferentes componentes

Fuente: Ministerios, Gremios, Informantes Claves

4. Indicadores de Competitividad Comercial de la Cadena

4.1. Aranceles y ayudas internas

- 4.1.1. Aranceles comparados (Perú, países de la CAN y países relevantes en el contexto de la cadena). Debe permitir tener una mirada de los niveles de protección aplicados en cada caso, lo que en alguna forma indica un cierto nivel de competitividad.

Fuentes: Ministerio de Comercio Exterior, CAN, OMC, OECD, CAN, ALADI, USDA

Un ejemplo del tipo de información que se busca recopilar y de su forma de presentación se observa en el Gráfico N° 4 de los Anexos.

- 4.1.2. Subsidios equivalentes al productor (en los países relevantes en el contexto de la cadena). Muestran el valor de las transferencias internas de los gobiernos a los productores agrícolas. Permite tener una idea del nivel de “incentivos” a los que se debe enfrentar la oferta local para competir con éxito en el mercado.

Fuente: OECD

Un ejemplo del tipo de información que se busca recopilar y de su forma de presentación se observa en la Tabla N° 4 de los Anexos.

4.2. Productividad

Comparación de rendimientos y la competitividad de los principales competidores, actuales y potenciales del Perú, en los principales productos de la cadena.

Fuentes: FAO. AGROCADENAS,

Un ejemplo del tipo de información que se busca recopilar y de su forma de presentación se observa en la Tabla N° 5 de los Anexos.

4.3. Ventaja Comparativa Revelada (VCR)

Se calcula sobre la base de datos relacionados con el comercio internacional, bajo la premisa que el flujo actual de productos refleja costos relativos y diferencias entre países, incluyendo factores no necesariamente de mercado. El supuesto principal de este indicador es evaluar el país en estudio (en este caso el Perú) y los países del resto del mundo que compiten en el mercado. Se expresa como una combinación de diferentes índices: a) la participación de las exportaciones de un producto determinado sobre el total de las exportaciones del país, b) la participación de la exportación de ese producto en el total de las exportaciones mundiales, c) la participación de las importaciones de un producto con relación al total de las importaciones del país y d) la participación de la importación de ese producto en el total de las importaciones mundiales. La VCR se calcula tanto para el Perú, como para los países de interés para el análisis y se compara gráficamente. Es recomendable trabajar con datos en serie de al menos 20 años para visualizar con mayor claridad las tendencias del indicador

Fuentes: Faostat , Infoagro.net/agricom.

Un ejemplo del tipo de información que se busca recopilar y de su forma de presentación se observa en el Gráfico N° 5 de los Anexos.

4.4. Índice de transacción

4.4.2. Índice de dependencia

Proporción del volumen total de importación del producto, con relación al total de la oferta doméstica.

Fuente: FAO-Stat, hojas de balance alimenticio.

Un ejemplo del tipo de información que se busca recopilar y de su forma de presentación se observa en el Gráfico N° 7 de los Anexos.

4.4.2. Excedente Exportable

Proporción del volumen de las exportaciones de los productos principales de la cadena, con relación a su producción nacional.

Fuente: FAO-Stat.

4.5. Precio Base

Se calcula como el cociente entre el precio local y el precio FOB internacional (del principal proveedor del producto en el mercado nacional). Se recomienda con precios diarios (de ser posible).
Fuente: Oficinas Agrarias , tipos de cambio USDA, aduanet.

III. Plan Estratégico

Diseñado de manera participativa con actores representativos de la cadena, debería iniciarse con la elaboración del diagnóstico mismo o con su validación.

A través del planeamiento estratégico en las cadenas una organización puede responder a una necesidad de trascendencia , para extender su viabilidad y contribución social en el tiempo, focalizando o priorizando los objetivos que se desean alcanzar.

