PERÚ Ministerio de Agricultura

Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC)

INSTRUCTIVO PARA EL INCENTIVO DE ADOPCION TECNOLOGICA

INSTRUCTIVO

DE LA SOLICITUD Y EVALUACION DEL INCENTIVO DE ADOPCIÓN TECNOLOGICA

I. DEFINICION DEL INCENTIVO

Es el incentivo a través del cual el PCC cofinancia los costos de inversión asociados con la adopción de tecnologías. Se entiende por "costos de inversión asociados con la adopción de tecnologías", al conjunto de bienes y servicios que puedan ser necesarios para dicha adopción tecnológica. De manera general, se hará referencia a "tecnologías" a ser solicitadas, las mismas que suponen la adquisición de "bienes" y "servicios" para la adopción de tecnología. Más adelante se precisan los gastos elegibles referidos a estos bienes y servicios.
El máximo monto de aporte del PCC por OPA es de 300 UIT en el Cuadro 1 se detallan los rangos:

Cuadro 1. Financiamiento y Cofinanciamiento del Incentivo de Adopción de Tecnología

INCENTIVO(*)		APORTE DE PCC (%)	APORTE DE OPA (%)	TOTAL (%)
ADOPCION DE TECNOLOGIA (Plan de Negocios): Hasta 300 UIT	Solicitud hasta 100 UIT	80	20	100
	Solicitud hasta 200 UIT	70	30	100
	Solicitud hasta 300 UIT	60	40	100

(*) El monto del incentivo estará en función del valor de la IUT a la fecha de su otorgamiento

II. BASE LEGAL

- Decreto Legislativo N° 1077 Decreto Legislativo que crea el Programa de Compensaciones para la Competitividad.
- Decreto Supremo N° 014-2009-AG Reglamento del Decreto Legislativo N° 1077.
- Resolución Ministerial N° 0900-2009-AG Aprueban Manual de Operaciones del Programa de Compensaciones para la Competitividad.

III. FORMAS DE COFINANCIAMIENTO

El cofinanciamiento correspondiente a la OPA para este incentivo será monetario y podrá darse a través de las siguientes modalidades.
- Dinero en efectivo (la OPA se responsabiliza de la fuente del dinero).
- Crédito de entidades financieras privadas y/o públicas.
- Crédito de los proveedores de bienes y/o servicios.

La acreditación del cofinanciamiento se hará de la siguiente manera:
- Dinero en efectivo: a través de los movimientos en la cuenta que tendrá el PCC para la gestión de los incentivos.
- Crédito de entidades financieras privadas y/o públicas.
- Crédito de proveedores: documentos formales que dan cuenta del crédito

IV. GASTOS ELEGIBLES

Bienes para la adopción de tecnología: Costo de los bienes necesarios para la adopción de la(s) tecnología(s) priorizada(s) por la OPA:

- ✓ Insumos estratégicos (para reconversión productiva en cultivos perennes): plantones, plantines, semillas, reproductores, material genético y fertilizantes.

- ✓ Herramientas.
- ✓ Equipos.
- ✓ Maquinaria.
- ✓ Vehículos para la mecanización (tractores, etc.).
- ✓ Vehículos menores para la gestión de los PN (motocicletas, etc.).
- ✓ Infraestructura para dar valor agregado a la producción: almacenamiento, empaque, procesamiento.
- ✓ Infraestructura para riego tecnificado (obras, electrificación, etc.).

Los bienes pueden ser usados en forma individual y/o para la organización en su conjunto.

Servicios: Son elegibles los servicios especializados que estén vinculados a la(s) tecnología(s) que se está(n) adoptando:

- ✓ Servicios para la producción y transformación/procesamiento: capacitación y asistencia técnica para la producción y transformación/procesamiento, gestión de calidad, certificaciones (producción orgánica, mercado justo, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, entre otras), etc.
- ✓ Servicios para la comercialización.
- ✓ Servicios para la gestión (complementarios a los servicios que brindará el Gerente de la OPA).

Los gastos elegibles asociados a la provisión de servicios son los siguientes:

- ✓ Honorarios.
- ✓ Viáticos (pasajes, movilidad, alojamiento, alimentación, etc.).
- ✓ Otros gastos operativos (impresiones, telefonía, Internet, organización de eventos, etc.).

La duración de la provisión de los servicios especializados depende de los requerimientos de la OPA (puede tratarse de servicios puntuales de corto plazo o de servicios de mayor duración).

En este Manual no estarán limitados los bienes elegibles pues en el Plan de Negocios las OPA sustentarán el modo en que la tecnología aporta a la mejora buscada. Además, en el caso de inexistencia de oferta de servicios tecnológicos en algún territorio, se considerará aprobar las SDA que incluyan bienes para la provisión de estos servicios escasos.

V. PROCEDIMIENTO DE PRESENTACION DE LA SOLICITUD

La Solicitud de Adopción Tecnológica (ST) es el documento mediante el cual la OPA puede solicitar los recursos para el cofinanciamiento de los bienes y servicios que se requieren como adopción de tecnologías para mejorar la producción y la articulación al mercado de la OPA.

- Toda OPA que se haya formado recientemente debe primero contar con un gerente y tener un periodo de fortalecimiento de 6 meses, durante el cual se demuestre el desarrollo de actividades conjuntas y que puedan trabajar como tal, este tiempo dependerá del tipo de actividad y Plan de negocios
- El Plan de Negocios es el elemento central de la ST.
- La OPA puede presentar la ST en cualquier momento respecto de la Solicitud de Incentivo para la Gestión (SG): antes, durante o después de la presentación de la SG.
- La presentación de la ST no está condicionada a la presentación de la SG: es posible solicitar el incentivo para la adopción de tecnología, al margen de si se solicita o no el incentivo para la gestión.
- No obstante, existe el condicionamiento que la OPA debe demostrar la presencia de un gerente, que deberá ser acreditado ante el Programa, para la implementación del plan de negocios.

La OPA deberá completar en el Sistema en Línea y/o remitir a la Unidad Regional correspondiente el contenido de la ST que deberá ser ingresado en el Sistema de Solicitudes en Línea.
Se debe incluir información sobre otros incentivos solicitados o por solicitar al PCC (Incentivo para la Asociatividad y/o Incentivo para la Gestión).
A nivel de la ST sí es obligatorio que la OPA haya seleccionado a los proveedores de bienes y/o servicios que solicitará en cofinanciamiento para la adopción de tecnología, cuya elegibilidad y ventajas precisamente formarán parte de la sustentación de la ST.

Adicionalmente, deberán presentarse físicamente los siguientes documentos:
- Cotizaciones de precios: en función de los requerimientos de la Área de Adquisiciones, la OPA deberá presentar tres cotizaciones (de tres proveedores distintos) y un cuadro comparativo de las mismas, para sustentar la selección del(los) proveedor(es) de bienes que propone.
- Declaración Jurada de no estar recibiendo o no haber recibido en el último año apoyo de otra entidad del Estado para incentivos similares o iguales al que solicita al PCC

VI. PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACION DE LA SOLICITUD

- La Unidad de Negocios (UN) se encarga de evaluar las ST aplicando los criterios de evaluación establecidos en el Cuadro 2 y de emitir los respectivos Informes de Evaluación.

- Para llevar a cabo está función, la Unidad de Negocio contará con Panel de Evaluadores Externos (PEE). Adicionalmente, la UN utilizará información proporcionada por la Área de Adquisiciones para la elaboración del Reporte de Adquisiciones.
· Para la generación de esta información que requerirá la UN, el Área de Adquisiciones podrá contar con el apoyo de una EPE para la Generación de información sobre bienes y servicios para la adopción de tecnología y sus proveedores.

- La UN constituye una base de datos de evaluadores externos al PCC que tengan principalmente los siguientes perfiles:
· Evaluación de negocios y capacidad de gestión.
· Evaluación de tecnologías.
· Evaluación comercial.
· Adicionalmente se requieren evaluadores que estén especializados en temas específicos que pueden ser parte de las ST.,

- A partir de esta base de datos la UN constituye el Panel de Evaluadores Externos (PEE). El PEE será modificado con la frecuencia que lo requiera el Programa.

- Las UR y cualquier otra unidad del PCC pueden proponer evaluadores con cualquiera de los perfiles descritos.

- Una vez recibidas las ST, la UN asigna entre dos (2) y tres (3) evaluadores por ST, dependiendo del grado de especificidad que suponga el plan de negocios y/o la tecnología a adoptar:
· Un (1) Evaluador de negocios (obligatorio)
· Un (1) Evaluador de la tecnología a adoptar (obligatorio)
· Un (1) Especialista (opcional): El(los) Criterio(s) que corresponda según el(los) tema(s) a evaluar.

La UN remite toda la información referida a la ST a los evaluadores asignados.

Para la evaluación del Criterio 2, el PEE deberá revisar adicionalmente el Reporte de Adquisiciones preparado por la UN, el cual tiene los siguientes objetivos:

· Validar las características y precio estimado de los bienes y servicios solicitados.
· Validar el servicio post venta y las garantías ofrecidos por los proveedores seleccionados por la OPA.

- Según los criterios de evaluación que les corresponda, cada evaluador debe emitir un puntaje y la sustentación del mismo. Cada criterio es calificado sobre 20.

- El puntaje final de la ST se estima calculando el promedio ponderado de los puntajes de cada criterio según los pesos relativos establecidos en el Cuadro 2. En caso haya más de un evaluador para un determinado criterio, se estima el promedio simple de las calificaciones para obtener el puntaje de dicho criterio.

- Aprueban solamente las ST que alcancen un puntaje final mínimo de 13 sobre 20 y que además no tengan ningún criterio calificado por debajo de 11.

- Las calificaciones de cada evaluador y la sustentación de las mismas serán ingresadas en el Sistema de Evaluación en Línea.

La UN emite el Informe de Evaluación con “opinión favorable” para aquellas ST cuyo puntaje final del PEE sea aprobatorio. Aquellas ST cuyo puntaje no sea aprobatorio reciben un Informe de Evaluación con “opinión desfavorable”.

La UN comunica a las OPA el resultado de la evaluación de sus ST.

En el caso de las ST con Informe de Evaluación con opinión favorable, la UN procede a gestionar la actualización de la ST luego de lo cual podrá derivar los Informes de Evaluación a la Jefatura del Programa.

El Jefe del programa hace la propuesta al CD, para la aprobación de los incentivos.

La UR en coordinación con la UN comunica la aprobación del Incentivo a la OPA

En el caso de observaciones al Plan de negocios la OPA podra actualizar la ST en un plazo no mayor de 15 dias , dichas observaciones pueden ser:
- Sobre el monto de aporte del PCC y el monto de cofinanciamiento de la OPA.
- Sobre los bienes y servicios para la adopción de tecnología: proveedores, precios, especificaciones técnicas, servicio post venta, garantías, etc.
- Sobre la OPA: integrantes, cofinanciamiento, etc.
- Otros temas que sea pertinente actualizar.
- La UN aplicará criterios para la admisión de variaciones en las especificaciones técnicas y/o el precio de los bienes y servicios, tales como:

- Variaciones en las especificaciones técnicas que no comprometan el logro de resultados planteados en la ST que fue evaluada.
- La OPA es responsable de la actualización de la información y de la veracidad de los datos incorporados y/o corregidos.

- Efectuada la actualización de la ST, la UN reporta al Jefe del Programa (JP) los Informes de Evaluación con opinión favorable y las ST actualizadas, para que éste los reporte al CD.

- El Jefe de Programa también reporta al CD información sobre las ST con Informes de Evaluación con opinión desfavorable.

- Las OPA con ST aprobadas mediante Informe de Aprobación emitido por el CD quedan habilitadas para suscribir con el PCC el respectivo Convenio de Adjudicación de recursos.

- Las OPA cuyas ST no sean aprobadas, sea a nivel de PEE o a nivel de CD, pueden volver a presentarlas, mejorando los aspectos por los cuales hayan sido desaprobadas.

- Luego de la presentación por primera vez, las OPA disponen como máximo de una (1) oportunidad adicional para la presentación de las ST. Si luego de esta oportunidad adicional las ST no han sido aprobadas a nivel de CD, las OPA quedarán impedidas de presentarse el Programa durante seis (6) meses calendario.

- La mejora de las ST desaprobadas puede hacerse con la ayuda del gerente que cofinancia el PCC, para lo cual las OPA tienen que realizar el proceso para acceder al incentivo para la gestión (en caso todavía no lo hayan hecho).

- La evaluación de la Solicitud de Incentivo para la Gestión constituye un insumo para la evaluación de la ST de la misma OPA y viceversa.

Criterios de Evaluación: En el cuadro siguiente se encontrarán los criterios para evaluar la Solicitud de Incentivo para la Adopción de Tecnología.

Cuadro 2 Criterios de Evaluación de la Solicitud de Incentivo para la Adopción de Tecnología (ST).

Criterio	Sub Criterios	Ponderación
1. Rentabilidad del plan de negocios	1.1 Problemática identificada. 1.2 Idea de negocio. 1.3 Estrategias del plan de negocios: - Organizacional. - Producción. - Comercialización (estrategia de articulación al mercado y acuerdos que la respaldan). - Económico financieras. 1.4 Rol de la tecnología en las estrategias del plan de negocios (coherencia de la tecnología a adoptar con la problemática, la idea de negocio y las estrategias). 1.5 Rentabilidad esperada (coherencia con el análisis de mercado y la capacidad de gestión): VAN; TIR; Beneficio-Costo; y Análisis de sensibilidad, de los flujos de caja incrementales (flujos actuales versus flujos mejorados gracias a los incentivos del PCC).	0.40
2. Conveniencia de la tecnología a adoptar	2.1 Coherencia de los bienes y servicios solicitados con la tecnología a adoptar. 2.2 Impactos esperados de la tecnología a adoptar en la estructura organizacional, la producción (rendimientos, costos, estandarización, etc.), y/o la articulación al mercado. 2.3 Coherencia entre la mayor rentabilidad esperada del negocio, el monto de los incentivos solicitados (Asociatividad, Gestión, Tecnología), y el cofinanciamiento de la OPA para los 3 incentivos. 2.4 Monto y porcentaje de cofinanciamiento de la OPA para la tecnología a adoptar. 2.5 Selección de el(los) proveedor(es) de los bienes y servicios: experiencia, relación precio-calidad, servicio post venta, garantías. 2.6 Sustentación del costo de los bienes y servicios solicitados.	0.30
3. Capacidad de gestión del plan de negocios (PN)	3.1 Solidez institucional de la OPA: personería jurídica, trayectoria (origen, tiempo de existencia), experiencia en la conducción de PN, socios comerciales y tecnológicos. 3.2 Estructura organizacional y Equipo encargado de la gestión del PN (gerente y otros especialistas en gestión). 3.3 Equipo técnico que conducirá el PN: especialistas en aspectos productivos, procesamiento (si corresponde) y articulación al mercado, que garantizarán los resultados esperados de la tecnología a adoptar (miembros permanentes del equipo y/o servicios que serán contratados con los recursos del PCC). 3.4 Recursos físicos e infraestructura de la que dispone la OPA.	0.20
4. Impactos sociales y ambientales del plan de negocios	4.1 Número de beneficiarios (integrantes de la OPA que serán beneficiados directamente, beneficiarios indirectos). 4.2Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente (coherencia con el plan de producción).	0.10

Documento a suscribir para el otorgamiento del incentivo

- La UR coordina la suscripción del convenio entre la OPA y el PCC.
- Duración del convenio: el tiempo durante el cual esté prevista la participación del gerente (máximo 3 años)

VII. PROCEDIMIENTO DE ADJUDICACIÓN Y EJECUCIÓN DE RECURSOS

Acreditación del cofinanciamiento de la OPA:

En el caso de la provisión de bienes para la adopción de tecnología, el primer paso para el pago del incentivo es la acreditación del cofinanciamiento de la OPA. Con la conformidad de esta acreditación, la OPA genera la Orden de Compra o Servicio (O/C u O/S) a favor del(los) proveedor(es) del(los) bien(es) solicitado(s) en cofinanciamiento. La O/C u O/S, conjuntamente con el cofinanciamiento de la OPA, son presentados al proveedor del bien para que éste proceda a la provisión efectiva del mismo, luego de lo cual se hará la verificación respectiva, la misma que habilitará el pago del incentivo.

Para acreditar su cofinanciamiento, conforme al Convenio de Adjudicación suscrito con el PCC, y conforme al acuerdo entre la OPA y el proveedor establecido en el contrato firmado entre ellos, la OPA presentará a la UN, según corresponda:

- El depósito en la cuenta aperturada por el PCC, para el manejo de los incentivos y cuyos movimientos se efectuaran solo bajo instrucciones de la Jefatura del PCC.
- Los documentos formales que dan cuenta del crédito que la OPA ha conseguido de una (o más) entidad(es) financiera(s); y/o,
- Los documentos formales que dan cuenta del crédito que el proveedor del bien ha otorgado a la OPA; y/o,
- La valorización de costos de adopción de la tecnología, materia del convenio, asumidos por la OPA, con su respectiva sustentación (Documentos contables, Factura y/o comprobantes de pago debidamente cancelado).

- Una vez que la UN manifieste su conformidad con la acreditación del cofinanciamiento de la OPA, la OPA generará la O/C u O/S a favor del proveedor del bien o servicio, por el total que incluye el monto que corresponde aportar como cofinanciamiento al PCC.

- En caso la UN no dé conformidad a la acreditación de cofinanciamiento presentada por la OPA, ésta dispone de una (1) oportunidad adicional para realizar la sustentación.

- Para ello, la OPA tiene un plazo máximo de 10 días útiles contabilizados a partir de la fecha de cada presentación de la sustentación del cofinanciamiento, para volver a acreditar su cofinanciamiento.

- Si al cabo de la segunda oportunidad adicional, esta sustentación vuelve a ser rechazada por la UN, ésta procederá a evaluar la resolución del Convenio de Adjudicación de recursos, o la suspensión del pago del incentivo hasta que la OPA demuestre condiciones para cumplir con los compromisos asumidos en dicho contrato.

Emisión de la Orden de Compra o Servicios a favor del proveedor y Adopción de la Tecnología (provisión del bien):

- La orden de compra o servicios generada por la OPA y el convenio PCC-OPA, son documentos de carácter legal que garantizan al proveedor el pago del monto correspondiente, si la verificación de la provisión de la tecnología (del bien) es satisfactoria.

- Una vez que el proveedor tiene en su poder la orden de compra o servicios, debe proceder a entregar el bien o servicio, de acuerdo a lo establecido en el contrato que suscribió con la OPA, de darse alguna postergación debe sustentar la misma.

- La orden de compra o servicios tiene un plazo de caducidad que está definido en función del plazo establecido en el contrato suscrito entre la OPA y el proveedor del bien. El plazo de caducidad de las mismas implica la suspensión del pago del incentivo, en caso el bien no sea entregado dentro de dicho plazo.

- Dependiendo de las causas que explican el incumplimiento de los plazos señalados, la UN evaluará si procede a resolver el Convenio de Adjudicación de recursos, o si se requieren cambios en el mismo, con el fin de asegurar su cumplimiento.

Acreditación de la provisión del bien:

- Una vez que el bien haya sido entregado por el proveedor en los términos acordados en el contrato que éste suscribió con la OPA, ambos actores proceden a suscribir, conjuntamente, el Informe de Provisión del bien.

- La OPA es la responsable de remitir el referido informe a la UN con copia a la UR de su ámbito.

Verificación de la provisión del bien:

La UN es la responsable de verificar el Informe de Provisión del bien.

Para ello, la UN contará con el apoyo de una EPE para la Verificación para el Pago de Incentivos para la Adopción de Tecnología.

Procedimiento de verificación de la provisión del bien:

- La EPE, esta verificará in situ el 100% de Informes de Provisión del bien.
- La UN puede hacer verificaciones complementarias (por muestreo) para validar el desempeño de la EPE.
- Criterios de Verificación.

- Validación de documentos probatorios de la compra del bien.
- Evidencia física del bien y/o de su implementación (adopción de la tecnología).
- Plazos para la verificación: la EPE dispondrá de los siguientes plazos máximos para realizar la verificación, contados a partir del momento en que recibe de la UN el Informe de Provisión del bien (la OPA será informada de la fecha en que la UN remite a la EPE el referido Informe): cinco (5) días hábiles independientemente del monto de la SDA.
- Una vez que la EPE haya hecho la verificación in situ, emite un Informe de Verificación que reporta a la UN, precisando la conformidad (o no) de la verificación.
- La UN revisa el Informe de Verificación de la EPE y emite su propio Informe de Verificación en el que indica su conformidad (o no) con la verificación, el cual es remitido a la OPA.
- En caso la EPE incumpla con los plazos establecidos, la OPA deberá notificar a la UN, con copia a la UR de su ámbito.
- En estos casos, la UN procederá a corregir el error en el procedimiento para que la verificación pueda ser realizada en el más breve plazo posible.

- En el caso de los Informes de Verificación de la UN que sean conformes, la UN procede a autorizar el pago del incentivo (la transferencia de recursos a la cuenta del proveedor, para hacer efectiva la orden de compra o servicios).

- En el caso de los Informes de Verificación de la UN que no tengan conformidad, la OPA dispone de una oportunidad adicional para volver a presentar el Informe de Provisión del Bien.

- Para ello, la OPA tiene un plazo máximo de 10 días útiles para presentar el Informe mejorado, de manera que la UN pueda notificar a la EPE de la necesidad de una segunda verificación.

Si el Informe vuelve a ser rechazado por la UN (tomando como referencia el Informe de Verificación de la EPE), ésta procederá a evaluar la resolución del Convenio de Adjudicación de recursos, o la suspensión del pago del incentivo hasta que la OPA y/o el proveedor del bien demuestren condiciones para cumplir con los compromisos asumidos en dicho convenio y en el contrato suscrito entre ellos.

Pago de incentivos:

La UN dispone el pago del incentivo para la adopción de tecnología-provisión de bienes, para aquellos Informes de Provisión del bien que tengan su conformidad y de acuerdo al cronograma establecido en el Plan de Negocios

La UA, a través del área de Tesorería, gestiona la transferencia de recursos correspondientes al convenio.

