



MANUAL DE  
**Bionegocios**





### ¿Qué es una empresa de Biocomercio?

Una empresa de Biocomercio es la que produce, comercializa o brinda productos y servicios derivados de la biodiversidad nativa (recursos genéticos, especies y ecosistemas) que involucran prácticas de conservación y uso sostenible de la misma, y son generados con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.



### ¿Qué contribuye al éxito de un Plan Bionegocios?

Un conocido refrán dice: "El ojo del amo engorda al caballo". Esto quiere decir que si dejamos todo en manos de consultores o especialistas no conoceremos a fondo las características de nuestro negocio.

Si queremos que nuestro Plan de Bionegocios tenga más probabilidades de éxito: **¡Participemos en su elaboración!**



# MANUAL DE Bionegocios



## Introducción

El Perú es un país con una gran biodiversidad y potencial para desarrollar nuevas líneas productivas derivadas de su megadiversidad biológica y nativa, lo cual constituye una ventaja comparativa, respecto a un gran número de países. Sin embargo, aún no ha sido capaz de consolidar la oferta de bienes y servicios para los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

**El Programa Nacional de Promoción del Biocomercio (PNPB)** nos da la gran oportunidad de consolidar aquellas iniciativas empresariales que cumplan con los criterios básicos del Biocomercio mediante sus líneas de acción:

- El desarrollo de cadenas productivas.
- El apoyo a proyectos demostrativos y de desarrollo empresarial.
- La sistematización y difusión de información técnica útil para los Bionegocios.
- La promoción de la inversión en Bionegocios a través de la difusión de fuentes de financiamiento y asesoría en la formulación de planes y gestión de Bionegocios.
- La asistencia técnica, capacitación y cultura ambiental para facilitar la transferencia de tecnología contribuyendo a la formación de profesionales y técnicos especialistas.

El PNPB apoya a los empresarios a fortalecer sus cadenas de valor, tomando en consideración criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental. De esta manera, fomenta la creación y puesta en práctica de los mecanismos que impulsen la inversión y el comercio de nuestros productos, así como los servicios de la biodiversidad con criterios de sostenibilidad económica, social y ambiental.

El **“Manual de Bionegocios”** es un manual dirigido a los emprendedores que quieren tener una empresa eficiente, rentable, competitiva, con responsabilidad social y ambiental. Es decir, el tipo de empresa que en el largo plazo será capaz de distribuir de manera equitativa y justa los beneficios derivados del uso de los recursos de la biodiversidad a los accionistas, los trabajadores, los clientes, los consumidores, el Estado y la sociedad.

En el **“Manual de Bionegocios”** encontrará información sobre cómo buscar un socio, cómo obtener financiamiento, así como consejos prácticos para el desarrollo de cualquier actividad productiva que promueva el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad en nuestro Perú.

## Índice

Introducción.....	1
Criterios de Biocomercio.....	4
<b>CAPÍTULO I: PLAN DE BIONEGOCIOS.....</b>	<b>6</b>
1.1 Cómo debe ser el Plan de Bionegocios.....	8
1.2 Cómo crear un Plan de Bionegocios.....	9
1.3 Desarrollo de ideas de Bionegocios y priorización.....	11
1.4 Estructura de un Plan de Bionegocios.....	11
<b>CAPÍTULO II: ELABORACIÓN DEL PLAN DE BIONEGOCIOS.....</b>	<b>14</b>
2.1 Resumen ejecutivo.....	15
2.2.1 Esquema de resumen ejecutivo.....	15
2.2 Antecedentes de la empresa.....	18
2.2.1 Historia y estructura de la empresa.....	18
2.2.2 Principales productos, mercados, clientes y competidores.....	19
2.2.3 Manejo de la biodiversidad.....	19
2.2.4 Rendimiento histórico-financiero.....	19
2.3 Diagnóstico y tendencias.....	21
2.3.1 Estudio del entorno.....	21
2.3.2 Estudio interno.....	33
2.3.3 Estudio de mercado.....	34
2.3.4 Estudio prospectivo.....	38
2.4 Plan estratégico.....	41
2.4.1 Visión, misión.....	41
2.4.2 Análisis FODA y potencial exportador.....	42
2.4.3 Objetivos, estrategias, metas e indicadores.....	49
2.5 Organización del Bionegocio.....	54
2.5.1 Plan organizacional.....	54
2.5.2 Plan de marketing.....	55

2.5.3 Plan de operaciones.....	55
2.5.4 Plan de gestión de la exportación.....	56
2.5.5 Plan de manejo ambiental.....	61
<b>2.6 Análisis económico-financiero.....</b>	<b>63</b>
2.6.1 Análisis del balance general.....	63
2.6.2 Análisis del estado de pérdidas y ganancias.....	64
2.6.3 Ratios financieros.....	65
<b>2.7 Seguimiento y evaluación.....</b>	<b>67</b>
2.7.1 Seguimiento por ámbito de control.....	67
2.7.2 Seguimiento por desempeño y el BSC.....	67
2.7.3 Evaluación y línea de base.....	69

### **CAPÍTULO III: FORMATOS PARA LA CONSTRUCCIÓN.....**

3.1 Formato N° 1 Identificación y Selección de Ideas de Bionegocio.....	74
3.2 Formato N° 2 Antecedentes de la Empresa.....	79
3.3 Formato N° 3 Estudio del Entorno o Macroambiente.....	83
3.4 Formato N° 4 Estudio del Entorno Específico o Sectorial.....	89
3.5 Formato N° 5 Estudio Interno – Cadena de Valor Empresa.....	94
3.6 Formato N° 6 Estudio de Mercado – Cadena de Valor Empresa.....	97
3.7 Formato N° 7 Estudio Prospectivo.....	100
3.8 Formato N° 8 Plan Estratégico – Misión y Visión.....	103
3.9 Formato N° 9 Análisis Externo, Interno y Matriz FODA.....	108
3.10 Formato N° 10 Plan Estratégico, Objetivo, Metas e Indicadores.....	116
3.11 Formato N° 11 Organización del Bionegocio.....	125
3.12 Formato N° 12 Gestión Logística.....	137
3.13 Formato N° 13 Análisis Económico-Financiero.....	153
3.14 Formato N° 14 Seguimiento y Evaluación.....	176

### **BIBLIOGRAFÍA.....**

184

## CRITERIOS DE BIOCOMERCIO

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
<b>PRINCIPIO 1: Conservación de la Biodiversidad</b>	
1.1 Se mantienen las características de los ecosistemas y hábitats naturales de las especies aprovechadas.	Principio que apoya el cumplimiento del primer objetivo del CDB (Convenio de Diversidad Biológica), exigiendo a las empresas (productores, transformadores y comercializadores) mantener la diversidad biológica en todas sus escalas (genes, especies, ecosistemas).
1.2 Se mantiene la variabilidad genética de flora, fauna y microorganismos (para uso y conservación).	
1.3 Se mantienen los procesos ecológicos.	
1.4 Se enmarcan planes de manejo en áreas que sean protegidas o no, en coordinación con las autoridades competentes y actores involucrados.	
<b>PRINCIPIO 2: Uso Sostenible de la Biodiversidad</b>	
2.1 La utilización de la biodiversidad debe resultar en un plan de manejo que incluya tasa de aprovechamiento, menor a la tasa de regeneración, sistemas de monitoreo (estado poblacional) e índices de rendimientos.	Reafirma la implementación del segundo objetivo del CDB, referente al uso sostenible de la biodiversidad.
2.2 El aprovechamiento de la agrobiodiversidad debe incluir prácticas agrícolas que contribuyan a la conservación de la biodiversidad.	Los sistemas productivos deben asegurar la sostenibilidad del recurso utilizado y del ecosistema involucrado, considerando que no superen la capacidad de regeneración y/o la productividad del recurso o ecosistema utilizado.
2.3 El cumplimiento de estándares técnicos para el desarrollo de iniciativas de servicios ambientales.	Los actores en toda la cadena de valor deberían definir instrumentos para la aplicación de buenas prácticas de manejo y monitoreo, con el fin de orientar, diseñar y mejorar los procesos productivos.
2.4 La generación de información y la documentación de las experiencias empresariales como aporte al conocimiento sobre la biodiversidad.	
<b>PRINCIPIO 3: Distribución Justa y Equitativa de Beneficios Derivados del Uso de la Biodiversidad</b>	
3.1 Interacción e inclusión de actores de los eslabones de la cadena de valor según sea el caso.	Este principio corresponde al tercer objetivo del CDB. Para asegurar una distribución justa y equitativa es importante que los beneficiarios tengan una activa participación en las actividades productivas, un acceso a información relevante relacionada con la comercialización de los productos de Biocomercio y que sean involucrados en las negociaciones de los precios y condiciones de compra.
3.2 Generación y distribución de ingresos a los eslabones primarios y siguientes de las cadenas por el posicionamiento de productos de valor agregado en los mercados, bajo condiciones transparentes.	
3.3 Información y conocimiento de los mercados.	
<b>PRINCIPIO 4: Sostenibilidad Socioeconómica de Gestión Productiva, Gestión Financiera y Gestión de Mercado</b>	
4.1 Existencia de potencial de mercados.	La competitividad en el ámbito del Biocomercio deberá dar como resultado productos manejados sosteniblemente, que logren posicionarse en los mercados específicos y mantenerse en ellos por el tiempo suficiente, para generar los beneficios esperados sin que esto perjudique al desarrollo social de las comunidades locales.
4.2 Rentabilidad financiera.	
4.3 Generación de empleo y mejora de la calidad de vida.	
4.4 Prevenir impactos negativos eventuales sobre prácticas productivas y culturales locales que afecten la diversificación y la seguridad alimentaria, entre otras.	
4.5 Capacidad organizativa y de gestión.	