Resulta de gran importancia el hacer análisis de impacto posible en la cadena y sus componentes, de la conformación de escenarios futuros derivados de aspectos como:

- Suscripción de acuerdo bilateral de comercio con los EEUU
- Suscripción del acuerdo de ALCA
- Suscripción del acuerdo de la OMC
- Aplicación de normatividad contra el bioterrorismo
- Cambio técnico
- Cambios en el IGV a nivel nacional
-

El Plan Estratégico debería contener los siguientes elementos:

1. Visión compartida de la cadena (como queremos que sea la cadena en un futuro mediano, considerando los escenarios analizados)
2. FODA (identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cadena y cada uno de sus componente principales)
3. Objetivos Estratégicos: propósitos con una visión de futuro que se quieren alcanzar mediante el plan de acción.
4. Plan de Acción : acciones necesarias para el fortalecimiento de la cadena al corto, mediano y largo plazo (programas, lineamientos de

política, compromiso de actores y proyectos con evaluación económica financiera)

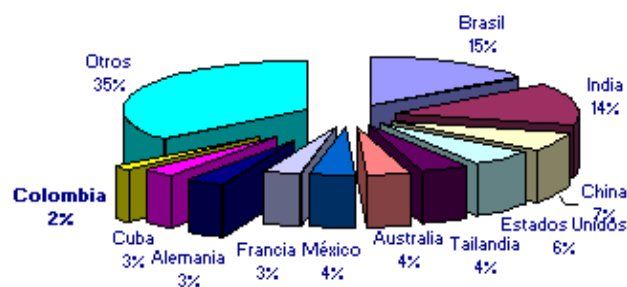
IV. Conclusiones y Recomendaciones

V. Anexos

Información utilizada para la elaboración del Plan Estratégica como por ejemplo: estadísticas, diagramas operativos de procesos, bibliografía, glosario de términos y otros que se consideren necesarios.

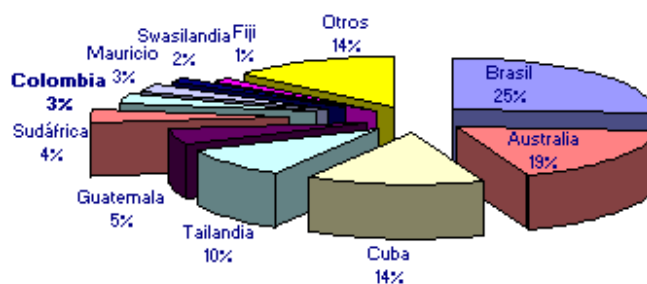
ANEXOS

Gráfico N° 1: Distribución Mundial de la Producción de Azúcar Centrifugado Crudo



Fuente: FAO. Cálculos Observatorio Agrocalendas.
1. De acuerdo a la participación dentro del acumulado producido 1998-2002.

Gráfico N° 2 : Distribución Mundial de las Exportaciones de Azúcar Centrifugado Crudo



Fuente: FAO. Cálculos Observatorio Agrocalendas.
1. De acuerdo a la participación dentro del acumulado exportado 1997-2001.

Tabla Nº 1: Principales Países Exportadores de Azúcar Blanco

Puesto ¹	País	1990	2001	Acumulado ² 97- 01	Part. ³ (%)	Crecim. ⁴ (%)
1	Brasil	611,216	4,083,343	16,617,960	19,1%	18,1%
2	Francia	2,571,897	2,748,509	14,000,121	16,1%	1,0%
3	Alemania	1,241,786	1,579,496	7,111,609	8,2%	0,5%
4	Tailandia	639,657	1,027,472	6,574,867	7,6%	5,6%
	Bélgica y					
5	Luxemburgo	679,140	1,267,966	6,404,660	7,4%	4,8%
6	Reino Unido	317,627	604,856	3,219,866	3,7%	8,2%
7	Turquía	78	858,712	2,331,792	2,7%	40,0%
8	Sudáfrica	190,000	278,792	1,862,607	2,1%	17,4%
9	China	565,930	189,477	1,745,291	2,0%	-10,6%
10	Polonia	342,563	246,984	1,711,166	2,0%	7,6%
11	Colombia	39,788	261,771	1,695,991	1,9%	12,0%
	Otros (137 países)	3,988,712	5,025,972	23,767,478	27,3%	3,4%
	Mundo	11,188,394	18,173,350	87,043,408	100%	4,5%