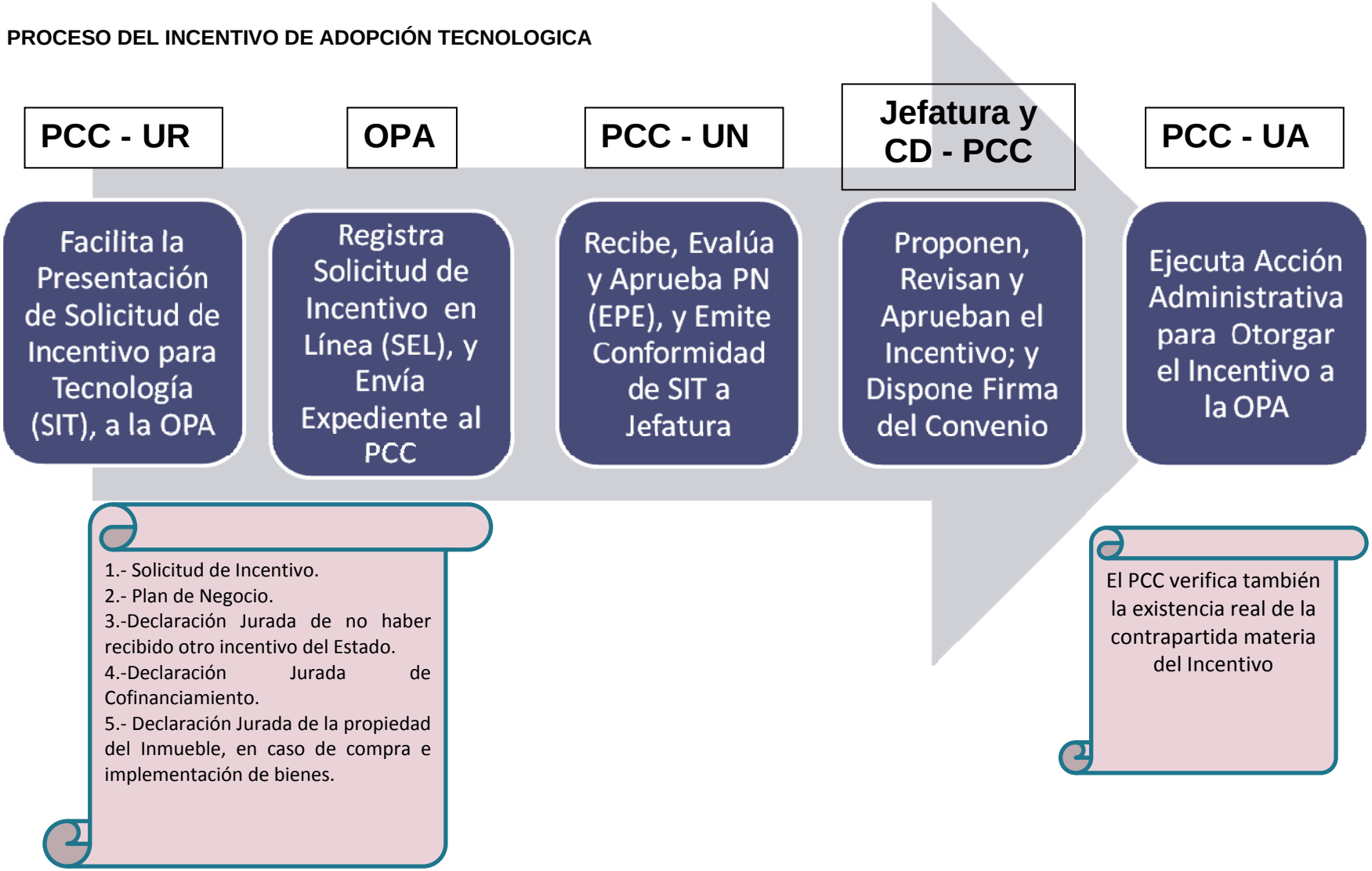
- o <u>Adelantos para la provisión del bien:</u>

El Jefe del Programa sustentará ante el Consejo Directivo los casos excepcionales en que podría justificarse la autorización de adelantos sin los cuales no sería posible realizar la adopción tecnológica. Asimismo, la propuesta de adelantos deberá ser acompañada del respaldo que asegure la integridad de los recursos tales como cartas fianza, entre otros, a nombre del Programa. En estos casos, el Plan de Negocios deberá incluir el sustento de los porcentajes requeridos.

Si se incumpliera con los términos acordados para la provisión oportuna del bien en los plazos pactados, el Programa procede a ejecutar la garantía y a evaluar la resolución del convenio con la OPA.

Otorgado el adelanto, los pasos descritos para la acreditación de la provisión del bien, verificación de la provisión del bien y el pago de incentivos, se mantienen como se describieron anteriormente.

VIII. **PROCESO DEL INCENTIVO DE ADOPCIÓN TECNOLOGICA**



IX. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL INCENTIVO DE ADOPCIÓN TECNOLOGICA

Para el desarrollo del seguimiento y evaluación de la ejecución del incentivo de adopción de tecnología la UN en coordinación con la UR y apoyo de una EPE, supervisará de manera aleatoria labor desempeñada por los gerentes. Para lo cual se harán visitas inopinadas en campo para contrastar lo remitido en los informes periódicos alcanzados por la OPA al PCC.
En caso difiera los informes escritos con la verificación en campo en tres oportunidades se procederá a disolver el convenio.

X. DOCUMENTOS A PRESENTAR PARA SOLICITAR EL INCENTIVO DE ADOPCIÓN TECNOLOGICA

- Plan de Negocio.
- Declaración Jurada de no estar recibiendo o no haber recibido en el último año apoyo de otra entidad del Estado para incentivos similares o iguales al que solicita al PCC.
- Declaración Jurada de propiedad del inmuebles donde se instalaran los equipos y/o maquinarias (de acuerdo a la naturaleza del negocio)
- Declaración Jurada del Cofinanciamiento.

XI. ANEXOS

T1- Solicitud de Incentivo
T2- Estructura del Plan de Negocio
T3- Guía del Plan de Negocio
T4- Criterios de Evaluación del Plan de Negocio
T5- Declaración Jurada de no estar recibiendo incentivo similar
T6- Declaración Jurada de Propiedad de Inmueble en caso de compra e implementación de bienes
T7- Declaración Jurada de Cofinanciamiento
T8- Convenio para el Incentivo de Adopción Tecnológica
T9- Seguimiento del Plan de Negocio

Programa de Compensaciones
para la Competitividad (PCC)

T1-SOLICITUD DE INCENTIVOS

SOLICITUD DE INCENTIVOS

Lima,….de…….. de 20….

Sr.
JEFE DEL PROGRAMA
PROGRAMA DE COMPENSACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD
Presente.-

Nos dirigimos a usted, en representación de la ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES AGRARIOS: “.....”, para SOLICITARLE EL (LOS) INCENTIVO(S) DE …….., que brinda el PROGRAMA DE COMPENSACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD a su cargo a fin de implementar nuestros planes de desarrollo. Al respecto nos hemos registrado en el Sistema en Línea del Programa con el usuario: …….

Con este fin detallamos la información pertinente:

Nombre de la ORGANIZACIÓN:
.....

Tipo de Actividad:
.....

Domicilio Legal:
.....

Fecha de constitución formal:
.....

Numero de Registro:
.....

Numero de RUC:
.....

Atentamente

Nombre del Representante Legal
_____

Firma del Representante Legal y sello
_____

T2- ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO

El presente documento es una revisión, sistematización y adaptación de diferentes metodologías empleadas en la formulación de planes de negocio, y de entrevistas realizadas a expertos, con amplia experiencia, tanto en la formulación como en la implementación y gestión de los mismos. El objetivo del presente documento es servir de referencia para orientar a las Organizaciones de Productores Agropecuarios – OPA -, en la formulación de un plan de negocio.

I. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL PLAN DE NEGOCIO

1.1 Plan de negocio.

1.1.1 Título del plan de negocio

1.1.2 Tipo de incentivo(s) que solicita (indicar si la OPA recibió incentivo para asociatividad o gestión)

1.1.3 Actividad

1.1.4 Producto

1.1.5 Localización (ámbito de acción) (Región- Provincia – Distrito - Localidad)

1.1.6 Duración del proyecto (en meses)

1.1.7 Fecha tentativa de inicio (mes)

1.1.8 Número total de productores clientes que se espera atender con la presente Propuesta:
- Nº de hombres:
- Nº de mujeres

1.2 ENTIDADES PROPONENTES

1.2.1 ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES

1.2.1.1 Nombre de la Organización

1.2.1.2 Tipo de Organización de Productores

1.2.1.3 Localización (Región, Provincia, Distrito, Localidad)

1.2.1.4 Dirección

1.2.1.5 Teléfono

1.2.1.6 Fax

1.2.1.7 Correo Electrónico

1.2.1.8 Fecha de Fundación

1.2.1.9 Inscripción en Registros Públicos

1.2.1.10 Nº de RUC

1.2.1.11 Número Total de Productores Asociados a la Organización
- Nº de hombres
- Nº de mujeres

1.2.1.12 Breve historia de la Organización (Experiencia en la actividad o producto que forma parte de la presente Propuesta) (máximo 15 líneas)

1.2.1.13 Marcas comerciales (en caso que se utilicen marcas para sus productos)

1.2.1.14 Indicar los Proyectos en ejecución y su fuente de financiamiento

1.2.1.15 Persona de contacto (Apellidos y nombres)

1.2.1.16 Teléfono de la persona de contacto (colocar código departamental)

1.2.1.17 Correo electrónico de la persona de contacto

1.2.1.18 Representante legal (Apellidos y nombres)

1.2.1.19 DNI del representante legal

1.2.1.20 Datos del Formulador del plan (Nombre y apellidos, teléfonos y email) (especificar si es Gerente o Gestor)

II. PLAN DE NEGOCIOS QUE SUSTENTA EL PROYECTO

1. RESUMEN EJECUTIVO (MÁXIMO 1 PÁGINA)

2. ANTECEDENTES (MÁXIMO 2 PÁGINAS)

2.1 Antecedentes de la problemática

TABLA 1: PRINCIPALES INDICADORES DE LA OPA

Tipo de indicador	Información de la OPA
De producción	
De productividad	
De Calidad	
De costos (S/.)	
De Ingresos (S/.)	
Resultado neto (S/.)	
Financiamiento	

2.2 Datos de la zona de impacto de la OPA

La información que debe incluirse está indicada en la siguiente ficha:

TABLA 2: INFORMACIÓN SOCIO - ECONÓMICA DE LA ZONA GEOGRÁFICA DONDE SE ENCUENTRA LA OPA

Ubicación	Deberán indicar, la comunidad, distrito, provincia, departamento y región
Población	Indicar la población de la zona de impacto
Principales actividades económicas de la zona	☐ Agricultura ☐ Minería ☐ Comercio ☐ Industria ☐ Otros
Principales productos agropecuarios de la zona de impacto de la OPA	Mencionar los principales cultivos agrícolas y producción pecuaria en la zona de impacto de la OPA
Principales OPA agropecuarias (incluir nombres)	☐ Cooperativas ☐ Asociaciones ☐ Empresas privadas ☐ Acopiadores, etc
Niveles de productividad promedio en la zona para el producto de la OPA ***(cuantificar en unidades como: TM/Ha o litros/vaca)***	
Facilidades de acceso ***(Ej. si hay o no carretera asfaltada)***	
Servicios disponibles ***(Ej. internet, telefonía, cable, etc.)***	

2.3 Principales productos, mercados y clientes de la OPA

TABLA 3: PRODUCTOS DE LA OPA – MERCADOS (NACIONAL/EXPORTACIÓN)

Producto	Ventas (S/.)			Destino comercial de sus ventas	Nombre del Cliente	Tipos de Clientes (indicar si es mayorista, minorista
	Año 1	Año 2	Año 3			

2.4 Ratios financieros de la OPA (Histórico para OPAs con trayectoria)

Es necesaria la inclusión de información financiera de los últimos 3 años - incluir los estados financieros o estructura de costos (en el caso de las OPA rurales) como anexos.

TABLA 4: PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS – OPA EN MARCHA

Ratio	Fórmula
De liquidez	Razón Corriente= Activo Corriente / Pasivo corriente
De solvencia	Activo total / Pasivo Total
De endeudamiento	Patrimonio neto / Pasivo total
De rentabilidad	Utilidad Bruta / Ventas netas

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA EMPRESA (MÁXIMO 1 PÁGINAS)

3.1 Análisis de la OPA (análisis externo)

3.1.1 Número de compradores de su producto en su zona

3.1.2 Número de proveedores de su materia prima, en su zona

3.1.3 Análisis de los competidores

TABLA 5: ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE LA OPA (LOS MÁS IMPORTANTES)

Variable	Competidor A	Competidor B	Competidor C
Participación de mercado			
Estrategia de distribución			
Imagen de la empresa			
Calidad de producto			
Variedad de producto			
Fortalezas			
Debilidades			
Estrategias			
Recursos financieros (nivel de acceso a financiamiento)			

3.1.4 Productos sustitutos

3.1.5 Competidores potenciales

4. CONSTRUCCION DEL ANALISIS FODA (MÁXIMO 1 PÁGINA)

TABLA 06: ANÁLISIS FODA

Internos	
Fortalezas	Debilidades
Externos	
Oportunidades	Amenazas

5. ANÁLISIS DE MERCADO (MÁXIMO 3 PÁGINAS)

5.1 Identificación del mercado y el segmento de mercado para el producto

TABLA 07: DELIMITACIÓN DE MERCADO (LOCAL O INTERNACIONAL)

Elemento	Ejemplo
Paso 1 **Mercado geográfico**	
Paso 2 **Mercado objetivo.**	
Paso 3 **Definición clara del perfil del cliente potencial.**	

5.2 Resultados del estudio de mercado

TABLA 08: RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

VARIABLE	DESCRIPCION
1.ESTRUCTURA DE MERCADO	
- Principales actores	
- Estructura de precios	
- Crecimiento del mercado y tendencias	
- Identificación del mercado objetivo	
- Competidores	
2.TAMAÑO DE MERCADO DEL PRODUCTO SELECCIONADO	
- En soles	
- En kilos, toneladas, etc.	
- Tasa de crecimiento del mercado (Tasa anual) histórica	
3.ACCESO A MERCADO	
- Estándares de calidad	
- Temas ambientales, sociales , de salud y seguridad	
- Aranceles e impuestos	

5.2.1 Estimación de la demanda

TABLA0 09: ESTIMACION DE DEMANDA

Variable	Valor (S/.)
Tamaño del mercado total para un producto	
Tamaño del mercado objetivo	
Porcentaje de mercado que la OPA tendrá (% del mercado objetivo)	
Ventas anuales de la OPA (S/.)	

TABLA 10: CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

	Evolución				Situación actual proyectada		Tendencia			
	Año 2008		Año 2009		Año 2010		Año 2011		Año 2012-2015	
	OPA	Global	OPA	Global	OPA	Global	OPA	Global	OPA	Global
Participación en el mercado										

6. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS (MÁXIMO 2.5 PÁGINAS)

6.1 Propuestas estratégicas (la que aplique)

TABLA 11: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO

Tipo de Estrategia	Datos de la OPA
Estrategias genéricas	
- Liderazgo en costos	
-Diferenciación	
-Enfoque	
Estrategias funcionales	
-Mercadotecnia	
-Operaciones	
-Organización y administración	
-Finanzas	

6.2 Ventaja comparativa

TABLA 12: VENTAJA COMPARATIVA DE LA OPA

Fuentes	Información de la OPA

6.3 Ventaja competitiva

TABLA 13: FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE LA OPA

Fuente de ventaja competitiva	Información de la OPA

6.4 Factores claves de éxito

TABLA 14: FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL PROYECTO

Instrucción para la OPA: Llenar solo aquellos recursos que apliquen a la empresa, si se considera, se pueden modificar o agregar más factores.

Factores	Información de la OPA
Liderazgo	
Servicios de apoyo	
Financieros	
Humanos	
Accesibilidad	

7. PLAN DE MERCADOTECNIA (MÁXIMO 2 PÁGINAS)

7.1 Posicionamiento del producto

TABLA 15: ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Estrategias de posicionamiento	Información de la OPA
Posicionamiento por atributo	
Posicionamiento por beneficio	
Posicionamiento por uso o aplicación	
Posicionamiento por calidad o precio	

7.2 Estrategias de mercadotecnia

7.3 Mezcla de mercadotecnia

En la siguiente tabla, se detallan los principales puntos a enfatizarse cuando se describa cada una de estas variables.

TABLA 16: MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Estrategia de:	Información de la OPA
Producto	
Precio	
Plaza	
Promoción	

8. PLAN DE OPERACIONES (MÁXIMO DE 4 PÁGINAS)

8.1 Descripción de principales atributos del producto actual y mejorado (a lo que aplique)

La información a incluir deberá estar orientada a la comparación entre la situación inicial y luego del plan propuesto, en caso sea un producto a mejorar; y la información sobre el nuevo producto, en caso sea un negocio nuevo.

TABLA 17: DESCRIPCIÓN DE CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO MEJORADO VS. PRODUCTO ACTUAL

Se deberá llenar una tabla, como la mostrada, por cada producto que se quiera mejorar

Situación Inicial	Antes del Plan de Negocio	Situación final	Después de la implementación del presente Plan de Negocio
Producto detallar características organolépticas y particularidades del mismo		**Producto detallar características organolépticas y particularidades del mismo**	
Características Principales		**Características Principales**	
Características especiales o particulares		**Características especiales o particulares**	
Productividad o Rendimiento (Kg/Ha)		**Productividad o Rendimiento (Kg/Ha)**	
Etapa del producto		**Etapa del producto**	

8.2 Objetivos y estrategias de operaciones

TABLA 18: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE OPERACIONES DEL NEGOCIO

Objetivos de Operaciones	Indicadores	Meta al final del proyecto	Estrategias (¿Cómo van a lograr la meta?)
Costos			
Calidad			
Flexibilidad			
Entrega			

8.3 Tecnología

8.3.1 Justificación de necesidad de tecnología

TABLA 19: JUSTIFICACIÓN DE NECESIDAD DE TECNOLOGÍA

Concepto	Información de la OPA
Necesidad identificada	
Qué va a solucionar la tecnología	
Impacto de la tecnología en las operaciones	
Impacto de la tecnología en el producto	
Impacto de la tecnología en las ventas	

8.3.2 Descripción de la tecnología a financiar

TABLA 20: CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

Se debe llenar una ficha por cada tecnología a adquirir.

Concepto	Información de la OPA
Nombre de la tecnología	
Tipo de tecnología	
Especificaciones técnicas	
Compatibilidad con tecnología actual	
Costo aproximado	
Contará con seguro	
Nivel de dificultad en instalación	
Nivel de dificultad en uso	
Requerimiento de capacitación en uso	
Proveedores identificados	
Criterios de Selección de Proveedores	
Criterios de Selección identificados	
Certificación ambiental	

8.4 Plan de Producción

La OPA podrá armar su Plan de Producción con la siguiente información:

TABLA 21: PLAN DE PRODUCCIÓN EN EL MARCO DEL PROYECTO

Año	Ha	Producción Estimada de Cultivo (en Ton/Ha)	Producción Estimada de Producto Final (en Unidades, Kg, etc)

8.5 Descripción de procesos

TABLA 22: DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Las columnas pueden ser modificadas, dependiendo de lo que la OPA considere importante incluir.

N° Proceso	Nombre Proceso	Descripción del Proceso	¿Es un proceso crítico? ¿Por qué?[1]	Recursos Necesarios	Responsables directos de su Ejecución	Responsable de la Supervisión

Se debe adjuntar (anexar) un diagrama de flujo del negocio y que incluya los procesos presentados en la ficha.

8.6 Distribución del área de trabajo o diseño de planta (si aplica)

9. RESPONSABILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL (MÁXIMO 1 PÁGINA)

9.1 Responsabilidad ambiental

TABLA 23: RESPONSABILIDAD AMBIENTAL DE LA OPA

Actividades del plan de negocio	Determinación del impacto	Indicadores	Acciones correctivas

9.2 Responsabilidad social

[1] Esta información debe ser precisa y concreta, no deberá explayarse, sino mencionar porqué esto tiene incidencia directa en el negocio.

TABLA 24: RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA OPA

Tipo de indicador	Impacto esperado
Número de empleos directos generados gracias al plan -Mujeres -Varones	
Número de empleos indirectos generados gracias al plan -Mujeres -Varones	

10. ORGANIZACIÓN DE LA OPA (MÁXIMO 2 PÁGINAS)

10.1 Análisis organizacional

En las siguientes tablas están los pasos a seguir para concluir en qué es lo que la OPA necesita para que el Plan de Negocio logre los objetivos propuestos:

TABLA 25: PASO 1 - ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA OPA

Organigrama actual de la OPA

TABLA 26: PASO 2 – ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Preguntas	Información de la OPA
¿La estructura actual cumple con los objetivos del Plan de Negocio?	
¿Qué área actual está relacionada directamente con la ejecución del Plan de Negocio?	
¿Cuál es el principal impacto que tendría el Plan de Negocio en la estructura?	
¿Cuáles son las principales necesidades que la OPA tendría en cuanto a estructura?	
Requerimientos de Capital Humano	

TABLA 27: PASO 3 –ORGANIGRAMA FINAL CON PLAN DE NEGOCIO

Marcar en otro color los cambios con respecto al organigrama actual de la OPA.

Organigrama Final de la OPA

10.2 Recursos organizacionales requeridos por el Plan de Negocio

TABLA 28: PERSONAL REQUERIDO PARA EL PLAN DE NEGOCIO

Actividad a realizar	Cargo y Nivel de Responsabilidad	Perfil Requerido	¿Se cuenta con candidato o trabajador interno?	Nombre, Apellidos y Cargo del candidato interno

10.3 Gerencia del proyecto

10.3.1 Perfil del Gerente del Proyecto

TABLA 29: PERFIL DEL GERENTE DEL PROYECTO

Concepto	Detalle
Formación	
Experiencia	
Principales Funciones	
Duración del Trabajo	
Propuesta Salarial	

11. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

11.1 Supuestos para elaboración de Flujo de Caja

Algunos supuestos que deben ser desarrollados son:

TABLA 30: SUPUESTOS PARA LA ELABORACION DEL FLUJO

Variables generales	Información de la OPA	FUENTE
¿Cuándo se inicia el proyecto?		
¿Cuál es la vida útil del proyecto? Diferenciarla con la vida útil de la compra del bien		
¿Cuál es la duración de la campaña del producto agropecuario?		
¿Cuáles son los costos de producción y gastos de operaciones?		
¿Cuándo se realizará el cobro de ventas?		
¿Se ha considerado el análisis del IGV y el impuesto de la renta en la evaluación económica financiera?		
Considerar otros supuestos de acuerdo al negocio		

Asimismo, se debe precisar los indicadores del negocio siguiente:

TABLA 31: INDICADORES ECONOMICOS

Variable	Información de la OPA
¿Cuál es la productividad?	
¿Cuál es la tasa de crecimiento de la productividad?	
¿Cuál es el porcentaje de merma en la producción?	
¿Cuáles son las calidades esperadas con sus tasas de crecimiento?	
¿Cuál es el porcentaje de merma por el procesamiento?	
¿Cuáles son los precios del mercado?	