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
<b>PRINCIPIO 5: Cumplimiento de la Legislación Nacional e Internacional</b>	
5.1 Cumplimiento de la legislación nacional y local aplicable para el uso de la biodiversidad, y para el comercio de sus productos y servicios derivados (manejo de la vida silvestre, legislación laboral, fitosanitaria, comercial, estudio de impacto ambiental, etc.).	El cumplimiento con la legislación y regulaciones relevantes es un punto fundamental para la legitimación legal de las empresas y el acceso de sus productos a los mercados.
5.2 Conocimiento y cumplimiento de la legislación internacional aplicable para el uso de la biodiversidad, y el comercio de sus productos y servicios derivados.	La legislación relevante al Biocomercio, puede ser solicitada directamente al Programa Nacional de Promoción del Biocomercio por medio del mail: <a href="mailto:biocomercio@promperu.gob.pe">biocomercio@promperu.gob.pe</a>
<b>PRINCIPIO 6: Respeto a los Derechos de los Actores Involucrados en el Biocomercio</b>	
6.1 Respeto a los derechos humanos, generacionales y de género.	La generación de capital social es uno de los pilares del desarrollo sostenible, por esta razón el respeto a los derechos de los actores que de una u otra manera interactúan con la empresa y la generación de desarrollo local es fundamental en la gestión de una empresa de Biocomercio. En palabras simples, la empresa tiene que ser buena vecina.
6.2 Respeto a los derechos de propiedad intelectual.	
6.3 Respeto a los derechos de las comunidades locales y de los pueblos indígenas (territorio, cultura, conocimientos y prácticas tradicionales).	
6.4 Mantenimiento y rescate de conocimientos y prácticas tradicionales.	
6.5 Seguridad laboral y adecuadas condiciones de trabajo.	
<b>PRINCIPIO 7: Claridad sobre la Tenencia de la Tierra, el Uso y Acceso a los Recursos Naturales y a los Conocimientos</b>	
7.1 Tenencia de la tierra de acuerdo con la normativa correspondiente.	Es un elemento capital para el manejo responsable de una empresa tener claridad sobre sus derechos de acceso. Solamente en este caso puede hacer las inversiones a largo plazo o aplicar las medidas de manejo correspondientes para asegurar la sostenibilidad. Al mismo tiempo, esta claridad permite establecer las responsabilidades de cada actor en el manejo de las especies.
7.2 Acceso a los recursos biológicos y genéticos para su uso sostenible, previo derecho otorgado.	
7.3 Acceso al conocimiento tradicional con previo consentimiento informado.	
La información sobre regulaciones relevantes a los derechos de acceso puede ser solicitada con la ayuda del Programa Nacional de Promoción del Biocomercio por medio del mail: <a href="mailto:biocomercio@promperu.gob.pe">biocomercio@promperu.gob.pe</a>	

## CAPÍTULO I

# Plan de Bionegocios

En un mundo globalizado donde las fronteras, la distancia y el tiempo se han visto reducidos por una creciente y dinámica comunicación e interdependencia entre los países—mediante la interrelación de las sociedades, de la cultura, de las economías y por supuesto dentro de ello también de sus mercados comerciales— ampliar nuestro panorama a partir de nuestras habilidades y capacidades se vuelve una tarea relevante para identificar oportunidades de crecimiento.

La amplia, profunda y accesible información sobre el mundo y sus procesos sociales, políticos, económicos y comerciales, que se tiene incluso en tiempo real gracias a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), representa solo la base para la realización de cambios. Lo más importante es transformar esta información en conocimiento como herramienta para el cambio.

La apertura de nuestros mercados como política nacional a través de diferentes mecanismos de acuerdos comerciales (preferencias arancelarias, Tratados de Libre Comercio, entre otros) viene reduciendo las barreras comerciales que limitaban el acceso de nuestros productos y servicios a países tan disímiles y distantes como China (un mercado de millones de habitantes), o a países con altos ingresos per cápita—y también con una amplia población—, como Japón o Estados Unidos. En estos dos últimos países los altos ingresos se conjugan con un elevado nivel de investigación e innovación, lo que redundará en la mejora de la productividad de los procesos y en la competitividad de las empresas y sus países.

Por otro lado, una de las tendencias mundiales en cuanto al consumo señala que existe un mayor porcentaje de la población que destina parte de sus ingresos a productos y servicios que mejoren su salud y nutrición. Los productos naturales tienen una creciente demanda en los países de altos ingresos, lo que conlleva a generar Bionegocios como una oportunidad de negocio para las empresas peruanas, sobre todo para las Pymes, en los mercados internacionales.

Por ello, en este capítulo se describirá qué es un plan de Bionegocios y cuál es la estructura recomendada, tomando en cuenta su potencial exportador. Es necesario señalar que la estructura presentada constituye solo un **modelo** estándar para un plan de Bionegocios. Este podrá variar en función de los requerimientos de la entidad que lo solicite o del criterio del emprendedor.

## 1.1 Cómo deber ser el Plan de Bionegocios

Un plan de negocios es un estudio estructurado e integral que de manera detallada permite evaluar la viabilidad comercial, organizacional, funcional, técnico-productiva y económico-financiera de una idea identificada para el desarrollo de un producto o para la prestación de un servicio en mercados comerciales nacionales e internacionales.

Por otro lado, las empresas o asociaciones deben concentrarse principalmente en que en el avance de su actividad económica mantengan las características de los ecosistemas donde intervienen —sin alterar la genética de la flora, fauna o microorganismos—, y que se prevea de manera similar que el uso de los insumos naturales no sea mayor a su capacidad de regeneración teniendo en cuenta en los beneficios obtenidos sean considerados de manera justa, y equitativa entre los diferentes actores que conforman su cadena de producción o de valor agregado. Los anteriores son criterios fundamentales establecidos para el desarrollo de actividades relacionadas con el uso de los recursos naturales y principalmente de la biodiversidad nativa. Esto se denomina **Biocomercio**.

Por lo tanto, un **Plan de Bionegocios** es un estudio sobre la viabilidad de una idea de negocio con una perspectiva de sostenibilidad ambiental, social y económica en el mercado nacional e internacional.

Los mercados internacionales ofrecen oportunidades para las empresas de distintos tamaños y de diferentes sectores. Para aprovechar estas oportunidades es fundamental comprender los cambios y las tendencias de consumo, los gustos y las preferencias, las condiciones de acceso al mercado, las estrategias de posicionamiento del producto, la optimización de los costos y los gastos, entre otros.

### Por qué es importante un Plan de Negocios:

- Identifica y analiza oportunidades de negocio.
- Promueve los análisis de posibles mercados en función de la valoración de necesidades insatisfechas y, por consiguiente, la identificación de la demanda.
- Determina cuáles serán los objetivos, políticas y estrategias de gestión más adecuadas para el logro de los objetivos de los promotores e inversionistas.
- Demuestra la viabilidad económica, financiera y de mercado de algún producto o servicio de la biodiversidad, tomando en cuenta los costos ambientales y sociales que deberá considerar para protegerla.

### Las Ventajas del Plan de Bionegocios:

- Especifica responsabilidades y formas de evaluar.
- Ayuda a vender la idea de negocio interna y externamente.
- Transmite al personal una idea clara de lo que se quiere lograr.
- Favorece el proceso de internacionalización de la empresa.
- Genera compromisos dentro de la empresa.
- Permite proyectarse en los planes de la empresa para los siguientes años.
- Contribuye a la gestión ambiental de la empresa controlando sus impactos y proporcionando líneas de acción para la mejora continua.

## 1.2 Cómo crear un Plan de Bionegocios

Todo negocio empieza siempre con una idea por hacer algo. El emprendedor descubre, de manera intuitiva o analítica, las oportunidades de hacer nuevos negocios, esperando que satisfagan necesidades y expectativas de los consumidores. Siendo este el comienzo, el emprendedor o equipo de trabajo priorizan el conjunto de ideas de negocio, de acuerdo con una evaluación externa —con información general disponible— y de las capacidades internas, logrando identificar la **idea potencial** que se convertirá en Bionegocio.

