



CONVOCATORIA DE LICITACIÓN DE CONSULTORÍA PARA LA MEJORA Y DIVERSIFICACIÓN DEL CRÉDITO AGRO EN PROCRÉDITO

Ref.: REF: TAFHURUMA08.PROCRÉDITO.04

Fecha: 23 de enero de 2026

GAWA Capital Partners SGEIC, S.A., ("GAWA"), sociedad de nacionalidad española, y PRO CONFIANZA S.A. DE C.V. SOFOM E.N.R. ("ProCrédito"), sociedad de nacionalidad mexicana, necesitan contar con los servicios, con las características y condiciones generales para su prestación según Anexo I y Anexo II respectivamente, en relación con la Facilidad de Asistencia Técnica (FAT) del Fondo Huruma (el "Fondo").

A los efectos de dicha contratación, GAWA y PROCRÉDITO publican la presente convocatoria para la licitación por el procedimiento de adjudicación abierta simple, de acuerdo con lo siguiente:

1. Título

Mejora y diversificación del crédito agro en ProCrédito

2. Procedimiento

Adjudicación por procedimiento abierto simple (con tramitación en una sola fase).

3. Financiación

Este contrato se sufraga a través de la Facilidad de Asistencia Técnica (FAT) del Fondo Huruma de inversión de impacto. La FAT de Huruma está fundamentalmente financiada por la Unión Europea¹ en el marco de las facilidades de blending (a través de la facilidad temática AgriFi). Este contrato está cofinanciado por ProCrédito.

4. Órgano de Contratación

ProCrédito actuará como autoridad contratante.

5. Presupuesto máximo

El valor máximo estimado de esta contratación en concepto de honorarios profesionales es de **300.000 EUROS** (incluyendo impuestos) por lo que cualquier oferta que supere dicho importe se entenderá no apta y será descalificada del proceso.

El valor estimado incluye todas las posibles prestaciones - desglose de los honorarios, viajes (desplazamientos y alojamientos), gastos generales, impuestos aplicables o cualquier otro tipo de gasto en que se pudiera incurrir en la ejecución de los trabajos realizados-, con independencia del momento en que deban realizarse, así como, en su caso, las prórrogas o revisiones del precio que eventualmente pudieran establecerse en el propio contrato con el adjudicatario. No se admitirán propuestas según ratios/hora sin límite (cap), o fórmulas similares de estimación de honorarios que pudieran implicar la superación de dicho importe máximo, ni presupuestos basados en asunciones de tiempo máximo para el desarrollo de los trabajos.

¹ Durante el periodo de inversión, el Fondo Huruma también realiza una contribución única a la FAT del 0,10% de los compromisos agregados del Fondo.



6. Calendario de licitación

HITOS	FECHAS
Publicación de la licitación	23 de enero de 2026
Periodo de aclaraciones	Hasta el 30 de enero 2026, incluido
Presentación de ofertas	20 de febrero de 2026
Subsanaciones, de proceder, en la fase de admisión de ofertas	2 días hábiles, a contar desde el día siguiente al día que se comuniquen la existencia de defectos subsanables
Subsanaciones, de proceder, en la fase de clasificación de ofertas	2 días hábiles, a contar desde el día siguiente al día que se comuniquen la existencia de defectos subsanables
Comunicación de adjudicación provisional	27 de febrero de 2026
Periodo de alegaciones	2 días hábiles, a contar desde el día siguiente al día en que se comuniquen la adjudicación provisional
Presentación de documentación restante	Entre 1 y 5 días hábiles, a contar desde el día siguiente a la finalización del periodo de alegaciones
Adjudicación definitiva	1 día hábil, a contar desde el día siguiente a la finalización del plazo para la presentación de documentación restante

En la presente convocatoria se entiende por días hábiles aquellos que lo sean en la ciudad de Madrid, España.

7. Periodo de aclaraciones

Los licitadores tendrán un plazo de 5 días hábiles desde la publicación de la convocatoria de licitación para solicitar por escrito aclaraciones sobre el contenido de la licitación plasmado en los términos de referencia antes de la remisión de sus ofertas.

Cuando la aclaración que deba trasladarse a alguno de los licitadores pudiera ser de interés general para los demás, el Órgano de Contratación la dará a conocer a todos en igualdad de condiciones y de manera simultánea.

La petición de aclaraciones no interrumpirá el proceso de la licitación, salvo que se verificará la existencia de defectos insubsanables que lo dejarán sin efecto, en cuyo caso, el Órgano de Contratación así se lo comunicará a todos los licitadores.



8. Modificación de la Convocatoria

En el caso de que antes o durante el plazo concedido para la presentación de ofertas el Órgano de Contratación detectara la necesidad de introducir modificaciones en la convocatoria de licitación se rehabilitará el plazo para permitir una nueva concurrencia dando la misma publicidad que a la convocatoria inicial de modo que puedan resultar informados todos los potenciales ofertantes.

9. Decisión de no adjudicar o celebrar el contrato y desistimiento del procedimiento

La decisión de no adjudicar o celebrar el contrato o el desistimiento del procedimiento podrán acordarse por el órgano de contratación antes de la formalización por razones debidamente justificadas en el expediente.

En estos casos no se compensará a los candidatos aptos para participar en la licitación o licitadores por los gastos en que hubiesen incurrido.

10. Presentación y plazo de recepción de ofertas

La presente licitación tendrá carácter exclusivamente electrónico, por lo que la presentación de las ofertas y la práctica de las notificaciones y comunicaciones derivadas del procedimiento de adjudicación se realizan por estos medios.

Todas las ofertas deberán ser remitidas, en español, a la siguiente dirección de correo electrónico: tafhuruma.procredito@gawacapital.com incluyendo en copia a rtavera@procredito.mx y joseguera@procredito.mx. No se considerarán las ofertas enviadas por cualquier otro medio.

Las propuestas técnicas y económicas deberán enviarse por correo electrónico en formato PDF protegido por contraseña (para garantizar la transparencia del proceso) antes del 20 de febrero de 2026 a las 18:00 (hora CET). No se aceptarán propuestas recibidas fuera de plazo.

La contraseña sólo se enviará después de las 18:01 horas (hora CET) del 20 de febrero de 2026 a la misma dirección a la que se envió la propuesta. No se aceptarán las propuestas cuya contraseña se envíe antes de la fecha y hora fijadas.

11. Contenido mínimo de la oferta

El contenido de la oferta deberá incluir, al margen de otras previsiones recogidas en el Anexo II adjunto, como mínimo:

- a) Declaración Responsable acreditando la capacidad de obrar, no estar incurso en alguna prohibición para contratar y su solvencia económica, financiera y técnica o profesional (véase Anexo III). En caso de presentarse varias empresas en consorcios, cada una de ellas debe presentar una copia el Anexo III.
- b) Documentación necesaria para valorar la capacidad técnica del licitador
 - Experiencia previa y relevante.

Perfil de la firma. Relación de proyectos comparables (últimos 5–7 años), indicando país, cliente, importe, objetivos, servicios prestados, resultados, desafíos y contacto de referencia. Junto con la relación de proyectos mencionada, se requiere que los licitadores presenten un



resumen ejecutivo ampliado de tres (3) proyectos de su portafolio que consideren más relevantes. La extensión recomendada para el resumen de cada proyecto es de una (1) a tres (3) páginas.

- Análisis del objeto del contrato y propuesta metodológica.
- Curriculum Vitae (CVs) del equipo de proyecto y/o consultores con los que la firma espera implementar el proyecto y una matriz de roles y responsabilidades, definiendo claramente qué persona estará a cargo de cada entregable y el porcentaje de tiempo que dedicará al proyecto.

c) Propuesta económica

La propuesta económica se estructurará mediante una hoja de presupuesto expresando todos los gastos en euros (EUR), incluyendo:

- Honorarios profesionales (honorarios diarios y el número de días).
- Costos operativos y logísticos (viajes, viáticos, materiales, etc.).
- Otros Costos (e.g. administrativos o indirectos)

Además, se especificará cualquier coste futuro necesario para la continuidad del proyecto a largo plazo.

12. Criterios de valoración técnica

12.1 Experiencia

El contratista (empresa o consorcio) debería demostrar la siguiente experiencia y conocimientos:

- Experiencia previa demostrable en consultoría para instituciones financieras (bancos, microfinancieras, SOFOMs) en el diseño e implementación de productos de crédito agrícola en México y/o América Latina.
- Experiencia comprobada en el desarrollo y gestión de modelos de financiación a través de Cadenas de Valor Agrícolas (AVCF), incluyendo la estructuración de alianzas estratégicas con agroindustrias, comercializadores y proveedores de insumos.
- Sólida experiencia en la realización de estudios de mercado en el sector agrícola mexicano, incluyendo la caracterización de productores y el análisis de cadenas de valor para cultivos de alto valor (como bayas, pimientos, aguacate, etc.).
- Experiencia en el diseño y ejecución de planes de formación y fortalecimiento de capacidades para equipos comerciales y de riesgo en entidades financieras enfocadas en el sector agro.

12.2 Análisis y propuesta metodológica

El contratista (empresa o consorcio) debería demostrar cómo planea ejecutar el proyecto:

- Comprensión del Proyecto y Contexto: Comprensión general de los principales retos del sector y de la tarea a realizar, señalando posibles deficiencias y/o



sugiriendo soluciones e ideas que puedan mejorar la calidad de la tarea y su resultado.

- Metodología y Plan de Trabajo Detallado: Metodología de ejecución, descripción de las herramientas y marcos de análisis que se utilizarán para cada fase, secuencia y duración de las actividades propuestas, identificación de los hitos importantes en la ejecución del contrato y el personal asignado a las distintas tareas.
- Análisis de Riesgos y Plan de Mitigación: Identificación de al menos 5 riesgos potenciales para el éxito del proyecto (ej. resistencia del personal al cambio, dificultad para concretar alianzas, bajo desempeño del piloto) y proponer un plan de mitigación para cada uno.

12.3 Equipo de proyecto

El contratista (empresa o consorcio) debería demostrar la siguiente experiencia y conocimientos de los expertos principales:

- 10-15 años de experiencia en dirección o consultoría senior en finanzas agrícolas, desarrollo de agronegocios o microfinanzas rurales.
- 8 años de experiencia en proyectos de diseño, pilotaje y escalamiento de productos de crédito para el sector rural, con un enfoque específico y demostrable en México.
- Proyectos en berries y agricultura protegida (invernaderos, macrotúneles, riego tecnificado).
- Integración de criterios ESG/impacto en productos financieros.
- Experiencia en créditos para PYME agro.

13. Criterios de aptitud

Podrán optar a la adjudicación del contrato las personas físicas o jurídicas, locales o extranjeras, que tengan plena capacidad de obrar, no estén incurso en alguna prohibición para contratar y acrediten su solvencia económica, financiera y técnica o profesional en la forma exigida en esta publicación, así como en las condiciones para la prestación de los servicios solicitados indicadas en el Anexo II.

La solvencia económica y financiera estará basada en la cifra de negocio anual media de los licitadores. En este sentido, las personas físicas o jurídicas que pretendan licitar deberán tener una cifra de negocio promedio anual de la compañía o del grupo al que pertenezca en el ámbito de los servicios requeridos por encima de 300.000 dólares estadounidenses en los ejercicios 2024 y 2025.