11.2 Estructura de financiamiento

TABLA 32: ESTRUCTURA FINANCIERA

Módulo de la estructura de financiamiento del negocio				
Participaciones	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Porcentaje**

11.3 Costo de Oportunidad del Capital

TABLA 33: COSTOS DE FINANCIAMIENTO SEGÚN FUENTE

Costo de financiamiento según fuente		
Participaciones	**Costo de oportunidad del capital (COK)**	**Porcentaje**
Costo de oportunidad del capital ponderado		**100%**

11.4 Estado de Resultados

TABLA 34: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO

MES	1	2	3	4
Ventas Totales				
Costo de producción directos e indirectos				
UTILIDAD BRUTA				
Gastos administrativas				
Gastos de ventas				
Depreciación				
UTILIDAD OPERATIVA				
Intereses				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				
Impuesto a la renta				
UTILIDAD NETA				

11.5 Flujo de Caja. (Indicadores de rentabilidad del flujo de caja económico y financiero)

TABLA 35: FLUJO DE CAJA

MES	1	2	3	4
Inversión en Activos Fijos				
Inversión en Intangibles				
Capital de Trabajo				
INVERSION TOTAL				
Ventas Totales				
Costo de producción directos e indirectos				
UTILIDAD BRUTA				
Gastos administrativas				
Gastos de ventas				
UTILIDAD OPERATIVA				
Impuestos				
FLUJO DE CAJA ECONOMICO				
Servicio a la deuda (amortización + intereses)				
FLUJO DE CAJA FINANCIERO				

TABLA 36: INDICADORES DE RENTABILIDAD

Indicadores	Datos de la OPA
Valor Actual Neto Económico (VANE)	
Valor Actual Neto Financiero (VANF)	
Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE)	
Tasa Interna de Retorno Financiera(TIRF)	
Relación de Beneficio/Costo (B/C)	

11.5.1 Beneficios incrementales

11.6 Análisis de sensibilidad

TABLA 37: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (VALORES)

Variable Afectada	Resultado

11.7 Análisis de escenario

TABLA 38: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (VALORES)

Variable Afectada	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista

11.8 Riesgos y Control

Tabla 39: RIESGO DE MERCADO

RIEGOS DE MERCADO	CONTROL

Tabla 40: RIESGO AMBIENTALES

RIEGOS AMBIENTALES	CONTROL

Tabla 41: RIESGO DE PROCESOS

RIEGOS DE PROCESOS	CONTROL

Tabla 42: RIESGO DE ECONOMICOS - FINANCIEROS

RIESGOS ECONOMICOS – FINANCIEROS	CONTROL

Tabla 43: RIESGO SOCIALES

RIESGOS SOCIALES	CONTROL

12. CONCLUSIONES – 1 PÁGINA

13. ANEXOS

- Cartas de intención de compra de potenciales compradores
- Currículo del candidato a Gerente
- Estados Financieros de últimos 3 años
- Carta de compromiso del Gerente que estará a cargo del proyecto
- Flujo de Caja y Estado de Perdidas y Ganancias (Primer año mensualizado y demás anuales)

PERÚ Ministerio de Agricultura

Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC)

T3-GUIA PARA LA FORMULACION DEL PLAN DE NEGOCIO

PARA PLANES CON NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO DE HASTA 300 UIT

El presente documento es una revisión de diferentes metodologías empleadas en la formulación de planes de negocio, y de entrevistas realizadas a expertos, con amplia experiencia, tanto en la formulación como en la gestión de la implementación de los mismos. El objetivo del presente documento es orientar a las Organizaciones de Productores Agropecuarios - OPA, en la formulación de un plan de negocio.

DEFINICION DE PLAN DE NEGOCIO

El plan de negocio, es un estudio detallado de las posibilidades de inversión, luego de la identificación de necesidades insatisfechas y oportunidades del entorno. Este documento proporciona las pautas para redactarlo, de tal manera que toma en cuenta el proceso de:

- √ Identificar, describir y analizar la oportunidad de negocio.
- √ Examinar la viabilidad comercial, técnica, organizacional, económica y financiera de la misma.
- √ Desarrollar los procedimientos y estrategias necesarias para aprovechar la oportunidad de negocio y contribuir al desarrollo empresarial.

El Plan de Negocio es una herramienta indispensable tanto a la hora de iniciar un negocio, y/o continuar con uno ya existente; sea cual fuere su magnitud y la experiencia empresarial de su promotor o promotores.

DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS

CARÁTULA

Debe incluir el nombre del plan, el (los) nombre(s) de la(s) persona(s) encargada(s) de la preparación del documento, así como la fecha de elaboración del mismo y el nombre de la Organización de Productores Agropecuarios que lo presenta.

INDICE

Debe recoger los diferentes capítulos y las páginas, para facilitar la ubicación de las secciones que interesen al lector.

1. RESUMEN EJECUTIVO (MÁXIMO 1 PÁGINA)

Este resumen sirve al lector para darle una primera información sobre el contenido del Plan de Negocio y situarle de forma correcta ante el proyecto concreto.

La información de esta sección debe incluir de manera clara y directa los siguientes acápites:

(i) Presentación de la Organización de Productores Agropecuarios (OPA)
(ii) Problemática y la descripción del negocio propuesto
(iii) El mercado al cual se orienta (sea nacional o internacional, incluyendo el segmento objetivo),
(iv) Estrategia de comercialización(cómo se va lograr ingresar al mercado),
(v) Impacto económico y social
(vi) Propuesta económica (inversión inicial, rentabilidad esperada y principales indicadores financieros :VAN, TIR, entre otros)

2. ANTECEDENTES (MÁXIMO 2 PÁGINAS)

El objetivo de esta sección es que la OPA proporcione información general sobre su organización y los logros alcanzados a la fecha. Esta información también le servirá a la OPA como punto inicial de comparación para analizar el impacto del plan de negocios y la pertinencia del financiamiento a solicitar.

La información que deberá incluir es la siguiente:

- Antecedentes del problema
- Información de la zona de impacto de la OPA
- Actividades de la OPA
- Principales productos, mercados y clientes
- Ratios financieros (histórico)

2.1 Antecedentes de la problemática

Esta sección, describe la problemática que enfrenta la OPA, la misma que debe estar sustentada con indicadores cuantitativos, (Sería conveniente contar con data de 2 o más años consecutivos). A continuación, se presentan algunos indicadores referenciales que dependiendo de la naturaleza del negocio y la pertinencia de los mismos la OPA deberá presentar y/o ampliar:

TABLA 3: PRINCIPALES INDICADORES DE LA OPA

Tipo de indicador	Descripción
De producción	Total de TM de producto, de hectáreas, total de animales, entre otros.
De productividad	La productividad expresada en Kg/Ha, Tm/Ha, Lt/vaca, entre otros.
De Calidad	% Humedad, % acidez, % granos dañados, entre otros que indiquen la calidad de producto.
De costos	Costos de Producción (S/.), Costos de Comercialización (S/.)
De Ingresos	Precio de Venta (S/.), Volúmenes de Venta (Kg o TM o unidades).
Resultado neto	Ganancias (S/.), Pérdidas Netas(S/.)
Financiamiento	Capital propio (S/.), Capital prestado (S/.), entre otros

2.2 Datos de la zona de impacto de la OPA

Esta información permitirá conocer la zona donde se desenvuelve la OPA, y sus principales variables socioeconómicas.

TABLA 4: INFORMACIÓN SOCIO - ECONÓMICA DE LA ZONA GEOGRÁFICA DONDE SE ENCUENTRA LA OPA

Ubicación	Deberán indicar, la comunidad, distrito, provincia, departamento y región
Población	Indicar la población de la zona de impacto (Consultar en el INEI, ver: http://www.inei.gob.pe/)
Principales actividades económicas de la zona	☐ Agricultura ☐ Minería ☐ Comercio ☐ Industria ☐ Otros
Principales productos agropecuarios de la zona de impacto de la OPA	Mencionar los principales cultivos agrícolas y producción pecuaria en la zona de impacto de la OPA
Principales OPA agropecuarias De existir, incluir los nombres de las mismas	
Niveles de productividad promedio en la zona para el producto de la OPA	Por ejemplo, si la OPA produce palta, mencionar la productividad promedio de la palta en la zona.
Describir las facilidades de acceso ***(Ej. si hay o no carretera asfaltada)***	
Servicios disponibles ***(Ej. internet, telefonía, cable, etc.)***	

2.3 Principales productos, mercados y clientes de la OPA

Esta sección proporciona información de los productos que la OPA produce y comercializa; permite analizar los mercados, canales de distribución, y las sinergias que se puedan presentar con el plan de negocios propuesto, independientemente que éstos sean dirigidos al mercado interno o de exportación.

Si los productos están orientados al mercado interno y/o externo, la OPA debe describir, sus ventas anuales de los últimos tres años, el destino comercial, nombre de cliente y tipos de clientes.

TABLA 3: PRODUCTOS DE LA OPA – MERCADO (NACIONAL Y/O EXPORTACIÒN)

Producto	**Ventas (S/.)**			**Destino comercial de sus ventas**	**Nombre del Cliente**	**Tipos de Clientes (indicar si es mayorista, minorista**
	Año 1	Año 2	Año 3			
Papa Huayro				Tacna		
Uva Red Globe				Lima		
Uva Red Globe				Arequipa		

2.4 Ratios financieros de la OPA (Histórico para OPAs con trayectoria)

Conocer la salud financiera de la OPA es fundamental, dado que todo emprendimiento necesita de recursos. Para poder analizar el desempeño de la OPA, es necesario contar tanto con algunos ratios financieros básicos, para lo cual la OPA debe adjuntar los Balances Generales y Estado de Pérdidas y Ganancias de los tres (3) últimos años, los mismos que deben ser un anexo de su propuesta. Asimismo, deben calcular y presentar al menos los siguientes ratios:

TABLA 4: PRINCIPALES RATIOS – OPA EN MARCHA

Ratio	**Fórmula**
De liquidez	Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo corriente
De solvencia	Activo total / Pasivo Total
De endeudamiento	Patrimonio neto / Pasivo total
De rentabilidad	Utilidad Bruta / Ventas netas

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y DE LA EMPRESA (MÁXIMO 1 PÁGINAS)

El objetivo de esta sección es identificar los factores del entorno y de la industria que podrían afectar al negocio propuesto; estos factores pueden tener un impacto positivo (Oportunidad) o negativo (Amenazas) y el conocimiento de estas variables, permitirá mejorar la calidad de la

estrategia de la OPA. Asimismo, el análisis de los factores internos de la empresa permitiría identificar a las variables que pueden representar una fortaleza o una debilidad de la OPA.

3.1 Análisis de la OPA (análisis externo)

El objetivo de esta sección es que la OPA demuestre el nivel de conocimiento de la industria en la cual opera u operará (en el caso de un nuevo negocio).
En esta sección se identifica el poder de negociación conociendo el número de compradores de su producto así como el número de proveedores.

3.1.1 Número de compradores de su producto en su zona

3.1.2 Número de proveedores de su materia prima, en su zona

3.1.3 Análisis de los competidores

TABLA 5: ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE LA OPA (LOS MÁS IMPORTANTES)

Variable	Competidor A	Competidor B	Competidor C
Participación de mercado			
Estrategia de distribución			
Imagen de la empresa			
Calidad de producto			
Variedad de producto			
Fortalezas			
Debilidades			
Estrategias			
Recursos financieros (nivel de acceso a financiamiento)			

Referidas al poder de negociación de los compradores, de los proveedores. También deben analizar a los competidores directos, potenciales y de ser el caso a los productos sustitutos.

3.1.4 Productos sustitutos

3.1.5 Competidores potenciales

4. CONSTRUCCION DEL ANALISIS FODA (MÁXIMO 1 PÁGINA)

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (llamado también análisis FODA), concentra los resultados del análisis del entorno, de la industria, y del análisis de la OPA. Permite a la OPA, observar sus fortalezas y debilidades en función del entorno. (Oportunidades y amenazas), buscando alcanzar una óptima combinación de los recursos de la OPA, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible.

TABLA 6: EJEMPLOS PARA ELABORAR EL ANÁLISIS FODA

Internos	
Fortalezas	**Debilidades**
Por ejemplo: *Rendimiento por Ha. superior al promedio* *Posición dominante en el mercado* *Economías de escala* *Habilidades de equipo gerencial* *Recursos financieros* *Habilidades en fabricación y tecnología* *Marca y reputación* *Productos diferenciados* *Red de distribución*	Por ejemplo: *Baja capacidad de comercialización.* *Baja participación de mercado* *Tecnología obsoleta y de bajo rendimiento* *Costos altos* *Balance patrimonial y flujo de fondos débiles* *Poca capacidad gerencial* *Producto no diferenciado* *Posicionamiento débil* *Problemas de calidad* *Deficiente distribución del producto*
Externos	
Oportunidades	**Amenazas**
Por ejemplo: *Producción en contra estación* *Innovación tecnológica* *Nueva demanda* *Oportunidad de diversificación* *Crecimiento del mercado* *Cambio social y demográfico* *Apoyo político favorable* *Financiamiento barato* *Liberalización del comercio* *Preferencias arancelarias*	Por ejemplo: *Nuevos participantes en el mercado* *Presión por el precio competitivo* *Altos precios de los insumos* *Necesidades cambiantes de los clientes* *Amenazas de sustitutos* *Cambio demográfico* *Regulaciones y legislación* *Amenaza de importaciones* *Reducción de los aranceles (Caso de productos importados, que compiten con los de la OPA)*

5. ANÁLISIS DE MERCADO (MÁXIMO 3 PÁGINAS)

Es uno de los componentes más importantes del plan de negocio, y debe constatar que el (los) producto (s) de la OPA tiene(n) una demanda efectiva en un mercado y segmento específico.

Las secciones que debe contener el análisis de mercado son las siguientes:

- Identificación del mercado y el segmento de mercado para el producto
- Resultados del análisis de mercado.

5.1 Identificación del mercado y el segmento de mercado para el producto

La OPA debe delimitar el tamaño que tiene el mercado y el segmento de mercado elegido por las posibilidades de crecimiento que presenta. Para ello, se deberá seguir los pasos descritos en la siguiente tabla:

TABLA 07 : DELIMITACIÓN DE MERCADO (LOCAL O INTERNACIONAL)

Elemento	Ejemplo
Paso 1 **Mercado geográfico.** La OPA delimita las zonas o áreas donde se piensa ofrecer el producto.	Carne de cuy para el mercado de Nueva York, en Estados Unidos de Norteamérica. Mercado local: Carne de cuy para el mercado de Lima.
Paso 2 **Mercado objetivo.** La OPA define segmentos de mercado específicos a los que busca satisfacer con su producto.	Población adulta de origen sudamericano. Mercado local: Personas de nivel socio económico B y C.
Paso 3 **Definición clara del perfil del cliente potencial.** La OPA debe identificar los futuros clientes del producto que se pretende colocar en ese mercado.	En este caso el canal de distribución puede ser el cliente, es decir el importador, quienes cuentan con los mecanismos de distribución para llegar al mercado objetivo. Mercado local: Personas y/o familias de inmigrantes, de provincias, que tengan como parte de su costumbre alimentaria, el consumo de carne de cuy.

En el caso de empresas exportadoras, las variables de segmentación suelen estar representadas por la ubicación geográfica, cercanía, tratados de libre comercio, facilidades logísticas, características culturales de los mercados de destino, entre otras variables.

Una vez determinado el segmento de mercado, es importante definir de manera clara y detallada el perfil del cliente perteneciente al mismo. Es necesario describir sus características y hábitos de comportamiento.

5.2 Resultados del estudio de mercado

La investigación de mercados es una herramienta que las empresas deben considerar para poder tener un plan que concuerde con sus posibilidades de abastecimiento, de tiempo, de entrega y de aceptación de calidad, entre otros factores. Es necesario recordar siempre que la pregunta implícita es: « ¿Se puede vender o no?»

La siguiente es una guía referencial que destaca los principales aspectos que se debe tener en cuenta al momento de realizar un estudio de mercado. Se tienen en cuenta cuatro variables: acceso a mercado, tamaño del mercado, competidores y rentabilidad.

TABLA 08: GUÍA REFERENCIAL PARA EL ESTUDIO DE MERCADO

VARIABLE	DESCRIPCION
ESTRUCTURA DE MERCADO	
- Principales actores	Se debe identificar a las principales empresas en el mercado de destino.
- Precios	Deben figurar estadísticas de los últimos cinco años, de los precios locales, regionales, nacionales o internacionales (CIF o FOB), dependiendo del tipo de plan de negocios.
- Crecimiento del mercado y tendencias	La OPA debe proyectar el nivel de ventas que obtendrá en los siguientes años. Para la estimación o proyección de demanda o ventas. El mercado de destino del producto debe ser un mercado con demanda creciente y no uno saturado. Asimismo, se deben identificar las razones por las que hay un crecimiento en la demanda del producto. Por ejemplo: los problemas ambientales existentes impulsaron el crecimiento en la demanda de alimentos orgánicos.

- Identificación del mercado objetivo	La pregunta es ¿Quiénes podrían convertirse en posibles compradores? Por ello, se debe identificar no sólo el nombre de la empresa, sino también a que sector pertenece. Luego de haber identificado el mercado objetivo, se debe identificar claramente al/los clientes potenciales, citándolos con sus nombres. Se mencionarán las necesidades del cliente potencial en términos de calidad, volumen y oportunidad.. La OPA también debe conocer los requisitos y condiciones de compra del cliente potencial. Lo cual incluye temas como certificaciones (BPA, BPM, HACCP, ISO 22000, orgánicas u otros, espacio y lugar de compra, formas y condiciones de pago.
- Competidores	El acápite de competencia debe tomar en cuenta a todos aquellos competidores que impliquen una opción adicional de compra a nuestros futuros clientes. En el caso de exportación se debe tener en cuenta los países regionales que usualmente tienen una oferta similar a la del Perú. Se debe realizar un seguimiento a países como Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil y Colombia, que son los principales abastecedores. Los indicadores principales son las tendencias de compra (tanto en valor como en cantidad), el valor unitario y el puesto dentro del ranking de los abastecedores. Asimismo, se pueden identificar aquellas empresas de productos similares, que permitan saber si hay constancia en las ventas. Debe conocerse la calidad de su producto, sus precios, dónde son vendidos, quiénes son los principales competidores, cuáles son sus fortalezas y debilidades y cuántos competidores hay en el Perú.
TAMAÑO DE MERCADO DEL PRODUCTO SELECCIONADO	Las bases del tamaño de mercado son las importaciones, o volúmenes de venta, el cual puede ser expresado en valores o en volumen (Tm. etc).
Tasa de crecimiento del mercado (Tasa anual) histórica	Un mercado atractivo, puede ser tanto los más grandes como aquellos que sin serlos, tienen una tasa de crecimiento alta o muy alta.
ACCESO A MERCADO	La investigación con respecto al acceso a los mercados es indispensable para formular buenas estrategias de mercadotecnia y operaciones, ya que permite conocer los requisitos necesarios exigidos por el país de origen o mercado especifico local. Hay que identificar cuáles son las barreras que existen para entrar a un mercado. Aquí se puede encontrar que un país tiene reglas demasiado estrictas o que necesita demasiada inversión adicional para poder ingresar.
- Estándares de calidad	Se deben identificar los requerimientos de calidad necesarios para entrar al mercado identificado. Cada comprador tiene sus propios estándares, por ello, se debe analizar si la OPA podrá ingresar a competir o no al mercado elegido. Ejemplo: para poder ser competitivos en la exportación de yacón en conserva a Japón, la OPA debe tener la certificación ISO 22000, que asegura la inocuidad de los alimentos. Algunas preguntas a responderse son las siguientes: ¿Cuáles son los calibres o niveles de calidad que se exigen? ¿Existen requisitos y estándares de empaquetado? ¿Existen requisitos y estándares para el envase del producto? ¿Cuáles son los estándares para el etiquetado?
- Temas ambientales, sociales , de salud y seguridad	Este tipo de barreras están creciendo en importancia, ya que los consumidores de países desarrollados están más interesados en los temas mencionados. Por ello, es importante identificar los requerimientos y regulaciones sobre sustancias que dañan el medio ambiente y asegurarse de que el producto que se quiere exportar no tiene ningún ingrediente o material que sea prohibido para ese país. Por ejemplo: el ISO 14000 garantiza que la OPA exportadora ha manejado el impacto ambiental que su OPA causa en su medio y, esto, es en algunos casos un requisito para poder competir en un mercado. Asimismo, se deben identificar las certificaciones relacionadas a temas sociales, que son necesarias para poder competir también. Ejemplo: hay nichos de mercado donde el sello de Comercio Justo es más difundido, como es el caso del café.
- Aranceles e impuestos	Para saber si el producto será competitivo en el mercado de destino, se debe identificar cuál es el arancel que pagará el importador (de ser el caso) y cuál es el impuesto a las ventas que pagaría el consumidor.

5.2.1Estimación de la demanda

Esta sección se centra en los ingresos de su plan de negocios y el mercado potencial, volúmenes totales del mercado, precios y participación de mercado. La OPA debe realizar una estimación del porcentaje de mercado que espera conseguir.

Se debe proyectar el volumen de ventas alcanzable en los próximos cinco años, así como las posibilidades de crecimiento, teniendo en cuenta, el tamaño actual del mercado elegido, las exportaciones del Perú, la competencia (otros países) y la participación que la OPA espera alcanzar.

TABLA0 09: ESTIMACION DE DEMANDA

Variable	Valor (S/.)
Tamaño del mercado total para un producto	
Tamaño del mercado objetivo	
Porcentaje de mercado que la OPA tendrá (% del mercado objetivo)	
Ventas anuales de la OPA (S/.)	