Seguidamente, para esta idea potencial de Bionegocio hay que examinar con cuidado diferentes elementos que la convertirán en una iniciativa empresarial exitosa y analizar el terreno donde ingresará, así como sus capacidades empresariales. El **diagnóstico de la situación actual** sobre el entorno general del país en el que ingresará el nuevo producto (economía, política y social); el entorno específico del sector y su cadena de valor general donde se desenvolverá (competidores directos, proveedores, productos sustitutos, compradores); el estudio de mercado y un análisis interno de la empresa (desde las actividades para la producción física de producto o servicio, y sus actividades de apoyo) aportarán componentes suficientes para establecer el presente de la empresa y su contexto.

Asimismo, la identificación de elementos relevantes de los estudios de diagnóstico —que puedan convertirse en tendencias, las cuales configuren escenarios futuros— es el trabajo que se desarrolla en el **estudio prospectivo**.

Con el presente y futuro identificados, es hora de **planificar** de manera integral el desarrollo de la idea de Bionegocio. Se revisa o construye la misión y visión; es decir, el presente y futuro de lo que **es y quiere ser** la empresa. Se analizan y priorizan las oportunidades y amenazas directas para la idea de Bionegocio (gracias a los estudios del entorno y de mercado), así como las fortalezas y debilidades relevantes (en virtud del estudio interno), las cuales serán necesarias para la formulación de objetivos, estrategias y metas a conseguir.

Llegado este momento, el emprendedor o equipo de trabajo **organizarán la empresa para la comercialización**; es decir, crearán el **plan de organización** (modificación de su estructura orgánica u organigrama vía la conformación de un nuevo departamento, o nuevas funciones y recursos humanos); el **plan de marketing** (con el establecimiento

de la mejor fórmula entre el producto, precio, plaza y la promoción a realizar); el **plan de operaciones** (con el desarrollo de modificaciones en los sistemas y procesos productivos); el **plan de gestión de la exportación** (con el análisis de todos los detalles del proceso de exportación del Bionegocio) y finalmente el **plan de manejo de la biodiversidad** (con énfasis en el cuidado por los ecosistemas, el uso responsable de los recursos y la participación de los beneficios de las comunidades nativas).

Culmina esta construcción desarrollando la **evaluación económico-financiera**, y estableciendo la metodología de **seguimiento y evaluación** de las metas fijadas para la puesta en marcha de la idea de Bionegocio.

**GRÁFICO N° 01**  
**MAPA CONCEPTUAL DEL PLAN DE BIONEGOCIOS**



### 1.3 Desarrollo de ideas de Bionegocios y priorización

Una idea de Bionegocio es una descripción corta y precisa de lo que será la actividad a implementar. Por lo tanto, la idea y su redacción deben ser claras y de fácil entendimiento para quien la leerá y tomará decisiones posteriores.

Una de las características principales de un emprendedor es generar ideas de negocios constantemente y una de las inquietudes recurrentes es establecer un mecanismo para priorizar cuál de ellas será en la que se deba invertir para la realización de su estudio. Esto es, cuál de todas las ideas se convertirá en un **Plan de Bionegocios**.

Existen métodos y técnicas para generar e identificar la idea de mayor factibilidad que se convertirá en un Bionegocio, antes de desarrollar todo un estudio detallado. Si bien se trabaja sobre estimaciones e información general, estas permiten establecer determinados criterios de decisión y priorización.

#### **Ejemplo de idea de negocio**

“El yacón, que se obtiene en abundancia en esta localidad, tiene propiedades que previenen el origen de numerosas enfermedades. En Alemania hay un crecimiento sostenido anual del 10% sobre el consumo de productos naturales. Con la revisión de la tecnología accesible en el país y la mano de obra nativa especializada, estimo que se podrían ahorrar entre un 3% y 5% de costos de producción, en comparación con otros productos similares; lo que reducirá en costos de exportación y permitirá ganar competitividad con un incremento de los beneficios en un 7%. Trabajamos con campesinos organizados en asociaciones, quienes conocen el ciclo de vida del yacón para su uso y regeneración. Además, el Estado nos apoya con capacitaciones técnicas y con la apertura de mercados para la exportación”.

Revisar Formato N° 1  
Identificación y selección  
de Ideas de Bionegocio  
para su elaboración  
(página 80).

### 1.4 Estructura de un Plan de Bionegocios

- I. **Resumen Ejecutivo**
- II. **Antecedentes**
- III. **Aspectos Generales para el Comercio Nacional e Internacional**
  - Análisis macroeconómico del clima de negocio, político, social.
  - Entorno de políticas, normas e instrumentos (estándares y certificaciones) del Biocomercio y ambientales.
  - Apertura de mercados (TLC o acuerdos comerciales firmados con el Perú).
  - Tendencia de la industria o sector relativo al producto y servicio.
  - Análisis de competencia.



- Tendencias de consumo relativas al producto o servicio.
- Perfil y medición del mercado consumidor.

#### IV. Plan Estratégico del Bionegocio

- Visión, misión, objetivos, metas e indicadores.
- Sistema de seguimiento y evaluación.

#### V. Estudio Técnico (instrumentos con enfoque en criterios del Biocomercio y normas ambientales)

- Plan organizacional.
- Plan de marketing.
- Plan de operaciones.
- Plan de gestión de la exportación.
- Plan de manejo ambiental.

#### VI. Estudio Económico-Financiero

- Proyecciones de inversiones, ingresos, egresos.
- Flujo de caja, estado financiero y balance.

#### VII. Apoyo Gubernamental y Alianzas



### Una idea de Bionegocio exitosa debe cumplir tres requisitos básicos:

- 1 Cubrir las necesidades de los consumidores.
- 2 Cubrir las expectativas de utilidades e inversiones.
- 3 Cubrir los compromisos del desarrollo sostenible y Biocomercio.

### Algunas ideas...

- 1 Gomitas de sachá inchi para estimular la concentración de los niños.
- 2 Jarabe de yacón para la diabetes.
- 3 Néctar de kiwicha envasado.
- 4 Reforzadores nutricionales.



## CAPÍTULO II

# Elaboración del Plan de Bionegocios

### 2.1 Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es una presentación breve y completa de los aspectos más relevantes del **Plan de Bionegocios**. Esta presentación, con una extensión máxima recomendada de tres páginas, es la referencia general que se leerá de la Idea de Bionegocio. En la medida en que este resumen genere interés en el inversionista y lo motive a conocer más sobre esta idea promoverá una mayor y profunda lectura del documento, y convertirá a quien la haga en potencial inversionista.

**Un excelente Plan de Bionegocios**

Para que un Plan de Bionegocios sea excelente debe tener un buen resumen ejecutivo que atraiga la atención de potenciales inversionistas.

Por lo tanto, solicite a algunas personas de confianza que no hayan participado en la elaboración del plan, que revisen el contenido y mencionen qué les ha generado la lectura de este resumen ejecutivo.

Lo que debe contener un resumen ejecutivo:

1. Descripción de la empresa e idea de negocio.
2. Producto o servicio de Bionegocio.
3. Mercado objetivo y estrategias.
4. Resumen técnico-productivo.
5. Resumen económico-financiero.
6. Desarrollo de criterios de Biocomercio y alianzas estratégicas.

#### 2.1.1 Esquema de resumen ejecutivo

##### a. Descripción de la empresa e idea de negocio

Mencionar el nombre y tipo de sociedad (o asociación) de la empresa, RUC, su presentación, años de experiencia, nombre completo del gerente general, registro de contacto (teléfono, correo, entre otros), y ubicación. Es en esta sección donde se presenta la idea del negocio y el porqué del **Plan de Bionegocios**.

##### b. Producto o servicio del Bionegocio

Mencionar el sector económico, y los productos o servicios que ofrece la empresa; la cual ha identificado una demanda con las características descritas.

##### c. Mercado objetivo y estrategias

Mencionar las características del consumidor en el mercado del país identificado, los canales de distribución, el precio, los hábitos de compra y de consumo, las necesidades que el producto o servicios piensan satisfacer, y un análisis del entorno de la industria del mercado —con la mención de

los productos de la competencia—, sustitutos y complementarios; así como un comentario sobre la estrategia de marketing a seguir.

##### d. Resumen técnico-productivo

Breve descripción de las instalaciones donde se hará el producto, la implementación de acciones con las que se asegurará su calidad o servicio ofrecido; los bienes intangibles (patentes, derechos de propiedad, registro de marcas) que podrían contribuir a la generación de la ventaja competitiva de la empresa y cómo se piensa atraer a personal con talento.



**e. Resumen económico-financiero**

Mencionar la inversión inicial, el capital de trabajo, gastos preoperativos y operativos, el punto de equilibrio de la empresa, las proyecciones de ventas y rentabilidad (VAN, TIR) desarrolladas en escenarios probables (pesimista, neutral u optimista).