La solvencia técnica o profesional se basará en la experiencia previa y relevante en el objeto del contrato (Anexo I) en empresas o instituciones del sector financiero en Latinoamérica y Caribe durante los 3 últimos años. De la misma manera, se deberá contar con al menos un profesional asociado a la ejecución del contrato con más de 5 años de experiencia en servicios similares.

14. Validación de los criterios de aptitud

Para permitir una mayor agilidad del proceso de licitación, se requiere a los candidatos la presentación de la Declaración Responsable antes citada (Anexo III) en el momento de la presentación de la oferta, exigiendo sólo al licitador seleccionado en la adjudicación provisional la presentación posterior de la documentación acreditativa, y, en cualquier caso, antes de la formalización del contrato (según indica el Anexo V).



15. Modificaciones, si las hubiera, de la oferta y su coste

Los licitadores pueden modificar sus ofertas mediante notificación antes de la fecha límite para presentación de ofertas. Las ofertas no pueden modificarse después de este plazo.

16. Recepción y apertura de ofertas

Las ofertas que se presenten se ajustarán a lo previsto en los Términos de Referencia (Anexo I) y ningún licitador podrá presentar más de una, ni hacerlo en unión temporal con otros si lo ha hecho individualmente, o figurar en más de una unión temporal. Tampoco podrán presentar ofertas diferentes empresas que estén vinculadas entre sí ni que tengan algún tipo de incompatibilidad con GAWA Capital y ProCrédito. En el caso de que se infrinjan estas normas, se declarará la inadmisión de la proposición.

La apertura de las ofertas se efectuará de forma simultánea y con garantía del rigor y transparencia de la gestión. De observarse defectos subsanables en la documentación presentada, el Órgano de Contratación concederá, en su caso, el plazo de dos días hábiles, para que el licitador subsane o corrija los defectos subsanables. Se entienden por subsanables los simples defectos formales no esenciales y/o aquellos que permiten completar la documentación para la acreditación de los ofertantes.

17. Admisión de licitadores

El Órgano de Contratación analizará la documentación recibida relativa a las condiciones de admisión de los licitadores a los efectos de establecer la lista de licitadores admitidos. En el caso de que se identifique algún error subsanable, se solicitará al licitador afectado la subsanación concediéndole un plazo de dos días hábiles.

Una vez fijada la lista de licitadores admitidos, el Órgano de Contratación procederá a la apertura y análisis de la documentación presentada por los licitadores. De resultar necesario, se solicitará a los licitadores que subsanen los defectos subsanables que se detecten en la documentación presentada en el plazo de dos días hábiles.

El Órgano de Contratación valorará las ofertas presentadas por los licitadores atendiendo a los criterios de valoración señalados en el apartado 11 para lo cual podrán solicitar cuantos informes técnicos estimen pertinentes, todo ello para identificar la mejor oferta.

En el caso de que no se hubieran presentado ofertas o las presentadas fueren inadecuadas, irregulares o inaceptables el procedimiento se declarará desierto.



18. Criterios de valoración de la oferta

Para las ofertas presentadas que cumplan los criterios de aptitud, la calidad de cada oferta técnica se evaluará de acuerdo con los criterios de valoración y la ponderación asociada según se detalla a continuación:

Criterios de valoración	Criterio de puntuación
Fase I	
Propuesta técnica: - Experiencia - Análisis y Metodología - Equipo de trabajo	45 puntos: - Experiencia (20) - Análisis y Metodología (15) - Equipo de trabajo (10)
Fase II	
Propuesta económica	55 puntos
Puntuación total	100 puntos

La puntuación de cada apartado se ponderará en función de su valoración como excelente (100%), buena (75%), normal (50%), regular (25%) y mala (0%).

19. Clasificación de ofertas

Una vez examinados los criterios de aptitud de las propuestas recibidas, pasarán a la Fase I las ofertas válidas. En la Fase I se clasificará por orden de puntuación, de acuerdo con la información enviada y desglosada en el punto 8.

Como parte del proceso de evaluación de la propuesta técnica, la Autoridad Contratante podrá realizar entrevistas con el consultor principal y/o algunos consultores clave de los candidatos que hayan obtenido más de 32 puntos, con el fin de evaluar la comprensión de la tarea y la metodología propuesta en los casos en que se considere apropiado.

Actualizada la clasificación, pasarán a la Fase II de valoración las ofertas que obtengan una puntuación mínima de 32 puntos.

En la Fase II se valorará la oferta financiera de los licitadores calificados y una vez completada esa Fase de valoración, se realizará una actualización de clasificación de las propuestas clasificadas y se procederá a la adjudicación provisional de la licitación a la oferta que resulte con una puntuación global más alta.

20. Criterios de valoración de la oferta económica

La oferta con el presupuesto total más bajo recibe 55 puntos. Los demás reciben puntos mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Puntaje financiero} = (\text{Presupuesto más bajo} / \text{Presupuesto de la oferta que se está considerando}) \times 55.$$

Al evaluar las ofertas financieras, el Órgano de Contratación compara solo las tarifas totales y sumas globales y se tendrá en cuenta cualquier coste recurrente y futuro asociado a la continuidad del proyecto.



21. Adjudicación provisional y definitiva. Periodos de alegaciones

El Órgano de Contratación comunicará formalmente a todos los licitadores la adjudicación provisional a la mejor oferta. Estos tendrán un plazo de dos (2) días hábiles desde la notificación para solicitar por escrito alegaciones o presentar argumentos en contra de la adjudicación provisional. El Órgano de Contratación deberá contestar dichas peticiones y, si fuera oportuno, dicho Órgano subsanará los defectos subsanables, lo cual deberá ser comunicado formalmente a todos los licitadores. Dicha comunicación contempla los nuevos plazos a considerar para el proceso de adjudicación.

Ni las alegaciones ni los argumentos contra el procedimiento o contra su resultado interrumpirán el proceso de la licitación, salvo que se verificara la existencia de defectos insubsanables del procedimiento, que lo dejarán sin efecto, en cuyo caso, el Órgano de Contratación así se lo comunicará a todos los licitadores.

El Órgano de Contratación solicitará al adjudicatario provisional, si procede, la presentación de la documentación adicional prevista en los términos de referencia en el plazo de **de entre uno (1) y cinco (5) días hábiles**, a contar desde el día siguiente a la finalización del período de alegaciones o aclaraciones. En el caso de no recibir en tiempo y forma la documentación requerida al adjudicatario provisional, se entenderá que éste ha retirado su oferta, procediendo en este caso a recabar la misma documentación al licitador siguiente, por el orden en que hayan quedado clasificadas las ofertas.

Recibida en tiempo y forma la documentación solicitada y valorada favorablemente por el Órgano de Contratación la adjudicación provisional devendrá en definitiva y el Órgano de Contratación realizará las comunicaciones oportunas.

22. Protección de datos

El adjudicatario definitivo deberá incorporar en el contrato las cláusulas de confidencialidad y protección de datos de firmantes y personas de contacto de acuerdo con el clausulado descrito en el Anexo IV.



ANEXO I. SERVICIOS SOLICITADOS

CONSULTORÍA PARA LA MEJORA Y DIVERSIFICACIÓN DEL CRÉDITO AGRO EN PROCRÉDITO

TÉRMINOS DE REFERENCIA

1. Contexto

El Fondo Huruma es un fondo de inversión de impacto dirigido a mejorar el acceso a la financiación de los pequeños y medianos agricultores invirtiendo en Instituciones de Microfinanzas (IMF) y otros Intermediarios Financieros con enfoque agro/rural y fortaleciendo su diseño de productos, ofertas, procesos, gestión de riesgos y las capacidades de sus empleados. Huruma, también apoya a organizaciones de productores y PYMES de las cadenas de valor agrícolas con el propósito de reforzar las y prepararlas para la inclusión de los pequeños agricultores en sus operaciones.

La Facilidad de Asistencia Técnica actúa en paralelo al fondo de inversión y opera de manera independiente. Está financiado por la Comisión Europea a través de COFIDES y gobernado por el Comité de dirección de asistencia técnica.

La Facilidad de Asistencia Técnica es un elemento clave de la propuesta de valor del Fondo Huruma y se establece para brindar fortalecimiento a las entidades invertidas que se instrumentaliza a través de proyectos de Asistencia Técnica hechos a la medida para mejorar sus capacidades y ayudar a incrementar el impacto de global de las inversiones

2. Ubicación

Este proyecto de asistencia técnica se llevará a cabo en Guadalajara, Jalisco, México con potenciales viajes dentro del estado y país.

3. Institución Beneficiaria

PRO CONFIANZA S.A. DE C.V. SOFOM E.N.R. ("ProCrédito")

4. Convenio de Contribución

Con fecha 1 de septiembre de 2025 se firmó el Convenio de Contribución entre ProCrédito y GAWA Capital, documento en el que se acuerda el otorgamiento de una asistencia técnica a ProCrédito. Dentro de este Convenio se estipula la magnitud del proyecto, que consiste en la mejora de la metodología crediticia, la gestión del riesgo agrícola y la creación de nuevos productos que permita a ProCrédito mejorar en su oferta de productos y servicios a los agricultores.



5. Objeto del contrato

Descripción de ProCrédito

ProCrédito es la evolución de ProCredit México, fundada por ProCredit Holding AG & Co. KGaA con sede en Frankfurt, Alemania. Fue establecida en México en 2007 mediante una coinversión del Banco Interamericano de Desarrollo y DOEN (Fundación de la Lotería Holandesa) con el objeto de impulsar a las pequeñas empresas mediante el otorgamiento de créditos basados en sus necesidades operativas, adaptando el esquema de pagos a los requerimientos reales del negocio.

En enero de 2016, la empresa fue adquirida por un grupo de inversores mexicanos con el objetivo de utilizar su estructura de organización de crédito para crecer en el sector de pequeña empresa, con énfasis en el transporte nuevo y usado, así como comercio, producción y agricultura.

Hoy en día, ProCrédito, tiene la misión generar inclusión financiera mediante su tecnología crediticia aplicada, atendiendo a aquellos clientes formales y semi informales, que en su gran mayoría no tienen acceso al crédito de la banca tradicional.

El principal perfil de sus clientes es:

- Empresas familiares con negocio en marcha (mínimo un año), que cuenten con una plantilla de personal de 3 a 15 empleados.
- Negocios y sectores productivos en comunidades rurales y zonas urbanas.
- Destino del crédito activo fijo y capital de trabajo, incentivando aquellos con un fin de mejora al medio ambiente.

Actualmente, a septiembre 2025, ProCrédito cuenta con 4 centros de negocio, 495 acreditados y un monto de cartera de 804,394,928.69 MXN equivalente en USD a 43,758,734.05 teniendo la siguiente participación por sector:

- Agricultura: 48,24%
- Transporte y comunicación: 24,73%
- Servicio: 16,35%
- Comercio: 5.39%
- Construcción 2.58%
- Arrendamiento: 1.64%
- Producción: 1.07%

El nicho de mercado de ProCrédito son las PYMEs semiformales de los sectores del transporte y la agricultura. ProCrédito opera a través de alianzas estratégicas con fabricantes/distribuidores de vehículos y comerciantes de fruta, así como a través de referencias de clientes.

El 24.73% de la cartera se concentra en el sector del transporte, principalmente en el transporte urbano de pasajeros (conversión de furgonetas a GLP o gas natural, autobuses eléctricos y autobuses con tecnologías euro V5, con el apoyo de una subvención del 20% del Gobierno).