Fuente: FAO-STAT , Observatorio Agro cadenas

Tabla Nº 2. Principales Países Importadores de Azúcar Blanco

Puesto ¹	País	1990	2001	Acumulado ² 97 - 01	Part. ³ (%)	Crecim. ⁴ (%)
1	Indonesia	258,958	1,044,669	5,195,251	7,2%	21,5%
	Bélgica y					
2	Luxemburgo	190,192	1,118,345	4,160,912	5,7%	11,4%
3	Nigeria	285,023	1,067,000	4,028,930	5,6%	8,7%
4	Argelia	292,061	896,848	3,633,197	5,0%	17,1%
5	Siria	254,661	818,000	2,547,265	3,5%	8,6%
6	Israel	305,400	450,000	2,161,781	3,0%	2,8%
7	Egipto	530,111	217,153	1,898,972	2,6%	-6,3%
8	Rusia		143,554	1,885,770	2,6%	-32,8%
9	Emiratos	254,000	675,220	1,881,120	2,6%	5,0%

10	Árabes					
	Irak	432,400	424,500	1,858,000	2,6%	2,3%
	Otros (195 países)	8,356,655	8,402,604	43,126,238	59,6%	1,8%
	Mundo	11,159,461	115,257,893	72,377,436	100,0%	2,6%

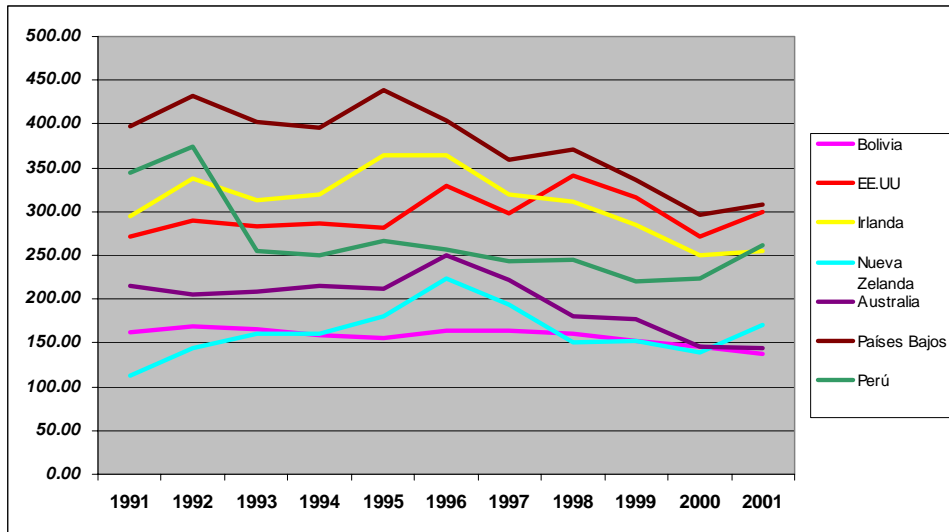
Fuente: FAO-STAT , Observatorio Agro cadenas

Tabla Nº 3: Consumo Per-capita de leche fresca

País	Consumo Promedio 1997 -2001	Tasa Crec. (%)
Nueva Zelanda	3,122	3.7%
Estados Unidos	262	0.1%
Uruguay	405	3.0%
Ecuador	162	0.7%
Colombia	138	1.7%
Venezuela	59	-3.4%
Perú	41	1.9%
Bolivia	27	4.9%
Mundo	81	-0.9%

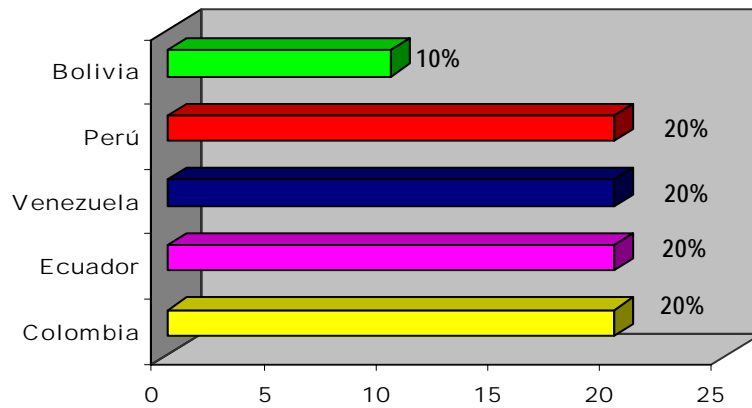
Fuente: Observatorio de Agro cadenas y FAO
Cortesía : Joaquín Arias - IICA

