



TÉRMINOS DE REFERENCIA (TDR)

CONSULTORÍA: ELABORACIÓN DE UN ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y SECTORIAL A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL EN LA CADENA DE VALOR DE LA PALTA EN LA REGIÓN APURÍMAC

Antecedentes y Justificación

CESAL, en colaboración con sus socios locales, AGROMERCADO (antes Sierra y Selva Exportadora) y el Centro de Estudios y Desarrollo Social (CEDES), está ejecutando el **Programa "Mejora de la producción sostenible y la capacidad de emprendimiento e innovación de las familias productoras de las cadenas de valor de la quinua y palta en Apurímac, Perú"**. Este programa, financiado por la Generalitat Valenciana para el periodo 2024-2026, busca promover un desarrollo económico inclusivo y sostenible, así como fortalecer la resiliencia de las comunidades agrícolas frente al cambio climático en diversos distritos de Apurímac. La iniciativa se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1, 2, 5, 8, 9, 12, 13, 15, 16 y 17 y persigue los siguientes objetivos específicos:

OE1: Mejorar el crecimiento económico, la innovación, la competitividad y el acceso a mercados estratégicos de las organizaciones de productores (MIPYMES, asociaciones y cooperativas), con enfoques agroecológico, ambiental y de género en las cadenas de valor de la quinua y la palta en Apurímac.

OE2: Implementar medidas de adaptación al cambio climático para favorecer una agricultura resiliente y contribuir a las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC).

Este programa representa un esfuerzo integral para fortalecer capacidades locales, promover prácticas agrícolas sostenibles y mejorar la competitividad de los productores en Apurímac. En ese marco, y como parte de las acciones planificadas, se prevé la contratación de una consultoría especializada para la elaboración de un análisis estratégico y sectorial a nivel nacional e internacional de la cadena de valor de la palta en la región Apurímac.

La creciente demanda internacional de palta, junto con los exigentes requisitos fitosanitarios y de calidad para acceder a mercados diferenciados, presentan tanto oportunidades como desafíos para los productores de Apurímac. En este contexto, la consultoría tendrá como objetivo generar insumos clave para la toma de decisiones estratégicas, permitiendo diseñar e implementar medidas que fortalezcan la competitividad y sostenibilidad del sector. Asimismo, los resultados de este análisis servirán de base para la articulación de políticas y acciones que impulsen el acceso de los productores locales a mercados con mayor valor agregado, promoviendo así un desarrollo económico más equitativo y sostenible en la región.

Objetivo General

Elaborar un Análisis Estratégico y Sectorial a Nivel Nacional e Internacional en la Cadena de Valor de la Palta en la Región Apurímac, considerando los aspectos productivos, comerciales, regulatorios y de mercado a nivel nacional e internacional, con el fin de identificar oportunidades y desafíos para su fortalecimiento.

Objetivos Específicos

- Recopilar información actualizada con el fin de analizar el contexto actual de la producción y comercialización de la palta en Apurímac.
- Identificar las tendencias del mercado nacional e internacional de la palta.
- Identificar problemáticas y desafíos en la cadena de valor.
- Diseñar estrategias para fortalecer el posicionamiento y la competitividad de la palta apurimeña en el mercado nacional e internacional.
- Determinar la mejor alternativa de modelo de negocio para impulsar su desarrollo en la región.
- Identificar oportunidades de financiamiento y cooperación para el desarrollo del sector.
- Establecer un mapeo sobre las características, condiciones y capacidades iniciales de los actores clave involucrados, además de generar un directorio en Excel con datos de los responsables a fin de realizar futuras coordinaciones y alianzas
- Organizar una base de datos en Excel a fin de consolidar la data de las informaciones recopiladas.
- Desarrollar una guía dirigida a las MIPYMES, organizaciones de productores que oriente sobre segmentación de mercado, estrategias de posicionamiento y modelos de negocio viables.

Ámbito de ejecución y duración de la consultoría

La consultoría se desarrollará a nivel regional, abarcando la totalidad del departamento de Apurímac. En ese sentido, el equipo consultor deberá ejecutar actividades de campo en las diversas zonas identificadas, asegurando una cobertura representativa y una adecuada recolección de información que refleje la realidad territorial. Asimismo, se deberá promover la participación activa de los actores clave en cada una de las localidades, con el fin de garantizar un análisis integral y contextualizado.

El plazo de ejecución de la consultoría será de 90 días calendario, contados a partir de la firma del contrato. Este período incluirá todas las fases de la consultoría, desde la elaboración del plan de trabajo, la recopilación de información, el trabajo de campo hasta la elaboración y presentación del informe final.