Con respecto la agricultura esta representa el 48.24% del total. A partir de 2020, la estrategia comercial de ProCrédito cambió, y en lugar de buscar pequeños agricultores de manera



independiente, comenzaron a buscar alianzas con comercializadores de frutas, principalmente bayas. El 54.1% de la cartera agrícola actual se realiza a través de alianzas estratégicas con comerciantes. La estrategia de ProCrédito es seguir aumentando su cartera agrícola.

ProCrédito tiene actualmente +122 clientes agrícolas, con entre 2 y 5 hectáreas. El tamaño medio de los préstamos es de 170,923 EUR, principalmente para capital circulante (72%), créditos a corto plazo para capital de trabajo a un tipo medio del 24%.

ProCrédito no tiene un producto financiero agrícola con todos sus componentes diferenciados, pero adapta los reembolsos de los préstamos a los flujos de caja de los cultivos, alineado a la necesidad de cada cliente sin dañar su capacidad de pago y operación.

La institución se centra en las bayas para la exportación a EE.UU. (80%) y agricultura protegida, un sector de gran crecimiento. México exporta entre el 60% y el 80% de su producción de bayas. El comercio con EEUU es clave para el sector, ya que el 97% de las exportaciones van a EEUU y Canadá. Sin embargo, ser tan dependiente del mercado norteamericano, hace que México sea vulnerable a los cambios en la demanda de los compradores y al exceso de oferta.

Además de las bayas, ProCrédito también financia pimientos (16%), maíz (3.9%), tomates (1%), cebada (1.1 %), aguacate (1%) y otros cultivos como alfalfa, brócoli, trigo (4.5%).

Hasta la fecha, la cartera agrícola se produce principalmente en Guanajuato (32%), Jalisco (25%) y Michoacán (10%), pero la institución ya está empezando a ampliar su cartera agrícola a otros estados.

Además de capital de trabajo como insumos, mano de obra y otros gastos (75%), ProCrédito también ofrece préstamos de activo fijo (25%) para la adquisición de macrotúneles, maquinaria y sistemas de riego. Estas inversiones permiten a los pequeños agricultores acceder a cadenas de valor agrícolas más sofisticadas y organizadas.

ProCrédito trabaja actualmente con cuatro comercializadoras de bayas: Naturberry, Naturagui, Giddings y Verqor principalmente y está en conversaciones con otros, incluidos proveedores de macrotúneles.

Esta estrategia de alianzas beneficia a ambas partes:

- El comerciante necesita capital para sus productores, tanto para la cosecha como para invertir y aumentar las hectáreas producidas. Antes eran los propios comerciantes los que aportaban los fondos, pero el beneficio económico no era tan alto y preferían invertirlo en sus propias tierras.
- ProCrédito consigue reducir los riesgos operativos, ya que los comerciantes se reorientan a clientes de ProCrédito con al menos tres años trabajando con ellos y se encarga del seguimiento y asesoramiento técnico para garantizar una buena cosecha y también actúa como retenedor del pago.
- Además, permite a ProCrédito un amplio alcance comercial sin una fuerza comercial dedicada.

Este esquema de alianzas es utilizado comúnmente desde la crisis del Peso en los 90, dado que hubo una fuerte caída en los préstamos bancarios para el sector agrícola en México. Como respuesta, grandes y medianos agroprocesadores y exportadores comenzaron a financiar directamente a sus pequeños proveedores. Empresas como Bankaool, junto con bancos como Banamex, han aprovechado este esquema, usando a estos agroprocesadores como intermediarios en préstamos para pequeños productores. Este modelo permite a los bancos reducir costos de operación, a los procesadores recuperar su capital y a los pequeños



productores acceder a crédito formal y construir historial crediticio, generando beneficios para todas las partes.²

En estas alianzas, los comerciantes suelen trabajar con varios prestamistas, pero el mercado es muy amplio y crece rápidamente. No hay riesgo de venta lateral, ya que la planta es propiedad intelectual del comerciante, y el productor está obligado por contrato a vender toda la cosecha al comerciante.

ProCrédito tiene el objetivo de seguir creciendo en el sector agrícola ya que existe un mercado potencial de 223.000 M MXN en combinaciones de región/cultivo con un potencial para financiación. (Véase Apéndice A, donde se detallan las combinaciones región/cultivo prioritarias)

La contribución de la agricultura al PIB en México se ha mantenido estable en 3% desde el año 2000, en línea con las cifras de las naciones de ingreso medio y desarrolladas. En contraste, su papel en el empleo nacional ha disminuido en las últimas dos décadas: mientras que la agricultura empleaba a más del 17% de la fuerza laboral en 2000, representó menos del 13% en 2018.

El comercio agroalimentario es una fracción importante del comercio total, tanto en términos de exportaciones como de importaciones, representando 7.4% y 5.9% de cada uno, respectivamente. Desde 2015, México ha registrado un saldo neto agroalimentario positivo y creciente.

En diciembre de 2019, el Senado mexicano aprobó el Acuerdo México-Estados Unidos-Canadá (USMCA), para sustituir al antiguo TLCAN de 1994 que se espera integre aún más los mercados agrícolas norteamericanos.

Los principales cultivos de México incluyen cereales como el maíz y el trigo, frutas tropicales y diversas hortalizas. Las exportaciones agrícolas son importantes, sobre todo de café, frutas tropicales y frutas y verduras de invierno. El 60% de las exportaciones agrícolas de México se destinan a Estados Unidos.

México es un importador neto de cereales de EE.UU., pero México tiene ventaja en la producción de hortalizas, frutas y bebidas. El grupo de las bayas (fresa, frambuesa, zarzamora y arándano) se encuentra entre los productos con mayor potencial en el sector agropecuario mexicano.

En conjunto, las bayas son actualmente el 3er producto agroalimentario más exportado por México, detrás de la cerveza y el aguacate. El valor total de exportación de bayas fue de 3.937 millones de dólares en 2023³.

Las importaciones mundiales de bayas se han incrementado 117,86% en la última década, lo que ha generado un aumento en las exportaciones mexicanas, principalmente a Estados Unidos, Canadá y Países Bajos.

Durante el periodo 2003-2016 la producción experimentó un crecimiento promedio anual de 21,8%. Cuatro estados produjeron 96,4% de las bayas mexicanas (Michoacán, Jalisco, Guanajuato y Baja California). México exporta entre 60% y 80% de su producción de bayas.

En 2024, la industria de bayas en México ha enfrentado desafíos significativos. Se proyecta una disminución del 20% en el volumen de producción debido a condiciones climáticas adversas, afectando especialmente a los arándanos. A pesar de este descenso, el sector ha mantenido

² https://www.farm-d.org/app/uploads/2024/07/Financiamiento_Cadenas_Valor_Agricola.pdf

³ <https://mexico.infoagro.com/mexico-lider-mundial-en-la-produccion-y-exportacion-de-bayas/>



una producción considerable, alcanzando aproximadamente un millón de toneladas, de las cuales más de 600 mil se exportan como fruta fresca. Estas exportaciones generan ingresos anuales de alrededor de 2.600 millones de dólares.

Para la temporada 2024-2025, se anticipa un crecimiento en las exportaciones de bayas mexicanas, estimado entre un 12% y un 15%. Este incremento se atribuye a la expansión hacia nuevos mercados internacionales y al fortalecimiento de los existentes.

En resumen, aunque 2024 ha presentado retos para los productores de bayas en México, el sector ha demostrado resiliencia y continúa siendo un pilar importante en la economía agrícola del país. El comercio con EE.UU. es clave para el sector, ya que el 97% de las exportaciones se destinan a EE.UU. y Canadá. Sin embargo, al depender tanto del mercado norteamericano, México es vulnerable a los cambios en la demanda de los compradores y al exceso de oferta.

Actualmente, existe un riesgo latente para los productos de exportación de bayas mexicanas a Estados Unidos, derivado de posibles políticas arancelarias impulsadas por el gobierno estadounidense. Si estas medidas proteccionistas se concretan, el costo de los productos se encarecería inevitablemente. Este aumento de precio no solo afectaría a los importadores, sino que también ejercería una presión significativa sobre toda la cadena de suministro, impactando los márgenes de los productores mexicanos.

A pesar de esta amenaza, es fundamental considerar la fuerte interdependencia alimentaria que existe entre ambos países, en gran parte debido a la proximidad geográfica que facilita el comercio. Estados Unidos es un consumidor clave de los productos agrícolas de México. No obstante, en un escenario de guerra arancelaria, el principal afectado sería el consumidor final estadounidense, quien tendría que asumir el incremento de los precios en los puntos de venta.

El auge de las bayas mexicanas se explica por tres factores geográficos: la proximidad a EE.UU., las condiciones agroclimáticas y la disponibilidad de factores de producción (principalmente agua, tierra y mano de obra).

La producción de bayas frescas requiere mucha mano de obra, sobre todo para la recolección, entre 280 y 720 trabajadores agrícolas por hectárea y año. La producción de bayas también requiere mucho capital. Se necesitan estructuras para la agricultura protegida, como invernaderos y tecnología de riego. Son habituales los préstamos de empresas comerciales o de intermediarios financieros.

Las necesidades de capital de trabajo también son elevadas. La cadena de valor de las bayas está muy estructurada y requiere el uso de insumos autorizados, como semilleros y fertilizantes. Las necesidades de mano de obra en la cosecha también son muy intensas. Las bayas son muy perecederas (5 a 7 días de caducidad para frambuesas y moras, 10 días para fresas y 15-20 días para arándanos). La proximidad a los consumidores y/o una buena logística son esenciales.

Las principales amenazas para la producción de bayas son: Escasez de mano de obra, disponibilidad limitada de tierras con agua de calidad, requisitos de seguridad alimentaria, incidencia de plagas y enfermedades y estancamiento de la demanda o sobreproducción nacional.

El plan estratégico de ProCrédito es seguir apoyando al sector de las bayas, pero diversificar gradualmente la cartera agrícola hacia cultivos con menor dependencia del mercado estadounidense.



Descripción del proyecto

ProCrédito tiene el objetivo de seguir creciendo en el sector agrícola ya que existe un mercado potencial de 223.000M MXN en combinaciones de región/cultivo con un potencial para financiación. Véase Apéndice A, donde se detallan las combinaciones región/cultivo priorizadas.

ProCrédito quiere diversificar y ampliar alcance a nuevos cultivos (por ejemplo, pimientos y otras hortalizas) siguiendo su método de alianzas con nuevos comerciantes y regiones del país, en consonancia con su ambición de alcanzar los \$2,046 M MXN (14% CAGR) de cartera total de la institución en 2030. Véase Apéndice C para el desglose del crecimiento de cartera proyectado a 2030.

Alrededor de 115 M MX deberían venir de nuevos cultivos/alianzas agrícolas. El tipo de cliente y producto objetivo sería similar al actual: plantación tecnificada con créditos comerciales entre 1-5 M MXN mediante aliado comercializador/proveedor y con garantía prendaria y/o hipotecaria. El sector de producción de bayas en México se distingue notablemente del resto de la producción agrícola debido a su alto grado de tecnificación y organización estructurada. Los agricultores de bayas, especialmente aquellos afiliados a organizaciones como ANEBAYAS (Asociación Nacional de Exportadores de Bayas de México), cuentan con acceso a tecnologías avanzadas y prácticas de cultivo de precisión, lo que les permite optimizar la producción y calidad de los frutos para satisfacer las demandas de exportación.