TABLA 10: CUANTIFICACIÓN DE LA DEMANDA

	Evolución				Situación actual proyectada		Tendencia			
	Año 2008		Año 2009		Año 2010		Año 2011		Año 2012-2015	
	OPA	Global	OPA	Global	OPA	Global	OPA	Global	OPA	Global
Participación en el mercado										

6. PROPUESTAS ESTRATÉGICAS (MÁXIMO 2.5 PÁGINAS)

La OPA debe sustentar su estrategia, pudiendo ser la misma que viene desarrollando o una diferente. Las estrategias que proponga la OPA deben ser tanto a nivel de negocio (uso de estrategias genéricas, como liderazgo en costos, diferenciación o focalización) como en las diferentes áreas funcionales: mercadotecnia (o marketing), operaciones, organización y administración y finanzas. Estas estrategias deben ser concordantes entre si y estar diseñadas en función de los objetivos de la OPA. deben enfatizarse, especialmente, aquellas que se relacionan con la implementación del presente plan de negocios, sin que signifique descoordinación o incompatibilidad entre ellas.

6.1 Propuestas estratégicas

TABLA 11: EJEMPLOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO

Tipo de Estrategia	Conceptos	Ejemplos
Estrategias genéricas	De liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.	
- Liderazgo en costos	Esta estrategia está basada en costos bajos, lo cual permitirá elevar la rentabilidad sobre la inversión. El liderazgo en costos se soporta tanto en la economía de escala como en la estandarización de los productos.	Esta estrategia la aplican las organizaciones que comercializan un producto a gran escala. Es el caso de una organización que produce maíz amarillo duro para el mercado local. Dado que el producto es estandarizado, utiliza la estrategia de liderazgo en costos para lograr mayor rentabilidad.
-Diferenciación	Se basa en ofrecer un producto con un atributo único tangible que no puede ser fácilmente copiado por la competencia.	Esta estrategia se aplica a los productos que ofrecen alta calidad o productos Premium. *Es el caso de los cafés especiales, que debido a sus características organolépticas únicas, son productos únicos, difíciles de ser copiados, y por los cuales los compradores pagan un alto precio.*
-Enfoque	Esta estrategia es conocida como estrategia de nicho, ya que la organización construye una estrategia de diferenciación o liderazgo en costos dentro de un segmento de mercado específico.	Una empresa que elige el segmento de niños en edad pre-escolar, en el mercado de Lima, para su producto, puede tener como estrategia un producto diferenciado, que lo hace único.
	Estrategias funcionales	
	Están referidas a las áreas funcionales de la empresa: Marketing, Operaciones (Producción), Organización, Financieras y se formulan en función a los objetivos que pretende alcanzar la OPA.	
-Mercadotecnia	Objetivo: Mercado Referido a lo que la empresa quiere lograr atendiendo al mercado seleccionado. Este objetivo deberá estar basado en la investigación de mercado.	*Ejem. Contar con una participación de mercado de 0.5% dentro del primer año.*
-Operaciones	Objetivo: Tecnología. Referidos al propósito de contar con una nueva tecnología o mejorar la existente.	*Reducir el nivel de merma de la producción de chocolate orgánico a 5% en 1 año.*
-Organización y administración	Objetivo: Organización Referido a cómo se gestionará el negocio propuesto. Este objetivo debe estar acorde con lo planteado en la sección de organización.	*Contar con un área dedicada para la Unidad de Negocio de chocolate orgánico.*
-Finanzas	Objetivo: Rentabilidad Referido a la viabilidad del plan y cuánto se logrará con su implementación. Este objetivo debe estar acorde con el Plan Financiero y los Estados Financieros proyectados.	*Generar un margen de 25% en las ventas de chocolate orgánico.*

6.2 Ventaja comparativa

La ventaja comparativa se entiende como aquella que la OPA aprovecha, comparándose con la realidad de otra región. Algunas posibles fuentes de ventaja comparativa son mencionadas en esta sección. Ver siguiente tabla.

TABLA 52: POSIBLES FUENTES DE VENTAJA COMPARATIVA DE LA OPA

Instrucción para la OPA: Llenar solo aquellos recursos que apliquen para la organización.

Fuentes	Detalle
Clima	El clima de la zona geográfica donde se encuentra los cultivos de la OPA puede ser una fuente de ventaja comparativa, cuando las cosechas y la comercialización hacia el mercado objetivo, se dan en meses, en que los competidores (por su diferente clima) no pueden entrar al mercado. El ingresar al mercado objetivo, cuando hay poca oferta, significa que la OPA puede obtener mejores precios.
Zona Geográfica	La zona geográfica también puede ser una fuente de ventaja comparativa para la OPA, ya que producir un cultivo en una zona determinada permita que el producto desarrolle atributos valorados por el mercado, que en otras zonas no se pueden alcanzar. Asimismo, la zona geográfica donde se encuentra la OPA, también puede permitir mayor acceso a materias primas, por la cercanía a éstas, incidiendo favorablemente en los costos de transporte y logística, y por lo tanto, en el precio final que pueda ofrecer la OPA al mercado. Finalmente, gracias a la zona geográfica, es posible que la OPA pueda tener mejor acceso a clientes, lo cual reduciría los costos de comercialización, mejorando la competitividad de la organización.

6.3 Ventaja competitiva

Esta sección se basa en el análisis FODA, donde es posible identificar las fuentes de ventaja competitiva de la OPA**.** Es decir, es la característica que la OPA tiene, que es difícil de ser igualada, y superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones. Aquí se mencionan algunas posibles fuentes de ventaja competitiva:

TABLA 13: POSIBLES FUENTES DE VENTAJA COMPETITIVA DE LA OPA

Llenar solo aquellos recursos que apliquen a la empresa, si se considera, se pueden modificar o agregar más variables.

Fuente de ventaja competitiva	Detalle
Clientes	Se refiere a cómo la empresa trata al cliente, si es de una manera especial y diferente a lo que la competencia hace.
Calidad de Producto	Cómo el producto es mejor que el resto, si cuenta con una calidad superior o si la presentación es novedosa para el mercado.
Reputación de OPA	El buen trabajo de la OPA, sus relaciones con los clientes, su cumplimiento con los plazos establecidos, refleja una ventaja frente al resto.
Equipo calificado	El conocimiento adquirido por el equipo que trabaja en la OPA le da un mayor valor frente a su competencia, la experiencia y conocimientos son parte esencial de lo que la OPA debe resaltar.

6.4 Factores claves de éxito

La OPA debe identificar todos aquellos factores o variables que harán que el negocio propuesto sea exitoso o viable. Estas variables pueden ser relativas a actividades, recursos, experiencia que tiene la OPA, es todo aquello que se considera como indispensable para que este negocio sea viable. Aquí se mencionan, sólo como referencia, algunos factores claves de éxito en las organizaciones, pero la OPA debe identificar qué otros factores, si es que hubiera, son los que aplican para este negocio.

TABLA 14: FACTORES CLAVES DE ÉXITO DEL NEGOCIO

Instrucción para la OPA: Llenar solo aquellos recursos que apliquen a la empresa, si se considera, se pueden modificar o agregar más factores.

Factores	Descripción
Liderazgo	Liderazgo de la Gerencia en el negocio o de la junta directiva de la asociación de productores agropecuarios.
Servicios de apoyo	Los servicios de apoyo se refieren al grado de acceso de la OPA a servicios de capacitación técnica y apoyo para la ejecución del negocio, por parte de profesionales en diferentes temas: productivos, transformación, comercialización, fortalecimiento organizacional.
Financieros	Los factores financieros se refieren a la cantidad de recursos monetarios, destinados al presente plan de negocios.
Humanos	El factor humano está referido a la organización, su capacidad, formación profesional, experiencia etc.
Accesibilidad	Referido a la facilidad para contar con insumos o trasladar el producto final.

7. PLAN DE MERCADOTECNIA (MÁXIMO 2 PÁGINAS)

El plan de mercadotecnia es el aspecto central del plan de negocios y se diseña sobre la base de la información proporcionada en el análisis de mercado. Tiene como objetivo detallar la estrategia global de mercadotecnia que permitirá a la OPA, alcanzar las cifras de venta detalladas en el análisis económico-financiero. El plan de mercadotecnia debe contener los siguientes elementos:

7.1Posicionamiento del producto

Con el fin de ocupar un lugar distintivo en el mercado, la OPA debe buscar diferenciar su oferta de la que hace la competencia. Esto lo puede lograr posicionando su producto, de tal manera que los clientes perciban fácilmente la diferencia. Se dice que una empresa ha logrado un posicionamiento, cuando ha creado una conexión entre su producto y la mente del cliente. En esta sección, la OPA debe definir qué posicionamiento es el que quiere lograr en sus clientes, para ello debe elegir estrategias. Algunas estrategias de posicionamiento se detallan en la tabla siguiente:

TABLA 15: ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Estrategias de posicionamiento	Descripción
Posicionamiento por atributo	Se refiere a cualidades como el tamaño de la OPA, años de existencia en el mercado, etc.
Posicionamiento por beneficio	Los beneficios pueden ser económicos, funcionales o sicológicos.
Posicionamiento por uso o aplicación	El uso puede ser para un tipo específico de consumidor final.
Posicionamiento por calidad o precio	La calidad o el precio puede ser un elemento en el posicionamiento del producto de la empresa.

7.2 Estrategias de mercadotecnia

Para alcanzar los objetivos es necesario determinar cuáles son las estrategias más adecuadas. Los siguientes puntos son una lista de alternativas estratégicas de mercadotecnia que son útiles para los planes de negocios.

- Concentrarse en regiones geográficas donde el competidor tiene una posición débil.
- Enfocarse en los segmentos de mercado que el competidor descuida o no puede atender.
- Realizar promociones y ventas especiales dirigidas a los clientes de los competidores que no estén siendo bien atendidos por ellos.
- Tratar de adelantarse a los competidores que tienen una publicidad débil y escaso reconocimiento de marca.
- Crear nuevos segmentos o nichos de mercado mediante productos con diferentes atributos.
- Tratar de desalentar a los compradores de probar las marcas de la competencia, proporcionando cupones y obsequiando muestras.

7.3 Mezcla de mercadotecnia

La mezcla de mercadotecnia es un juego de herramientas que se combina, para conseguir la reacción deseada del mercado meta. Consiste en cuatro grupos de variables, conocidas como “las cuatro P”: Producto, Plaza, Precio y Promoción.

En la siguiente tabla, se detallan los principales puntos a enfatizarse cuando se describa cada una de estas variables.

TABLA 16: MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Estrategia de:	Concepto
Producto	La estrategia de producto especifica los beneficios que ofrece y las necesidades de mercado que satisface, resaltando los aspectos innovadores y los factores fundamentales de diferenciación.
Precio	La estrategia de precios es muy importante, ya que es uno de los aspectos que influye en la compra del cliente. En la fijación de los precios, tener en cuenta: • La importancia del bien para el mercado • Los costos de producción y comercialización • El margen de ganancia deseado • El valor agregado dado al bien • El precio final de mercado para dicho valor agregado • El precio de la competencia .
Plaza	La estrategia de plaza debe definir el canal de distribución seleccionado para el producto de la OPA. Algunos de los canales que se pueden emplear son los siguientes: • Distribuidores • Agentes externos o comisionistas • Puntos de venta propios • Internet, entre otros.
Promoción	La estrategia de promoción sirve para dar a conocer el producto a los clientes actuales y potenciales, explicar sus ventajas y convencer de que cubre sus necesidades mejor que los de la competencia. La mezcla promocional implica la combinación de cinco elementos: • Venta personal o directa • Promoción de ventas • Publicidad en los medios (revistas, periódicos, radio y televisión) • Relaciones públicas • Ferias comerciales, entre otros.

La OPA debe tener en cuenta, que la formulación del plan de mercadotecnia, también implica contar con presupuestos que hagan factible la implementación y gestión del mismo.

8. PLAN DE OPERACIONES (MÁXIMO DE 4 PÁGINAS)

El plan de operaciones debe iniciarse por establecer objetivos y estrategias en función a las exigencias del mercado, las cuales fueron identificadas en la sección de análisis de mercado. El mercado y los recursos financieros de la OPA serán los que determinen la capacidad de

producción inicial y las proyecciones de crecimiento de dicha capacidad. El objetivo de esta sección es que la OPA:
- Muestre cuál es la importancia de la adquisición de nueva tecnología en sus operaciones regulares, en términos de impactos (en el producto, ventas y rentabilidad)
- Determine cómo se llevaran a cabo los procesos necesarios para la implementación de las nuevas máquinas o equipos (cómo se inserta la nueva tecnología en los planes de producción que tenga la OPA)

8.1 Descripción de principales atributos del producto actual y mejorado

La información a incluir deberá estar orientada a la comparación entre la situación inicial y luego del plan propuesto, en caso sea un producto a mejorar; y la información sobre el nuevo producto, en caso sea un negocio nuevo.

TABLA 17: DESCRIPCIÓN DE CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO MEJORADO VS. PRODUCTO ACTUAL

Se deberá llenar una tabla, como la mostrada, por cada producto que se quiera mejorar

Situación Inicial	Antes del Plan de Negocio	Situación final	Después de la implementación del presente Plan de Negocio
Producto	Descripción del producto *Por ejemplo:* *Bixina extraída de achiote*	**Producto**	Descripción del producto *Por ejemplo:* *Bixina extraída de achiote*
Características Principales	Incluir todas las características del producto: características organolépticas (color, olor, sabor, tamaño) y características de venta (presentación, empaque, envase, etc.).	**Características Principales**	Incluir todas las características del producto que han sido cambiadas gracias al cambio en la tecnología de producción.
Características especiales o particulares	Describir qué características son las que le dan valor agregado al producto, actualmente. *Por ejemplo:* *-El nivel de concentración de vitamina E en el producto es superior al mercado en 25%.* *-El producto es el único que se comercializa en la presentación de 350 g ya que ningún otro proveedor de la industria cosmética lo hace.*	**Características especiales o particulares**	Describir qué características del producto han mejorado con la implementación del negocio. *Por ejemplo:* *-El nivel de concentración de vitamina, en el producto, es superior a los productos de los competidores en 40%.* *-La OPA puede comercializar un producto en una presentación de 350 g, la cual no se encuentra en la industria cosmética.*

Productividad o Rendimiento (Kg/Ha)	Describir cuál es la productividad o rendimiento del producto, inicialmente. *Por ejemplo:* *Achiote: la productividad es de 5 TM/Ha* *Bixina: 2.5 lt / tn de achiote*	**Productividad o Rendimiento (Kg/Ha)**	Describir cuánto se incrementa la productividad gracias a la tecnología implementada. *Por ejemplo:* *Achiote: 7 tn/Ha* *Bixina: 3 l/ TM de achiote*
Etapa del producto	Describir en qué etapa de vida se encuentra el producto actual. Puede ser que se encuentre en: -Introducción -Crecimiento -Madurez -Decrecimiento	**Etapa del producto**	Etapa de vida en la que el producto mejorado se encuentra gracias a la tecnología implementada. Puede ser que se encuentre en: -Introducción -Crecimiento -Madurez -Decrecimiento *Por ejemplo:* *El café verde en grano, con certificación orgánica destinado al mercado europeo o japonés, se encuentra en la etapa de crecimiento, ya que la demanda se está incrementando durante los últimos años y los precios también.*

8.2 Objetivos y estrategias de operaciones

Las estrategias de operaciones se interrelacionan con la estrategia a nivel negocio de la OPA, vistas anteriormente, ya que son consecuencia directa de la misión de la OPA y de la estrategia empresarial. Las estrategias de operaciones son todas aquellas acciones necesarias para lograr los objetivos planteados en el punto anterior. Esto permitirá a la OPA definir sus lineamientos operativos y poder conocer sus necesidades de recursos para la ejecución adecuada de los procesos generados por la implementación del negocio o plan propuesto.

La integración de los objetivos y las estrategias se ven en el siguiente cuadro:

TABLA 18: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE OPERACIONES DEL NEGOCIO

Objetivos de Operaciones	Indicadores	Meta Del negocio	Estrategias (¿Cómo van a lograr la meta?)
Costos	*% costos de marketing frente a los costos operativos.* *% de costos de producción/costos totales* *% de costos de post-cosecha /costos de producción.* *% de reducción de costos de producción*	15% 20% 5% 20%	*Rediseño de procesos* *Reestructuración de las áreas funcionales dentro la OPA* *Optimización del manejo de Inventarios* *Cambio de diseño del producto*
Calidad	*% de satisfacción del cliente con respecto al producto* *% de productos de descarte /producción total.* % de mermas en el proceso de producción	70% 1% 1%	*Desarrollo de programa de capacitación para que empleados sean capaces de satisfacer los deseos de los clientes.* *Implementación de un sistema de control de calidad* *Reportes semanales de desempeño de calidad*
Flexibilidad	*Número de productos nuevos introducidos por año* *Capacidad para realizar cambios de productos* *Capacidad para reprogramar las actividades de producción*	2 Alta Alta	*Desarrollo de nuevos productos* *Diversificación de productos basados en los actuales*
Entrega	*Total de entregas a tiempo/Total de entregas* *Tiempo desde que se recibe el pedido hasta que se entrega el pedido* *Cumplimiento de contratos con proveedores* *Cumplimiento de contratos con clientes* *Frecuencia de las entregas* *Tiempo de espera promedio (de los clientes)*	100% 48 horas 95% 100% Diarias 12 horas	*Establecimiento de sistemas que permiten integración con proveedores clave, de tal manera que nunca hay productos faltantes* *Capacitación a empleados para realizar entregas a tiempo* *Monitoreo semanal de entregas a tiempo*

8.3 Tecnología

En este punto, la OPA deberá presentar el tipo de tecnología que requiere para poder llevar a cabo el negocio.

8.3.1 Justificación de necesidad de tecnología

La OPA deberá sustentar la necesidad de contar con la tecnología a financiar y cómo es que su situación cambiará a partir de esta compra.

Para la justificación se deberá llenar la siguiente ficha:

TABLA 19: JUSTIFICACIÓN DE NECESIDAD DE TECNOLOGÍA

Concepto	Detalle
Necesidad identificada	Identificar cuál es la problemática actual y si se conoce de experiencias previas en el trabajo con esta tecnología (para lo que se debe adjuntar información adicional en los anexos).
Qué va a solucionar la tecnología	Explicar para qué se va a utilizar la tecnología en forma concisa
Impacto de la tecnología en las operaciones	Explicar qué va a hacer esta nueva tecnología dentro de las operaciones actuales y, si es que va a mejorar la línea de producción
Impacto de la tecnología en el producto	Explicar cuál es el impacto de la tecnología sobre el producto, si lo va a mejorar o se va a desarrollar uno nuevo. Además explicar si es que se pretende ingresar a un nuevo mercado a raíz de la mejora o si mantiene en el actual.
Impacto de la tecnología en las ventas	Qué se va a lograr en términos comerciales, cómo la tecnología a adquirir va a contribuir con el incremento de las ventas, con el ingreso a nuevos mercados.

8.3.2. Descripción de la tecnología

En este punto se debe describir todas las características de la tecnología a adquirir, para ello se deberá llenar la siguiente ficha:

TABLA 20: CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA

Se debe llenar una ficha por cada tecnología a adquirir.

Concepto	Detalle
Nombre de la tecnología	Describir el nombre de la tecnología a adquirir.
Tipo de tecnología	Si es máquina para la producción, para la cosecha, para envasado, empaquetado, para limpieza de producto, sistema de riego, entre otros.
Especificaciones técnicas	Características que necesita que tenga la tecnología a adquirir para que cumpla con los objetivos de su implementación: • Dimensiones (tamaño) • Peso • Requerimientos de espacio (si es que puede estar en el mismo ambiente que el resto de la tecnología o si necesita que se habilite un espacio adicional) • Requerimientos de ambientación (si es que requiere algún tipo de condición especial como temperaturas altas o bajas)
Compatibilidad con tecnología actual	Si es que la tecnología a adquirir es compatible con la que se cuenta actualmente o si tiene que cambiarse parte o toda la tecnología con la que se cuenta actualmente
Costo aproximado	Cuánto se estima el costo de la tecnología
Contará con seguro	Si es que se contará con algún seguro para resguardar la inversión hecha.
Nivel de dificultad en instalación	Es fácil instalar la tecnología en la OPA, se requiere de instalación por parte del proveedor, esto tiene un costo?
Nivel de dificultad en uso	El uso de esta tecnología es simple, de nivel medio o alto
Requerimiento de capacitación en uso	Se requiere de capacitación especial para su uso, dependiendo del nivel señalado en el punto anterior.

Proveedores identificados	Si es que ya se han identificado posibles proveedores de la tecnología, nombrarlos (empresa y representante con información de contacto).
Criterios de Selección de Proveedores	Los criterios de selección a considerar para decidir con qué proveedor trabajar son: • Años en el mercado, asegura que no sea una empresa temporal que no permita tener garantía de cumplimiento de las condiciones acordadas. • Nivel de ventas referencial, de manera que se pueda inferir si el proveedor cuenta con clientes y si es una empresa que vende constantemente. • Reputación del Proveedor. Es importante que se cruce información sobre qué empresas han trabajado con este proveedor y validar que este cumpla con todas las condiciones de la orden de compra. • Condiciones de pago, esto se refiere a si el proveedor ofrece condiciones razonables y que pueden ser cumplidas por la OPA.
Impacto de la tecnología en las ventas	si cuenta la tecnología con acreditación de especialistas

8.4 Plan de Producción

El objetivo es el conocimiento de las necesidades de producción que necesariamente debe extraerse de la proyección de ventas obtenidas del Estudio de Mercado. De esta manera, el Plan de Producción posibilita disponer de los productos necesarios en el momento adecuado y abastecer a nuestro mercado según lo requiera. Así, el Plan de Producción permite responder a la pregunta de ¿cuánto necesito producir para alcanzar mis objetivos?

Asimismo, este plan permitirá que la OPA identifique puntos críticos como:

- **Necesidades de mano de obra**. Se podrá identificar cuántas personas se van a necesitar para llevar a cabo el proceso de producción: operarios de máquina, supervisores, empleados de almacén, mano de obra para cultivo, para cosecha, entre otros.
- **Necesidades de equipo**. Si es que se requerirá equipos adicionales necesarios para la producción.
- **Plan de compras**. Se podrá planificar las compras de insumos para la ejecución de la producción, de acuerdo con los requerimientos mensuales.
- **Cambios en el diseño de la planta**. Analizar si es que se puede lograr el nivel de producción deseado con el diseño actual y si no, cómo se modificaría esto.