Actores clave

Para asegurar la pertinencia y aplicabilidad de los resultados de la consultoría, se promoverá la participación de actores clave de la región de Apurímac. Estos pueden incluir:

- Gobiernos locales (municipalidades) y regionales (Dirección Regional Agraria, Dirección Regional de Producción, Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo, entre otros)
- Organizaciones de productores (asociaciones y cooperativas).
- Empresas comercializadoras de palta (MIPYMES)
- Entidades financieras y crediticias (AGROBANCO, COOPAC Los Andes, entre otros)
- Entidades académicas y de investigación (UNAJMA, UTEA, UNAMBA, INIA, CITE Agroindustrial de Apurímac, entre otros)
- Organismos de certificación y normativas fitosanitarias (SENASA)

- Entidades del estado (AGROMERCADO, ANA, SERFOR, entre otros)
- Organizaciones que representan a los comerciantes y empresarios (Cámara de Comercio de Apurímac, Cámara de comercio de Andahuaylas, entre otros)
- Espacios de articulación regional como la Agencia Regional de Desarrollo de Apurímac (ARD), el Comité de Gestión Regional Agrario de Apurímac (CGRAA) y la mesa técnica de palta.

Nota: La articulación con actores nacionales e internacionales es responsabilidad del equipo consultor, quien deberá garantizar la recopilación y validación de la información necesaria para el análisis y la formulación de estrategias pertinentes.

Actividades

Realizar el plan de trabajo que incluya el cronograma detallado del trabajo de campo y gabinete.

- Etapa 1: Realización de investigación de fuentes secundarias y entrevistas cuantitativas y cualitativas
- Etapa 2: Aplicación de encuestas
- Etapa 3: Análisis consolidado
 - Análisis cualitativo.
 - Análisis cuantitativo.
- Consolidación final: Integración de los resultados cualitativos y cuantitativos, asegurando consistencia en los hallazgos y elaboración de recomendaciones.

Fases de la Consultoría

Fase 1. Análisis general del Sector y región de estudio

- Indicadores de producción de palta a nivel regional, nacional e internacional
- Indicadores de comercio exterior (exportación e importación)
- Análisis de la oferta y demanda de la palta en el mercado nacional e internacional.
- Organización de la producción (niveles) y principales problemáticas en el ámbito productivo (agronómico)
- Restricciones normativas y fitosanitarias en mercados potenciales.
- Nivel tecnológico, innovación y competitividad del cultivo
- Logística y servicios de soporte a la cadena de valor
- Evaluación de los principales cuellos de botella en la cadena de valor.
- Análisis de competencia (internacional, nacional, regional y local)
- Análisis FODA

Fase 2: Investigación y análisis de información

Investigación cualitativa y cuantitativa

- Aplicación de entrevistas con productores, exportadores, comercializadores y expertos del sector.
- Aplicación de encuestas a los actores de la cadena de valor.

- Análisis de los factores de competitividad, costos de producción y comercialización.

Nota: Los instrumentos que se diseñen para recoger la información (encuestas, formato de entrevistas, etc.) deberán ser previamente aprobados por CESAL y AGROMERCADO antes de su aplicación.

Fase 3. Análisis de segmentos del negocio

(a) Producto Fresco

- Identificación de variedades de palta en producción
- Evaluación de Formas de presentación y empaque para mercados destinos.
- Análisis de Restricciones y exigencias (requisitos) fitosanitarias según destinos con mayor oportunidad de negocio
- Evaluación de oportunidades de mercado según variedades y estacionalidad
- Consideraciones sobre Producción orgánica y/o convencional

(b) Producto Procesado

- Análisis de Alternativas de industrialización de la palta
- Evaluación de Tendencias e interés de la palta procesada
- Identificación de Formas y presentaciones de productos procesados
- Análisis de Uso de excedentes y oportunidades de economía circular

Fase 4. Desarrollo de Modelos de negocio con mayor potencial

- Desarrollo del Modelo Canvas para identificar oportunidades de negocio
- Definición de roles y funciones en la ejecución del proyecto
- Elaboración del cronograma físico y financiero
- Diseño de estrategias de integración y fortalecimiento de la cadena de valor

Fase 5: Consolidación y presentación de resultados

- Integración de los hallazgos cualitativos y cuantitativos.
- Elaboración de recomendaciones estratégicas para el fortalecimiento del sector.
- Elaboración del informe final con acciones priorizadas.
- Diseño de una guía para las organizaciones (Cooperativas, asociaciones) y empresas (MIPYMES) indicando en qué segmento competir, con qué estrategias y modelos de negocio.
- Presentación de los resultados a los actores clave del sector.