En contraste, otros sectores agrícolas en México, como el de granos o hortalizas, a menudo carecen de la misma tecnificación y nivel de organización. Estos agricultores pueden operar con métodos más tradicionales y sin el respaldo técnico o comercial que facilita la pertenencia a agrupaciones especializadas. La brecha tecnológica y de organización entre los productores de bayas y otros sectores agrícolas refleja el creciente dinamismo y profesionalización en el cultivo de frutos rojos, impulsado en gran medida por el mercado de exportación y las exigencias internacionales.

El plan estratégico de ProCrédito se centra en intensificar su nicho de mercado agrícola ampliando y mejorando en su segmento de bayas y otros rubros agrícolas. Por lo anterior, es fundamental realizar un análisis detallado del tipo de cliente en función del rubro en el que se desempeñe, ya que algunos clientes pueden presentar un mayor nivel de riesgo al pertenecer a sectores menos tecnificados y con menor grado de organización. Esta diferencia implica que ciertos sectores carecen del respaldo técnico y de infraestructura que pueden ofrecer agrupaciones especializadas, lo cual puede impactar en la estabilidad y previsibilidad de sus operaciones.

A parte del modelo de alianza actual utilizado por ProCrédito, merece la pena también tener en cuenta otros modelos de financiación de "AVCF" (Financiación de cadenas de valor agrícolas) que están funcionando en México. Por ejemplo, el modelo de financiación de Banamex⁴ se centra en colaborar con procesadores agrícolas, como molinos y elevadores de granos, para facilitar recursos a pequeños productores. En lugar de otorgar créditos directamente a cada agricultor, Banamex presta a estas empresas intermediarias, que a su vez proporcionan efectivo o insumos a sus proveedores. Este enfoque delega la responsabilidad de administración y supervisión de los préstamos al equipo financiero de los molinos o elevadores, optimizando la eficiencia en la gestión de la financiación agrícola. Los molinos o elevadores de grano deben contar con un 20% del valor del préstamo en efectivo como colateral, mientras que los proveedores deben tener un 10% bajo el mismo esquema. Como garantía adicional, Banamex utiliza contratos forward entre el molino y los productores, además de contar con garantías de FONAGA y FEGA de FIRA. Estas

⁴ Banco Nacional de México



garantías no solo reducen el riesgo de incumplimiento, sino que también permiten al banco reducir sus reservas obligatorias. Al momento de la cosecha, los pequeños productores entregan el grano al molino o elevador, que descuenta el crédito del valor de la venta y paga a Banamex, quien a su vez reembolsa el costo de la garantía a FIRA. Para optimizar el flujo de caja, Banamex también utiliza recibos de almacenamiento, mediante los cuales los molinos o elevadores pueden almacenar el grano en un Almacén General de Depósito (VCO) y recibir un certificado y nota de compromiso, los cuales Banamex acepta como garantía.

Asimismo, los seguros de cosecha podrían ser herramientas interesantes para considerar, ya que mitigan el riesgo de impago asociado a factores climáticos, aumentando la seguridad sobre la recuperación de los préstamos y permitiendo reducir las reservas obligatorias. Sin embargo, debido a la baja cobertura de seguros agrícolas entre pequeños productores, puede suponer un reto intentar implementarlos como parte del proceso de crédito en ProCrédito.

El Objetivo general del proyecto es **apoyar a ProCrédito en su intención de mejorar y diversificar el crédito Agro**, (1) analizando las potenciales mejoras en el esquema actual de alianzas y metodología de préstamos concedidos a productores de bayas, referido en adelante como “Bayas - Alianzas”, e (2) investigar nuevos esquemas de alianzas y metodologías para financiar cultivos adicionales, referido de ahora en adelante como “Nuevos cultivos - Alianzas”. En el marco del proyecto, se prevé el diseño, pilotaje e implementación inicial de tres nuevos productos de crédito agrícola, asociados a distintos cultivos y esquemas de alianza, en función de los resultados del estudio de mercado y de la viabilidad operativa y de riesgo identificada durante la ejecución.

De manera transversal, el proyecto incorporará un componente específico de captura de lecciones aprendidas y gestión del conocimiento, orientado a sistematizar los aprendizajes derivados del diseño, implementación y pilotaje de los productos y esquemas de alianza, con el objetivo de informar futuras iniciativas similares y facilitar la replicabilidad de los enfoques más efectivos.

El proyecto de asistencia técnica se estructura en las siguientes actividades:

1. Mejoras del producto agro actual “Bayas - Alianzas”.

- 1.1. Análisis de carencias
- 1.2. Adopción de una metodología mejorada de gestión del crédito agrícola
- 1.3. Estructura organizativa
- 1.4. Plan de formación

2. Desarrollo de nuevos productos para financiar cultivos adicionales, “Nuevos cultivos - Alianzas”

- 2.1. Estudio de mercado y caracterización de clientes
- 2.2. Desarrollo de alianzas
- 2.3. Diseño y desarrollo de productos y procesos
- 2.4. Piloto

3. Captura sistemática de lecciones aprendidas y gestión del conocimiento



Actividades específicas

1. Mejoras del producto agro actual “Bayas-Alianzas”

1.1. Análisis de carencias

Para el análisis de carencias, es importante considerar la forma actual de operar de ProCrédito con respecto a la financiación de bayas en las diferentes áreas en contraste con las mejores prácticas del sector.

Las áreas de operación a analizar deben incluir como mínimo las siguientes: Área geográfica de operación, Cultivos prioritarios, Clientes objetivo, Recursos humanos internos, Diseño de productos, Metodología crediticia (recolección de datos, cálculo de ingresos, verificación, análisis crediticio), Monitoreo de variables agrícolas y Sistemas de información.

Este análisis preliminar indicará cómo está ProCrédito en comparación con las mejores prácticas del sector y permitirá identificar previamente posibles mejoras que posteriormente se contrastarán con la realidad del mercado de ProCrédito para evaluar su viabilidad.

El análisis de carencias no sólo se centrará en cuestiones operativas, sino también en cuestiones estratégicas y organizativas del departamento comercial con respecto a los préstamos agrícolas.

1.2. Adopción de una metodología mejorada de gestión del crédito agrícola

En relación a las metodologías de préstamo agrícola, estas deberían integrar de mejor manera los riesgos y características específicos del sector y cliente.

Algunas características a tener en cuenta son tamaño y tipo de explotación agrícola, historial de producción y rendimiento, ingresos y diversificación de fuentes, ubicación geográfica y riesgo climático, nivel de educación financiera y agrícola, afiliación a asociaciones o grupos de productores, acceso a tecnología y financiamiento, uso de seguros y estrategias de mitigación de riesgos o capacidad de adaptación al mercado.

Con respecto a los riesgos, se deben integrar los riesgos meteorológicos, de producción, de insumos y de mercado. Estos riesgos están directamente relacionados con el riesgo de crédito que los prestamistas asumen en sus operaciones normales.

En la actualidad, ProCrédito alinea la metodología crediticia de préstamo al giro agrícola, sin embargo, existen puntos de oportunidad con el fin de eficientar la metodología actual por lo que existen variables que aún no se incorporan de forma holística y no se aprovecha plenamente su potencial. Durante el proyecto se analizarán en detalle estas variables y su potencial.

La metodología de crédito actual de ProCrédito está basada en cinco pilares aplicable a todos los rubros, pero con ciertas variantes para el sector agro:

- Destino del crédito: Solo se financian créditos productivos, que ayuden a una mejora económica tanto a sus prestatarios, así como a la comunidad donde operan, generando fuentes de empleo y movimiento económico.



Dependiendo el destino se tiene que presentar una cotización del bien a financiar o proyecto de inversión en capital de trabajo.

- **Voluntad de Pago:** Se evalúa el grado de compromiso del prestatario para el reembolso de los créditos basado en fuentes de historial crediticio externo e interno, así como la relación de créditos que guarda con sus proveedores y sus cumplimientos con ellos. También se valora la prudencia y resiliencia en la toma de pasivos.
- **Capacidad de pago:** Se enfoca en calcular si el cliente cuenta con la suficiente liquidez para hacer frente a la obligación contratada, dicha capacidad es medida en históricos y capacidad actual. No se considera el beneficio o incremento de liquidez que le proporcione el préstamo de ProCrédito, aunque si se integra el gasto que genere. Se utilizan los tres principales EEFF del cliente:
 - Balance General
 - Estado de pérdidas y ganancias
 - Flujo de caja (determinados con base al cultivo, fechas de cosecha, entrega y pago)

Además, se contrasta con los paquetes tecnológicos de FIRA la necesidad real para capital de trabajo, minimizando la posibilidad de desvío de recurso y sobreendeudamiento.

- **Gestión empresarial:** Se cruzan datos cualitativos y cuantitativos del cliente: Capitalización del negocio, dominio de su mercado, (FODA y riesgos externos) organización, tipo de gobernanza, impactos ambientales y sociales, inclusión, sucesión, lineamiento de permisos para operar, colaboración y apertura ante la institución, relación y gestión que mantiene con sus empleados, clientes y proveedores.
- **Garantía:** Todo crédito cuenta con una garantía quirografaria y dependiendo del monto o evaluación de riesgo se solicitará garantía prendaria o hipotecaria.

Una vez otorgado el crédito se realiza un seguimiento por medio de supervisiones:

- **Aplicación de recursos:** Posterior al desembolso se comprueba que el crédito fue usado específicamente para el destino aprobado.
- **Supervisión a pago fuerte:** Dependiendo del cultivo se supervisa que la planta este germinado de manera correcta, confirmando que la cosecha se dará en tiempo y forma y por consecuencia el pago.

En los últimos años ProCrédito ha venido mejorando la metodología de “Alianzas” aprovechando la experiencia en temas de productividad, orden y control. Utilizando mejor el historial de crédito, superficie y calidad estadística de su labor de campo y fruta para obtener una calificación y ser rápidos en el desembolso de financiamiento. Sin embargo, es necesario reevaluar esta metodología para replantearse todos los supuestos que pueden estar desactualizados y también tener en cuenta aspectos como precio, lugar, promoción, personas, procesos, evidencia física o posicionamiento. El mejor manejo del CRM también podría ofrecer mejoras en cuanto a un mejor control en el conocimiento de clientes y prospectos para ofrecer cada vez más productos mejor alineados a sus necesidades.



1.3. Estructura organizativa

En el marco del nuevo producto para la financiación de productores de bayas, es crucial alinear los equipos internos hacia una estructura más ágil y orientada al cliente.

Esto podría implicar, la reestructuración de jerarquías de aprobación y reporting, especialización del puesto con la contratación de perfiles con experiencia en el sector agrícola, capacitación al personal existente, etc.

1.4. Plan de formación

Es esencial capacitar al equipo no solo en las especificidades del sector agrícola, sino también en habilidades técnicas y de comunicación que faciliten una asesoría integral a los productores. El equipo debe formarse en gestión de riesgos agrícolas, análisis de crédito adaptado al tipo de productor, y en tecnologías que les permitan monitorear el progreso y los resultados de las financiaciones otorgadas. También, es recomendable incluir sesiones de sensibilización sobre el contexto local y los desafíos que enfrentan los productores de bayas en México, para que los asesores y ejecutivos de crédito puedan ofrecer soluciones adaptadas y basadas en la realidad del sector.