De esta manera, la OPA podrá armar su Plan de Producción con la siguiente información:

TABLA 21: PLAN DE PRODUCCIÓN EN EL MARCO DEL PLAN DE NEGOCIO

Año	Ha	Producción Estimada de Cultivo (en Ton/Ha)	Producción Estimada de Producto Final (en Unidades, Kg, etc)
	Son las hectáreas destinadas a la producción del cultivo	Es la producción estimada del cultivo relacionado con el producto final del Plan de Negocio. *Ejemplo:* *Si la OPA produce Pasta de Cacao, se debe estimar la producción del cacao (cultivo) que servirá de insumo para la producción de la pasta:* *4 ton / Ha en mes 1* *4.2 ton / Ha en mes 2* *6 ton / Ha en mes X*	Es la producción estimada del producto final que la OPA comercializará a raíz del Plan de Negocio (solo si aplica). *Ejemplo:* *Si la OPA quiere producir Pasta de Cacao:* *100 kg en mes 1* *300 kg en mes 5* *1500 kg en mes X*

8.5 Descripción de procesos

En este punto, la OPA debe describir todos aquellos procesos que van a estar involucrados directamente con el negocio y permitirá conocer el impacto de la tecnología en los procesos actuales de la OPA y cómo enfrentarían estos cambios.

La descripción debe contener información precisa sobre qué es lo que se hace en dicho proceso, cuánto tiempo demanda, si es un proceso crítico[2], quienes son los responsables, entre otra información relevante.

TABLA 22: DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

Las columnas pueden ser modificadas, dependiendo de lo que la OPA considere importante incluir.

N° Proceso	Nombre Proceso	Descripción del Proceso	¿Es un proceso crítico? ¿Por qué?[3]	Recursos Necesarios	Responsables directos de su Ejecución	Responsable de la Supervisión

Se debe adjuntar (anexar) un diagrama de flujo del negocio y que incluya los procesos presentados en la ficha.

8.6 Distribución del área de trabajo o diseño de planta (solo si la naturaleza del plan de negocios lo exigiera)

La distribución del área de trabajo o diseño de planta se refiere a la presentación de un plano con las especificaciones técnicas de la línea de producción que se modificara o aumentara, a raíz de la implementación del negocio propuesto. Es importante que se muestre cuál es la situación actual y la situación requerida (Debe ser adjuntado en anexos).

[2] Refiriéndose a que si tiene un impacto directo en la producción y calidad del producto resultado del negocio.
[3] Esta información debe ser precisa y concreta, no deberá explayarse, sino mencionar porqué esto tiene incidencia directa en el negocio.

Se deberá incluir una descripción precisa de cómo sería la nueva distribución y cuáles son las modificaciones de importancia que se tienen que realizar en la planta o área de trabajo.

9. RESPONSABILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL (MÁXIMO 1 PÁGINA)

9.1 Responsabilidad ambiental

En esta sección, deberán identificarse los indicadores ambientales que mejor reflejen el impacto de la OPA, en el uso de recursos naturales y en el medio ambiente, de tal manera que pueda ser medido y evaluado. Asimismo, deberán establecerse las medidas que serán aplicadas para mitigar el proceso de degradación de los recursos (si es que lo hubiere) como producto de las actividades a desarrollar y aquellas que asegurarán el control y prevención de los efectos e impactos sobre el medio ambiente relacionados con la ejecución del plan de negocios. Ver siguiente tabla.

TABLA 23: RESPONSABILIDAD AMBIENTAL DE LA OPA

Actividades del plan de negocio	Determinación del impacto	Indicadores	Acciones correctivas
Se describen las actividades que tengan un efecto directo positivo o negativo sobre el ambiente, como consecuencia de la puesta en marcha del plan.	El impacto de las actividades de la OPA, después de la puesta en marcha del plan de negocio, debe ser descrito en términos de los indicadores.	Ejemplos de indicadores: ❖ Alteración en la calidad del aire ❖ Incremento de los niveles de ruido ❖ Incremento de la turbidez en el agua de mar, lagos, ríos o riachuelos ❖ Alteración de la estructura del suelo ❖ Alteración de la calidad fisicoquímica ❖ Pérdida de cobertura vegetal terrestre ❖ Alteración de costumbres locales ❖ Molestias a la Población	La OPA debe decidir qué acciones correctivas se tomarán para evitar que las actividades afecten el ambiente negativamente.

9.2 Responsabilidad social

La responsabilidad social implica que las empresas se comprometen a respetar y promover los derechos de las personas, el crecimiento de la sociedad y el cuidado del ambiente. Hoy en día, los consumidores a nivel mundial están exigiendo cada vez más que las organizaciones demuestren un comportamiento socialmente responsable. En esta sección, la OPA deberá explicar de qué manera el plan de negocios contribuirá con la:

- Promoción del empleo en la zona. El nivel de promoción del empleo depende del número de de personas que acceden a nuevo empleo o a autoempleo remunerado que sea sostenible, o, al número de personas que logren un aumento apreciable en sus remuneraciones y/o en la calidad

de su empleo. En la siguiente tabla, la OPA debe identificar el indicador y el número correspondiente a éste.

TABLA 24: RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA OPA

Tipo de indicador	Impacto esperado
Número de empleos directos generados gracias al plan -Mujeres -Varones	
Número de empleos indirectos generados gracias al plan -Mujeres -Varones	

10. ORGANIZACIÓN DE LA OPA (MÁXIMO 2 PÁGINAS)

En esta sección, la OPA definirá al equipo de trabajo que estará relacionado directamente con la implementación y continuidad del negocio propuesto.

Debe entenderse que esto se refiere a la capacidad del equipo actual de la OPA y si son suficientes para el desempeño adecuado del negocio o si hay necesidades adicionales, no sólo en cuanto a la contratación de más personal, sino al conocimiento adicional que se pueda requerir.

10.1 Análisis organizacional

El objetivo del análisis organizacional es identificar y analizar las capacidades con las que actualmente cuenta la OPA, a fin de conocer si son suficientes para la ejecución de la propuesta. Este análisis debe concluir en si la estructura actual de la OPA cambia con el plan de negocio, cuál es el impacto del Plan de Negocios y si el diseño organizacional actual permite dar un soporte adecuado a su implementación. Asimismo, permite analizar la capacidad gerencial en función de los objetivos propuestos (de cada área funcional: mercadotecnia, operaciones, finanzas) y analizar la pertinencia de reforzar al equipo gerencial, de acuerdo con las necesidades del negocio.

Este análisis se realiza tomando en cuenta los antecedentes de la OPA (y la información presentada en dicha sección), mencionando qué área actual estaría relacionada con el Plan de Negocio. Una vez identificada, la OPA debe revisar cómo la organización actual se va a ver modificada por el plan de negocio, o si es un área que no existe, entonces cómo se diseñaría.

De esta manera, en función a las actividades propias del Plan de Negocio y a los objetivos de cada área funcional, se puede determinar el perfil de los profesionales. Es importante mencionar que la OPA debe considerar qué propuestas salariales tendría que otorgar a estas personas, así como también considerar un tiempo adicional si es que se requiere contar con recurso humano proveniente de una zona diferente.

En las siguientes tablas están los pasos a seguir para concluir en qué es lo que la OPA necesita para que el Plan de Negocio logre los objetivos propuestos:

TABLA 25: PASO 1 - ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA OPA

Organigrama actual de la OPA

TABLA 26: PASO 2 – ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Preguntas	Detalle
¿La estructura actual cumple con los objetivos del Plan de Negocio?	Si es que se lograrían los objetivos del Plan de Negocio dentro de la estructura actual y por qué cumpliría o no.
¿Qué área actual está relacionada directamente con la ejecución del Plan de Negocio?	Se debe explicar qué área, dentro de la OPA, sería la encargada de ejecutar el Plan de Negocio.
¿Cuál es el principal impacto que tendría el Plan de Negocio en la estructura?	Se refiere al impacto que tendría el Plan de Negocio (en su ejecución) en la estructura actual de la OPA.
¿Cuáles son las principales necesidades que la OPA tendría en cuanto a estructura?	Qué debilidades encuentran en la estructura actual que podrían ser una limitante para la ejecución del Plan de Negocios. Este análisis podría concluir un cambio de su estructura.
Requerimientos de Capital Humano	La OPA debe detallar qué trabajadores son los que se requiere tener de acuerdo con la estrategia. *Por ejemplo:* *Gerente* *Asistente Financiero - Contable* *Técnicos* *Operarios de Tecnología*

TABLA 27: PASO 3 –ORGANIGRAMA FINAL CON PLAN DE NEGOCIO

Marcar en otro color los cambios con respecto al organigrama actual de la OPA.

Organigrama Final de la OPA

Este organigrama describe la situación final que la OPA considera necesaria de tener para la implementación del Plan de Negocio y enfocada en el logro de objetivos acordados en este documento.

10.2 Recursos organizacionales requeridos por el Plan de Negocio

El plan de negocio incluye nuevas actividades para la organización – gracias a la incorporación de la nueva tecnología y a los cambios que esto genera – que requieren de capacidades diferentes o más especializadas que las que actualmente tiene. Por ello, la definición de estas actividades (que están propuestas en el Plan de Operaciones) conlleva a definir nuevos perfiles para su ejecución, por lo que la OPA debe determinar si es que requiere de nuevo personal o capacitación adicional para su personal actual. Con ello se puede definir quiénes formarán parte del plan de negocio y asignará las remuneraciones de acuerdo con su perfil.

TABLA 28: PERSONAL REQUERIDO PARA EL PLAN DE NEGOCIO

Actividad a realizar	Cargo y Nivel de Responsabilidad	Perfil Requerido	¿Se cuenta con candidato o trabajador interno?	Nombre, Apellidos y Cargo del candidato interno
Son las actividades críticas que realizarían (provenientes del Plan de Operaciones)	Qué cargo desempeñaría dentro de la estructura propuesta. El nivel de responsabilidad se refiere al nivel de poder de toma de decisión sobre la actividad a realizar (se puede hablar de nivel bajo, medio o alto dependiendo del nivel de complejidad de la actividad o de su criticidad).	Especificar qué se requiere en: Formación Profesional Experiencia General Experiencia Específica Todo debe estar relacionado con la actividad a desempeñar y al sector del plan.	Mencionar si es que ya hay una persona que la OPA quiera designar para este cargo o si se mantiene la misma.	Colocar toda la información del candidato interno que valide que puede desempeñar la actividad, anexar su currículo de acuerdo con el perfil requerido.

10.3 Gerencia del plan de negocio

El gerente debe estar en la capacidad de implementar el Plan de Negocios en su estructura actual o si requiere modificarla para lograr los objetivos comprometidos.

La persona que se desempeñe como Gerente del negocio tiene las siguientes tareas fundamentales:

(i) Elaboración del Plan de Negocio (opcional).- El Plan de Negocio se deberá formular en función a la problemática específica de la OPA o grupo de OPA, teniendo en cuenta los logros alcanzados en términos comerciales y los nuevos retos que se proponen para superar la problemática identificada. Sería conveniente que el gerente intervenga en la elaboración de plan de negocios, por la experiencia y el conocimiento que tiene o pueda adquirir de la OPA.

(ii) Ejecución del Plan de Negocio.- El Gerente es responsable de alcanzar los objetivos y metas propuestos en el plan de negocios, para lo cual deberá gestionar y adecuar en lo necesario las estrategias (de mercadotecnia, operaciones, organización, finanzas, entre otras) que se hayan formulado en el plan. La Gerencia debe estar principalmente enfocada en resultados, y no sólo en ejecutar actividades, sino en velar por el cumplimiento de los objetivos de cada área de la OPA y lograr un crecimiento sostenido.

10.3.1 Perfil del Gerente del negocio

El perfil del Gerente debe ser definido por la OPA, de acuerdo al análisis organizacional realizado y al nivel de complejidad de las actividades a desarrollarse para la implementación del negocio o plan propuesto.
Para el presente proyecto el perfil del gerente debe cumplir algunos requisitos mínimos que se adjuntan en los anexos.

Para la elaboración del perfil se debe considerar lo siguiente:

TABLA 29: PERFIL DEL GERENTE DEL NEGOCIO

Concepto	Detalle
Formación	La formación se refiere al nivel profesional que el Gerente debe tener para la ejecución del plan y debe estar relacionada con el objetivo del plan de negocios. Sin embargo, cabe resaltar que la responsabilidad del gerente, al margen de la formación que tenga, va a ser la de cumplir con los objetivos del plan de negocios. *Ejemplo: Profesional en Ciencias Económicas o Administrativas.*
Experiencia	La experiencia debe estar medida en logros en su vida profesional. Es importante para la OPA contar con una persona que pueda ser capaz de obtener los resultados, por eso es que su experiencia debe estar enfocada hacia logros obtenidos.
Principales Funciones	Las principales funciones deben ser aquellas relacionadas con: - Manejo y Gestión de Personas, de equipo de trabajo, de dirección de trabajadores. - Cumplimiento de objetivos financieros, de producción y de mercadotecnia.
Duración del Trabajo	En este punto se determina el compromiso de la OPA con el negocio propuesto, ya que este Gerente debe pensarse como una persona estable.
Propuesta Salarial	Es la remuneración que percibirá el gerente de acuerdo a funciones y responsabilidades otorgadas.

11. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA (LO NECESARIO)

La evaluación económica y financiera es la parte final del Plan de Negocios, y tiene por objetivo medir la viabilidad de la inversión propuesta, así como evaluar la capacidad de generar flujos de ingreso y controlar los egresos necesarios; ex ante la implementación del mismo.

Este análisis permitirá contar con elementos sobre la conveniencia de la inversión tecnológica, en términos de su impacto en la mejora del negocio de la OPA. Para ello, se plantea la necesidad de un análisis incremental que permita apreciar el beneficio neto que resulta de la comparación de la situación del negocio con proyecto versus la situación del negocio sin proyecto.

Los capítulos previos del Plan de Negocios son los insumos claves en los que se sustenta el Flujo de Caja del negocio mejorado con el plan. (Comparar los indicadores de antecedentes con los que da este negocio).

A partir de este Flujo de Caja se estimarán los indicadores de rentabilidad económica y financiera neta del negocio. Así, los planes de mercadotecnia, operaciones, organización determinan la consistencia, solidez y pertinencia de los supuestos para la estimación de los ingresos y costos de la producción y comercialización del negocio.

En consecuencia, lo primero a desarrollar son los fundamentos de los Supuestos a utilizar para la estimación de los ingresos y costos del negocio, con y sin proyecto, que se traducirán en el Flujo de Caja. Este Flujo de Caja se compone a su vez de un Flujo de Caja Económico (ingresos y gastos del negocio como si éste fuera íntegramente financiado con capital propio de la OPA), y un Flujo de Caja Financiero (que incorpora el financiamiento a través de fuentes alternativas al capital propio de los empresarios)

Lo segundo a desarrollar es el análisis del Financiamiento de la inversión total necesaria para la producción y comercialización del bien en cuestión, tanto en la situación sin proyecto, como en la situación con proyecto (análisis de los beneficios incrementales).

Para ello debe identificarse:

a) La Inversión Total necesaria;
b) La Estructura del Financiamiento (aporte propio de la OPA, del Banco y préstamos de entidades financieras, entre otros.); y,
c) El Costo del Financiamiento en función de su estructura.

En tercer lugar, se debe determinar el Costo de Oportunidad del Capital Total que se invertirá, en función de la estructura de financiamiento del mismo. Es decir, distinguiendo el costo de oportunidad del capital propio de la OPA y el costo de oportunidad del capital de las demás fuentes de financiamiento (Banco y préstamos, entre otros).

Para la actualización de los Flujos de Caja Económicos se utilizará el Costo de Oportunidad del Capital Propio de la OPA; y para los Flujos de Caja Financieros, el Costo de Oportunidad del Capital Ponderado.

Finalmente, se desarrolla un Análisis de Sensibilidad y de Escenarios, el cual permitirá medir la variación de la rentabilidad neta gracias al plan de negocio, ante cambios en los aspectos críticos del mismo (cambios en las variables), definidos en los capítulos previos del Plan de Negocios (precios, volúmenes de venta, costos, entre otros).

A continuación, se desarrollará una breve descripción de cada uno de los temas a desarrollar como parte de la evaluación económica y financiera.

11.1 Supuestos para elaboración de Flujo de Caja

La evaluación económica y financiera sólo será válida si hay consistencia entre lo desarrollado en el Plan de Negocios y los datos que se consignen aquí. *Por ejemplo, los supuestos sobre los ingresos por venta del bien, deben fundamentarse en lo que señala el estudio de mercado y la estrategia de comercialización; los beneficios económicos de haber realizado una inversión en tecnología de producción, deben ser evidentes, ya sea que el bien mejorado vaya a un nuevo nicho de mercado donde paguen más o que los costos de producción se reduzcan.*

Finalmente, los supuestos para la estimación de los gastos financieros se fundamentan en el análisis de la inversión total necesaria para la producción y comercialización del bien mejorado, y la forma en que dicha inversión será financiada, lo cual será desarrollado en el punto siguiente.

Algunos supuestos que deben ser desarrollados son:

TABLA 30: SUPUESTOS PARA LA ELABORACION DEL FLUJO

Supuestos generales	Ejemplos
¿Cuándo se inicia el proyecto?	El proyecto se iniciará el 15 de septiembre del 2009
¿Cuál es la vida útil del proyecto? Diferenciarla con la vida útil de la compra del bien	El plan de negocios tiene una vida útil del proyecto es de siete años (2010-2016), periodo relevante para la evaluación de la rentabilidad del mismo.
¿Cuál es la duración de la campaña del producto agropecuario?	Se realiza 1 campaña al año, con una duración de 6 meses (julio a diciembre) y la producción se vende durante los siguientes 5 meses.
¿Cuáles son los costos de producción y gastos de operaciones?	Los costos base de producción y gastos de operaciones son constantes a lo largo de la vida útil del proyecto.
¿Cuándo se realizará el cobro de ventas?	Las ventas se cobran un mes después de efectuada la venta.
¿Se ha considerado el análisis del IGV y el impuesto de la renta (si aplica) en la evaluación económica financiera?	Para este caso, no se ha considerado el análisis del IGV, ni del impuesto a la renta.
Considerar otros supuestos de acuerdo al negocio	

Asimismo, se debe precisar los indicadores del negocio que serán considerados en el flujo de caja, tales como (por ejemplo):

TABLA 31: INDICADORES ECONOMICOS

Variable	Ejemplo
¿Cuál es la productividad ?	El rendimiento es de 70Kg/ árbol
¿Cuál es la tasa de crecimiento de la productividad?	El crecimiento anual de la productividad es de 7%
¿Cuál es el porcentaje de merma en la producción?	La tasa de decrecimiento de la merma es de 20% anual
¿Cuáles son las calidades esperadas con sus tasas de crecimiento?	Calidad Extra: se espera un incremento del 7% anual Primera: se espera un crecimiento anual del 8% Segunda: se incrementará en 5% Tercera: se reducirá en 10%
¿Cuál es el porcentaje de merma por el procesamiento?	Se espera que se reduzca en 40% anual
¿Cuáles son los precios del mercado?	Los precios del mercado son: -Extra: máx. S/. 2.50, mínimo S/. 1.90 -Primera: máx. S/. 1.90, mínimo S/. 1.70 -Segunda: máx. S/. 1.70, mínimo S/. 1.50

11.2 Estructura de financiamiento

En esta sección, la OPA debe cuantificar la inversión total necesaria para la producción y comercialización de su producto, considerando la inversión en activos fijos (equipos y maquinaria) y el capital de trabajo incremental (si es que lo hubiera). Seguidamente, se define la estructura del financiamiento de esta inversión, teniendo como fuentes de financiamiento el aporte propio de la OPA (capital propio), el aporte del Banco, y préstamos (si son necesarios), **el aporte solicitado al PCC** y otras fuentes a las que eventualmente sea necesario acceder (que incluyen aquellos aportes obtenidos por las alianzas que se generarán a raíz de la presentación de la propuesta).

TABLA 32: ESTRUCTURA FINANCIERA

Módulo de la estructura de financiamiento del negocio		
Participaciones	**2010**	**Porcentaje**
Cooperativa "San Martin de Porres"	90,000	50%
Préstamo bancario	90,000	50%
Inversión total	**180,000**	**100%**

Finalmente, el costo del financiamiento en función de su estructura está referido, por un lado, a las amortizaciones, intereses y otros costos financieros que tendrán que ser consignados en el Flujo de Financiamiento Neto. Por otro lado, el Costo de Financiamiento en función de su estructura está también referido al costo de oportunidad del capital ponderado.

11.3 Costo de Oportunidad del Capital - COK

Para traer a valor presente el Flujo de Caja Económico se utilizará el costo de oportunidad del capital propio de la OPA. *En el ejemplo de la sección anterior, el COK sería del 12% para la Cooperativa "San Martín de Porres".*

Mientras que para traer a valor presente el Flujo de Caja Financiero, se recomienda utilizar el costo de oportunidad que resulta de la ponderación de los costos de oportunidad de cada una de las fuentes financiamiento (costo del capital propio de la OPA, del cofinanciamiento del Banco, de los préstamos, entre otros).

TABLA 33: COSTOS DE FINANCIAMIENTO SEGÚN FUENTE

Costo de financiamiento según fuente		
Participaciones	**Costo de oportunidad del capital (COK)**	**Porcentaje**
Costo de oportunidad del capital ponderado		**100%**

11.4 Estado de Resultados

El Estado de Pérdidas y ganancias o de Resultados es un documento contable que en forma detallada y ordenada nos proporciona la información necesaria sobre la utilidad o perdida que ha tenido una empresa durante un ejercicio determinado.

Es una herramienta muy importante para poder tomar una mejor decisión.
La importancia del Estado de Resultados es que éste nos permite analizar la situación financiera de la empresa por ejemplo, al comparar diferentes escenarios en donde la producción haya aumentado o disminuido o, en el caso de un Estado de Resultados Proyectado, al mostrarnos las proyecciones de los futuros ingresos y egresos que obtendrá la empresa, nos permite conocer la futura rentabilidad del negocio y, por tanto, su viabilidad.