**f. Desarrollo de criterios de Biocomercio y alianzas estratégicas**

Describir las acciones necesarias para el cumplimiento de los criterios de Biocomercio, el nombre de las organizaciones o comunidades que intervengan en la cadena de valor agregado general y las condiciones de las relaciones con estas; así como las alianzas con organizaciones o empresas que se tengan para la puesta en marcha de la Idea de Bionegocio. Asimismo, es importante recalcar que el Estado Peruano actúa como promotor; por lo tanto, como socio estratégico que brinda a la idea de negocio —y su posible implementación— asistencia técnica y apertura de mercados.



## 2.2 Antecedentes de la empresa

Se pueden establecer dos tipos principales de **Planes de Bionegocios**, entre otros. El primero de ellos es la consideración de una empresa en marcha que va a generar una unidad de negocio adicional. El segundo es la idea de un negocio que va a convertirse en una empresa, y que por lo tanto necesita de un plan. La diferencia sustancial es que en el primero de ellos, el **Plan de Bionegocios** se hace en función de la Idea de Bionegocio y el modo en que esta se inserta en las posibilidades de la empresa, mientras que en el segundo se desarrolla todo el análisis en una situación que comienza de cero.

Sin embargo, ambos tipos de **Planes de Bionegocios** tienen la misma estructura de análisis: estudio de mercado, plan estratégico y organizacional, estudio de marketing, operaciones, gestión de exportación, gestión ambiental, finanzas y monitoreo.

### 2.2.1 Historia y estructura de la empresa

Para construir el futuro, es importante conocer tanto el presente como el pasado. Una concisa y eficaz descripción de la historia, por breve que sea, permitirá que se conozcan los principales hechos que la han influido durante el tiempo. Un aspecto importante a resaltar son los factores que motivaron la creación o fundación de la empresa, los servicios y/o productos iniciales, la evolución de estos, sus mercados iniciales y actuales debidamente segmentados y territorializados, certificaciones logradas y premios alcanzados; así como los hechos y logros (pero también los errores) más relevantes que hicieron lo que hoy en día es la empresa.

Tiene igual relevancia mencionar la génesis de la idea del proyecto que la génesis de la empresa. En esta parte, si el **Plan de Bionegocios** es para la implementación de una empresa nueva, entonces se ahondará en el origen de la idea.

En este caso, la idea es el resultado de dos procesos de innovación que se inician de manera distinta. Uno de ellos, comienza por un análisis del entorno (observación de tendencias de consumo, observación de deficiencias en productos y servicios actuales, desarrollo de nuevos usos de productos existentes, percepción de necesidades insatisfechas), mientras que el otro empieza con un análisis relacionado con las fortalezas de los miembros que forman el equipo de trabajo (análisis de sus capacidades y capitales, evaluación de ventajas comparativas).

Pasando de la historia al presente, se recomienda mencionar cuál fue el tipo de sociedad con que se inició y cuál es la actual —puede ser de una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) a una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), o de alguna asociación a un tipo de sociedad empresarial, entre otros—. Esta simple información brinda una amplia noción del crecimiento de la empresa o asociación.

#### UNA REDACCIÓN BIEN HECHA

Redacte de una forma amena la descripción de la historia y el presente de la empresa o idea de Bionegocios e incluya la información y los datos más importantes.

Adicional al hecho de que es un instrumento de gestión, el **Plan de Bionegocios** es el instrumento que lo acercará a un inversionista o al sistema financiero, ellos quieren saber quién será su “socio”, o a quién le prestará dinero y cobrará después.

Asimismo, los principales aspectos de la empresa o asociación en cuanto a estructura organizacional (desde el directorio o asamblea general, hasta el número de gerencias y sus funciones básicas, y la visibilización de la solidez organizacional de la empresa o asociación para el desarrollo de la Idea de **Bionegocio**); cantidad de trabajadores, especializaciones, y estrategias para atraer y retener el talento humano, sistemas de gestión implementados (de información gerencial, logística tipo just in time, monitoreo tipo Balance Score Card (BSC), entre otros); y en la medida de lo posible la composición y distribución del accionariado. Es preferible adjuntar el organigrama.

### 2.2.2 Principales mercados, productos, clientes y competidores

Para una empresa en marcha, brevemente se menciona si el sector donde se encuentra la empresa está creciendo, madurando o en declinación; algunas variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas o legales, a nivel local, regional, nacional o global que influyeron e influyen en la industria de manera positiva o negativa.

En relación con los productos o servicios, hay que especificar la marca, sus atributos y características distintivos; así como las innovaciones que permitan identificar la posición actual de la empresa. También hay que decir si se tiene identificada alguna ventaja competitiva y cómo se piensa mantenerla. En la referencia sobre los clientes se mencionan los segmentos a los que se atiende, y se resalta la satisfacción que se tiene por los productos o servicios.

Por otro lado, conviene mencionar la relación con los proveedores y competidores, y las relaciones con los contratistas en cuanto a tercerización de procesos.

### 2.2.3 Manejo de la biodiversidad

Es relevante mencionar las experiencias de la empresa en el cumplimiento de los criterios principales del Biocomercio, de la misma manera que el trabajo conjunto y la participación de los beneficios de las comunidades nativas productoras de los bienes, las acciones realizadas en el manejo de los ecosistemas y la genética de la flora, fauna y microorganismos, y en el uso responsable del aprovechamiento de los recursos por debajo de su capacidad de regeneración, entre otros.

### 2.2.4 Rendimiento histórico-financiero

Preferentemente, para una empresa en marcha, presentar un resumen explicativo de los estados financieros de los últimos dos o tres años, específicamente sobre los ratios, los indicadores financieros, que permitan dar a conocer la situación económica y financiera de la compañía en términos de liquidez, rentabilidad, solvencia y gestión financiera.

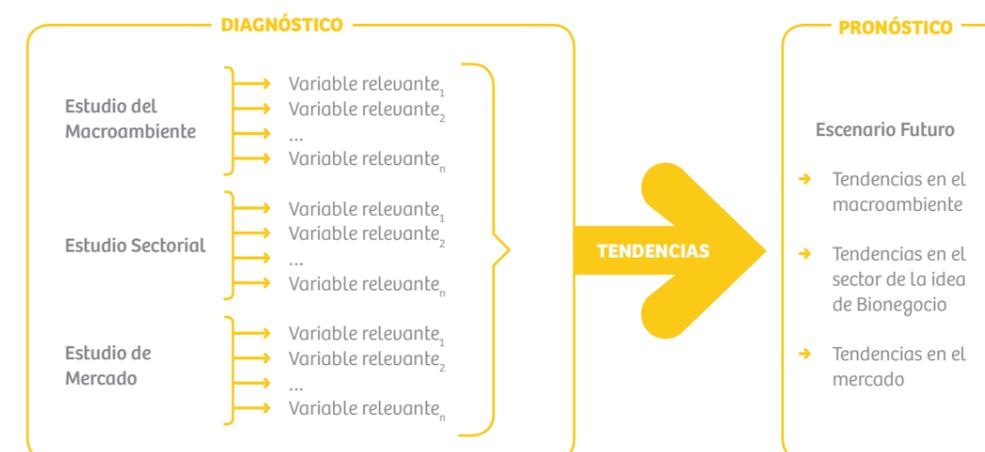
Revisar Formato N° 2  
Antecedentes de la empresa  
para su elaboración  
(página 85).

## 2.3 Diagnóstico y tendencias

Hoy en día las empresas, organizaciones e individuos se enfrentan a factores externos cada vez más inciertos, complejos y globalizados, los cuales influyen internamente y pueden determinar el futuro. El éxito de las alternativas que se encuentren y las acciones que se emprendan, con el adelanto de posibles escenarios, dependerán de las fortalezas que se tengan en todo nivel de la empresa u organización, desde sus aspectos más pequeños, su forma de trabajo y procesamiento hasta los productos y servicios que les permitan permanecer satisfaciendo las necesidades de un cliente o beneficiario.

En este marco, la Idea de Bionegocio necesita estudiar el terreno adonde ingresará, para ello realiza diagnósticos y pronósticos. Estamos hablando sobre los estudios del entorno de la empresa, del estudio interno de sus componentes, del estudio relacionado con los mercados y con la identificación de tendencias y la construcción de escenarios futuros (prospectiva), para realizar un análisis y diagnóstico situacional sobre el cual establecer el accionar que se implementará, a partir de la identificación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa.

**GRÁFICO N° 2**  
DIAGNÓSTICO Y PRONÓSTICO



Elaboración propia

### 2.3.1 Estudio del entorno

El estudio del entorno analiza y desarrolla un diagnóstico sobre los factores que afectan a todas las empresas u organizaciones. Son fuerzas dinámicas, permanentes, interrelacionadas, cambiantes y sobre todo no controlables, pero sí posibles de predecir.