Estas formaciones incluirán horas de formación para el personal de campo centradas en las actividades de visitas a los productores para recopilar datos, el análisis y la aprobación de préstamos. Además, el personal de gestión recibirá formación sobre los mismos temas desde un punto de vista estratégico, operativo y de ejecución, enfocado conocer los riesgos, productos de alto valor, temporalidades y estrategias ventas

2. Desarrollo de nuevos productos para financiar cultivos adicionales, “Nuevos cultivos - Alianzas”

2.1. Estudio de mercado y caracterización de clientes

El equipo consultor realizará un análisis en profundidad de los clientes y mercados potenciales con base a los identificados en el Apéndice A.

En esta fase se recopilará información para conocer las características de la clientela, la dinámica del mercado, programas FIRA, los cultivos, la estacionalidad de los ingresos, diversificación y las necesidades de financiación por sector y tipo de agricultor. De cara a su estrategia 2030, ProCrédito busca llegar a agricultores “establecidos”, que cuenten con una plantación tecnificada, diversificando cultivos y regiones atendidas. Véase Apéndice B para mayor detalle de potencial identificado en cartera agro en 2030.

La información descubierta durante esta fase de estudio de mercado se utilizará para seleccionar las zonas con mayor potencial agrícola. También se estudiarán los perfiles de los distintos agricultores y sus vínculos con las diferentes cadenas de valor para diseñar o rediseñar los posibles servicios financieros. Se debe tener en cuenta la lista de cultivos preseleccionados en el Apéndice A.

El estudio también deberá realizar un análisis de la competencia en las diferentes zonas, identificando aquellas instituciones financieras presentes y sus segmentos y clientes objetivo, así como su oferta de productos al sector agrícola.



Además, será útil realizar una investigación cualitativa del lado de la demanda: La investigación cualitativa del lado de la demanda se llevará a cabo mediante el despliegue de un equipo de expertos en investigación de mercado para realizar encuestas, entrevistas y debates de grupos de discusión con los agricultores. Este ejercicio ayudará a conocer mejor los potenciales productos. Ayudará a evaluar las expectativas y preferencias de los agricultores respecto a los productos, así como los atributos que prefieren. Algunos de los atributos del producto que deben evaluarse son el coste del préstamo, el plazo y la frecuencia de reembolso, los procesos digitales, el importe del préstamo, la comodidad de los procesos y la transparencia y la comunicación.

2.2. Desarrollo de alianzas

Una vez se haya realizado el análisis de mercados y clientes potenciales, se debe explorar qué potenciales alianzas estratégicas se pueden consolidar con comercializadores y proveedores de equipo. ProCrédito espera apoyarse en su CORE Tekprovider y Salesforce para identificación de alianzas potenciales y su administración.

2.2.1. Identificación y evaluación de alianzas potenciales:

- Entrevistas con expertos de la industria: Las entrevistas con expertos ayudarán a comprender en detalle las cuestiones relacionadas con la oferta. Se realizarán entrevistas con expertos rubros objetivo y los agregadores. Algunas de las instituciones que podrían ser entrevistadas incluyen IFs, agrifintechs, fabricantes de equipos agrícolas, distribuidores, etc.
- Investigación documental/secundaria con el fin de identificar posibles aliados para ProCrédito. La asistencia de los aliados durante los procesos de búsqueda de clientes, selección y diligencia debida se calibrará con su respectiva presencia sobre el terreno y sus capacidades de diligencia debida. Esto significa que en las asociaciones en las que los socios no tienen una fuerte presencia sobre el terreno, ProCrédito puede realizar la búsqueda de clientes dada su mayor presencia sobre el terreno. También hay que considerar las asociaciones con proveedores de insumos agrícolas y empresas que producen y suministran semillas, fertilizantes, pesticidas y otros insumos agrícolas a los agricultores. Además, se estudiará la posibilidad de asociarse con cooperativas o agregadores que cuenten con una base cautiva de agricultores.
- Del mismo modo, el análisis detallado del mercado y la evaluación de la demanda ayudarán a identificar posibles oportunidades de colaboración con aliados a los que ProCrédito pueda recurrir para abordar las lagunas del mercado (para la financiación de equipos agrícolas, fabricantes de equipos agrícolas, concesionarios, distribuidores).
- Para los productos también se explorarán asociaciones con otros socios del ecosistema, como empresas de tecnología avanzada y proveedores de seguros meteorológicos que puedan ayudar a consolidar los productos.
- A la hora de identificar las mejores alianzas, se debería tener en cuenta lo siguiente:



- Que la entidad tenga un sólido historial de suministro de insumos de valor añadido a pequeños y medianos agricultores, normalmente combinando semillas, fertilizantes y productos fitosanitarios.
- Sólidas relaciones de confianza y respeto con los agricultores locales, basado en un sólido valor añadido y la integridad del distribuidor.
- Conocimiento profundo de los aspectos de agricultura de los principales grupos de productos, idealmente licenciados con formación agronómica para ayudar a seleccionar los préstamos y participar en desembolsos y cobros.
- Idealmente, propuesta de valor que incluya servicios técnicos y de información a los agricultores, permitiéndoles recibir insumos, apoyo técnico y financiación del distribuidor.
- Capacidad interna adecuada para gestionar el análisis de los préstamos en la temporada anterior a la siembra/cultivo, cuando es necesario conceder la mayoría de los préstamos agrícolas.
- Ubicación en una zona en la que ProCrédito pretende concentrar las operaciones de financiación agrícola.

2.2.2. Desarrollar esquema de compensación y acordar términos y tareas de cobranza a clientes con aliados.

Para desarrollar un esquema de compensación eficaz en colaboración con las empresas aliadas, es fundamental establecer incentivos que alineen los objetivos de todas las partes, incluyendo la sostenibilidad financiera de los productores de bayas y la rentabilidad de ProCrédito.

El esquema de compensación debe motivar a las empresas aliadas a facilitar la canalización de los fondos hacia los productores con criterios de eficiencia y transparencia. Esto podría incluir comisiones basadas en el desempeño, donde las empresas aliadas reciban una compensación adicional por mantener altos niveles de cumplimiento en las condiciones de financiación, o por facilitar la recuperación de créditos. Además, es importante contemplar incentivos por la retención de clientes y el desarrollo de relaciones a largo plazo con los productores, promoviendo una relación sólida entre todas las partes involucradas.

En cuanto al acuerdo de términos y tareas de cobranza a clientes, es esencial definir roles y responsabilidades claras, estableciendo desde el inicio el proceso de seguimiento y gestión de cobranza. Esto incluye acordar las metodologías de evaluación de riesgo de crédito, así como las estrategias de intervención en casos de atraso, tales como períodos de gracia o reestructuración de pagos en función de la situación del cliente. Es recomendable asignar la responsabilidad de cobranza a las empresas aliadas, quienes, por su cercanía y conocimiento del contexto.

2.2.3. Designar equipo para identificación, negociación y desarrollo de alianzas.

Este equipo debe estar compuesto por profesionales con habilidades en gestión de relaciones, conocimiento del sector agrícola y experiencia en desarrollo de negocios. Su función principal será evaluar posibles aliados, negociar acuerdos que beneficien a todas las partes y gestionar las alianzas a largo plazo, asegurando que se alineen con los objetivos financieros y sociales de ProCrédito.



2.2.4. Capacitar a ejecutivos comerciales en gestión de negociaciones y relaciones con aliados.

La formación debe enfocarse en técnicas de negociación efectiva, comunicación asertiva y desarrollo de relaciones de confianza a largo plazo, lo que permitirá maximizar el valor de cada alianza y asegurar un apoyo continuo a los productores financiados.

2.2.5. Utilizar sistemas para análisis que respalde identificación y selección de alianzas potenciales.

Estas herramientas permitirán evaluar datos clave sobre el rendimiento, reputación y alineación estratégica de posibles aliados, facilitando decisiones informadas que optimicen el impacto y sostenibilidad de la financiación para productores.

Lo anterior con el fin, de garantizar la viabilidad de operar con dicha alianza, a través de validaciones reputacionales en el mercado, experiencia en el sector, gestión empresarial, capacidad etc a través de dichas herramientas.

2.3. Diseño y desarrollo de productos y procesos

ProCrédito quiere mantener su enfoque en créditos destinados a CapEx/OpEx para empresas con cadenas productivas. Se detalla en los siguientes puntos:

- Canal: Dirigido a industrias que requieren equipo y son atendidas por proveedores o comercializadores.
- Cliente: Mercado no atendido por la banca, con clientes de actividades semiformal.
- Tamaño: Créditos de 1 a 5 millones de pesos, alineados con el "core" de la empresa.
- Destino: Enfocados en mejorar productividad o expandir operaciones.
- Garantías: Ligadas a garantía prendaria (activo a financiar) o garantía hipotecaria.
- ESG (Environmental, Social, and Governance): Enfoque en sustentabilidad e inclusión financiera.
- Consideraciones: Gestión de riesgos específicos al sector o industria, incluyendo factores sociopolíticos de la región.

Algunos de los aspectos propuestos para analizar en el diseño de productos incluyen las 8 P's, ya que pueden contribuir en el entendimiento del entorno en el que operan los agricultores y a identificar las mejores estrategias para hacer accesible y atractiva la propuesta financiera. Por ejemplo, al ajustar el **Producto**, se puede adaptar la financiación a ciclos de cultivo y producción; al determinar el **Precio**, se pueden ofrecer tasas competitivas o flexibles que consideren la estacionalidad de los ingresos. El canal de distribución, "**Place**", es clave para asegurar que el producto financiero esté disponible en áreas rurales o zonas agrícolas de difícil acceso.

La **Promoción** ayuda a comunicar claramente los beneficios y condiciones a través de canales y mensajes adecuados para la comunidad agrícola.

Las **Personas** permiten un enfoque personalizado en la atención y asesoramiento, mientras que los **Procesos** y la **Prueba física** garantizan que el servicio sea rápido, confiable y transparente, elementos esenciales para ganar la confianza de los



agricultores. Por último, la **Productividad** asegura que el producto financiero no solo sea beneficioso para el agricultor, sino también eficiente en su administración y sostenibilidad.

Otras prácticas que también conviene analizar a la hora de desarrollar los productos pueden incluir:

1. **Capacitación y Educación Financiera:** Para facilitar la adopción de productos financieros, puede considerarse incluir programas de capacitación en finanzas y administración agrícola. Muchos agricultores no están familiarizados con productos financieros complejos, por lo que la educación les ayuda a tomar decisiones informadas y a gestionar el crédito adecuadamente.
2. **Evaluación de Riesgo Personalizada:** Los modelos tradicionales de evaluación de riesgo pueden no ser adecuados para el sector agrícola. Es importante crear métodos de análisis que consideren factores específicos del contexto agrícola, como la productividad del terreno, el tipo de cultivo y las condiciones climáticas de la región.
3. **Asociaciones con Instituciones y Programas Gubernamentales:** Colaborar con organizaciones como SAGARPA o programas de desarrollo agrícola puede ayudar a crear productos alineados con políticas de apoyo al campo y a obtener respaldo ante eventos adversos. También puede mejorar el acceso a información valiosa y recursos para los agricultores.
4. **Incorporación de Tecnologías Agrícolas:** En el proceso de evaluación y monitoreo del crédito, se pueden usar herramientas tecnológicas como el monitoreo satelital y sensores de suelo para evaluar la productividad y el uso de los recursos, ayudando a mitigar el riesgo y a entender mejor las necesidades del cliente.
5. **Acompañamiento Técnico:** Ofrecer asesoramiento técnico en conjunto con los productos financieros puede marcar una gran diferencia en el éxito de los agricultores. Esto incluye orientación en prácticas agrícolas sostenibles, mejoras en la producción y métodos para maximizar el rendimiento de sus cultivos.