TABLA 34: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO

MES	1	2	3	4
Ventas Totales				
Costo de producción directos e indirectos (Costo de Ventas)				
UTILIDAD BRUTA				
Gastos administrativas				
Gastos de ventas				
Depreciación				
UTILIDAD OPERATIVA				
Intereses				
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				
Impuesto a la renta				
UTILIDAD NETA				

11.5 Flujo de Caja (Indicadores de rentabilidad del flujo de caja económico y financiero)

Para la evaluación del flujo de caja, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- El **flujo de caja económico** muestra los resultados del negocio, como si éste fuera financiado sólo con el capital propio de la OPA (sin acudir a una fuente de financiamiento).

- El **flujo de caja financiero** muestra los resultados del negocio, considerando un financiamiento externo.

En esta sección, la OPA debe mostrar el resultado de los siguientes indicadores de rentabilidad del flujo de caja económico y financiero:

- Valor Actual Neto Económico y Financiero
- Tasa Interna de Retorno Económica y Financiera
- Relación de Beneficio/Costo (B/C)

TABLA 35: FLUJO DE CAJA

MES	1	2	3	4
Inversión en Activos Fijos				
Inversión en Intangibles				
Capital de Trabajo				
INVERSION TOTAL				
Ventas Totales				
Costo de producción directos e indirectos				
UTILIDAD BRUTA				
Gastos administrativas				
Gastos de ventas				
UTILIDAD OPERATIVA				
Impuestos				
FLUJO DE CAJA ECONOMICO				
Servicio a la deuda (amortización + intereses)				
FLUJO DE CAJA FINANCIERO				

TABLA 36: INDICADORES DE RENTABILIDAD

Indicadores	Datos de la OPA
Valor Actual Neto Económico (VANE)	
Valor Actual Neto Financiero (VANF)	
Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE)	
Tasa Interna de Retorno Financiera(TIRF)	
Relación de Beneficio/Costo (B/C)	

11.5.1 Beneficios incrementales

En caso de ser una empresa en marcha, se debe realizar dos flujos de caja:
El primero mostrando el negocio tal como se encuentra.
El segundo muestra el flujo con la mejora en la inversión tecnológica y sus beneficios incrementales en los diferentes indicadores financieros.

11.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite medir la variación en los principales indicadores de la rentabilidad del negocio, ante cambios de una variable crítica del mismo, tal como el precio, volumen de venta, costos, rendimiento, entre otros.

TABLA 37: EJEMPLO DE ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Variable Afectada	Resultado
Precio de venta (S/.)	**Ingresos x Venta(S/.)**
1.00	100,000
1.10	110,000
1.20	120,000
1.30	130,000

11.7 Análisis de escenarios

El análisis de escenario permite medir la variación en los principales indicadores de la rentabilidad del negocio, ante cambios en las diferentes variables críticas del mismo, tal como el precio, volumen de venta, costos, rendimiento, entre otros.
Los diferentes cambios en las variables generan escenarios, que puede ser optimista, pesimista o esperado.

Por ejemplo: la empresa Agroindustrias del Valle S.A.C ha identificado como variables críticas el precio y el volumen de venta. A continuación, se presentan los cambios simulados para generar los tres escenarios:

TABLA 38: EJEMPLO DE ANÁLISIS DE ESCENARIO

Variable Afectada	Escenario Pesimista	Escenario Esperado	Escenario Optimista
Precio de venta (S/.) -Primera	1.00	1.20	1.50
Cantidad vendida (Kg) x variaciones en Rdto. -Primera	10,000	12,000	15,000
Ingreso x venta (S/.) -Primera	10,000	14,400	22,500
VANE	15,000	30,000	50,000

:

11.8 Riesgos y Control

El análisis de riesgos permite identificar las amenazas a las que se ven expuestas las OPAs y asi mismo permite establecer acciones correctivas.

Se mencionan algunos tipos de riesgo, sin embargo la OPA deberá identificar sus propios riesgos de acuerdo a la naturaleza del negocio

Tabla 39: RIESGO DE MERCADO

RIEGOS DE MERCADO	CONTROL
-Tipo de cambio - Variación del precio de venta -Cambios de habito de consumo	

Tabla 40: RIESGO AMBIENTALES

RIEGOS AMBIENTALES	CONTROL
-Fenómenos naturales -Plagas y enfermedades -Contaminación	

Tabla 41: RIESGO DE PROCESOS

RIEGOS DE PROCESOS	CONTROL
-Capacidad instalada inadecuada -Avería de maquinaria - Variación de precios de insumos	

Tabla 42: RIESGO DE ECONOMICOS - FINANCIEROS

RIESGOS ECONOMICOS – FINANCIEROS	CONTROL
- Falta de liquidez -Tasa de interés - Fraude o malversación	

Tabla 43: RIESGO POLITICOS - SOCIALES

RIESGOS SOCIALES	CONTROL
-Paros agrarios, huelgas -Guerras -Vandalismo -Golpe de estado -Expropiación -Cambios normativos y legislativo	

12. CONCLUSIONES – 1 PÁGINA

La conclusión debe ser coherente con los objetivos del plan de negocio:

- Responder a los objetivos del plan de negocio, concluyendo la viabilidad del mismo y si cumple con las expectativas de la OPA

13. ANEXOS

- Cartas de intención de compra
- Estados Financieros de últimos 3 años
- Cartas de compromiso del Gerente que estará a cargo del proyecto
- Currículo del candidato a Gerente

HOJAS DE TRABAJO

Las siguientes hojas de trabajo se pueden tomar como referenciales, al momento de elaborar el Plan de Negocios.

HOJA DE TRABAJO Nº 1 - RESUMEN EJECUTIVO

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

¿Cuál es la línea de productos o servicios tradicionalmente ofrecidos?

ANÁLISIS DEL MERCADO

¿Cuál es el tamaño del mercado y sus posibilidades de crecimiento?

ESTRATEGIAS

¿Cuáles son los factores claves para el éxito del plan de negocios?
¿Cuáles son los mayores riesgos o amenazas?

DATOS FINANCIEROS

¿Cuál es el monto del capital requerido?
Periodo de recuperación de la inversión, punto de equilibrio, TIR, VAN.

HOJA DE TRABAJO Nº 2 – ANALISIS DEL ENTORNO

INDUSTRIA

¿Cuál es el tamaño actual de la industria en la que se encuentra?
¿Cuáles son las tendencias más importantes dentro de su industria?
¿Cómo debería adaptarse la estrategia actual de la OPA, para responder a los cambios que se producen en la industria?

Descripción general de la industria

Variable	
Valor de ventas 2005-2010 (S/.)	
Ventas unitarias o volumen de ventas durante 2005 al 2010 (S/.)	
Tendencia de los precios (2005 al 2010)	
Grado de uso de la capacidad instalada de todas las empresas que participan en esta industria y su nivel potencial	

COMPETIDORES

- ¿Cómo se podría describir a la competencia?

- ¿Cuántas empresas tienen el mismo producto? ¿Cuántas existen en el área de influencia del área de la empresa?
- ¿Cuántas empresas tienen productos parecidos o con usos similares al producto de la empresa?
- ¿Cuáles son los medios (ventas directas, mayoristas, etc.) que utiliza la competencia para vender los productos?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa con respecto a otras similares?

¿Venden en el mismo rango de precio / calidad?
¿Cubren las mismas áreas geográficas?
¿Tienen una gama de productos comparables a nivel empresa o país?
¿Utilizan enfoques tecnológicos iguales?
- ¿Cómo es la estrategia de mercado de la competencia? (publicidad, distribución, atención al cliente, etc.)
- ¿Cómo es la estrategia de precios de la competencia?
¿Cuáles son las compañías más fuertes y débiles del sector?

PROVEEDORES

¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores?
¿Las materias primas o ingredientes son escasos?
¿La calidad de la materia prima o del ingrediente puede afectar de manera significativa la calidad del producto final?
¿La materia prima o el ingrediente representa una parte importante del costo total del producto?
¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de los proveedores?
¿Cómo se actuará frente a una potencial escasez en los productos y servicios ofrecidos por los proveedores?

CLIENTES

¿Cuál es el poder de negociación de los compradores, clientes o consumidores finales?
¿Cuál es el número de compradores y su tamaño relativo?
¿Cuán bien informados están los clientes o consumidores sobre los productos, precios y costos del vendedor?

¿Cuáles son las barreras de ingreso al sector?

¿Es posible tener acceso a las materias primas o ingredientes necesarios en cuanto a calidad y cantidad?
¿Existen leyes o restricciones legales para el ingreso al mercado? ¿Cuáles son?

ANALISIS DEL ENTORNO

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la OPA?
¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas que han sido identificadas en el Plan?
¿Cómo se verá influenciado el desarrollo del negocio por factores externos?
¿Cuáles son las principales variables externas que pueden afectar directamente el proyecto? (Económicas, políticas, sociales, demográficas y culturales).
¿Cuál ha sido el comportamiento del sector en el que quiere ingresar la OPA?

HOJA DE TRABAJO Nº 3 – ANALISIS DE MERCADO

Aspectos de Mercado

¿Que mercado potencial GLOBAL tiene el producto de la OPA? ¿Cómo se sabe?

¿Qué TENDENCIA tendrá tal mercado potencial en los próximos cinco años?

¿Puede hacerse alguna innovación que modifique la tendencia del mercado de este producto, en los próximos cinco años?

¿Es posible deducir alguna conclusión respecto a los cambios que podrían MODIFICAR EL MERCADO de este producto?

¿Qué PARTE DEL MERCADO de este producto tiene actualmente la OPA?

¿Cuáles son las principales razones de COMPRA que influyen en la compra del producto?

¿Cuáles son las PRINCIPALES RESTRICCIONES que pueden reducir el potencial de compra del producto?

¿Quiénes son los PRINCIPALES COMPETIDORES en el mercado?

¿Cuál es la SITUACION DE CADA COMPETIDOR en cada sector del mercado y qué parte de éste le corresponde?

De todas las empresas presentes en el mercado ¿cuál es la que tiene el INDICE DE DESARROLLO más importante y por qué?

El Producto

¿Qué VENTAJAS tiene?

¿Cuál de ellas son las más importantes en el mercado actual?

¿Qué importancia tienen el embalaje y el empaquetado para fomentar las ventas del producto?

¿Qué política de precio y de descuento se ha aplicado hasta ahora?

¿Cómo se compara el precio del producto con el de los competidores? ¿Están justificadas las diferencias de precio, si las hay? ¿Por qué?
¿Qué influencia tiene el precio en la demanda?

¿Hay alguna posibilidad de reducir el coste de fabricación del producto?

¿Sería posible hacer una reducción marginal en caso de una baja del precio impuesta por el dinamismo de la competencia?

¿Cuántas unidades se necesitan vender para que el negocio sea rentable?

¿Tiene la OPA algún proyecto de desarrollo? En caso afirmativo ¿en qué sector? ¿Sabe algo la OPA de los proyectos de los competidores?

¿Cuál es el competidor indirecto más importante del producto, ahora y para el futuro?

¿Necesitan el comprador y distribuidor, conocimientos técnicos especiales para interesarse en el producto?

¿La OPA tiene, en la actualidad, el proyecto de lanzar algún nuevo producto que pueda hacer competencia al existente? De ser así, ¿en qué medida las ventas del producto actual se verán perjudicadas por las del nuevo producto?

¿Cuáles son las ventas previstas para el nuevo producto? ¿Está preparado el personal de ventas de la OPA, desde el punto de vista técnico y sicológico, para lanzar el nuevo producto? ¿Hay que implementar nuevos métodos de distribución para el nuevo producto?

Las ventas y la distribución

¿Cuáles son los canales de distribución que se emplean con más frecuencia en una empresa de este tipo para productos de esa clase? ¿Qué conductos de distribución emplea la OPA para el producto del presente plan de negocio?

Si se exporta el producto ¿cómo está organizada la distribución en cada país?

HOJA DE TRABAJO Nº 4 - PLAN ESTRATÉGICO

Los objetivos estratégicos son:

OBJETIVOS	DESCRIPCION
Tecnología.	
Mercado.	
Posicionamiento.	
Recursos humanos	
Rentabilidad	

¿En qué se basa el factor clave del éxito de la compañía? (Tecnología, procesos, acceso a recursos naturales, sistema de distribución, beneficios arancelarios, estabilidad económica, estabilidad político-social, desarrollo de infraestructura para la comercialización, servicios de apoyo a los negocios, habilidad organizacional, habilidad en estrategias de marketing, contactos personales, imagen-reputación, bajos costos generales, acceso a capital para financiamiento, capacidad de responder a las expectativas de los clientes y satisfacer sus necesidades).

La estrategia competitiva elegida es liderazgo en costos o diferenciación; enfocada a todo el mercado o a determinado segmento

¿Cuál podría ser la ventaja competitiva de la empresa? (Patentes, marcas, desarrollo de nueva tecnología, *know how* del negocio, ubicación estratégica, contactos de los promotores).

¿Qué opciones estratégicas podrían tomarse para lograr una competitividad de costos?

- Negociar precios más favorables con los proveedores.
- Colaborar con los proveedores para lograr costos más bajos.
- Integrarse hacia atrás para tener el control sobre los costos de las materias primas o ingredientes comprados.
- Tratar de usar insumos sustitutos de un precio más bajo.
- Desempeñar una mejor labor en la administración de los eslabones de las cadenas de valor de los proveedores y de la propia empresa.
- Tratar de compensar la diferencia reduciendo costos en otras partes de la cadena.
- Presionar a los distribuidores para que reduzcan sus márgenes.
- Integrarse hacia delante para disminuir los costos de distribución y márgenes de ganancia.

HOJA DE TRABAJO Nº 5: PLAN DE MERCADOTECNIA

Objetivos de marketing en el corto, mediano y largo plazo.

Definir la población del mercado.

El mercado objetivo está conformado por: (A quienes se dirigen)

¿Qué mercados secundarios podrían atenderse?

¿Cuáles son las características de dicho mercado? Si se dirigen a consumidores finales deben indicar los criterios pertinentes como:

- Tamaño.
- Nivel socioeconómico.
- Ubicación geográfica.
- Sexo.
- Rango de edades.
- Ocupación.
- Comportamiento de compra.
- Expectativas de precio, calidad y servicio post-venta.
- Sensibilidad a cambios en el precio y calidad.
- Hábito de consumo.
- Nivel de ingresos.
- Nivel de gastos.
- Proyecciones a futuro.
- Otros.
- Consumo total de unidades.

De ese mercado, se espera satisfacer la siguiente proporción:

Se estima que ese consumo se distribuirá de la siguiente manera en los próximos cinco años:
Año 1
Año 2
Año 3
Año 4
Año 5
Si se dirigen, al mercado industrial, deben indicar:

- Tamaño.
- Ubicación geográfica.
- Ciclo de compra.
- Estructura del precios, en función a volumen, calidad y servicio post-venta.
- Proyecciones a futuro.
- Consumo total de unidades.
- Otros.

Estrategias por aplicar:

Competitiva.
De posicionamiento.
De crecimiento.

¿Por qué se piensa que la empresa podrá satisfacer las necesidades del mercado de mejor manera que la competencia?
¿El costo del producto o servicio es menor y, por consiguiente, es posible ingresar al mercado con precios más bajos que los de la competencia?
¿El nuevo producto o servicio ofrecido es de mejor calidad pero puede venderse al mismo precio que los bienes de la competencia?
¿La empresa está en capacidad de ofrecer un mayor volumen de bienes y servicios que la competencia y por consiguiente, tiene un mayor poder de negociación frente a los competidores?
La estrategia de precio a utilizar será la siguiente:

La estrategia de precio a utilizar será la siguiente:

	Estrategia	Táctica
Corto Plazo		
Mediano Plazo		
Largo Plazo		

Alternativas para ingresar al mercado internacional:
¿Se piensa vender el producto tal y como se ofrece en el mercado internacional?
¿Qué modificaciones se harán al producto para ingresar al mercado internacional?
¿Qué mercado se atacará inicialmente y cuáles son los criterios de selección?
¿Para ingresar a nuevos mercados es necesario diseñar nuevos productos?

La publicidad y la política de promoción

¿Qué presupuesto de publicidad y promoción tiene el producto para el año? ¿Cómo se distribuye tal cantidad entre los diversos medios? ¿Qué porcentaje de las ventas de la OPA representan los presupuestos de publicidad y promoción?

¿Cuáles son las principales prácticas de los competidores para esta clase de productos?

¿Cómo se establece el presupuesto de publicidad (en soles)? ¿Hacen lo mismo los competidores?

¿Ha tratado la OPA de crear un logotipo, una imagen?

¿Qué imagen de la OPA querría crear la gerencia general, en la mente del público?

HOJA DE TRABAJO Nº 6 -PLAN DE OPERACIONES

Objetivos de operaciones en el corto, mediano y largo plazo, o en función a las características de producción de cada producto; en las áreas de costos, calidad, entregas y flexibilidad.
Estrategias por aplicar: En función a los objetivos deben analizar las relacionadas a:

Proveedores.
Logística.
Capacidad.
Procesos.
Otras.

- ¿Cuáles son los puntos críticos del proceso o los «momentos de la verdad»?
- ¿Qué infraestructura se necesita? (Local, máquinas, instalaciones).
- ¿Cuáles son las condiciones sociales y ambientales de las áreas donde se desarrollará la iniciativa? (poner en Información sobre el área donde se desenvuelve la empresa)

- Descripción de los servicios públicos necesarios para el proceso productivo (Electricidad, gas, agua, recojo de basura, seguridad, etc.).

Proveedores

- ¿Cuál es la disponibilidad de materia prima para el negocio?
- ¿Se conoce el origen de las materias primas, los productos o servicios que deberán comprarse?
- ¿Se conocen las características de los sistemas productivos de donde provienen las materias primas o servicios?
- ¿Quiénes son los proveedores de insumos o materias primas clave?
- ¿Quiénes son los proveedores de servicios clave?

¿A qué sector se piensa ingresar? (Agroindustria, alimenticia, confecciones, medicina natural, maderera).

¿Cuáles son las características distintivas del producto o servicio que se piensa ofrecer?

El producto o servicio tiene las siguientes características:

- Atributos físicos: diseño, color, tamaño, envase.
- Características especiales o distintivas: calidad, uso, tecnología.
- Beneficios.
- Ciclo de vida del producto: evolución a lo largo del tiempo; etapa actual y justificación de la misma.
- Empaquetado y etiquetado.
- Marca.
- Logo.
- Imagen: de prestigio, calidad, seguridad.
- Servicios conexos: garantías, servicios postventa.
- Patentes y licencias de propiedad intelectual.
- Las ventajas diferenciales que el bien o servicio tiene para los clientes potenciales son:

HOJA DE TRABAJO Nº 7- ORGANIZACION

¿Existe un puesto o función clave en la organización? ¿Cómo asegurar la fidelidad del trabajador que deberá ocupar dicho cargo?

¿Dispone la OPA de gerentes? ¿Cuántos? Que calificaciones tienen?

¿Cuántas personas están efectivamente empleadas en el área de ventas? ¿Son suficientes?

Copias de documentos, contratos y acuerdos importantes por presentar.

- Contratos de alquiler o leasing.
- Contratos de ventas / comerciales.
- Presupuestos de los principales proveedores de materias primas o servicios.
- Acuerdos de accionistas o socios.
- Opciones de compra o venta de acciones.
- Acuerdos o contratos de empleo.
- Acuerdos de confidencialidad y no-competencia.
- Seguros.
- Licencias, permisos y patentes.

- Convenios existentes con otras instituciones.

BIBLIOGRAFIA

Porter M, (1987); “Ventaja Competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior”; CECSA – Mexico.

HARRIS, Jaime; Mayo 2003. “Manual Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para Micro y Medianos Empresarios Rurales”. En: *FIDAMERICA*. Consultado el 03 /07/2009. <http://www.fidamerica.org/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_643.pdf>

OYARZÚN, Fernando, s.f. “Diferenciación y Posicionamiento de la Oferta de Mercado durante el Ciclo de Vida del Producto”. En: *Universidad Arturo Prat de Chile*. Consultado el 01/07/2009. <http://www.unap.cl/public/Marketing%2004%20Posicionamiento%20y%20Ciclo%20Vida%20Producto%20y%20Mcdo.pdf>

FRIEND, Graham y ZEHSLE, Stefan. 2008; *Como diseñar un plan de negocios*. 1ra edi. Buenos Aires: Cuatro media,

WEINBERGER, Karen; Marzo 2007 “Manual para la Elaboración de Planes de Bionegocios”. En: *Biocomercio*. Consultado el 01/07/2009. <http://www.biocomercioperu.org/MANUAL_BIONEGOCIO_09_04_07__2_.pdf>

PEÑA, Marcela y INFANTE, Jaime; 2005; *Guía Metodológica de Plan de Negocios con Agroempresarios Rurales.* Colombia: IICA

Entrevistas:

Weinberger Karen, Profesora de la Universidad del Pacífico – Lima – Perú.
Diaz Dagoberto, Profesor de la Universidad del Pacífico – Lima – Perú, y consultor de empresas.

PERÚ Ministerio de Agricultura

Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC)

T4-CRITERIOS DE EVALUACION DE PLANES DE NEGOCIO

EVALUACION Y SELECCIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS

El presente manual tiene como objetivo presentar el procedimiento a seguir para la evaluación y selección de Planes de Negocio, que presentarán las OPAs; así como definir el proceso de selección y los criterios a considerar en la evaluación.

a) El PCC en su aporte de incentivos para la ADOPCION TECNOLOGICA, financia la implementación de PLANES DE NEGOCIOS, considerando el cofinanciamiento de los costos de inversión asociados con la adopción de tecnologías. Se entiende por "costos de inversión asociados con la adopción de tecnologías", al conjunto de bienes y servicios que puedan ser necesarios para dicha adopción. Más adelante se precisan los gastos elegibles referidos a estos bienes y servicios.

b) Menú de Opciones:

Para efectos de este incentivo son elegibles todas las tecnologías (y los bienes y servicios que éstas demandan) referidas a las siguientes etapas de los sistemas de producción:

- Etapas de los sistemas agrícolas y agroforestales:
  - Cultivo.
  - Cosecha.
  - Post cosecha.
  - Procesamiento.
  - Gestión de la calidad.
  - Articulación al mercado.

- Etapas de los sistemas pecuarios:
  - Alimentación: pastos, forrajes y otros.
  - Mejoramiento genético.
  - Producción.
  - Acondicionamiento.
  - Procesamiento.
  - Gestión de calidad.
  - Articulación al mercado.

c) Montos y porcentajes de Cofinanciamiento:

El monto máximo de aporte del PCC por OPA es de 300 UIT.

