

Criterios de Selección y evaluación de proyectos piloto de Empresas

Lima Junio 2006

Índice

Resumen Ejecutivo

1.- Los Fondos Concursables y el plan de negocio

1.1.- Planes de negocio

2.- Los productos del biocomercio.

3.- Productos con mercado.

3.1.- Planes de Negocio

3.2.- Objetivos

3.3.- Criterios de Evaluación

4.- Productos con evidencia empírica

4.1.- Planes de Investigación

Anexo 1

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento se ha elaborado teniendo en cuenta el informe preliminar de Criterios de selección y evaluación de proyectos piloto, a través del cual se busca apoyar el fomento del desarrollo de las empresas basadas en los principios del BIOCOMERCIO de manera social y ambientalmente responsable, y promueve el desarrollo de los bionegocios a través de la convocatoria de fondos concursables.

El enfoque de la convocatoria del PROGRAMA NACIONAL DE BIOCOMERCIO, está basado en el desarrollo de capacidades de las empresas, dado que se reconoce la necesidad de promover el sector, a través de la convocatoria de fondos concursables, para lo cual se establece que el medio para poder acceder al mismo, es a través de la presentación de planes de negocio y/o de investigación.

El documento establece los criterios de evaluación y selección de empresas a través de los planes de negocio y/o de investigación que se presenten; para lo cual, basándose en un enfoque de mercado ha definido la convocatoria de las empresas y alianzas en dos categorías de productos:

- Productos de la biodiversidad con mercado: El medio de evaluación son los planes de negocio.
- Productos con evidencia empírica: El medio de evaluación es el plan de investigación.

En el caso de los productos con potencial, es necesario que estos previamente deban ser evaluados a través de una definición clara de la potencialidad del mercado, para lo cual PROMPEX realizarán investigaciones de mercado que brinden respuestas claras acerca de las posibilidades reales de estos productos en los mercados, en término de variables de condiciones de acceso, tamaño, canales de distribución, competencia, y factores de rentabilidad; de tal manera que permita una promoción mas eficientes y eficaz.

1.- Los Fondos Concursables y el plan de negocio.

Son recursos dispuestos por el Programa Nacional de Biocomercio para financiar planes de negocio relacionados al biocomercio que las empresas presentan, orientados en la búsqueda de negocios social y ambientalmente responsables.

Las empresas son seleccionadas a través de los planes de negocios que presenten, los cuales son evaluados respecto de su potencialidad de desarrollo en el mercado y su pertinencia respecto de los principios del biocomercio.

El plan de negocio es el estudio detallado que evalúan las posibilidades de inversión de manera económica, financiera, social y ambientalmente responsable, luego de haber identificado la(s) necesidad(es) insatisfecha(s) y oportunidades del entorno, y formula las estrategias a desarrollar para poder obtener los resultados planteados, de esta forma, los planes de negocio son un medio a través del cual se pueden comunicar nuestras ideas a otras personas ajenas a la empresa, como accionistas, bancos, instituciones de promoción, cooperación etc., facilitándoles un instrumento que permita evaluar mejor la asignación de recursos.

2.- Los productos del biocomercio

Tal como se conoce, el Perú cuenta con diversos recursos de la biodiversidad los mismos que respecto de su desempeño en los mercados se han clasificado en:

Productos con mercado: son aquellos que ya tiene una presencia continua en los mercados, y están plenamente identificados, por los agentes que intervienen en el mismo, es decir productores, empresarios, consumidores. Estos productos deben ser evaluados a través de los planes de negocio que las empresas formulen.

Productos con evidencia empírica: Son aquellos que aun no han sido evaluados de manera científica, o no cuentan con suficientes estudios que identifiquen o demuestren los atributos que se les atribuye. Esto productos por

lo general se consumen o utilizan en el entorno nativo, por lo que es necesario realizar diversos tipos de **planes de investigación**.

Productos con potencial: Aquellos que aún no cuentan con un comportamiento definido en los mercados, no han generado un flujo comercial continuo y usualmente se encuentran en un nivel de muestras o pedidos de prueba, por lo que es necesario dimensionar de manera adecuada el potencial real de mercado y la mejor de acceder a él, por lo que es necesario que estos productos de manera previa a la promoción cuenten con **estudios de mercado** que determinen sus posibilidades de éxito.