Los cultivos de principal interés se detallan en el Apéndice A. Estos cultivos han sido identificados previamente por ProCrédito como actividades con potencial para un nuevo producto dedicado, aunque es necesario analizar en profundidad las distintas posibilidades. El desarrollo de alianzas y metodología crediticia para nuevos cultivos seguiría la misma lógica de pilotaje y aplicación que se describe a continuación. Se debe definir qué productos se van a financiar para esos cultivos: insumos, maquinaria, y a través de qué alianzas.

2.4. Piloto

2.4.1. Estrategia del piloto

El implementador, en consulta con la dirección de ProCrédito, definirá una estrategia de prueba piloto. El debate ayudará a ultimar los aspectos clave del plan piloto, incluido el número de sucursales para la prueba piloto, el calendario, las funciones y responsabilidades del equipo piloto, el objetivo de la prueba piloto y el mecanismo de supervisión. El plan también incluirá medidas de contingencia para los retos que puedan surgir durante la fase piloto.



También se definirán los KPI para la fase piloto de los tres productos, a partir de los cuales se realizará el seguimiento. Sobre la base del proyecto piloto y la consecución de los indicadores clave de rendimiento, se tomará la decisión de ampliar la escala de los productos. Algunos ejemplos de KPI son los objetivos de desembolso mensual de préstamos, la tasa de reembolso, la tasa de crecimiento mensual de la cartera, el tiempo de respuesta del proceso y parámetros cualitativos como la satisfacción del cliente y del personal con el producto y los procesos. Los datos necesarios se incorporarán a los módulos MIS que ProCrédito utiliza para supervisar su actividad.

La escala, las ubicaciones exactas y las sucursales para los proyectos piloto de los productos se seleccionarán teniendo en cuenta el potencial del mercado, el rendimiento de la sucursal, el crecimiento del negocio y la calidad de la cartera, la fuerza y el interés de los socios, la disponibilidad de directivos clave, etc.

En el proceso de diseño del piloto se definirán las características iniciales de la nueva metodología, los parámetros clave para evaluar su rendimiento y la formación necesaria para el personal sobre el terreno en actividades de originación, recopilación de datos, análisis de préstamos y aprobaciones. Algunas características a tener en cuenta en el modelo de préstamo para financiar al sector agrícola incluirían:

- Captar todos los flujos de ingresos de la explotación, identificar la frecuencia de los flujos de efectivo, determinar la capacidad de reembolso y evaluar los niveles de capacitación técnica y de gestión.
- Reducir los riesgos crediticios ofreciendo a los agricultores plazos de préstamo adecuados y calendarios que se ajusten a sus ingresos estacionales y los flujos de caja irregulares.
- Incorporar procesos que permitan la verificación cruzada de los rendimientos, los ingresos y los costes de producción de las cosechas, recopilados por el gestor del préstamo durante las visitas a las explotaciones.
- Utilizar sistemas de puntuación objetivos para estimar los niveles de riesgo de los agricultores sobre los importes máximos de los préstamos.
- Emplear un proceso sistemático y coherente para cotejar las ventas y los costes de producción recabados contactando con referencias (compradores y proveedores).

Junto con el plan piloto, el implementador ayudará a ProCrédito a crear materiales colaterales para formar a los cuadros de su personal y difundir los productos entre los clientes actuales y potenciales.

2.4.2. Formalización de alianzas

A efectos del presente proyecto, se entenderá por alianza un acuerdo de colaboración de carácter operativo y no societario entre ProCrédito y terceros relevantes del ecosistema agroalimentario (tales como comercializadores, proveedores de insumos, proveedores de tecnología o servicios complementarios), orientado a facilitar la identificación, originación,



acompañamiento y/o mitigación de riesgos de las operaciones de crédito agrícola.

Para los productos desarrollados en el marco del proyecto, se establecerán alianzas formales y se negociarán los términos de la colaboración, partiendo del compromiso inicial con los socios identificados en el punto 2.2 anterior. Estas alianzas no implicarán, salvo acuerdo expreso en contrario, relaciones de exclusividad, participación accionarial ni asunción de riesgos financieros distintos de los expresamente definidos.

Se elaborarán acuerdos de asociación o colaboración en los que se definirán de manera clara y documentada, entre otros aspectos:

- Las funciones y responsabilidades de ProCrédito y de cada socio;
- Los mecanismos de coordinación y, en su caso, las estructuras básicas de gobernanza de la colaboración;
- Los parámetros operativos y de desempeño relevantes para el seguimiento de la alianza, con el fin de garantizar la transparencia y la rendición de cuentas.

De forma complementaria, se definirán funciones y responsabilidades claras para los procesos internos y los equipos de ProCrédito involucrados en la gestión, seguimiento y control de dichas alianzas, asegurando su adecuada integración en los procesos comerciales, de riesgo y operativos de la entidad.

2.4.3. Evaluación de las necesidades de formación y desarrollo de contenidos

El implementador llevará a cabo una evaluación de las necesidades de formación para comprender las necesidades de ProCrédito. Se evaluarán las carencias en competencias y conocimientos esenciales relacionados con los productos nuevos y rediseñados, así como los aspectos de la formación en los que debe centrarse cada departamento pertinente de ProCrédito, como ventas, crédito, operaciones, riesgos, etc. La evaluación de las necesidades abarcará tanto los conocimientos técnicos (relacionados con los productos y los sistemas) como las aptitudes necesarias para la ejecución, y dará prioridad a los lugares seleccionados para las pruebas piloto. Se mantendrán conversaciones con la alta dirección de ProCrédito para recabar su opinión y comprender su punto de vista sobre las carencias de conocimientos y competencias en los distintos departamentos de ProCrédito.

El contenido de la formación se elaborará a partir de la información recabada de ProCrédito.

2.4.4. Realización del piloto

El piloto se llevará a cabo en los lugares seleccionados según el plan piloto. La participación de las partes interesadas se llevará a cabo para recoger sus comentarios y abordar sus preocupaciones durante los pilotos. Los datos sobre los indicadores clave de rendimiento se recopilarán para realizar un seguimiento del progreso y el impacto de los proyectos piloto. Se supervisará de cerca el rendimiento de los proyectos piloto con respecto a los indicadores clave de rendimiento y los hitos predefinidos.

El ejercicio de seguimiento se realizará a intervalos periódicos durante la fase piloto, y ayudará a corregir el rumbo y optimizar los productos y procesos. Se recabará la opinión de los prestatarios, el personal de ProCrédito y los socios



para recopilar información y datos sobre los indicadores clave de rendimiento. Esto ayudará a analizar los resultados del piloto y evaluar su eficacia, identificar mejoras y redefinir los KPI, si es necesario.

Una vez completado el programa piloto, y si los resultados son prometedores, el equipo del proyecto debe desarrollar una estrategia para implantar los cambios en toda la entidad. El cambio debe ser gradual y tener en cuenta los recursos necesarios para su aplicación. El equipo del proyecto debe trabajar con la dirección general y la dirección de la empresa para prever hacia dónde se dirige la organización a largo plazo con respecto a los préstamos agrícolas y establecer una hoja de ruta sobre cómo se alcanzarán estos objetivos.

Los elementos clave que deben definirse son los objetivos de los clientes y del sector, los canales de distribución, los recursos humanos, la formación y el desarrollo de nuevos productos.

3. Captura sistemática de lecciones aprendidas y gestión del conocimiento

El objetivo es capturar de manera sistemática las lecciones aprendidas y el conocimiento generado a lo largo de la implementación del proyecto, con el fin de fortalecer el aprendizaje institucional, orientar futuras iniciativas y facilitar la replicabilidad de enfoques exitosos en proyectos similares.

Esta actividad permitirá identificar qué enfoques, metodologías y actores han funcionado adecuadamente, así como aquellos aspectos que presentan oportunidades de mejora, aportando evidencia práctica para la toma de decisiones futuras.

La actividad se desarrollará de forma transversal durante todo el ciclo del proyecto, recopilando información y aprendizajes derivados de las distintas fases, incluyendo el diseño, la implementación piloto, la interacción con los equipos internos y la evaluación de resultados.

Las principales áreas de análisis incluirán, entre otras:

- Enfoques de implementación y metodologías aplicadas
- Desempeño y adecuación de socios externos
- Lecciones operativas, organizativas y de gestión de riesgos
- Factores habilitadores y limitantes durante la ejecución
- Potencial de replicabilidad y escalabilidad de los modelos desarrollados

El proceso de captura de conocimiento combinará:

- Sesiones estructuradas de reflexión interna en hitos clave del proyecto
- Entrevistas con personal de ProCrédito y actores relevantes
- Revisión de documentación, resultados del piloto y evidencias operativas



Entregables

1. Informe de lecciones aprendidas y conocimiento adquirido

Documento estructurado que sintetice los principales aprendizajes del proyecto, incluyendo:

- Hallazgos clave y recomendaciones prácticas
- Implicaciones para el diseño y ejecución de futuras iniciativas

2. Producto de conocimiento “sanitizado” (versión no confidencial)

Versión adaptada y anonimizada de los contenidos seleccionados, excluyendo referencias sensibles o confidenciales, con el objetivo de:

- Servir como guía práctica para proyectos similares
- Facilitar actividades de intercambio de conocimiento
- Contribuir potencialmente al desarrollo de un documento de referencia o white paper temático



6. Principales entregables y resultados esperados

Entregables esperados

No.	Actividad	Indicador	Punto de partida	Objetivo
1.1	Análisis de carencias	Informe de GAPS vs mejores prácticas	No	Sí
1.2	Adopción de una metodología mejorada de gestión del crédito agrícola	Estrategia escalable para que el producto se extienda a más sucursales y clientes	No	Sí
		Implementación de producto mejorado de "Bayas – Alianzas"	No	Sí
1.3	Estructura organizativa	Nuevo organigrama propuesto	No	Sí
1.4	Plan de formación	Contenidos y módulos de formación para la capacitación del personal de ProCrédito	No	Sí
1.4	Plan de formación	Plan de formación continua	No	Sí
2.1	Estudio de mercado y caracterización de clientes	Informe de estudio de mercado y evaluación de la demanda	-	Elaboración de un informe detallado sobre el alcance del mercado para los potenciales productos
2.3	Diseño y desarrollo de productos y procesos	Informe de estrategia para el piloto de los productos	No	Sí
2.4	Piloto	Informe sobre el proyecto piloto	No	Sí
		Plan de escalamiento del piloto para su implementación a mayor escala.	No	Sí
3	Captura sistemática de lecciones aprendidas y gestión del conocimiento	Informe de lecciones aprendidas y conocimiento adquirido	No	Sí
		Producto de conocimiento	No	Sí



Resultados esperados

No.	Actividad	Indicador	Punto de partida (sept-25)	Objetivo
	Mejora y diversificación del crédito agro	Cartera agrícola total	388,027,656 MXN	505.000.000 MXN 2025 y 569.000.000 MXN 2026 (Apéndice D, detalle)
		PAR agrícola	5,25%	3,5%
		Nº total de clientes agrícolas	122	217
1.4	Plan de formación	Nº de asistentes a workshops sobre la nueva metodología para el personal comercial y operacional	0	25 (50% del personal total)
2.4	Piloto	Nº de productos nuevos	-	3
		Nº de alianzas para los productos	Alianzas actuales para el producto bayas	Al menos una alianza nueva por producto nuevo
		Cartera piloto	N/A	151.000.000 MXN
		PAR piloto	N/A	1%
		Nº total de clientes piloto	N/A	60
		Nº de desembolsos bajo el piloto	N/A	60

Calendario

No.	Actividad	T4 2025	T1 2026	T2 2026	T3 2026	T4 2026	T1 2027	T2 2027	T3 2027
Mejora y diversificación del crédito agro									
1	Mejora del producto agro actual "Bayas – Alianzas"								
1.1	Análisis de carencias								
1.2	Adopción de una metodología mejorada de gestión del crédito agrícola								
1.3	Estructura organizativa								
1.4	Plan de formación								
2	Desarrollo de nuevos productos para financiar cultivos adicionales "Nuevos cultivos – Alianzas"								
2.1	Estudio de mercado y caracterización de clientes								
2.2	Desarrollo de alianzas								
2.3	Diseño y desarrollo de productos y procesos								
2.4	Piloto								
3	Captura sistemática de lecciones aprendidas y gestión del conocimiento								



8. Fecha provisional de inicio del contrato

Primer Trimestre de 2026

9. Periodo de implementación

El período inicial de ejecución del contrato será de 24 meses. Este plazo podrá ampliarse, previa aprobación del Órgano de Contratación.