Entregable

A continuación, se detallan los entregables o productos, sus fechas de entrega y el porcentaje de pago correspondiente:

N°	Entregables o productos	Fecha	Porcentaje de pago
1	Plan de trabajo detallado	A los 10 días calendarios, contados a	30%

		partir de la firma de contrato	
2	Informe preliminar: Se entregará una versión preliminar del estudio que consolide la información procesada, junto con el proceso de recolección, procesamiento y sistematización de datos provenientes de fuentes primarias y secundarias	A los 70 días calendarios, contados a partir de la firma de contrato	30%
3	Informe final + Guía + Presentación al equipo de coordinación: Se entregará el documento final del análisis estratégico y sectorial a nivel nacional e internacional en la cadena de valor de la palta en la región de Apurímac y Guía	A los 90 días calendarios, contados a partir de la firma de contrato	40%

Equipo coordinador

El equipo coordinador estará conformado por el jefe del programa de CESAL y el jefe de sede de AGROMERCADO Apurímac. Para asegurar una gestión eficiente de la consultoría, se establecerá un mecanismo de comunicación fluida entre el equipo coordinador y la consultora.

La comunicación principal con la consultora será canalizada a través del jefe del programa de CESAL. Sin embargo, se llevarán a cabo reuniones generales y sesiones virtuales periódicas, en las cuales podrán participar otros miembros del equipo técnico de CESAL y AGROMERCADO, según la necesidad y el avance del estudio.

Perfil del equipo técnico

El Equipo Técnico, deberá contar con un equipo de trabajo mínimo para elaborar el estudio de mercado, cuya conformación no debe ser menor al siguiente:

Ítem	Equipo Técnico para la elaboración del Estudio de Mercado
1	Jefe del estudio (Especialista estadística y mercado)
2	Responsable en sistematización de información
3	Encuestadores (personal de campo)

Jefe del estudio

- Profesional titulado, en Lic. Estadística, Ingeniero Agrónomo, Lic. administración de empresas y/o o afines con un mínimo de 5 años de experiencia

- Experiencia acreditada en elaboración de por lo menos 05 investigaciones de mercados y evaluación estadística y/o estudios similares
- Experiencia de facilitación de procesos participativos de análisis y evaluación, acreditar con copia simple.
- Conocimiento de estadística y mercado a nivel nacional e internacional, acreditar con copia simple.

Funciones:

- El jefe del Estudio será directamente responsable del análisis estratégico y sectorial a nivel nacional e internacional en la cadena de valor de la palta en la región de Apurímac, cuyo objetivo coordinar con los responsables de ejecución del estudio.
- Tendrá a su cargo el equipo técnico.
- Planificará y programará las actividades necesarias para la consecución del análisis.
- Coordinará permanentemente los trabajos de campo y gabinete.
- Revisará y consolidará las informaciones emitidas por los especialistas, dando la conformidad respectiva.
- Con la debida anticipación presentará el plan de trabajo que incluyan el cronograma detallado del trabajo de campo y gabinete.
- Encargada de elaborar y validar el formato de encuesta para la recopilación de la información primaria para la construcción de la oferta y temas relacionados con las organizaciones de productores de palta de Apurímac.
- Capacitar a los encuestadores sobre los aspectos relevantes para la correcta ejecución de las encuestas, así como dar a conocer los objetivos, finalidad y características de estudio.
- Realizar supervisiones in situ y aleatorias a las organizaciones.
- Elaborar el análisis estratégico y sectorial a nivel nacional e internacional en la cadena de valor de la palta en la región de Apurímac, así como una presentación que contenga los resultados más importantes alcanzados en el estudio.
- Deberá cumplir con la presentación de los informes y del estudio en los plazos establecidos, asimismo para el levantamiento de observaciones.
- Otras necesarias, para el cumplimiento de la entrega del producto requerido.

Responsable en sistematización de información

- Grado de bachiller en Administración, Economía, Estadística y/o carrera afín, con un mínimo de dos (02) años de experiencia laboral general en instituciones públicas o privadas.
- Experiencia específica de un (02) año mínimo en sistematización de información y/o similar.
- Estar físicamente apto para desplazarse al ámbito del proyecto.
- Conocimiento y dominio de ofimática, acreditar con una copia.
- Deberá contar con seguro de salud vigente durante el período de la contratación

Funciones:

- Coordinará con el jefe del Estudio todos los aspectos relacionados con el relevamiento de información y sistematización de la información.
- Diagnóstico de campo (Identificación de organizaciones de productores a evaluar para estrategia de recojo de información primaria)
- Supervisar la ejecución de las encuestas por parte del personal de apoyo.
- Procesar, sistematizar y revisar la información generada a través de las encuestas y generar los indicadores que más adelante puedan ser monitoreados para ver su evolución.
- Realizar recojo de información secundaria y su procesamiento, conforme a lo que requiera el jefe del estudio
- Es el responsable de la calidad de información primaria y secundaria recopilada en diferentes instancias para el estudio.
- Otros necesarios para el cumplimiento de la entrega del producto requerido.