3.- Productos con mercado

Los productos de la biodiversidad ya cuentan con diversos productos que tiene una determinada participación de mercado, es decir son productos que ya se exportan de manera continua con un mínimo de tres años consecutivos, y los embarques no son muestras de productos. Así mismo, en el mercado local cuentan con un comportamiento similar y se encuentran en la fase de crecimiento.

3.1.- Planes de Negocio

1.- Para seleccionar a empresas o asociaciones beneficiarias del Programa Nacional de Biocomercio, es necesario que éstas presenten un plan de negocios que demuestre la sostenibilidad del negocio a realizar de acuerdo con los criterios del biocomercio.

2.- El anexo1, proporciona un modelo de plan de negocios, el mismo que sirve de referencia para que cada entidad elabore su propio plan.

3.- Es necesario indicar que la exigencia de presentar el plan de negocios como instrumento de calificación para acceder al apoyo del Programa de Biocomercio, busca analizar la capacidad de plasmar en una propuesta empresarial los enfoques de mercado, sociales y ambientales.

4.- Los planes de negocio son una herramienta adecuada para identificar, dimensionar y definir las estrategias de acceso a los mercados, que permita un aprovechamiento rentable de las oportunidades de mercado, desarrollando bienes de mayor valor agregado, y/u optimizando la gestión en algunos puntos de la cadena de valor. Los planes son útiles tanto para el diseño como para la gestión de los negocios que se definan, permitiendo sustentar en términos técnicos como financieros, la inversión a realizar. El uso de los planes de negocios es un sólido aporte a la mejora de la gestión en los bionegocios modificando los enfoques replanteando los enfoques tradicionales basados en la producción.

5.- Atender una oportunidad de negocios o desarrollar un bien, basado en el mercado, permite, **ordenar a los agentes que intervienen en la cadena de valor**, generando foros de consulta tanto locales, o regionales, generando espacios de diálogo e intercambio de experiencias, constituyéndose en un medio adecuado para establecer prioridades concertadas y consistentes que proporcionen señales claras a las comunidades, proveedores etc. sobre las preferencias, intereses y capacidades requeridas por los demás agentes económicos del sector. Una oferta especializada y heterogénea exige mecanismos que hagan factible y eficiente su atención, para lo cual el Programa Nacional de Biocomercio se convertirá en un facilitador tanto de financiamiento como del acceso a los mercados a través de PROMPEX.

6.- En la medida que los diferentes agentes intervinientes en la cadena de valor, se ordenen sobre la base de la priorización de los mercados, se va a **conocer el rol de cada uno de ellos**, permitiendo evaluar y establecer de manera clara Alianzas estratégicas que pueden estar lideradas por productores organizados, empresas exportadoras etc.

7.- Así mismo, el plan de negocios nos permitirá efectuar el **seguimiento y evaluación** asociado a criterios de sostenibilidad y resultados, esperados.

3.2.- Objetivos:

- a) Fortalecer e interrelacionar a las organizaciones de productores con empresas exportadoras, a través de la conformación de cadenas, mejorando sus capacidades de gestión organizacional y de biocomercio.
- b) Promover una participación equitativa de organizaciones de productores y de mujeres en el mercado.
- c) Promover una orientación empresarial en el desarrollo del biocomercio.
- d) Facilitar el encuentro entre la demanda y la oferta.

3.3.- Criterios de Evaluación:

Principios de BIOCOMERCIO

- Todos los planes de negocio deberán estar bajo el espíritu de los principios del biocomercio.

Sostenibilidad / Rentabilidad

- El producto a ser desarrollado deberá contar con una demanda efectiva sustentada en información relevante del mercado interno y/o externo. Además, la producción y comercialización del producto deberá generar mayor rentabilidad para los miembros de la cadena especialmente para los productores, así como contribuir con la mejora de la participación de los mismos en el margen de comercialización (por una mejor capacidad de negociación, por ejemplo).
- El Plan de Negocios permitirá evaluar los aspectos de mercado y rentabilidad del mismo. Adicionalmente, se evaluará la coherencia entre la inversión y el financiamiento correspondiente de cada miembro integrante de la cadena y los ingresos adicionales por integrante gracias a la ejecución del plan de negocios.

Reducción de riesgos.