Apéndice A – Combinaciones región-cultivo identificadas

>1,000M	1	
Interes	Si	

Count of Sum of Potencial cartera 2030	Column Labels				
Row Labels	Centro	Noreste	Noroeste	Occidente	Grand Total
Aguacate	1			1	2
Arándano			1	1	2
Brócoli				1	1
Café cereza	1				1
Calabacita			1		1
Cebolla		1	1	1	3
Chile verde	1	1	1	1	4
Durazno				1	1
Espárrago			1	1	2
Frambuesa			1	1	2
Fresa			1	1	2
Guayaba				1	1
Limón	1	1		1	3
Mango	1		1	1	3
Manzana			1		1
Naranja	1	1			2
Nopalitos	1				1
Nuez		1	1		2
Papa	1	1	1	1	4
Papaya	1			1	2
Pepino			1	1	2
Piña	1				1
Plátano	1			1	2
Sandía			1		1
Tomate rojo (jitomate)	1	1	1	1	4
Tomate verde				1	1
Uva			1		1
Zarzamora				1	1
Grand Total	12	7	15	19	53

El criterio > 1.000 M se refiere a créditos agrícolas superiores a 1 millón de pesos.



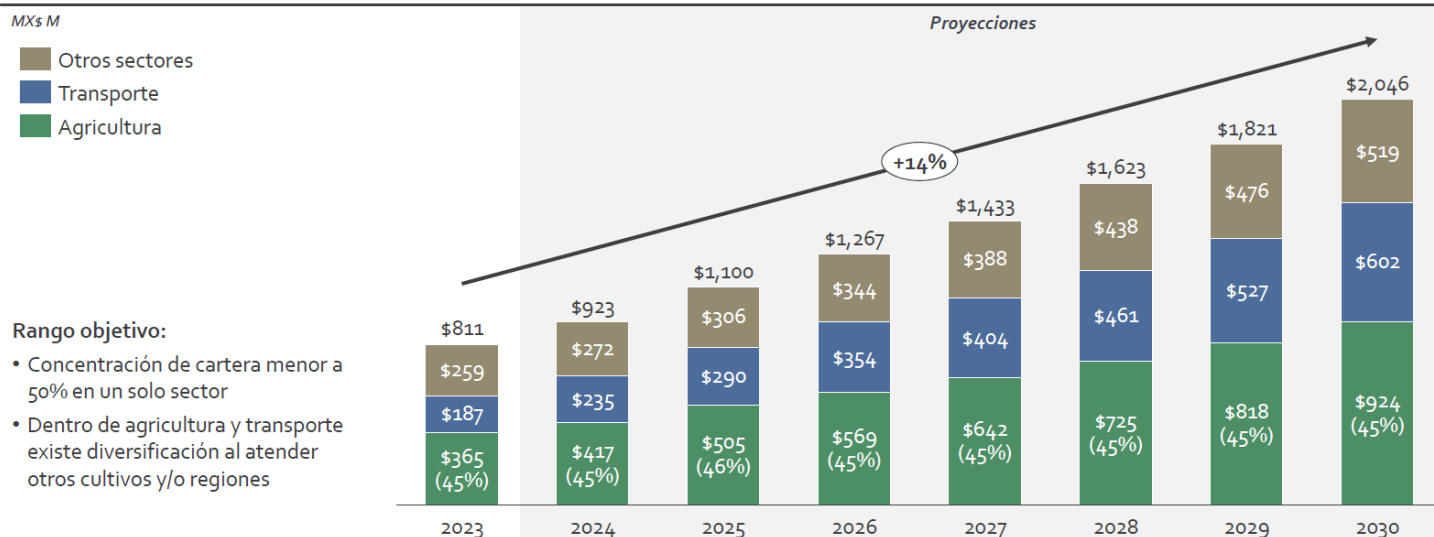
Apéndice B – Potencial de mercado en agricultura preidentificado por ProCrédito





Apéndice C – Proyección cartera comercial total de ProCrédito 2023-2030

Proyección de cartera comercial total de Procredito, 2023 - 2030





Apéndice D – Proyección cartera agrícola de ProCrédito 2025-2026

Proyección Agrícola CICLO 2025- 2026

Producto	Monto	%	Monto.	%.
BERRIES	\$227.25	45%	227.60	40%
AGUACATE	\$126.25	25%	170.70	30%
JITOMATE	\$75.75	15%	113.80	20%
LIMON	\$25.25	5%	17.07	3%
NARANJA	\$25.25	5%	17.07	3%
MANGO	\$10.10	2%	11.38	2%
BROCOLI	\$10.10	2%	5.69	1%
PLATANO	\$5.05	1%	5.69	1%
Total	\$505.00	100%	569.00	100%



ANEXO II. CONDICIONES PARA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS SOLICITADOS

A continuación, se indican una serie de condiciones para la prestación de los servicios solicitados que deberán ser incorporadas en su propuesta para que sea considerada como oferta admisible, bien mediante aceptación por referencia a este documento, bien mediante incorporación en la propia propuesta en los mismos términos o sustancialmente similares.

a) Implicación del consultor externo y forma de trabajo

El consultor externo deberá asumir el liderazgo en la ejecución de los servicios que se solicitan en el presente documento.

El consultor principal frente a GAWA Capital y ProCrédito será su firma, sin perjuicio de que puedan ustedes utilizar, si se estimase necesario, a otros consultores, propios o asociados, en todas aquellas cuestiones que precisen su colaboración. Su firma deberá estar en condiciones de realizar labores de interlocución frente a dichos consultores, asumiendo la responsabilidad de su trabajo, todo ello sin perjuicio de las comunicaciones directas que GAWA Capital y ProCrédito consideren necesarias mantener con el mismo, para hacer cuantas aclaraciones sean necesarias sobre el contenido de los informes preparados por dichos consultores o sobre las actuaciones realizadas por aquél/aquéllos.

Las facturas de honorarios deberán ser emitidas por su propia firma a ProCrédito.

b) Conflicto de Intereses

Para la realización del trabajo su firma deberá proporcionar servicios de consultoría imparcial y objetivo, no teniendo o permitiendo que las personas involucradas en el mismo tengan ningún conflicto de intereses al aceptar o llevar a cabo dicho trabajo.

c) Confidencialidad

Véase Anexo IV.

d) Protección de datos personales

Véase Anexo IV.

e) Derechos de Propiedad Intelectual

Todos los informes, estudios, planes de negocio, gráficos, datos técnicos, especificaciones y cualquier otro material preparado para este trabajo de asesoramiento se realizan de forma exclusiva para ProCrédito y GAWA Capital, que podrán utilizarlos ya sea internamente o frente a terceros.

f) No cesión de trabajadores

En ningún caso la presente convocatoria de consultoría podrá entenderse o implicar cesión de trabajadores por su parte a ProCrédito.

La firma deberá hacer constar en su propuesta el compromiso de ejercer de modo real, efectivo y periódico el poder de dirección inherente a toda empresa en relación con sus trabajadores.

Asimismo, deberá indicar en su propuesta la persona, perteneciente a su plantilla, que coordinará el trabajo y será el interlocutor frente a ProCrédito.

g) Validación de criterios de aptitud

No se podrá contratar con ninguna entidad cuyos criterios de aptitud no hayan sido previamente validados (véase Anexo V).



En consecuencia, el cumplimiento de este requisito será condición previa indispensable para la contratación de sus servicios, siendo imperativo que el licitador justifique documentalmente los criterios de aptitud y que en su propuesta incorpore el compromiso de confidencialidad y la declaración responsable a la que se hace referencia en el Anexo III.

h) Documentación adicional

En el formulario adjunto (Anexo V) se incorpora la documentación a aportar para dicha validación la cual le será requerida al candidato seleccionado en la adjudicación provisional. En el caso de que parte de la documentación obre ya en poder de GAWA Capital y ProCrédito, háganlo constar en el propio formulario.

i) Contrato

De resultar su Entidad la adjudicataria deberá celebrar un contrato con ProCrédito que recoja al menos las siguientes menciones:

- a) La identificación de las partes.
- b) La acreditación de la capacidad de los firmantes para suscribir el contrato.
- c) Definición del objeto del contrato.
- d) Referencia a la legislación aplicable al contrato.
- e) La enumeración de los documentos que integran el contrato.
- f) El precio cierto, o el modo de determinarlo.
- g) Las modificaciones posibles y fijación del método de coste de las mismas.
- h) La duración del contrato o las fechas estimadas para el comienzo de su ejecución y para su finalización, así como la de la prórroga o prórrogas, si estuviesen previstas.
- i) Las condiciones de recepción, entrega o admisión de las prestaciones.
- j) Las condiciones de pago.
- k) Los supuestos en que procede la resolución.
- l) La regulación relativa a los epígrafes anteriores sobre: confidencialidad, protección de datos, cesión de trabajadores, subcontratación y capacidad técnica, Derechos de propiedad intelectual.

j) Ley y jurisdicción

El contrato de servicios en caso de ser seleccionado deberá estar sometido a ley y jurisdicción Mexicana.



ANEXO III - MODELO DE DECLARACIÓN RESPONSABLE

(Para acreditación provisional previa a la adjudicación definitiva)

Fecha:

Nombre/Razón social licitador:

CIF/NIF/Otro N.º identificación fiscal:

Objeto licitación:

DECLARO RESPONSABLEMENTE

- I. Que el licitador (*nombre de la persona física o jurídica*) tiene plena capacidad de obrar.
- II. Que el licitador (*nombre de la persona física o jurídica*) no se halla incurso en supuesto alguno de prohibición de contratar a los que se refiere el artículo 71 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público español (LCSP) ⁵ y posee la habilitación técnica o profesional para ejecutar el encargo.
- III. Que el licitador (*nombre de la persona física o jurídica*) puede acreditar su solvencia tanto económico-financiera como técnica.
- IV. Que la totalidad de la documentación acreditativa relativa a los apartados anteriores pueden ser aportados a GAWA Capital y ProCrédito con anterioridad a la adjudicación definitiva en el caso de resultar el licitador seleccionado para la contratación de referencia de acuerdo con lo previsto en la licitación.