Para un mejor análisis, se divide el entorno externo en: entorno general y entorno específico o sectorial (cadena de valor). En el primero, se analizan los factores

políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. El segundo se refiere al conjunto de factores que influyen de manera directa en una empresa u organización, tales como la relación con los proveedores, los productos o servicios con los que se compiten, la relación competitiva con las empresas del sector donde se desenvuelve y la posibilidad de entrada de nuevos productos o servicios.

#### a. Entorno general o macroambiente

Son los factores que generan cambios en todas las empresas de la economía de un país. Es información que se toma como exógena, fuera de los modelos de desarrollo de Bionegocios. La empresa no puede controlar estas fuerzas, aunque puede preverlas y encontrar oportunidades, así como identificar las amenazas que pueda tener.

La extensión de su análisis a una escala global, nos dará el marco general para el comercio mundial.

##### a.1 Factor político - institucional

Para el desarrollo de Bionegocios es relevante la estabilidad política, jurídica e institucional del país de origen así como el de destino, tanto para el desarrollo sostenible y crecimiento económico como para la promoción y facilidades para el comercio exterior. Entre las principales tenemos las políticas de impuestos directos e indirectos, las leyes antimonopolio, las políticas para el comercio exterior, tales como los acuerdos comerciales que reducen barreras arancelarias y de otra índole, la legislación para la promoción de las inversiones, la burocracia local y corrupción, la legislación para la protección de la biodiversidad y para la promoción del Biocomercio, entre otras.

El sector Biocomercio es sensible en cuanto al análisis de leyes, normas e instrumentos, los cuales son el marco jurídico para las certificaciones de productos o servicios relacionados con el medio ambiente. Estas certificaciones representan condiciones de entrada en un mercado determinado, sea tanto en el ámbito nacional como internacional. Y sus especificaciones influyen de manera considerable no solo en el proceso de producción, sino también en la cadena de valor, es decir, en la relación con los productores, proveedores hasta llegar al consumidor final.



Las certificaciones no solo derivan de las políticas de los Estados, sino también provienen del mercado (procesos, etiquetado, sellado, etc.) de las certificaciones de carácter social, entre otros.

#### Análisis de la exportación y del Plan de Bionegocios

Para el análisis de la exportación y del Plan de Bionegocios, pensando en el inversionista o en el sistema financiero puede ser importante desarrollar el análisis del entorno tanto para el país de destino como para el país de origen.

#### LA CUIDADOSA REVISIÓN DEL MARCO NORMATIVO

La revisión exhaustiva de las políticas, leyes, reglamentos y acciones que regulan las actividades asociadas a la explotación de los recursos naturales son cruciales para un Plan de Bionegocios, acorde con los principios de Biocomercio, en específico con el Principio N° 5 “Cumplimiento de la legislación nacional e internacional” y con sus criterios establecidos.

El Perú tiene un amplio marco normativo para el desarrollo de actividades del Biocomercio.

##### Más información visite:

Ministerio del Ambiente  
[www.minam.gob.pe/](http://www.minam.gob.pe/)

Ministerio de Agricultura  
[www.minag.gob.pe/portal/](http://www.minag.gob.pe/portal/)

Promperú  
[www.promperu.gob.pe/](http://www.promperu.gob.pe/)

##### a.2 Factor económico y de negocios

Asimismo, las condiciones macroeconómicas determinan el clima de negocios de un país, en cuanto a la estabilidad de precios (inflación y tipo de cambio); al nivel de ingresos de la población —PBI per cápita, Paridad de Poder Adquisitivo (PPA)—; a la estabilidad de las finanzas (tasas de interés de referencia, tasas de interés del sector financiero); al crecimiento del consumo e inversiones privadas; a la estabilidad del sector externo (niveles de exportación e importación, balance de la cuenta corriente, riesgo país, entre otros); al grado de competitividad (indicadores de competitividad mundial) y al clima de negocios para el comercio exterior (aranceles, indicadores para desarrollo de negocios).

##### a.3 Factor social

Los cambios demográficos (crecimiento de la población, estructura, área, flujo de migraciones, sexo, raza, distribución geográfica); socioeconómicos (niveles de empleo, ocupabilidad, población activa e inactiva, ingresos familiares); variaciones en las corrientes culturales y sociales (como la participación de la mujer en la actividad económica) y otras variables de educación, vivienda, pobreza, salud nos revelan comportamientos generales desde un punto de vista de la sociedad como colectivo, y en ello podemos encontrar información relevante que incida en la formulación del Plan de Bionegocios. Por ejemplo, el que una mayor población joven tienda al consumo de productos orgánicos o preferencias por el turismo ecológico.

##### a.4 Factor de I&D y su aplicación tecnológica

Los niveles de Investigación y Desarrollo (I&D) — en específico, relacionados con la investigación aplicada al desarrollo de productos y servicios— son indicadores que nos dicen cuán productivo, competitivo e innovador es un país. Esta aplicación del conocimiento y capacidades en la solución de problemas específicos se denomina tecnología. Si bien hay escasa información en este tema, como para intentar identificar la inversión en investigación realizada por las empresas, se pueden encontrar cifras globales que orientan la inversión en I&D.

##### a.5 Factor ambiental

Hoy en el mundo existe gran preocupación por el impacto de la actividad humana en las condiciones

**CUADRO N° 1****EJEMPLOS DE PRINCIPALES PAÍSES O REGIONES CON NORMATIVAS E INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON EL BIOCOMERCIO Y EL ACCESO A MERCADOS**

REGIÓN / PAÍS	INSTITUCIÓN	INSTRUMENTOS / NORMAS	DESCRIPCIÓN
Estados Unidos Departamento de Salud y Servicios Humanos	Administración de Medicamentos y Alimentos. The Food and Drug Administration (FDA).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Certificaciones de La FDA.</li> <li>● Buenas Prácticas Agrícolas y de Recolección.</li> <li>● Buenas Prácticas de Manufactura.</li> <li>● FDA Regulation (21 CFR 1001) – Normas sobre Etiquetado.</li> </ul>	La Administración de Medicamentos y Alimentos (FDA, por sus siglas en inglés) es la agencia reguladora responsable de la seguridad de alimentos envasados (excepto carne, huevos, secos y congelados, etiquetas de bebidas alcohólicas y tabaco), cosméticos, drogas, biológicos y productos radiobiológicos.
Estados Unidos Departamento de Agricultura	Servicio de Inspección de Salud de Plantas y Animales. Plant and Health Inspection (APHIS).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Certificado fitosanitario.</li> <li>● Documento de origen del producto.</li> <li>● Inspección en el país de origen.</li> <li>● Declaración sobre la inexistencia de enfermedades y pestes en los productos.</li> <li>● Acta de cuarentena de plantas (Plant Quarantine Act).</li> <li>● Acta de protección de plantas (Plant Protection Act).</li> <li>● Acta federal de semillas (Federal Seed Act).</li> <li>● Regulaciones de importaciones y exportaciones de animales (Animal Import – Export Regulations) (19 CFR 1306, 21 USC 103, 21 USC 105, and 21 CSC 134).</li> <li>● Acta de especies amenazadas (Endangered species act).</li> </ul>	El Servicio de Inspección de Salud de Plantas y Animales (APHIS, por sus siglas en inglés), es la institución responsable de hacer cumplir las regulaciones vinculadas a la importación y exportación de plantas, animales y algunos productos agrícolas frescos. Administra las regulaciones y leyes relacionadas con salud, cuarentena animal y vegetal; con el tratamiento a los animales, y al control y erradicación de pestes y enfermedades. Es responsable de evitar la intromisión de enfermedades foráneas, proteger a especies amenazadas, garantizar la seguridad de sustancias biológicas veterinarias y de productos biotecnológicos.
Estados Unidos	Agencia de Protección Ambiental. Environmental Protection Agency (EPA).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Residuos de pesticidas.</li> </ul>	La Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés), a través de la Oficina de Programas de Pesticidas (OPP), determina la seguridad de los pesticidas; define niveles de tolerancia para residuos de pesticidas en alimentos y publica directivas para uso seguro de pesticidas.
Unión Europea	Se rige por una institución especializada en el ámbito europeo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nuevos Alimentos (Novel Foods).</li> </ul>	Los Nuevos Alimentos (Novel Foods) son aquellos alimentos o ingredientes para alimentos que no han sido usados para el consumo humano, en Europa de manera significativa, antes de 1997.
Unión Europea	Se rige por una institución especializada en el ámbito europeo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Registro, Evaluación y Autorización de Sustancias Químicas. Registration, Evaluation and Authorisation of Chemicals (REACH).</li> </ul>	El Registro, Evaluación y Autorización de Sustancias Químicas (REACH, por sus siglas en inglés) es un reglamento que establece el marco regulatorio de los productos químicos en la Unión Europea. Mejora los mecanismos para la protección a la salud humana y al medio ambiente, mientras se mantiene la competitividad y se mejora la capacidad de innovación de la industria química europea.
Unión Europea	Se rige por una institución especializada en el ámbito europeo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buenas Prácticas de Agrícolas. Good Agricultural Practice (GAP). Euro-Retailer Produce Working Group. Good Agricultural Practice (EUREPGAP).</li> </ul>	El Grupo de Minoristas Productores de Europa (EUREP, por sus siglas en inglés) ha desarrollado el EUREPGAP. Este certifica las buenas prácticas agrícolas para frutas y vegetales. Los productores tienen que cumplir con criterios de uso de fertilizantes, protección de cosecha y manejo de peste, cosecha, poscosecha, y la seguridad y salud de trabajadores, entre otros.
Unión Europea	Se rige por una institución especializada en el ámbito europeo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis, Identificación y Control de Puntos Críticos. Hazard Analysis and Critical Points Control (HACCP).</li> </ul>	La certificación HACCP, por sus siglas en inglés, es un instrumento que controla la calidad del procesamiento industrial; analiza los riesgos asociados al producto durante el procesamiento, así como los procedimientos necesarios para eliminar dichos riesgos. Consiste en etapas secuenciales para identificar, evaluar y controlar riesgos de contaminación de alimentos, desde la producción hasta el consumidor.