- Analiza que en la formulación del plan de negocios, se consideren acciones específicas y cuantificables dirigidas a minimizar riesgos en las fases

de producción, postproducción, procesamiento y comercialización de los productos del biocomercio. Estos riesgos pueden estar relacionados a la producción como: plagas, enfermedades, sequías, heladas, y/o de mercado como fluctuaciones de precios, especulación, incumplimiento de contratos, cambios drásticos en las tendencias de consumo, etc.

Criterios y subcriterios para la evaluación del Plan de Negocios

Criterios/Subcriterios	Calificación
<p>1. Rentabilidad y Sostenibilidad (Plan de Negocios)</p> <p>1.1 Identificación de la idea de negocios: producción y/o comercialización (problemática y sustento de mercado).</p> <p>1.2 El plan de negocio demuestra una demanda concreta y sustentada en información de mercado relevante, de los bienes y servicios de la biodiversidad que se producirán en el marco de la propuesta.</p> <p>1.3 Existen en el plan canales claros de comercialización de los productos o servicios que promueve el plan.</p> <p>1.4 Reducción de riesgos de producción y comercialización (impactos sociales y ambientales).</p> <p>1.5 Competitividad del plan frente a otras empresas nacionales o extranjeras</p> <p>1.6 Rentabilidad del proyecto (indicadores económicos y financieros).</p> <p>1.7 La contrapartida o cofinanciamiento en efectivo de parte del plan es significativa y está asegurada.</p> <p>1.8 El costo de administración del proyecto tiene límites razonables</p>	
<p>2. Calidad del Plan de Acción (Actividades a desarrollar de producción y/o comercialización)</p> <p>2.1 Coherencia entre la idea de negocio y el plan de acción propuesto (actividades, metodología y resultados esperados).</p> <p>2.2 El Plan de Acción es innovador y se verifica que permitirá mejorar los bionegocios de los productores participantes.</p> <p>2.3 Consistencia metodológica (Estrategias) y de instrumentos frente a la idea de negocios identificada y las oportunidades de mercado detectadas.</p> <p>2.4 Replicabilidad de la propuesta y sus resultados esperados</p> <p>2.5 Impacto del plan de negocios a desarrollar (número de productores).</p>	
<p>3. Fortalezas de la Cadena y Socios Estratégicos</p> <p>3.1 Capacidades de la(s) organización(es) de productores para la ejecución del proyecto (cuando es pertinente, se evalúa también la capacidad del Aliado) en condiciones equitativas, compartiendo los riesgos y beneficios involucrados.</p> <p>3.2 Sinergias que genera la Alianza Estratégica y fortalezas de sus integrantes (productores organizados y empresa, socios comerciales, financieros, para la provisión de insumos, gobiernos locales y regionales, organizaciones no gubernamentales -ONGs etc.)</p> <p>3.3 Fortalezas del Equipo Técnico y Consultores Especializados (Responsables de la ejecución del plan de negocio): capacidades, experiencia, recursos humanos, recursos físicos/infraestructura, etc.</p>	

<p>3.4 Presencia de otros socios que faciliten la implementación del plan</p>	
<p>4. Aspectos Sociales y Ambientales</p> <p>4.1 Impacto social de la idea de negocio identificada. (Nº de empleos, beneficiarios etc.)</p> <p>4.2 Fortalecimiento organizacional mediante acuerdos de integración comercial.</p> <p>4.3 Uso y aprovechamiento de especies nativas.</p> <p>4.4 Conservación de los recursos naturales y respeto por el medio ambiente (Estudios de impacto ambiental, programa de buenas prácticas ambientales).</p> <p>4.5 Uso sostenible de los recursos de la biodiversidad (tasa de aprovechamiento menor a la tasa de regeneración).</p> <p>4.6 Sectores priorizados (sectores con potenciales de desarrollo para el PNPB).</p> <p>4.7 Promoción del empleo.</p> <p>4.8 Relación con la población local (grado de participación de la empresa y los pobladores locales).</p> <p>4.9 Promoción de la equidad de género (relaciones igualitarias y cohesionadas entre los diferentes niveles de la cadena de valor).</p>	

4.- Productos con evidencia empírica

La naturaleza de los negocios y el potencial de la biodiversidad peruana, exige la necesidad de contar con un sistema de **ciencia, tecnología e innovación orientado fuertemente por el mercado**, el cual debe ser **abierto y descentralizado**. Así mismo, debe responder con una **oferta múltiple y a la vez especializada y articulada** que facilite una correcta asignación de los recursos públicos, de la cooperación y privados en **temas y áreas prioritarias**. Es decir, una acción conjunta y coordinada entre los diversos actores y una mayor complementación y coordinación entre la labor científica, el desarrollo tecnológico y el empresarial.