Firma:

Nombre:

Cargo del firmante (*con facultades de representación*):

NIF:

Correo electrónico:

Sus datos serán tratados con la finalidad de gestionar la relación comercial y administrativa con GAWA Capital y ProCrédito siendo la base legal del tratamiento la ejecución del contrato del que Ud. mismo es parte. Los datos se conservarán mientras dure la relación contractual y los plazos legales oportunos. Para ejercer sus derechos de acceso, rectificación, supresión, portabilidad, limitación u oposición al tratamiento envíe una comunicación a: dpo@valvonta.es. En caso de que no se satisfaga su derecho puede reclamar a la Agencia Española de Protección de Datos. Para más información consulte nuestra política de privacidad en nuestro sitio web.

⁵ <https://www.boe.es/buscar/pdf/2017/BOE-A-2017-12902-consolidado.pdf>



ANEXO IV: CONFIDENCIALIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS

[nombre Proveedor] está obligado a mantener total confidencialidad, tanto durante el periodo de vigencia de este contrato, como una vez finalizado el mismo, de cuanta información obtenga relacionada directa o indirectamente con los servicios prestados, respondiendo frente a **ProCrédito y GAWA Capital** del incumplimiento del deber de confidencialidad.

A los efectos del presente contrato, tendrá la consideración de información confidencial, cualquiera relativa a asuntos comerciales, documentos legales, tecnología, procesos técnicos, metodologías, manuales técnicos, información técnica, procesos, productos, técnicas de marketing, listados de precios, ofertas económicas, datos personales relativos a la plantilla, candidatos y/o clientes, instalaciones y dependencias, que antes de ser recibidas por *[nombre Proveedor]* no estaban en conocimiento o poder de ésta.

Se hace constar expresamente el carácter confidencial de la información que pudiera llegar a conocimiento de *[nombre Proveedor]* a través del acceso a los manuales técnicos que ProCrédito proporcione y el listado de clientes de ProCrédito.

[nombre Proveedor] se compromete frente a ProCrédito a proteger, contra cualquier tipo de revelación no autorizada, la información proveniente de ésta, siempre y cuando dicha información haya sido claramente identificada, por escrito, como confidencial. Durante toda la vigencia del contrato, *[nombre Proveedor]* se compromete a aplicar la misma diligencia en la protección de la información de ProCrédito, que aplicaría en la protección de su propia información confidencial.

[nombre Proveedor] no podrá hacer uso de la información confidencial a que tenga acceso al amparo del presente contrato, para fines distintos de los recogidos en el mismo.

A la expiración de este contrato *[nombre Proveedor]* se obliga a la devolución, sin necesidad de requerimiento previo, de toda aquella documentación o material que ProCrédito le hubiera entregado.

Las Partes se comprometen y obligan a tratar de modo confidencial cualesquiera datos e información de carácter personal que traten en virtud del presente contrato y a cumplir adecuadamente y en todo momento las disposiciones vigentes que apliquen en materia de protección de datos.

En concreto *[nombre Proveedor]* se obliga a informar y, en su caso, a recabar el consentimiento conforme a los requisitos normativos exigibles, de **su personal** de los cuales recabe datos de carácter personal. Además, deberá Informar a dichas personas y, en su caso, solicitar el consentimiento, para que sus datos sean comunicados a ProCrédito y GAWA Capital para que ésta los pueda incorporar a sus bases de datos en calidad de responsable del tratamiento de los mismos.

Las Partes, como responsables del tratamiento, se informan mutuamente de que los datos personales (datos identificativos, de contacto, de firma, así como los que puedan figurar en la documentación acreditativa de la representación) de los firmantes que actúan en nombre y representación de cada una de las Partes en el presente Acuerdo (los "Representantes"), así como los datos personales (datos identificativos y de contacto) de las personas que se indican en el presente Acuerdo a efecto de notificaciones (las "Personas de Contacto") o de aquellas otras que se pudieran indicar con posterioridad; serán tratados por cada una de las Partes con la finalidad de gestionar el mantenimiento, cumplimiento, desarrollo, control y ejecución de lo dispuesto en el presente Contrato.

Los datos de los Representantes y las Personas de Contacto serán conservados por las Partes durante la vigencia de este Acuerdo. Una vez finalizado, quedarán bloqueados durante los plazos de prescripción legal, con carácter general diez años. Transcurridos los plazos de prescripción legal, los datos serán destruidos.



Las Partes no cederán a terceros los datos personales de los Representantes y las Personas de Contacto, salvo que la ley así lo establezca.

Los Representantes y las Personas de Contacto podrán ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, supresión, oposición, limitación del tratamiento y portabilidad, mediante un escrito al que se acompañe una copia de un documento acreditativo de su identidad a la dirección que se indique entre cada una de las partes. Igualmente, aquellas personas que consideren que no se han respetado el ejercicio de sus derechos de manera adecuada, pueden presentar una reclamación ante la Agencia Española de Protección de Datos (www.agpd.es)

Las Partes se obligan a adoptar y mantener las medidas de índole técnica y organizativa necesarias para garantizar la seguridad de los datos personales que traten en la ejecución del presente Acuerdo. Cada Parte será responsable del tratamiento de los datos que correspondan.

En caso de que la ejecución de algún servicio entre las partes implique la configuración como encargada del tratamiento de alguna de las Partes, deberá suscribirse un contrato de acceso a datos en los términos que exigen la legislación aplicable, incluida la posible subcontratación de servicios.

Las obligaciones de secreto establecidas en los párrafos anteriores no serán aplicables cuando exista cualquier requerimiento administrativo o judicial u otro imperativo legal en contrario.



ANEXO V. MODELO SOLICITUD DE VALIDACIÓN DE CRITERIOS DE APTITUD

Fecha:

Nombre/Razón social licitador:

Nº identificación fiscal:

Objeto licitación:

(Eliminar la opción que no proceda)

PERSONA JURÍDICA:

Por la presente la sociedad, a la que yo represento en calidad de(cargo y representación legal), les solicita ser validada por ProCrédito y GAWA Capital para lo cual les remitimos la siguiente documentación relativa a:

1. Capacidad de obrar

- ☐ Escritura de constitución o Estatutos Sociales o acto de constitución (*debidamente inscritos en el Registro Mercantil*) o certificado del Registro Mercantil sobre los epígrafes de constitución, objeto social, domicilio y órganos de administración

PERSONA FÍSICA:

Por la presente, yo D./Dña. (nombre y apellidos), solicito ser validada por ProCrédito y GAWA Capital para lo cual les remito la siguiente documentación relativa a:

1. Capacidad de obrar

- ☐ DNI o Pasaporte

2. No concurrencia de prohibición de contratar (PERSONA JURÍDICA O FÍSICA)

- ☐ Declaración responsable otorgada ante autoridad administrativa, notario público u organismo profesional cualificado

3. Solvencia económico – financiera (PERSONA JURÍDICA O FÍSICA) (elegir al menos una opción relevante)

- ☐ a) Declaraciones apropiadas de entidades financieras o, en su caso, justificante de la existencia de un seguro de indemnización por riesgos profesionales.
- ☐ b) Cuentas anuales presentadas en el Registro Mercantil o en el Registro oficial que corresponda. *Los empresarios no obligados a presentar las cuentas en Registros oficiales podrán aportar, como medio alternativo de acreditación, los libros de contabilidad debidamente legalizados.*
- ☐ c) Declaración sobre el volumen global de negocios y, en su caso, sobre el volumen de negocios en el ámbito de actividades correspondiente al objeto del contrato. Referido como máximo a los tres últimos ejercicios disponibles en función de la fecha de creación o de inicio de las actividades del empresario, en la medida en que se disponga de las referencias de dicho volumen de negocios.



☐ d) Otras modalidades de acreditación (a valorar por ProCrédito y GAWA Capital):

4. Solvencia técnica (PERSONA JURÍDICA O FÍSICA)

4.1 Solvencia técnica en los contratos de servicios (elegir al menos una opción relevante)

- ☐ a) Una relación de los principales servicios o trabajos realizados en los últimos tres años que incluya importe, fechas y el destinatario, público o privado, de los mismos.
- ☐ b) Indicación del personal técnico o de las unidades técnicas, integradas o no en la empresa, participantes en el contrato, especialmente aquellos encargados del control de calidad.
- ☐ c) Descripción de las instalaciones técnicas, de las medidas empleadas por el empresario para garantizar la calidad y de los medios de estudio e investigación de la empresa.
- ☐ d) Las titulaciones académicas y profesionales del empresario y del personal directivo de la empresa y, en particular, del personal responsable de la ejecución del contrato.
- ☐ e) En los casos adecuados, indicación de las medidas de gestión medioambiental que el empresario podrá aplicar al ejecutar el contrato.
- ☐ f) Declaración sobre la plantilla media anual de la empresa y la importancia de su personal directivo durante los tres últimos años, acompañada de la documentación justificativa correspondiente.
- ☐ g) Declaración indicando la maquinaria, material y equipo técnico del que se dispondrá para la ejecución de los trabajos o prestaciones, a la que se adjuntará la documentación acreditativa pertinente.
- ☐ h) Indicación de la parte del contrato que el empresario tiene eventualmente el propósito de subcontratar.
- ☐ i) Otras modalidades de acreditación ((a valorar por ProCrédito y GAWA Capital):

5. Habilitación⁶ (PERSONA JURÍDICA O FÍSICA) (si aplica)

- ☐ Prueba de habilitación profesional o técnica

6. Otra documentación opcional (pueden aportar puntuación adicional en la selección)

- ☐ Certificaciones de Calidad
- ☐ Certificaciones de Medioambiente
- ☐ Documentación de Responsabilidad Social Corporativa

Adicionalmente, por la presente afirmo que el objeto social y actividades del licitador no quebrantan ninguno de los Principios establecidos en el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (ver www.pactomundial.org).

En caso de solicitarlo, será aportada cualquier aclaración o documentación complementaria que requieran en el cumplimiento de sus obligaciones de contratación

⁶ La habilitación profesional o empresarial es la titulación, licencias o autorizaciones necesarias para desarrollar una actividad o ejercer una profesión. No todas las actividades la requieren, por eso es el propio licitador quien debe informar de lo que es imprescindible para el desarrollo de su actividad, y, en su caso, acreditarla documentalmente. Ej. colegiación para que un abogado ejerza, inscripción en un registro de entidades autorizadas para una empresa de tasaciones



Firma:

Nombre:

Cargo del firmante (*con facultades de representación*):

Nº identificación fiscal:

Correo electrónico:

Sus datos serán tratados con la finalidad de gestionar la relación comercial y administrativa con GAWA Capital y ProCrédito siendo la base legal del tratamiento la ejecución del contrato del que Ud. mismo es parte. Los datos se conservarán mientras dure la relación contractual y los plazos legales oportunos. Para ejercer sus derechos de acceso, rectificación, supresión, portabilidad, limitación u oposición al tratamiento envíe una comunicación a: dpo@valvonta.es. En caso de que no se satisfaga su derecho puede reclamar a la Agencia Española de Protección de Datos. Para más información consulte nuestra política de privacidad en nuestro sitio web.