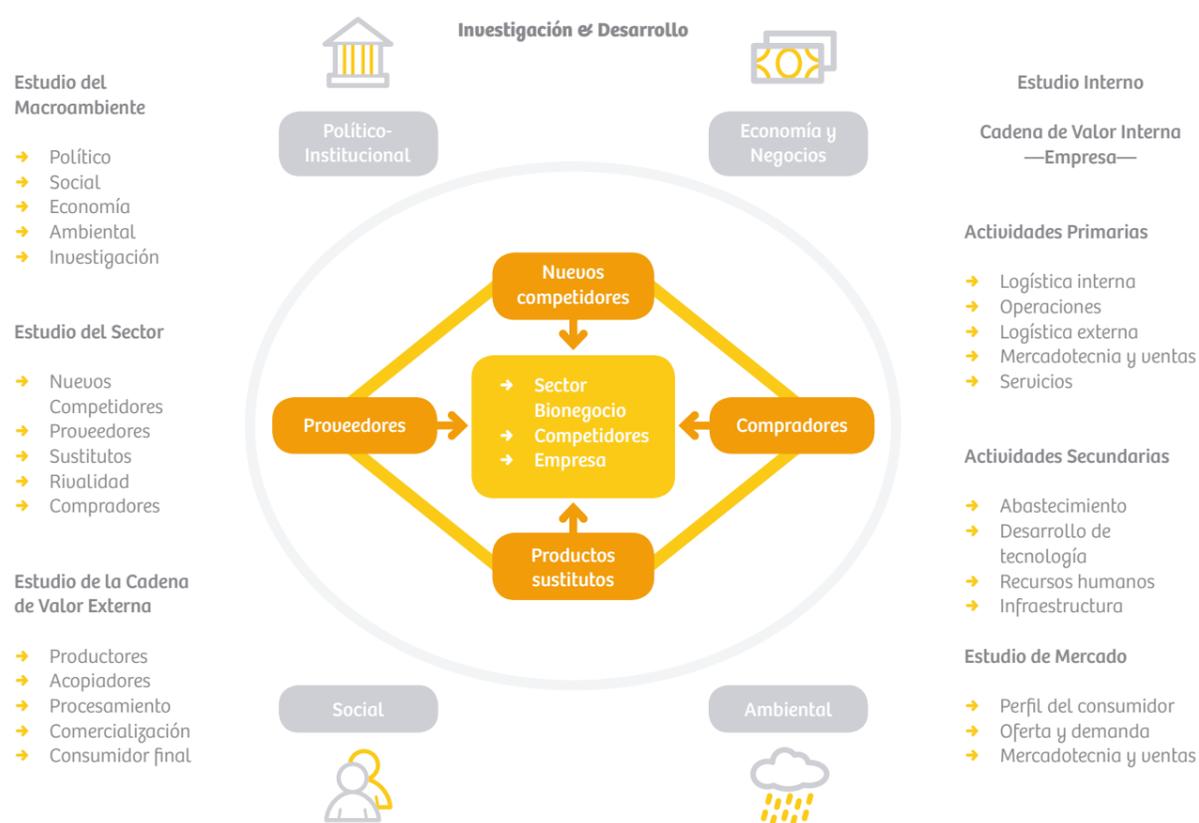
ambientales del planeta. Se hacen visibles las políticas y acciones sobre el desarrollo sostenible (equilibrio entre lo económico, social y ambiental). En ese sentido, la Idea de Bionegocio debe considerar aspectos vinculados al impacto en el calentamiento global; la escasez, y contaminación del agua y del espacio; el cambio de los cultivos de alimentación por cultivos que generen energía; la transformación de áreas agrícolas en zonas urbanas, entre otros.

En un análisis más específico, el **Plan de Bionegocios** se encontrará en un espacio físico determinado, el cual influirá de manera negativa o positiva. La elaboración de un estudio sobre las condiciones actuales del área de influencia respecto de los medios físicos (aire, agua, suelos, entre otros), medios biológicos (flora y fauna, terrestre y acuática) y medios socioeconómicos (población, servicios, infraestructura, entre otros) representan un Mapa de Influencia que será la base para el análisis que tendrá el impacto ambiental del funcionamiento iniciado por la Idea de Bionegocio.

Revisar Formato N° 3

Estudio del Entorno General o Macroambiente para su elaboración (página 89).

**GRÁFICO N° 3**  
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL



Elaboración Propia

**b. Entorno específico o sectorial**

Lo que determina la rentabilidad de una actividad productiva es lo atractivo del sector en la que se encuentra. El comprender las fuerzas del sector representa la base para establecer las estrategias a seguir —pues ellas influyen en los precios, costos y la inversión requerida— y con ello manejar las reglas a favor de la empresa.

En el análisis del sector específico o sectorial, utilizaremos dos instrumentos que si bien tienen enfoques distintos, se complementan y enriquecen. El primero de ellos es el **Diamante de Porter**, el cual se basa en que las fuerzas existentes en un sector (proveedores, nuevos competidores, compradores, productos sustitutos y la rivalidad entre las mismas empresas del sector) generan el grado de competitividad y rentabilidad de las empresas; por lo tanto, las variables analizadas en este modelo son principalmente empresariales (Gráfico N° 3)

El segundo instrumento es el análisis de la **Cadena de Valor** (cadena sombreada en el Gráfico N.º 3). A partir del enfoque empresarial (cadena de valor interna), el uso de este instrumento se desarrolla principalmente en el análisis de los procesos internos de una empresa, desde que ingresa la materia prima hasta el producto o servicio que llega al consumidor (que puede ser intermedio o final).

Desde el enfoque del desarrollo económico (cadena de valor del sector), analiza la relación de valor entre diversas unidades en forma de asociaciones o empresas, que se encuentran enlazadas por una serie de relaciones productivas y transacciones comerciales, en las cuales el producto o servicio derivado de la biodiversidad van de los productores primarios hacia los consumidores finales, según criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica (productores, acopiadores, procesadores, distribuidores, comerciantes mayoristas y minoristas hasta el consumidor final).

Este segundo instrumento, basado en un enfoque del desarrollo económico, tiene igualmente una perspectiva competitiva, pero se puede aplicar en el escenario de las actividades de sectores microeconómicos específicos, tales como los agrícolas, artesanales, entre otros, donde se enmarcan las actividades del Biocomercio y su relación con el medio ambiente.

**Comienza el trabajo de campo**

En este nivel de la formulación del **Plan de Bionegocios** empieza el trabajo de campo y exploración, en el que la implementación de instrumentos (*benchmarking*, mapeo de actores y mapa de influencia) debe ser trabajada con las empresas u organizaciones del sector Biocomercio, y el espacio físico, biológico y socioeconómico, donde se desarrollará la idea de Bionegocio.

### b.1 Fuerzas competitivas del sector

Los compradores pueden influir en los precios cuando, por ejemplo, tienen la posibilidad de cambiar el producto o servicio por uno sustituto. Los proveedores también pueden influir en los costos y tiempos de entrega de la materia prima y otros insumos; así como en la intensidad de la rivalidad entre las empresas similares ya instaladas en el sector de Biocomercio, y en la entrada de nuevas empresas o productos pueden tener influencia sobre los precios.

Estas fuerzas son: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los competidores de un mismo sector, la amenaza del ingreso de nuevas empresas, y la amenaza de productos o servicios sustitutos.

La Idea de Bionegocio estará sujeta a estas fuerzas. El equipo de trabajo que elabora el **Plan de Bionegocios** debe tener en cuenta lo expuesto en el cuadro siguiente: "Análisis de las cinco fuerzas para una Idea de Bionegocio".

#### ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS PARA UNA IDEA DE BIONEGOCIO

##### 1. Ingreso de Nuevas Empresas

Las barreras de ingreso más comunes en un sector se dan cuando hay:

- **Altas economías de escala.** Es decir, las empresas del sector reducen costos por una gran producción. Es un análisis delicado, pues las ideas de Bionegocio competirán con otros productos que son fabricados en cantidades.
- **Difícil diferenciación de productos o servicios existentes.** En este sentido, la Idea de Bionegocio que ofrezca cualquier cambio con respecto al producto o servicio ya existente, puede que no sea reconocido ni valorado por el cliente.
- **Altos requerimientos de capital.** Las empresas que son intensivas en maquinaria e infraestructura requieren grandes inversiones de capital inicial. Para entrar en el sector del Biocomercio, hay que tener en cuenta las inversiones en tecnología y mano de obra calificada.
- **Difícil acceso a los canales de distribución.** Cuando la cantidad producida y exportada es pequeña y no se tiene un alto poder de negociación, ingresar a ciertas industrias o mercados es difícil. Cuando los canales de distribución están en pocas empresas y estas empresas están asociadas, el poder de negociación de los productores es muy bajo.
- **Regulaciones internacionales, regionales o locales.** En este caso, no es el mercado el que regula la industria, sino el Estado, o los gobiernos regionales o locales los que impiden el ingreso de nuevos competidores a una industria en particular.
- **Barreras socioculturales.** Como el idioma, barreras culturales, entre otros.

##### 2. El Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es generalmente alto cuando existe:

- **Concentración de proveedores.** Es aquella en la que el mercado de proveedores está dominado por pocos, pero grandes proveedores, entonces son ellos quienes manejan los tiempos de entrega de las materias primas y los costos.
- **Presencia de insumos sustitutos.** En este caso se complica para la nueva Idea de Bionegocio, encontrar insumos sustitutos en el mercado de proveedores; por consiguiente, dependerá de pocos proveedores.
- **Importancia del volumen para los proveedores.** Es aquella en la que la Idea de Bionegocio que se implementará representa a un cliente poco importante para el proveedor; y por lo tanto, no tiene gran interés en proveerlo.
- **Diferenciación de insumos.** En la aplicación de la Idea de Bionegocio la gestión logística se ve obligada a comprarle a un determinado proveedor, porque la calidad de ese insumo es crítico para el éxito de la empresa.
- **Amenazas de integración hacia adelante.** Es decir, el costo de cambiar de proveedor es alto, pues los procesos entre ambas empresas ya fueron estandarizados.

##### 3. Competidores del Mismo Sector

La rivalidad en el sector se da cuando existe:

- **Crecimiento de la industria.** En este momento, la Idea de Bionegocio analizará sus ventajas y estrategias para ingresar y posicionarse dentro de su sector. La evaluación del crecimiento del sector y la participación de la competencia son requisitos para el análisis.
- **Costo fijos de almacenamiento / Valor agregado.** Las empresas compiten por reducción de costos con óptimos sistemas y diseños de logística, lo que le brinda espacio en gestión y financiero para incrementar valor agregado al bien o servicio.
- **Exceso de capacidad instalada.** Las empresas intentarán incrementar sus niveles de producción, lo que implica mejores estrategias de marketing para aumentar su participación o llegar a nuevos mercados.
- **Diferencias de producto.** En este caso, con diferencias notables entre productos, la Idea de Bionegocio entra a ocupar su propio espacio. En cambio, si en el mercado los productos son similares, hay que analizar mejor las estrategias y el valor agregado del producto.
- **Barreras de salida.** Un negocio tiene que cumplir con obligaciones financieras (inversionistas, prestamistas), económicas (trabajadores, impuestos), comerciales (clientes, proveedores) y políticas (concesiones por un determinado tiempo de funcionamiento dadas por el Estado a cambio de algún beneficio legal o tributario), entre otros.

#### 4. El poder de negociación de los compradores

En términos generales, el poder de negociación de los compradores o clientes es alto cuando existe:

- **Volumen del comprador.** Es decir, cuando una sola empresa comercializadora compra más del 75% de la producción de los productos, en que la Idea de Bionegocio quiere incursionar.
- **Concentración de compradores.** Los compradores pueden determinar el precio de compra de productos que estima desarrollar la Idea de Bionegocio.
- **Cuando el cambio es a un costo muy bajo.** El comprador puede encontrar el mismo producto de Bionegocio elaborado por otra empresa de otro país.

#### 5. Productos Sustitutos

La fuerza de los productos sustitutos se da cuando existe:

- **Rendimiento del precio relativo de las sustituciones.** Es decir, el precio del producto sustituto es atractivo, pues la percepción del valor agregado es la misma en la Idea de Bionegocio.
- **Propensión de los compradores a la sustitución.** Es cuando no se tiene afinidad o fidelización a los productos.

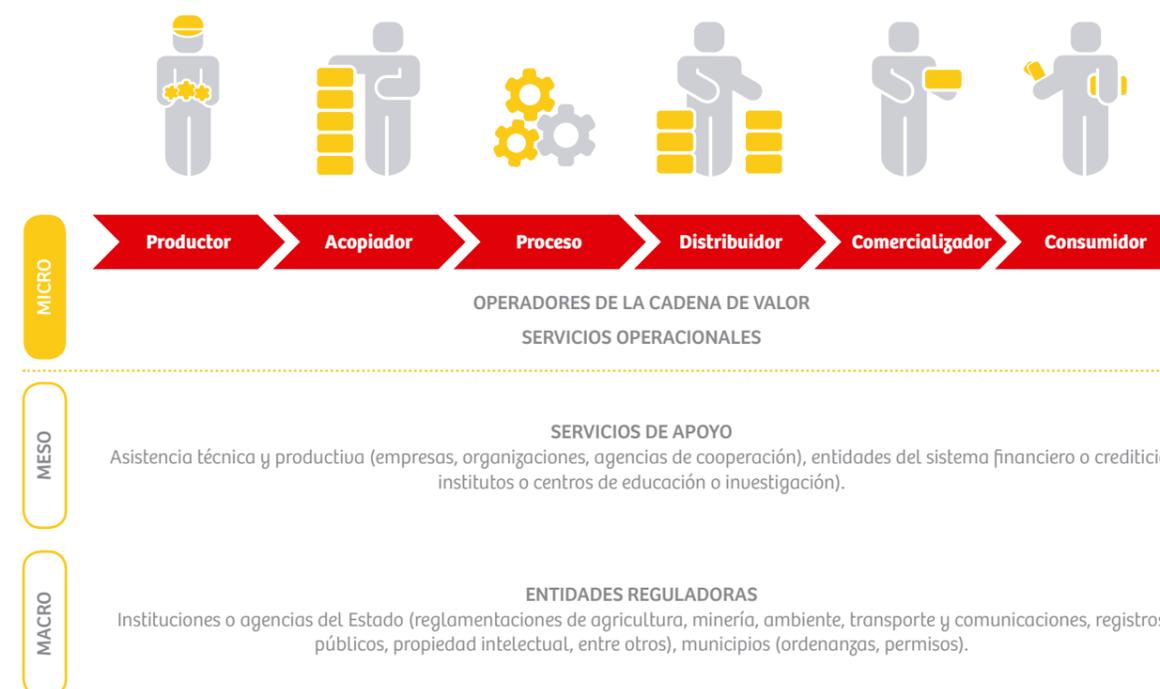
##### b.1.1 Mapeo de la cadena de valor

El mapeo es una técnica que permite identificar las empresas, organizaciones y personas que intervienen de manera directa o indirecta en la cadena de valor y la función que cumplen en ella, así como las organizaciones que prestan servicios de operación y de apoyo, y en un marco más amplio, las instituciones gubernamentales con posibilidad de influir de manera relevante en la cadena de valor (obsérvese que el Gráfico N° 4 es una representación más detallada de lo expuesto y sombreado en el Gráfico N° 3).

Al analizar la cadena de valor donde se insertará la Idea de Bionegocio, se identifican los actores relacionados por una serie de transacciones mediante las cuales el producto o servicio se lleva hasta el consumidor final. En este proceso puede haber transformación de la materia prima, y ello implica diferentes niveles de complejidad y agregación de valor.

#### GRÁFICO N° 4

##### ESTRUCTURA DE UNA CADENA DE VALOR



Elaboración propia

Para una mayor comprensión de la estructura y dinámica de una cadena de valor, se definen y agrupan los actores según su participación y funciones, estableciendo un **nivel micro** donde se encuentran las empresas u organizaciones que tengan relación directa con la producción de la materia prima, su transformación y llegada vía mercado al consumidor, que puede ser nacional o internacional. Estas se denominan **operadoras** de la cadena. En este mismo nivel podemos identificar a empresas que proveen de bienes o prestan **servicios operacionales** para el desarrollo de estas actividades.

Estas empresas, por lo general, reciben **servicios de apoyo**, asistencia técnica y capacitación para mejorar procesos, y su relación con el medio ambiente; así como el financiamiento de sus actividades y evaluación que le otorguen las certificaciones necesarias para tener acceso a los mercados nacionales e internacionales.