El **proceso de la investigación** es el conjunto continuo de actividades, con diferentes etapas que se desarrollan durante el proceso como son: La investigación básica, aplicada y adaptativa.

El presente proceso se enfoca principalmente en la Investigación Aplicada y en la Adaptativa:

Investigación Adaptativa: Consiste en la validación de tecnologías que ya han sido exitosas en otras partes, pero se desconocen las posibilidades de adaptación y desempeño, en condiciones diferentes. Sirven para adaptar experiencias, para lo cual se requiere realizar cambios técnicos menores con el fin de ajustar la tecnología al medio.

Investigación Aplicada.

El propósito principal es determinar la manera, como el conocimiento y la información sobre determinados fenómenos y procesos naturales de la biodiversidad pueden generar aplicaciones y soluciones de un problema socioeconómico o alternativas para el aprovechamiento de una oportunidad de mercado.

El plan de investigación científico, al igual que toda actividad de esta naturaleza debe estar orientada a resolver problemas y atender necesidades de importancia nacional para el desarrollo del conocimiento, tecnología, innovación, sostenibilidad y competitividad del biocomercio peruano y debe generar bienes y servicios tecnológicos de propiedad pública y social, es así que el Programa Nacional de Biocomercio busca, evaluarlos a través de:

Aporte a la sostenibilidad ambiental y económica: La investigación deberá considerar como resultados previsibles sus aportes a la conservación de los recursos naturales, incluyendo la conservación de la biodiversidad nativa, a la protección del medio ambiente y al sostenimiento de la producción agropecuaria y forestal en el largo plazo. Es el caso de la contribución a medidas que permitan contrarrestar el proceso de degradación de los recursos y que aseguren la conservación de los sistemas agro ecológicos de la producción y de la biodiversidad.

En función al mercado: La investigación deberá responder a la demanda por tecnologías, servicios, conocimientos y procesos que involucran restricciones para acceder o mantenerse en los mercados; de las cadenas de agregación de valor a un recurso de la biodiversidad, hasta convertirlo en un bien útil y transable, en términos de oportunidad, cantidad y calidad exigidos por el mercado y por la seguridad alimentaria.

Criterios de selección de planes de investigación

1.- El plan de investigación deberá proponer soluciones o contribución al logro de ella, de problemas que limitan el desarrollo de expansión en los mercados, o el acceso a ellos, o mejorar el cultivo, crianzas, manejo de los recursos forestales y otros recursos naturales de la biodiversidad.

2.- Para el caso de la Investigación Adaptativa, debe estar claro el planteamiento del problema en términos de mercado, y su impacto en la contribución en la mejora de las capacidades de comercialización.

El plan contará básicamente con cinco (5) criterios de evaluación, los mismos que buscaran interrelacionar la **identificación del problema** central en términos reales de mercado, es decir que los centros de investigación deben coordinar con las empresa a efecto de priorizar la importancia de los problemas identificados. El **mérito técnico** estará en función la propuesta de investigación que debe estar en función al problema que se pretende resolver; es muy importante que la propuesta tenga el adecuado sustento tanto teórico como empírico en el caso que exista. El **Desarrollo de capacidades**, busca analizar tanto la competencia y pertinencia de los profesionales que desarrollaran la investigación, así como la infraestructura necesaria para poder desarrollarla. También analiza el desarrollo de capacidades a futuro a través de la incorporación de jóvenes investigadores. **Impactos económicos, sociales y medio ambientales esperados**, busca establecer el nivel de contribución al desarrollo económico así como a la sostenibilidad. **Potencial de difusión y replicabilidad**, comprende el análisis de los resultados y su replicabilidad.