- El porcentaje de cofinanciamiento por parte del PCC varía entre 60% y 80%, según la magnitud de recursos que le son solicitados. Por tanto, el porcentaje de cofinanciamiento por parte de la OPA varía entre 40% y 20%.

  - Si el PCC da hasta 100 UIT como incentivo para la adopción de tecnología, este monto puede representar hasta el 80% del costo total de los bienes y servicios necesarios para dicha tecnología; en consecuencia, a la OPA le corresponde cofinanciar el 20% restante.
  - Si el PCC da entre 101 y 200 UIT, este monto debe corresponder al 70% del costo total de la tecnología, correspondiendo a la OPA aportar el 30% restante.
  - Si el PCC da entre 201 y 300 UIT, este monto debe representar el 60% del costo total de la tecnología, y corresponde a la OPA aportar el 40% restante.

d) Forma de Cofinanciamiento por parte de la OPA: El cofinanciamiento de **l**a POA podrá ser con recursos propios de los beneficiarios, el mismo que deberá ser en efectivo, o a través de financiamiento bancario, crédito otorgado por el proveedor de la nueva tecnología que adoptará, donación de un tercero tipo ONGs, Cooperación Técnica, etc.

- Si el PCC da hasta 100 UIT, el 20% será aporte de la OPA. Es decir, la OPA debe aportar el 20% del costo total de la tecnología.
- Si el PCC da entre 100 y 200 UIT, el 30% será aporte de la OPA. Es decir, la OPA debe aportar el 30% del costo total de la tecnología.
- Si el PCC da entre 200 y 300 UIT, el 40% será aporte de la OPA. Es decir, la OPA debe aportar el 40% del costo total de la tecnología.

e) Gastos Elegibles: para este tipo de incentivo, son elegibles los siguientes gastos:

e.1) Bienes para la adopción de tecnología:

Costo de los bienes necesarios para la adopción de la(s) tecnología(s) priorizada(s) por la OPA:

- Insumos estratégicos (para reconversión productiva / Cultivos perennes): plantones, plantines, semillas, reproductores, material genético y fertilizantes.
- Herramientas.
- Equipos.
- Maquinaria.
- Vehículos para la mecanización (tractores, etc.).
- Vehículos menores para la gestión de los PN (motocicletas, etc.).
- Infraestructura para dar valor agregado a la producción: almacenamiento, empaque, procesamiento.
- Infraestructura para riego tecnificado (obras, electrificación, etc.).

Los bienes pueden ser usados en forma individual y/o para la organización en su conjunto.

e.2) Servicios:

Son elegibles los servicios especializados que estén vinculados a la(s) tecnología(s) que se está(n) adoptando:

- Servicios para la producción y transformación/procesamiento: capacitación y asistencia técnica para la producción y transformación/procesamiento, gestión de calidad, certificaciones (producción orgánica, mercado justo, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas de manufactura, entre otras), etc.
- Servicios para la comercialización.
- Servicios para la gestión (complementarios a los servicios que brindará el Gerente de la OPA).

Los gastos elegibles asociados a la provisión de servicios son los siguientes:

- Honorarios.
- Viáticos (pasajes, movilidad, alojamiento, alimentación, etc.).
- Otros gastos operativos (impresiones, telefonía, Internet, organización de eventos, etc.).

La duración de la provisión de los servicios especializados depende de los requerimientos de la OPA (puede tratarse de servicios puntuales de corto plazo o de servicios de mayor duración).

1.1 Lineamientos estratégicos para la elaboración de los Planes de Negocio.

a. El Plan de Negocios deberá ser viable.
El Plan de Negocios deberá demostrar su viabilidad técnica, económica y financiera; asimismo, deberá contar con el financiamiento total de la inversión propuesta, ya sea con financiamiento de la banca, instituciones privadas, con recursos propios de los involucrados o proveedores.

b. El Plan de Negocios deberá propiciar ADOPCIONES TECNOLOGICAS
El Plan de Negocios debe comprender actividades que conlleven a la competitividad de las OPAs.

c. Aporte de PCC y de la OPA
   - El porcentaje de cofinanciamiento por parte del PCC varía entre 60% y 80%, según la magnitud de recursos que le son solicitados. Por tanto, el porcentaje de cofinanciamiento por parte de la OPA varía entre 40% y 20%.

d. Las organizaciones participantes: deberán estar formalizadas y sus representantes legales contar con poderes vigentes.

1.2 De quién evalúa los Planes de negocios

Para llevar a cabo está función, la UN contará con Panel de Evaluadores Externos (PEE). Adicionalmente, la UN utilizará información proporcionada por el Área de Adquisiciones para la elaboración del Reporte de Adquisiciones.

Para la generación de esta información que requerirá la UN, el Área de Adquisiciones podrá contar con el apoyo de una EPE para la Generación de información sobre bienes y servicios para la adopción de tecnología y sus proveedores.

La UN constituye una base de datos de evaluadores externos al PCC que tengan principalmente los siguientes perfiles:

- Evaluación de negocios y capacidad de gestión.
- Evaluación de tecnologías.
- Adicionalmente se requieren evaluadores que estén especializados en temas específicos que pueden ser parte de las ST, tales como:
  - Especialistas en aspectos técnicos
  - Especialista en riesgos
  - Especialista comercial
  - Especialista legal

A partir de esta base de datos la UN constituye el Panel de Evaluadores Externos (PEE). El PEE será constituido o modificado con la frecuencia que lo requiera el Programa.

Una vez recibidas las ST, la UN asigna como mínimo a tres (3) evaluadores por ST, dependiendo del grado de especificidad que suponga el plan de negocios y/o la tecnología a adoptar:

- Un (1) Evaluador de negocios (obligatorio)
- Un (1) Evaluador de la tecnología a adoptar (obligatorio).
- Un (1) Especialista en riesgos
- Un (1) Especialista legal.

La UN remite toda la información referida a la ST a los evaluadores asignados.

1.3 De los Criterios de Evaluación

La evaluación de los Planes de Negocio estará a cargo del Grupo de Evaluación Técnica, quienes evaluarán el Plan de Negocios respectivamente, siguiendo las pautas y puntajes establecidos en el cuadro que se muestra a continuación:

CRITERIO		NOTA				PORCENTAJE DE EVALUACION
1. Rentabilidad del plan de negocios						40%
1.1 Problemática identificada.						
Los siete indicadores		20				
Solo cinco indicadores			15			
Solo tres indicadores				13		
Solo dos indicadores					12 a <	
Los Ítem deben se cuantificables, cualitativa y cuantitativamente						
Indicadores	Producción, productividad, calidad, costos, ingresos, resultado neto, financiamiento					
1.2 Idea de negocio.						
Procesamiento para valor agregado (transformación) y coherente		20				
Mejora proceso técnico - comercial y coherente			15			
Sin proceso y coherente				12		
1.3 Estrategias del plan de negocios:						
Desarrollo de las 4 estrategias con coherencia		20	15	13		
Falta de coherencia entre las estrategias					12 a <	
-Estrategias a ser tomadas en cuenta						
- Organizacional. (Estructura)						
- Producción. (Nivel de tecnología)						
- Comercialización (Estrategias de articulación al mercado y acuerdos que los respalden)						
- Económico financiera.						
1.4 Rol de la tecnología en las estrategias del plan de negocios						
Coherencia de la tecnología a adoptar con la problemática, la idea de negocio y las estrategias.		20	15	13		
No guardan coherencia					12 a <	

1.5 Rentabilidad esperada: VAN; TIR; Beneficio-Costo; y Análisis de sensibilidad, de los flujos de caja incrementales.					
Coherencia con el análisis de mercado, capacidad de gestión e indicadores económicos financieros y análisis de sensibilidad. Coherencia de flujos actuales versus flujos mejorados	20	15	13		
No guardan coherencia				12 a <	
2. Conveniencia de la tecnología a adoptar					
2.1 Coherencia de los bienes y servicios solicitados con la tecnología a adoptar.					
Coherente	20	15	13		
No guardan coherencia				12 a <	
2.2 Impactos esperados de la tecnología a adoptar en la estructura organizacional, la producción (rendimientos, costos, estandarización, etc.), y/o la articulación al mercado.					
La Tecnología va generar impactos en organización, la producción (rendimientos, costos, estandarización, etc.), y/o la articulación al mercado	20				
Impactos en 2 de ellas (producción y articulación al mercado)		15			
Impacto solo en uno			12 a <		
2.3 Coherencia entre la mayor rentabilidad esperada del negocio, el monto de los incentivos solicitados (Asociatividad, Gestión, Tecnología), y el cofinanciamiento de la OPA para los 3 incentivos.					
Si su rentabilidad mayor de 10% (comparación con un banco)	20	15	13		
Si es menor de 10%				12 a <	30%
2.4 Selección de el(los) proveedor(es) de los bienes y servicios: experiencia, relación precio-calidad, servicio post venta, garantías.					
Si tiene experiencia, precio, calidad y servicio post venta y ofrece garantías	20				
Si tiene 3 de la características anteriores		15			
si tiene 2 de la características anteriores			13		
si tiene 1 de la características anteriores				12 a <	
2.5 Sustentación del costo de los bienes y servicios solicitados.					
Si esta de acuerdo a los precios de mercado +- 5%	20				
Si esta de acuerdo a los precios de mercado +7%		15			
Si esta de acuerdo a los precios de mercado +10%			12		
Si esta de acuerdo a los precios de mercado +15%				11 a <	
Coordinar con Área de Adquisiciones					
3. Capacidad de gestión del plan de negocios (PN)					20%
3.1 Solidez institucional de la OPA: personería jurídica, trayectoria (origen, tiempo de existencia), experiencia en la conducción de PN, socios comerciales y tecnológicos.					
Si tiene trayectoria, experiencia 05 años y socios comerciales	20				
Si tiene trayectoria, experiencia 03 años		15			
Si no tiene trayectoria, experiencia sin socios comerciales			12		
3.2 Estructura organizacional y Equipo encargado de la gestión del PN (gerente y otros especialistas en gestión).					
Con experiencia en gestión 05 años	20				
Con experiencia en gestión 03 años		15			

Sin experiencia en gestión			13		
3.3 Equipo técnico que conducirá el PN: especialistas en aspectos productivos, procesamiento (si corresponde) y articulación al mercado, que garantizarán los resultados esperados de la tecnología a adoptar (miembros permanentes del equipo y/o servicios que serán contratados con los recursos del PCC).					
Cuenta con especialistas técnicos (03 años)	20				
Cuenta con especialistas técnicos (02 años)		15			
Cuenta con especialistas técnicos (0 años)			13		
3.4 Recursos físicos e infraestructura de la que dispone la OPA.					
Cuenta con infraestructura relacionada al Plan de Negocio y otros activos	20				
Cuenta con infraestructura relacionada al Plan de Negocio		15			
Cuenta con terreno			13		
4. Impactos sociales y ambientales del plan de negocios					
4.1 Número de beneficiarios (integrantes de la OPA que serán beneficiados directos).					
De 50 a más de beneficiarios directos	20				
De 15 a 49 de beneficiarios directos		15			
De 2 a 14 de beneficiarios directos			13		
4.2 Ubicación Geográfica de la OPA|					
0-2,500 msnm			15		
2,500-3,200 msnm		18			10%
3,200 msnm a más	20				
Selva 0 - 1000 msnm		18			
4.3 Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y el medio ambiente (coherencia con el plan de producción).					
Uso adecuado de suelo, agua, fauna- forestal	20				
Tratamiento adecuado de residuos (si aplican)	20				
Uso de tecnologías certificada	20				

- **Según los criterios de evaluación que les corresponda, cada evaluador debe emitir un puntaje y la sustentación del mismo. Cada criterio es calificado sobre 20.**

Para la evaluación del criterio 1:

- En ítem 1.1 en la problemática identificada para la evaluación de este ítem se considera el análisis de los indicadores de producción, productividad, calidad, costos, ingresos, resultado neto y de financiamiento, mientras identifique los siete indicadores obtendrá la máxima calificación, si solo identifica cinco indicadores obtendrá 15 y si considera tres indicadores obtendrá la mínima calificación aprobatoria 13.
- En el ítem 1.2 la idea de negocio se calificara con la mayor puntaje (20) los planes de negocio que involucren procesamiento que proporcionen valor agregado además de demostrar

- En el ítem 1.3 se evalúa el desarrollo de las estrategias del plan de negocio siendo las principales de organización, producción, comercialización y económico financieras, la obtención de mayor puntaje se basa en la coherencia de estas entre sí, aquí se aplicara el criterio del evaluador.
- En el ítem 1.4 del rol de la tecnología en la estrategia del plan, el evaluador considera la coherencia de la tecnología a adoptar con la problemática. Esta a su vez con la idea del negocio y las estrategias a aplicar teniendo un rango de 20 a 13 según criterio del evaluador.
- En el ultimo ítem 1.5 de este criterio es la rentabilidad esperada, eje principal del plan de negocio, se tiene en consideración el análisis de mercado, capacidad de gestión, indicadores económicos y financieros, análisis de sensibilidad, así como también la coherencia de los flujos actuales y mejorados, el evaluador calificara en un rango de 20 a 13:
  - Priorizando los indicadores económicos principalmente el VANE
  - Los indicadores deberían estar por encima de un TIR de 10%.
  - Un beneficio incremental (TIR incremental de no menos 5%)
  - En el análisis de sensibilidad la variable de costo deben soportar un incremento de +10% y seguir siendo viable, o si la variable precio de venta se reduce en un 10% el proyecto debe seguir siendo viable.
  - Un beneficio- costos aproximado de 1.3
  - Análisis de escenarios, se deben considerar 3 escenarios, el pesimista, el normal y el optimista, lo cual tiene que ser lo más real posible.

En el criterio 2, se enfoca la conveniencia de la tecnología a adoptar.

- En el primer ítem 2.1 el evaluador considera la coherencia de los bienes y servicios solicitados con la tecnología a adoptar, la relación del costo con la tecnología a adoptar y gastos administrativos. La calificación oscilara de 20 a 13.
- En el punto 2.2 se evaluara la tecnología a adoptar y los impactos que generara en la organización, como en la producción (rendimientos, costos, estandarización, etc.) así como también en la articulación al mercado, si genera todo estos impactos obtendrá la mayor calificación y solo impacta en dos (producción y articulación al mercado) se calificara con 15, si solo impacta en uno de ellos el mínimo aprobado 13.
- En el ítem 2.3 sobre la coherencia entre la mayor rentabilidad esperada del negocio, el monto de los incentivos y el cofinanciamiento de la OPA, el evaluador calificara entre un rango de 20 a 13 si su rentabilidad es mayor del 10% (comparada a un banco), si su rentabilidad es menor de 10% es descalificado en este ítem.
- En el ítem 2.4 refleja el monto y porcentaje de cofinanciamiento de la OPA para la adopción de tecnología, el evaluador calificara con mayor puntaje aquello planes donde el cofinanciamiento de la OPA es el igual o mayor del 50% y obtendrá 13 cuanto su cofinanciamiento es el mínimo estipulado.
- En el ítem 2.5 la selección de proveedores de bienes y servicios, será calificado de acuerdo a su experiencia, precio, calidad, servicio pos venta y ofrece garantías, si ofrece todas estas características obtendrá 20, si ofrece 3 características la evaluación será 15, si ofrece 2 características obtendrá 13, y solo presenta una característica desaprueba.
- En el ítem 2.6 la sustentación del costo de los bienes y servicios será evaluado de la siguiente manera:
  - Si la proforma está de acuerdo al mercado en un +- 5% su calificación será de 20.
  - Si la proforma está de acuerdo al mercado en un +- 7% su calificación será de 15.

- Si la proforma está de acuerdo al mercado en un +- 10% su calificación será de 13.
- Si la proforma está de acuerdo al mercado en un +- 15% su calificación será de 12 (descalificado).

En la evaluación del Criterio 2, el PEE deberá revisar adicionalmente el Reporte de Adquisiciones preparado por la UN, el cual tiene los siguientes objetivos:

- Validar las características y precio estimado de los bienes y servicios solicitados.
- Validar el servicio post venta y las garantías ofrecidos por los proveedores seleccionados por la OPA.

En el criterio 3, enfoca la capacidad y gestión del plan de negocios

- En el ítem 3.1, la solidez institucional de la OPA, el evaluador considera; su trayectoria (origen, tiempo de existencia), experiencia de 5 años en la conducción de planes de negocio y presenta socios comerciales, si presenta estas características su calificación es de 20, se evaluara con la nota de 15 si la OPA presenta trayectoria y experiencia de 3 años, para OPA que no tienen trayectoria ni experiencia (recién constituidas) su calificación será de 13.
- En el ítem 3.2 la estructura organizacional y equipo de gestión será evaluado de la siguiente manera: experiencia de 5 años en gestión la mayor calificación, experiencia de 3 años en gestión obtendrán un 15 y sin experiencia en gestión su calificación será de 13.
- En el ítem 3.3 el equipo técnico será evaluado por la trayectoria de este; si presenta equipo técnico por un periodo de 3 años obtendrán la mayor puntuación, si la OPA cuenta con equipo técnico por el periodo de 2 años se calificara con 15, si no cuenta con equipo técnico obtendrá un 13.
- En el ítem 3.4 para la evaluación de los recursos físicos que dispone la OPA el evaluador considera: si disponen con infraestructura y otros activos la máxima calificación, si cuenta con infraestructura se calificara con 15 y si solo dispone de terreno su calificación es 13.

En el criterio 4, se evaluara los impactos sociales y ambientales del plan de negocio

- En el ítem 4.1, para evaluar el impacto social se considera lo siguiente
  - De 50 a mas beneficiarios directos máxima calificación
  - De 15 a 49 beneficiarios directos calificación de 15
  - De 2 a 14 beneficiarios directos obtendrá 13.

- En el ítem 4.2 el criterio de evaluación sobre ubicación geográfica de las OPAs, será de acuerdo a los siguientes rangos de:
  - Para OPAs ubicadas de 0 a 2,500 msnm se calificara con 15
  - Para OPAs ubicadas de 2,500 a 3,200 msnm se calificara con 18
  - Para OPAs ubicadas de 3,200 msnm a mas se calificara con 20
  - Para OPAs ubicadas de 0 a 1,000 msnm (selva) se calificara con 18

- En el ítem 4.3 del aprovechamiento de los recursos naturales y medio ambiente se calificara con la mayor puntuación aquellos planes que incluyan:

  - Un manejo adecuado de los recursos: agua, suelo fauna y forestal.
  - Tratamiento adecuado de residuos
  - Uso de tecnologías certificadas

- **El puntaje final de la ST se estima calculando el promedio ponderado de los puntajes de cada criterio según los pesos relativos establecidos.**

- **Aprueban solamente las ST que alcancen un puntaje final mínimo de 13 sobre 20 y que además no tengan ningún criterio calificado por debajo de 11.**

La UN emite el Informe de Evaluación con “opinión favorable” para aquellas ST cuyo puntaje final del PEE sea aprobatorio. Aquellas ST cuyo puntaje no sea aprobatorio reciben un Informe de Evaluación con “opinión desfavorable”.

La UN comunica a las OPA el resultado de la evaluación de sus ST.

En el caso de las ST con Informe de Evaluación con opinión favorable, la UN procede a gestionar la actualización de la ST luego de lo cual podrá derivar los Informes de Evaluación a la Jefatura del Programa.

· La actualización tiene por objetivo incorporar las recomendaciones del PEE y validar información clave de la ST:

- Sobre el monto de aporte del PCC y el monto de cofinanciamiento de la OPA.
- Sobre los bienes y servicios para la adopción de tecnología: proveedores, precios, especificaciones técnicas, servicio post venta, garantías, etc.
- Sobre la OPA: integrantes, cofinanciamiento, etc.

- Otros temas que sea pertinente actualizar.

· La UN aplicará criterios para la admisión de variaciones en las especificaciones técnicas y/o el precio de los bienes y servicios, tales como:

- Máximo 10% de variación positiva del valor de los bienes a adquirir, respetando los límites de cofinanciamiento del PCC por tipo de incentivo, por OPA y per cápita.

- Variaciones en las especificaciones técnicas que no comprometan el logro de resultados planteados en la ST que fue evaluada.

· La OPA es responsable de la actualización de la información y de la veracidad de los datos incorporados y/o corregidos.

- Efectuada la actualización de la ST, la UN reporta al Jefe del Programa (JP) los Informes de Evaluación con opinión favorable y las ST actualizadas, para que éste los reporte al CD.

- El Jefe de Programa también reporta al CD información sobre las ST con Informes de Evaluación con opinión desfavorable.

- Las OPA con ST aprobadas mediante Informe de Aprobación emitido por el CD quedan habilitadas para suscribir con el PCC el respectivo Convenio de Adjudicación de recursos.

- Las OPA cuyas ST no sean aprobadas, sea a nivel de PEE o a nivel de CD, pueden volver a presentarlas, mejorando los aspectos por los cuales hayan sido desaprobadas.

- Luego de la presentación por primera vez, las OPA disponen como máximo de una (1) oportunidad adicional para la presentación de las ST. Si luego de esta oportunidad adicional las ST no han sido aprobadas a nivel de CD, las OPA quedarán impedidas de presentarse el Programa durante seis (6) meses calendario.

- La mejora de las ST desaprobadas puede hacerse con la ayuda del gerente que cofinancia el PCC, para lo cual las OPA tienen que realizar el proceso para acceder al incentivo para la gestión (en caso todavía no lo hayan hecho).

- La evaluación de la Solicitud de Incentivo para la Gestión constituye un insumo para la evaluación de la ST de la misma OPA y viceversa.

FORMATO T3-1
INFORME DE RESULTADOS

Lima,….de…….. De 20..
Sr.
JEFE DEL PROGRAMA
PROGRAMA DE COMPENSACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD
Presente.-

De mi mayor consideración:
Por medio de la presente, expreso mi saludo a Usted y a la vez hago entrega de los resultados de la **CONSULTORIA: "EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS DE PLANES DE NEGOCIOS PRESENTADOS POR LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES AGRARIOS / OPA, PARA FINANCIMIENTO DEL INCENTIVO DE ADAPTACION TECNOLOGICA"** EN LA REGION**: …… ,** con el siguiente detalle**:**

NRO.	NOMBRE DE LA OPA	NOMBRE DEL PLAN DE NEGOCIOS	RESULTADO DE LA EVALUACION (APROBADO / DESAPROBADO)

Se adjunta los siguientes formatos N° T3-2, T3-3 y T3-4
Cabe indicar que el Informe de Evaluación de los Planes de Negocio consta de … folios, y que los tres documentos se encuentran debidamente visados por cada integrante del Grupo Evaluador.