Gráfica Nº 3: Precios al Productor de Leche Fresca (US\$/Ton)



Fuente IICA con datos de MINAG, BCR y USDA
Cortesía : Joaquín Arias - IICA

Gráfico N° 4 : Arancel Comparado de Lácteos en la CAN, 2003



Fuente : IICA con base de ALADI
Cortesía : Joaquín Arias - IICA

Tabla Nº 4 : Subsidios Equivalentes al Productor

Años	Total OECD	Leche	Arroz	Maíz	Trigo	Azúcar
1998	253,7	50,4	22,3	10,9	18,4	6,8
1999	272,6	48,1	26,7	13,2	20,1	7,6
2000	241,6	38,8	28,1	13,9	17,5	6,2
2001	230,7	39,4	24,3	11,4	14,3	5,2

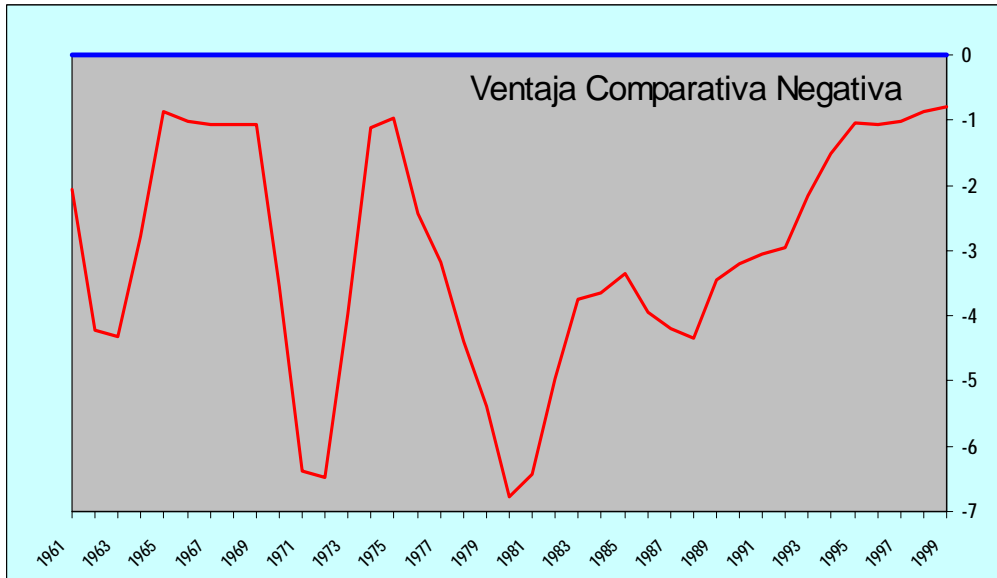
**Fuente : Agricultural Policies in OECD Countries. Monitoring and Evaluation
Cartesian: Joaquin Arias - IICA**

Tabla Nº 5 : Rendimientos de Leche Entera Fresca (Kg./Animal)

Puesto	Pais	2002
1	Israel	10,093
2	Corea (Sur)	9,053
3	Estados Unidos	8,226
4	Arabia Saudita	8,002
5	Suecia	7,748
40	Argentina	3,565
56	Paraguay	2,399
58	Perú	2,150
60	Ecuador	2,126
72	Uruguay	1,750
75	Bolivia	1,657
83	Brasil	1,456
	Mundo	2,237