Plan de Investigación:

Criterios/Subcriterios	Calificación
<p>1. Identificación del problema central</p> <p>1.1. El problema está adecuadamente caracterizado en función al mercado y/o aporte a la sostenibilidad; y el raciocinio sobre la hipótesis avizora resultados que contribuirán a su solución.</p> <p>1.2. Importancia del problema en términos de mercado, sistema de producción y población afectada, previamente identificados</p>	
<p>1. Mérito técnico</p> <p>2.1. Tanto el objetivo general como el (los) específico(s) es (son) claro y refleja una solución al problema.</p> <p>2.3. El Método científico elegido es justificado por la revisión bibliográfica</p> <p>2.4. La metodología propuesta permite visualizar la obtención de los resultados esperados.</p> <p>2.5. Existe consistencia entre el plan experimental y el problema que se pretende resolver.</p> <p>2.6. Existe coherencia entre problema, objetivos y actividades</p> <p>2.7. Existe coherencia entre las actividades, productos y resultados esperados</p>	
<p>2. Desarrollo de capacidades</p> <p>3.1. Formación y experiencia del investigador líder en el tema propuesto</p> <p>3.2. El equipo profesional para desarrollar la propuesta es el resultado de una alianza entre instituciones.</p> <p>3.3. Incorporación de jóvenes profesionales, que contribuya a la generación de una masa crítica de investigadores en red.</p> <p>3.4. La infraestructura es adecuada, y asequible.</p>	
<p>3. Impactos económicos, sociales y medio ambientales esperados</p> <p>4.1. Las tecnologías o conocimientos desarrollados, una vez difundidos, contribuirán efectivamente en el crecimiento económico, a la equidad social, a la seguridad en términos de riesgos y a la sostenibilidad medio ambiental y económica</p> <p>4.2. Biodiversidad garantizada y mejorada y / o racionalmente utilizada</p> <p>4.3. Diversificación de la producción al superar riesgos bióticos y abióticos</p>	
<p>4. Potencial de difusión y replicabilidad</p> <p>Los resultados del proceso de generación de tecnologías o conocimientos o el desarrollo experimental deben ser sólidos y reproducibles sobre una población beneficiaria, incluyendo la publicación científico técnico.</p>	

ANEXO 1: Estructura referencial de un Plan de Negocios

Cap. I: Idea del Negocio

Cap. II: Análisis del Entorno

- Macro Entorno: aspectos políticos, económicos, legales, demográficos, socio culturales y tecnológicos.
- Micro Entorno: clientes, proveedores, intermediarios, competencia y competidores potenciales.

Cap. III: Investigación de Mercado

- Objetivos
- Recopilación de información (fuentes primarias y secundarias)
- Análisis de resultados del estudio de mercado
- Proyección de la demanda

Cap. IV: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Cap. V: Plan Estratégico

- Misión
- Objetivos
- Estrategias
- Políticas

Cap. VI: Plan de Mercadotecnia

- Objetivos
- Estrategias
- Mezcla de Mercadotecnia (Producto, Precio, Promoción, Plaza/Distribución)

Cap. VII: Operaciones o Aspectos Productivos

- Objetivos
- Estrategias
- Políticas
- Diseño del producto o servicio
- Diseño de operaciones

Cap. VIII: Organización y Administración

- Naturaleza de la alianza estratégica: demandantes-proponentes
- Recursos humanos

Cap. IX: Responsabilidad Social y Ambiental

- Responsabilidad Social en términos del impacto ambiental.
- Responsabilidad Social en términos de la comunidad.
- Responsabilidad Social en términos de las personas involucradas.

Cap. X: Evaluación Económica y Financiera

- Objetivos
- Supuestos
- Presupuestos (Ingresos, Gastos)
- Proyecciones (Presupuestos, Flujos de Caja)
- Costo de Oportunidad del Capital
- Financiamiento (Inversión inicial, Estructura del financiamiento, Otros aspectos)
- Indicadores de Rentabilidad Económica y Financiera (VANE, VANF, TIRE, TIRF, B/C, PR) y Análisis de Sensibilidad

Anexos.

Bibliografía Referencial:

Para el desarrollo del presente documento se ha tenido en cuenta:

Biocomercio Perú: www.biocomercioperu.org

Banco Interamericano de Desarrollo – BID: www.iadb.org/

Asociación Los Andes de Cajamarca: www.losandes.org.pe

INCAGRO: www.incagro.gob.pe

Universidad del Pacífico: Diversos materiales referidos a planes de negocio y agronegocios.