Atentamente,

Firma del evaluador 1
Nombre:
DNI Nº

Firma del evaluador 2
Nombre:
DNI Nº

Firma del evaluador 3
Nombre:
DNI Nº

FORMATO T3-2
ACTA DE EVALUACION

En la Ciudad de …… siendo las …… horas del día …. de……..de……. se reunió el PANEL DE EVALUADORES, en ……sito en la calle/Jr./Av./Urb.)……., en el (Distrito, Provincia, Región)……..

La reunión contó con la participación de los integrantes del Panel de Evaluación:
……..
……..
……..
Y ,con los siguientes asistentes:
……
……

En cumplimiento con los criterios establecidos en el Manual para la elaboración y presentación de Planes de Negocio, se obtuvieron los siguientes resultados:

NOMBRE DEL PLAN DE NEGOCIOS	NOMBRE DE LA OPA	CATEGORIA*	COSTO TOTAL S/.	FINANCIAMIENTO	
				PCC	OPA

* Aprobado, observado o Desaprobado.

La solicitud de desembolso de los planes de negocio que resultaron seleccionados, será como se detalla a continuación:

NOMBRE DEL PLAN DE NEGOCIOS	CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS		
	PRIMER DESEMBOLSO	SEGUNDO DESEMBOLSO	TERCER DESEMBOLSO

Siendo las …. Horas, se da por concluida la reunión, firmando los integrantes del Panel de evaluación y demás asistentes en señal de su conformidad.

Firma del evaluador 1
Nombre:
DNI Nº

Firma del evaluador 2
Nombre:
DNI Nº

Firma del evaluador 3
Nombre:
DNI Nº

Personal de la Unidad de Negocios
Nombre
DNI Nº

FORMATO T3-3
PLANTILLA DE EVALUACION
INFORMACIÓN DE EVALUACION A PLANES DE NEGOCIOS

I. DATOS GENERALES

Nombre del Plan de negocios	
Nombre de los integrantes del panel de evaluación	
Nombre de la OPA	
Ámbito de ejecución del plan de negocios	
Costo total del Plan de negocios S/.	
Empresa compradora	
Entidades financieras comprometidas	
Adaptación tecnológica	

II. OBJETIVOS Y METAS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Objetivo general	
Objetivos específicos	
Cantidad de productores beneficiarios	

Indicadores de producción, gestión y comercialización

Detalle	Unidad de medida	cantidad	
		Actual	Estimada

III. EJECUCION PRESUPUESTAL DEL PLAN DE NEGOCIOS

CUADRO Nº 1 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	COSTO TOTAL	EJECUCION PRESUPUESTAL	

CUADRO Nº 2 ESTRUCTURA PRESUPUESTAL POR COMPONENTE Y RUBRO

METAS PRINCIPALES POR ACTIVIDADES	COSTO TOTAL s/.	ESTRUCTURA	
		PCC	OPA
TOTAL			

IV. EJECUCIÓN FÍSICA DEL PLAN DE NEGOCIOS

METAS PRINCIPALES	INDICADOR			MEDIOS DE VERIFICACION		
	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	EVALUACION	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	EVALUACION

V. INDICADORES FINANCIEROS (Verificación del cálculo, identificando con el operador la determinación de la tasa de descuento)

Tasa de descuento	
Valor actual neto	
Tasa interna de retorno	

VI. REQUERIMIENTO PRESUPUESTAL

ACTIVIDAD	DESEMBOLSOS PRIMER ANO			

VII. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACION A LOS PLANES DE NEGOCIO, DETALLANDO CADA ACTIVIDAD (El Panel evaluará cada actividad para identificar la consistencia de la propuesta, con el logro del objetivo general y específico del Plan de Negocios)

VIII. EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL PLAN DE NEGOCIOS, PROBLEMAS ENCONTRADOS Y PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.

IX. OBSERVACIONES ENCONTRADAS, PRODUCTO DE LAS VISITAS EN CAMPO

PERÚ Ministerio de Agricultura

Programa de Compensaciones
para la Competitividad (PCC)

T5-DECLARACIÓN JURADA DE NO HABER RECIBIDO INCENTIVO SIMILAR

DECLARACIÓN JURADA DE NO HABER RECIBIDO INCENTIVO SIMILAR POR PARTE DEL ESTADO

Yo ……., identificado con D.N.I. Nº ……, representante legal de la Organización de Productores Agrarios (consignar el Nombre de la OPA), con RUC Nº (consignar el RUC de la OPA), declaro lo siguiente:

1. Que durante los últimos 12 meses la Organización de productores Agrarios que represento no ha recibido del Estado Peruano un apoyo similar o igual al solicitado.

2. Ninguno de los productores agrarios inscritos en nuestro padrón de socios, accionistas beneficiarios para la presente solicitud es **deudor moroso** de AGROBANCO u otra Entidad del Sistema Financiero.

3. Los inscritos en nuestro padrón de beneficiarios de la presente solicitud, es la primera vez que serán beneficiados con el incentivo solicitado al Programa de Compensaciones para la Competitividad.

4. Los inscritos en nuestro padrón de beneficiarios, no se encuentran inscritos en otra lista de beneficiarios de otra Organización de Productores Agrarios que postula al Programa.

DECLARO BAJO JURAMENTO, que las afirmaciones vertidas y la documentación que se anexa, corresponde con los datos exactos de la realidad, y que:

- ✓ Cumplo con toda la normatividad solicitada por el Programa de Compensaciones para la Competitividad, en relación a incentivos del Estado.

- ✓ Tengo conocimiento de que la presente declaración y la documentación presentada está sujeta a verificación posterior de su veracidad, y en caso de haber proporcionado información, documentos, formatos y/o declaraciones que no respondan a la verdad, se me podrán aplicar las sanciones administrativas y/o penales correspondientes, revocándose los incentivos o beneficios que se me otorgaron como consecuencia de esta declaración, e **inhabilitando a la OPA para presentarse nuevamente a solicitar incentivos al Programa**.

- ✓ Brindaré las facilidades necesarias para las acciones de fiscalización y control al personal que el programa de Compensaciones para la Competitividad designe para este fin.

Lugar:	
Fecha:	
Apellidos y Nombres	
Nº de D.N.I.	
Firma:	

PERÚ Ministerio de Agricultura

Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC)

T6-DECLARACIÓN JURADA DE PROPIEDAD DEL INMUEBLE

DECLARACION JURADA DE PROPIEDAD DE INMUEBLE EN CASO DE COMPRA E IMPLEMENTACIÓN DE BIENES PARA EL INCENTIVO DE ADOPCIÓN DE TECNOLOGIA

Yo ……., identificado con DNI. Nº ……., representante legal de la Organización de Productores Agrarios (consignar el Nombre de la OPA), con RUC Nº (consignar el RUC de la OPA), declaro lo siguiente:

1. Que somos propietario del inmueble de……Has. Ubicado en…….. , en donde se instalarán los equipos y/o maquinarias de Incentivo para la adopción de Tecnología, otorgado por el Programa de Compensaciones para la Competitividad, aprobado por Resolución Ministerial Nº 0900-2009-AG..

DECLARO BAJO JURAMENTO, que las afirmaciones vertidas y la documentación que se anexa, corresponde con los datos exactos de la realidad, y que:

- ✓ Tengo conocimiento de que la presente declaración y la documentación presentada está sujeta a verificación posterior de su veracidad, y en caso de haber proporcionado información, documentos, formatos y/o declaraciones que no respondan a la verdad, se me podrán aplicar las sanciones administrativas y/o penales correspondientes, revocándose los incentivos o beneficios que se me otorgaron como consecuencia de esta declaración, e **inhabilitando a la OPA para presentarse nuevamente a solicitar incentivos al Programa**.

- ✓ Brindaré las facilidades necesarias para las acciones de fiscalización y control al personal que el programa de Compensaciones para la Competitividad designe para este fin.

Lugar:	
Fecha:	
Apellidos y Nombres	
Nº de D.N.I.	
Firma:	

PERÚ Ministerio de Agricultura

Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC)

T7- DECLARACIÓN JURADA DE COFINANCIAMIENTO

DECLARACIÓN JURADA DE COFINANCIAMIENTO PARA EL INCENTIVO PARA LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGIA

Yo ……., identificado con DNI. Nº ……., representante legal de la Organización de Productores Agrarios (consignar el Nombre de la OPA), con RUC Nº (consignar el RUC de la OPA), declaro lo siguiente:

- Que asumiremos el Cofinanciamiento monetario mediante **(Indicar la opción de cofinanciamiento monetario).**
  Señalo que en nombre de la organización que represento asumimos plena responsabilidad de lo expresado, con la finalidad de acreditar el cofinanciamiento para obtener el Incentivo de adopción de Tecnología, por parte del Programa de Compensaciones para la Competitividad.

DECLARO BAJO JURAMENTO, que las afirmaciones vertidas y la documentación que se anexa, corresponde con los datos exactos de la realidad, y que:

- ✓ Tengo conocimiento de que la presente declaración y la documentación presentada está sujeta a verificación posterior de su veracidad, y en caso de haber proporcionado información, documentos, formatos y/o declaraciones que no respondan a la verdad, se me podrán aplicar las sanciones administrativas y/o penales correspondientes, revocándose los incentivos o beneficios que se me otorgaron como consecuencia de esta declaración, e **inhabilitando a la OPA para presentarse nuevamente a solicitar incentivos al Programa**.

- ✓ Brindaré las facilidades necesarias para las acciones de fiscalización y control al personal que el programa de Compensaciones para la Competitividad designe para este fin.

Lugar:	
Fecha:	
Apellidos y Nombres	
Nº de D.N.I.	
Firma:	

PERÚ Ministerio de Agricultura

Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC)

T8- CONVENIO DEL INCENTIVO DE ADOPCIÓN TECNOLÓGICA

CONVENIO DE ADJUDICACIÓN DE RECURSOS DE INCENTIVOS PARA LA ADOPCIÓN DE TECNOLOGIAS, ENTRE …… Y EL PROGRAMA DE COMPENSACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD - PCC

Conste por el presente documento, el convenio de adjudicación de recursos de incentivos para la Adopción de Tecnologías, que celebran de una parte el **Programa de Compensaciones para la Competitividad del Ministerio de Agricultura**, debidamente representado por su Jefe del Programa ……, identificado con DNI Nº ……, designado por …….. N°……. con domicilio legal en …….. – Lima, RUC ……. a quien en adelante se denominará EL PCC y, de la otra parte, ……, con RUC N° ……, debidamente representado por …….., identificado con DNI N°……, debidamente facultado con poder inscrito en la Partida Electrónica N° …… del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de ……, con domicilio en ……, a quien en adelante se le denominará LA OPA, en los términos y condiciones siguientes:

<u>CLAUSULA PRIMERA</u>: ANTECEDENTES

1.1 EL PCC es una Unidad Ejecutora del Ministerio de Agricultura creada mediante Decreto Legislativo N° 1077, cuyo objetivo es desarrollar acciones para elevar la competitividad de la producción agraria de los medianos y pequeños productores, a través del fomento de la asociatividad y la adopción de tecnologías agropecuarias ambientales adecuadas.

1.2 EL PCC ha priorizado la ejecución de transferencias a favor de las organizaciones de productores agrarios, para solventar parte de los gastos vinculados a la provisión de tecnologías, que les permita mantenerse como unidades productivas sostenibles.

1.3 LA OPA es una ……. (asociación, cooperativa, etc) conformada por medianos y pequeños productores agrarios, que ha solicitado a la PCC incentivo para cubrir parcialmente los costos de inversión asociados con la adopción de tecnologías.

1.4 Mediante Informe de Aprobación N° ……., del ……. del 2010, se aprobó la Solicitud de Incentivo para la Adopción de Tecnologías de la OPA presentada el …….. .

<u>CLAUSULA SEGUNDA</u>: BASE LEGAL

2.1 Decreto Legislativo N° 1077 Decreto Legislativo que crea el Programa de Compensaciones para la Competitividad.
2.2 Decreto Supremo N° 014-2009-AG Reglamento del Decreto Legislativo N° 1077
2.3 Resolución Ministerial N° 0900-2009-AG Aprueban Manual de Operaciones del Programa de Compensaciones para la Competitividad.

<u>CLAUSULA TERCERA</u> OBJETO DEL CONVENIO

El objeto del presente convenio es solventar el cofinanciamiento de los costos de inversión para la provisión de los bienes/servicios para la adopción de tecnología solicitada por LA OPA y efectuar la transferencia de recursos de EL PCC a LA OPA beneficiaria, a fin de, los mismos que cuentan con Informe de Aprobación N° ……. de fecha ……. .

<u>CLAUSULA CUARTA:</u> VIGENCIA DEL CONVENIO

El presente convenio tendrá vigencia de …… años (máximo 3 años) contados a partir de la fecha de su suscripción.

<u>CLAUSULA QUINTA</u>: OBLIGACIONES DE LAS PARTES

DEL PCC

5.1 Abonar a LA OPA el desembolso efectivo de los recursos, correspondiente al porcentaje aprobado por EL PCC de los costos de los bienes/servicios adquiridos por LA OPA.

5.2 Canalizar el porcentaje de los desembolsos que le corresponde a través del Banco …… (puede ser banco u otra entidad financiera).

DE LA OPA

5.3 Utilizar los recursos transferidos, única y exclusivamente para cubrir los costos de los bienes/servicios adquiridos, según contratos suscritos entre LA OPA y el proveedor/proveedores correspondiente.

5.4 Proporcionar información fidedigna para la validación de la elegibilidad de LA OPA como beneficiaria de la adjudicación de recursos para incentivo de la Adopción de Tecnología, ya sea para la provisión de bienes o servicios.

5.5 Proporcionar información fidedigna para la validación de la elegibilidad del proveedor seleccionado encargado de la provisión de bienes o servicios.

5.6 Dar el uso a los bienes adquiridos como resultado de la suscripción del presente convenio, en estricta concordancia con los términos de su Solicitud de Incentivo de la Adopción de Tecnología aprobada por EL PCC. (este párrafo sólo aplica en caso de adquisición de bienes)

<u>CLAUSULA SEXTA</u>: DEL DESEMBOLSO/PROVISION DE RECURSOS Y SU PROCEDIMIENTO

6.1 El desembolso/provisión del presente Convenio asciende a S/. …….. para solventar los costos de los bienes/servicios adquiridos por LA OPA. *(esta párrafo se refiere al monto correspondiente al costo total de la provisión de bienes/servicios adquiridos por LA OPA para la adopción de tecnología)*

6.2 El desembolso/provisión de los recursos se efectuará en función a los procedimientos establecidos en el Manual de Operaciones. *(este párrafo se remite al procedimiento establecido en el Manual para la provisión de recursos para pagar el costo de los bienes/servicios adquiridos por LA OPA, como la verificación previa de provisión de recursos de LA OPA, para la consiguiente provisión a cargo de EL PCC, etc; si creen necesario se puede consignar el detalle del procedimiento, aunque no es necesario porque está establecido en el Manual)*

6.3 EL PCC abrirá una cuenta en el Banco para el manejo de los incentivos y cuyos movimientos se efectuarán solo bajo instrucciones de la Jefatura del PCC; los mismos que serán utilizados para cubrir el cofinanciamiento de los costos de la provisión de los bienes/servicios adquiridos por la OPA.

<u>CLAUSULA SEPTIMA</u>: MONTO Y FORMA DE PAGO

7.1 El monto total de cofinanciamiento correspondiente al presente convenio asciende a un total de S/. ……, el mismo que equivale al porcentaje del costo total de la adopción de tecnología

7.2 El PCC generará la Orden de servicios a favor del proveedor del bien por el monto de S/……, que le corresponde aportar como cofinanciamiento por el total del costo de los bienes adquiridos por LA OPA.

7.3 LA OPA abonará al proveedor la cantidad de S/. ……, Correspondiente al total del costo de los servicios prestados a LA OPA

<u>CLAUSULA OCTAVA</u>: CLAUSULA DE FINANCIAMIENTO Y COFINANCIAMIENTO

8.1 El monto máximo de aporte del PCC por OPA es de 300 UIT.
El porcentaje de cofinanciamiento por parte del PCC varía entre 60% y 80%, según la magnitud de los recursos que le son solicitados. Por tanto, el porcentje de cofinanciamiento por parte de la OPA varía entre 40% y 20%

<u>CLAUSULA NOVENA</u>: DE LA COORDINACION

EL PCC Y LA OPA designarán sus representantes quienes tendrán la responsabilidad de efectuar las coordinaciones institucionales para el cumplimiento del presente convenio. *(claúsula opcional, su inclusión depende de lo que se estime pertinente por parte de la entidad)*

<u>CLAUSULA DECIMA</u>: MODIFICACIÓN DEL CONVENIO

En caso LA OPA beneficiaria considere que no se encuentra en condiciones para cumplir con los compromisos asumidos en el presente convenio, podrá solicitar la suspensión y/o devolución de los incentivos ante la Unidad de Negocios de EL PCC.
(Párrafo incluido de acuerdo a lo dispuesto en el Manual de Operaciones, pag. 55, la modificación o eliminación del párrafo queda a voluntad de evaluadores del modelo del Convenio)

EL PCC evaluará la solicitud y determinará su procedencia, o si es posible aplicar otras medidas orientadas a la continuidad del convenio, mediante las modificaciones que fueren aplicables.

Para cualquier modificación del Convenio es indispensable el consenso de las partes, las modificaciones se efectuarán mediante addenda suscrita por las partes que intervienen.

<u>CLAUSULA DECIMA PRIMERA</u>: RESOLUCIÓN DEL CONVENIO

El presente Convenio podrá ser resuelto por las siguientes causas:

10.1 Por acuerdo de las partes.

10.2 En caso de incumplimiento de cualquiera de las obligaciones de las partes. En este caso la parte afectada cursará la notificación mediante carta notarial y podrá resolver el presente, comunicando las causales y la determinación tomada. La notificación se hará con 10 días

de anticipación a la resolución. La parte perjudicada, podrá iniciar las acciones judiciales o extrajudiciales a que hubiere lugar.

10.3 Sin perjuicio de lo establecido en el párrafo precedente EL PCC podrá dar por resuelto el presente convenio, cuando:

- LA OPA proporcione información falsa para la validación de la elegibilidad como beneficiaria.

- LA OPA proporcione información falsa respecto a la percepción de apoyo por parte de otras entidades del Estado para el mismo incentivo solicitado.

- LA OPA proporcione información falsa para la validación de la elegibilidad del proveedor.
- LA OPA altere suspenda el uso o enajene el bien no autorizado por EL PCC. (este párrafo sólo aplica en caso de adquisición de bienes)

CLASULA DÉCIMA SEGUNDA: DE LAS SANCIONES

En los casos de resolución del convenio por causa imputable a LA OPA consignados en la cláusula 10.3, EL PCC está facultado para:

- Registrar en la Base de Datos de EL PCC, a LA OPA con mal desempeño.
- Disolver el convenio, lo cual conlleva a la inhabilitación de la OPA para solicitar nuevamente un incentivo del PCC.
- Ordenar a LA OPA la devolución de los bienes y/o de los recursos otorgados para la adquisición de bienes y servicios.

CLAUSULA DECIMA SEGUNDA: JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA

Las partes se someten expresamente a la jurisdicción y competencia de los jueces y tribunales del Distrito Judicial de Lima para dirimir controversias, renunciando expresamente al fuero de sus domicilios.

CLAUSULA DECIMA TERCERA: COMUNICACIÓN ENTRE LAS PARTES

Toda comunicación que deba ser cursada entre las partes, se entenderá válidamente realizada en los domicilios indicados en la parte introductoria del presente documento.

CLAUSULA DECIMA CUARTA: DOCUMENTACION ANEXA

Integran el presente Convenio los siguientes anexos:

Anexo 1: La Solicitud de Incentivos para la Adopción de Tecnologías, con documentación sustentatoria.

Anexo 2: Informe de Aprobación N° ….. de fecha ….., que aprueba la Solicitud de Adopción de Tecnologías arriba mencionada.

CLAUSULA DECIMA QUINTA : CONFORMIDAD ENTRE LAS PARTES

Ambas partes declaran su conformidad sobre todas y cada una de las cláusulas anteriormente estipuladas, en fe de lo cual suscriben el presente convenio, en dos ejemplares originales e idénticos, en la ciudad de Lima a los del mes del dos mil diez.

_____	_____
Jefe del Programa de EL PCC	Representante Legal de LA OPA

PERÚ Ministerio de Agricultura

Programa de Compensaciones para la Competitividad (PCC)

T9- SEGUIMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIO

SEGUIMIENTO DEL PLAN DE NEGOCIO

La evaluación al plan de Negocio estará en función al logro de los objetivos, determinado básicamente por las metas y objetivos ejecutados en relación a lo planificado.

La evaluación al Plan de Negocio es muy importante porque está orientado a la prevención, es decir poder detectar y corregir los factores que no hacen posible un adecuado cumplimiento de los objetivos.

Para evaluar adecuadamente el Plan de Negocio, la OPA debe enviar en línea información mensual detallando los niveles de cada indicador para poder hacerle un seguimiento (informe mensual).

Se evaluarán los siguientes rubros, consignados en el documento:

- Operaciones
- Económico
- Mercado
- Organización y Gestión
- Infraestructura
- Tecnología

Dentro de cada rubro se evaluarán los principales indicadores, pero dependiendo del tipo de Plan de Negocios se deben adicionar los que sean necesarios.

Se debe evaluar la meta programada de cada indicador, y el nivel alcanzado en un período determinado (mensual-bimestral-trimestral- anual).

Cuadro Nro: 01: Ejemplo del desarrollo de actividades programadas - ejecutadas

INFRAESTRUCTURA			
Item considerado	**Programado**	**Ejecutado**	**Explicación**
% Ejecución de obras de infraestructura	Obras civiles para la instalación de dos cámaras y línea de personal	100%	
	Instalación de dos cámaras de frío	100%	
	Instalación de la línea de proceso	20%	Demora en entrega de equipos

El ejemplo anterior nos permite evaluar el avance en la ejecución de las obras, y en caso de existir una demora y/o modificación en su desarrollo determinar la razón de su cambio.