Encuestadores

- Técnico o universitario (en curso o egresado) en carreras de ciencias sociales, agronomía, economía, desarrollo rural, agroindustria, ingeniería agrícola o afines.
- Experiencia previa en levantamiento de encuestas en campo, especialmente en zonas rurales.
- Conocimiento de cadenas de valor agropecuarias
- Habilidades: Buen nivel de comunicación oral, capacidad para interpretar y aplicar cuestionarios, manejo básico de herramientas digitales (tabletas o formularios digitales tipo KoboToolbox, ODK, etc.), capacidad para desplazarse a zonas rurales de difícil acceso.
- De preferencia quechua hablante
- Deberá contar con seguro de salud vigente durante el período de la contratación

Funciones

- Participar en las sesiones de capacitación sobre la metodología, el uso del cuestionario y las herramientas de recolección de datos.
- Aplicar encuestas estructuradas a productores, organizaciones de productores, actores intermedios (acopiadores, transportistas, comercializadores), entre otros actores clave de la cadena de valor de la palta.
- Asegurar la calidad y veracidad de los datos recolectados.
- Registrar la información en el formato establecido (digital o físico, según corresponda).
- Reportar diariamente los avances y dificultades.
- Respetar protocolos éticos y de consentimiento informado con las personas encuestadas.
- Cumplir con los cronogramas establecidos por la consultoría.
- Garantizar la confidencialidad de la información recopilada.

Requisitos de la consultoría

- Contar con el registro ante la SUNAT, el cual deberá estar en la Condición de HABIDO y el Estado ACTIVO.
- Contar con Código de Cuenta Interbancario – CCI vinculado al RUC vigente y activo
- El equipo técnico del estudio deberá contar con seguro de salud vigente durante el período de la contratación

Plazos de presentación, presupuestos e información a presentar

Las propuestas deberán enviarse, por vía electrónica (en archivos Acrobat Reader – PDF) a las siguientes direcciones de correo: yesenia.limaco@cesal.org y rsullcahuaman@agromercado.gob.pe con asunto: "Consultoría Análisis Estratégico_Programa GV-23". La fecha límite de recepción de propuestas es hasta el 25 de mayo del presente año. La documentación a presentar es la siguiente:

- Plan de trabajo
- Metodología propuesta y cronograma de trabajo.
- Propuesta económica detallada
- Composición del equipo consultor.
- Currículum Vitae del consultor(a) o miembros del equipo consultor.
- Relación de las experiencias pasadas en investigaciones de mercados y evaluación estadística y/o estudios similares

La oferta económica para la presente consultoría es de **SI/. 38,280.00** a todo costo. La cifra total incluye los honorarios, los desplazamientos internos necesarios, viáticos, los seguros necesarios para la ejecución de los trabajos, costes de gestión y administración, impuestos de ley y cualquier otro costo generado por esta consultoría.

Criterios de la evaluación de las ofertas

Las ofertas serán evaluadas de acuerdo a los siguientes criterios y puntajes:

Criterio	Puntaje
Perfil del equipo consultor	30
Propuesta técnica	20
Propuesta Económica	10
Entrevista	40
Total	100

Premisas de la consultoría y uso de información

La presente consultoría implica un análisis riguroso utilizando una herramienta de la cooperación valenciana que requiere que el equipo consultor acceda a información privada, testimonios y declaraciones de la población y actores involucrados en la intervención. Por lo tanto, es crucial que el equipo consultor cumpla con premisas básicas de comportamiento ético y profesional.

Durante el trabajo de campo, se debe garantizar la dedicación exclusiva, considerando los siguientes aspectos:

- Anonimato y confidencialidad: Es fundamental respetar el derecho de las personas a proporcionar información manteniendo su anonimato y confidencialidad.
- Responsabilidad: Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión entre los miembros del equipo o con los responsables del programa debe ser mencionado en el informe, asegurando la transparencia en las conclusiones y recomendaciones.
- Integridad: El equipo consultor tendrá la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en el pliego de Prescripciones Técnicas, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención.
- Independencia: Se requiere que el equipo consultor garantice su independencia de la intervención analizada, sin estar vinculado a su gestión o a ningún elemento que la componga.
- Incidencias: Cualquier problema durante el trabajo de campo debe ser comunicado inmediatamente a CESAL. La existencia de problemas no puede utilizarse como excusa para no cumplir con los resultados establecidos en los Términos de Referencia.
- Convalidación de la información: El equipo consultor es responsable de garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes de línea de base.
- Informes de la consultoría: La difusión de la información recopilada y de los informes finales del análisis estratégico y sectorial a nivel nacional e internacional en la cadena de valor de la palta en la región Apurímac es prerrogativa de CESAL. El órgano director con competencias en materia de cooperación al desarrollo de la Generalitat Valenciana podrá utilizar el contenido de los mismos para realizar estudios de metaevaluación o para los fines propios de la evaluación de sus planes estratégicos y de rendición de cuentas