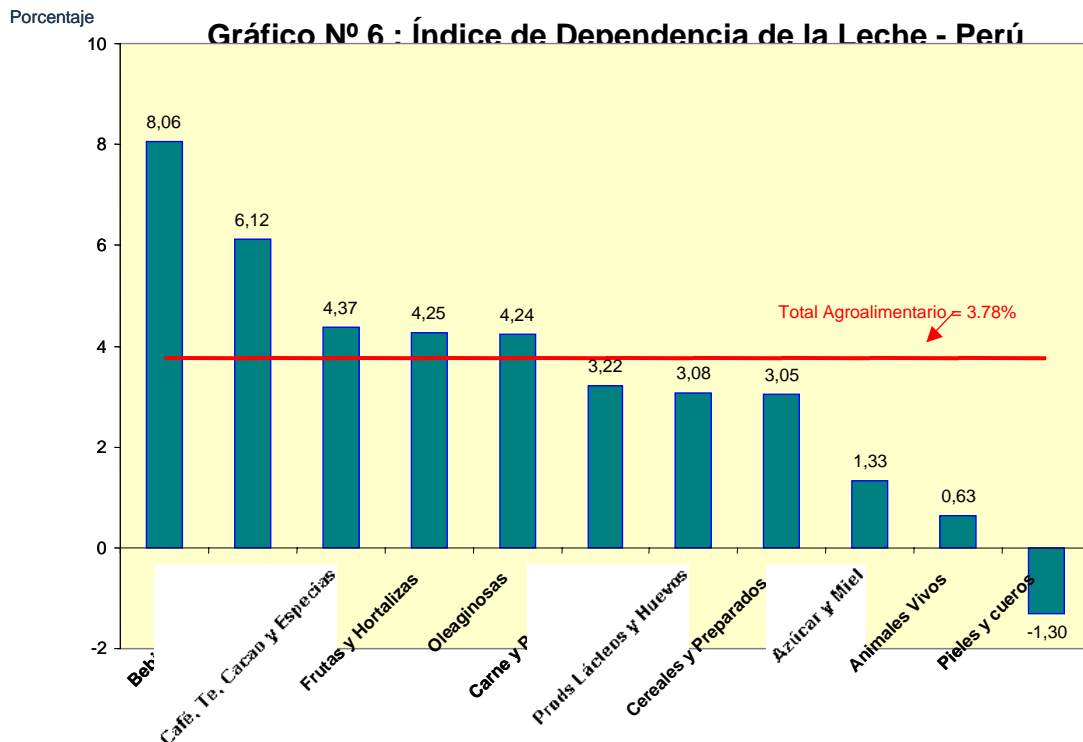
Fuente: FAO, Agrocadenas

Gráfico N° 5 : Índice de Ventaja Comparativa Revelada Perú –Leche fresca



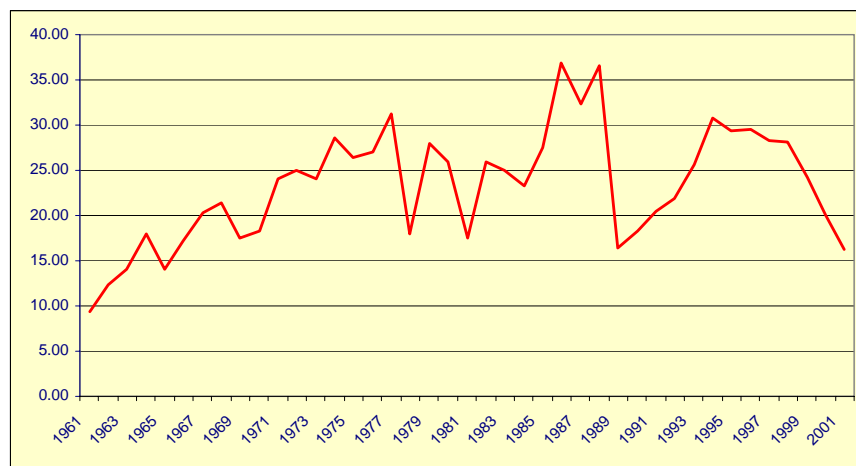
Fuente : IICA con datos FAO; cortesía de la exposición del doctor Joaquín Arias

Gráfico N° 6: Dinamismo de las Importaciones Agroalimentarias por Grupos de Productos. Valores (1986-1999)



Cortesía : Joaquín Arias - IICA

Gráfico N° 7 : Índice de Dependencia de la Leche - Perú



*Excluye mantequilla

Fuente : IICA con información FAO

Cortesía : Joaquín Arias - IICA