En un **nivel macro**, se identifican las entidades de gobierno nacional, regional y local que, a través de sus **entidades reguladoras**, establecen el marco normativo e instrumentos que constituyen alcances y limitaciones a las actividades de la cadena de valor.

### b.1.2 La cadena de valor y el *benchmarking*

La información que necesita para el análisis del entorno sectorial suele ser difícil de conseguir en libros, documentos e Internet, entre otros. Sin embargo, existe una herramienta muy útil al momento analizar el terreno en donde nacerá la idea de Bionegocio, así como para establecer las estrategias en el proceso del planeamiento. Ésta herramienta es el *benchmarking*.

El *benchmarking* (medida de calidad) es el proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en una empresa con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación para realizar mejoras y cambios.

El *benchmarking* es una herramienta que permite analizar y aprender de las experiencias de otras empresas.

Las empresas estudiadas con el *benchmarking* dan la posibilidad de examinar cómo obtuvieron sus resultados, lo que es más valioso que obtener información cuantitativa de cualquier estadística. El *benchmarking* es una excelente herramienta para el análisis de las fuerzas del sector y la cadena de valor.

### b.1.3 Análisis de la cadena de valor y mapa de influencia

Toda actividad productiva o de servicio se desarrolla en un espacio físico específico. Desde la producción de la materia prima hasta la elaboración del producto final suceden una serie de eventos que tienen influencia en el entorno o medio ambiente, tales como la siembra, el recojo de la cosecha, el transporte para el acopio, el procesamiento, y los eventos sucesivos en la cadena de valor.

Se construye un Mapa de Influencia en el cual, de manera exploratoria, se van identificando el entorno ambiental de la Idea de Bionegocio, en cuanto a los medios físicos (aire, agua, suelos, entre otros), medios biológicos (flora y fauna, terrestre y acuática) y medios socioeconómicos (población, servicios, infraestructura, entre otros). El análisis de este mapa permitirá posteriormente evaluar la vulnerabilidad del entorno para cada tipo de medio —físico, biológico y socioeconómico—.

#### Cómo implementar el *benchmarking*

1. Identificar las empresas u organizaciones desde la producción de la materia prima, proveedores, procesamiento, distribuidores y comerciantes hasta el consumidor final.
2. Aplicar sobre las áreas donde la empresa objeto de estudio se destaca y de dónde se quiere extraer aprendizajes variables tales como: productividad, costos de producción, manejo de la calidad y aplicación de estándares del Biocomercio en los procesos productivos.
3. Estimar el valor que aporta esta empresa en la cadena de valor.

Revisar Formato N° 4  
Estudio del Entorno  
Específico o Sectorial  
para su elaboración  
(página 95).



Identificar la cadena de valor y sus actores no debe ser considerado solo el terreno donde estará la Idea de Bionegocio, sino un espacio de intervención, el cual de la relación entre todos los actores, su dinámica propia y con el medio ambiente dependerá en gran medida la competitividad y éxito del producto o servicio de Biocomercio. Para ello, dicha idea debe fomentar liderazgo, asociación, sinergia, coordinación estrecha, sistemas, reglas, relaciones y procedimientos transparentes y concertados, donde se visibilice que del trabajo conjunto (cadena de valor) dependerán los márgenes de beneficio, el desarrollo futuro de todos sus integrantes y la responsabilidad con el medio ambiente.

### 2.3.2 Estudio interno – análisis de la cadena de valor interna

El concepto fundamental relacionado con el enfoque que hay en el estudio de la Cadena de Valor Interna es que el valor de un producto o servicio se crea en varias etapas y actividades dentro de una empresa u organización, con la contribución de cada una de estas etapas en los costos relativos de la empresa, y en el margen o porcentaje de beneficio, siendo la base para el desarrollo de estrategias competitivas, sea en costos o diferenciación del bien o en servicios terminados.

Estas actividades se definen como primarias y secundarias (o de apoyo). En la primera de ellas se encuentran las actividades relacionadas con la creación física del producto, la venta y transferencia al consumidor, así como los servicios de posventa. Las actividades de apoyo o secundarias sustentan las primeras, y se apoyan entre sí, proporcionando organización (estructura, funciones, procesos), talento humano, investigación y desarrollo, entre otros.

#### a. Cadena de valor interna de la empresa

Cuando se va a iniciar un nuevo negocio (aplicación de la Idea de Bionegocio), el análisis de las actividades internas que generan valor agregado a la empresa en la producción de un bien o prestación de servicio nos dará un diagnóstico interno de la empresa, el cual será sustentado para la posterior identificación de fortalezas y debilidades, permitiendo de esta manera establecer estrategias en el momento de planificar la Idea de Bionegocio y en la organización de la empresa para la exportación del producto. Esto se traduce en los planes de organización, marketing, operaciones, gestión de la exportación y manejo ambiental.

#### a.1 Actividades primarias

La identificación de todos los departamentos o áreas, y actividades internas vinculadas a la producción



#### Mapa de influencia

Considere en este mapa

las características

más resaltantes como:

caseríos, centros poblados,

caminos, características

topográficas, corrientes,

lagos, terrenos pantanosos,

áreas naturales protegidas,

áreas agrícolas reservadas.

Estas características

deben agruparse en los

medios físicos, biológicos y

socioeconómicos.

física del producto se pueden clasificar de la siguiente manera: logística interna (en el manejo de los insumos, almacenamiento y distribución interna); operaciones (en el proceso de transformación de los insumos hacia el producto final); logística externa (en los procesos de pedidos y distribución física del producto final hacia los consumidores); mercadotecnia y ventas (en las estrategias de marketing) y los servicios de posventa (para mantener el valor del producto final, vía garantía y reparaciones). En cada una de estas etapas se genera valor agregado, pero también pueden ser los indicios del inicio de las pérdidas, si es que las fallas en cuanto a tiempos y costos no son detectadas con anticipación.

### a.2 Actividades de apoyo

Por otro lado, al desarrollar un negocio se implementan acciones que sirven de base para las actividades primarias antes mencionadas, las que en el análisis interno se pueden encontrar fuentes de generación de valor para el producto o servicio ofrecido al consumidor final.

Se pueden clasificar como actividades de: abastecimiento (adquisición o contrataciones de bienes y/o servicios para producción física y para la empresa); investigación y desarrollo (aplicado tanto a los procesos productivos como a los procesos de gestión de la empresa, en el diseño de productos o servicios, y sus procesos, sistemas informáticos de gerencia, ventas, etc.); recursos humanos (en las políticas para la búsqueda, contratación, el entrenamiento, remunerativo y desarrollo del talento humano) e infraestructura (acciones del proceso administrativo, en general).

### 2.3.3 Estudio de mercado

La concepción de la Idea de Bionegocio necesita investigar cuál es el perfil de los potenciales consumidores, la dinámica entre la oferta y demanda que existe sobre el producto. Para ello, el estudio de mercado proporciona información necesaria para la toma de decisiones, identificando asimismo oportunidades y limitaciones, las cuales deben ser aprovechadas o evitadas.



El estudio de mercado es una investigación planificada y organizada, con el objetivo de estudiar las características del mercado desde la viabilidad comercial de la Idea de Bionegocio.

### Identificando las actividades para identificar costos

La delimitación entre actividad primaria y de apoyo puede ser diferente para cada tipo de empresa y sector, e incluso puede generarse confusión, ya que existen actividades que se encuentran estrechamente relacionadas, como la mercadotecnia y postventa. Entonces, en la formulación de la Idea de Bionegocio hay que identificar las actividades en función del mejor panorama integral que se tenga, pues de ello se identifican sus costos.

GRÁFICO N° 5

CADENA DE VALOR INTERNA DE LA EMPRESA



Revisar Formato N° 5  
Estudio Interno – Cadena de Valor de la Empresa para su elaboración (página 100).

Los consumidores se enfrentan a múltiples estímulos y toman decisiones de acuerdo con sus preferencias. El investigar lo que se encuentra detrás de cada una de estas decisiones de compra es el objetivo del estudio de mercado. Qué compran, cuándo, cómo, cuánto, dónde y por qué son interrogantes que debe plantear la Idea de Bionegocio.

### a. Perfil del Consumidor

El estudio de mercado intenta aproximarse a la interpretación de cómo los estímulos se convierten en decisiones de compra. Para ello, las respuestas se encuentran en el estudio de las características que influyen sobre la conducta del consumidor, las que la empresa u organización no puede controlar, pero sí adaptar a sus estrategias.

Sin embargo, la delimitación de estas características no necesariamente es exacta, en el sentido de que aspectos relacionados con alguna de ellas pueden estar contenidos en otra característica. Ejercicio que debe realizar el presente estudio.

### CARACTERÍSTICAS DEL CONSUMIDOR

#### Culturales

Las personas asimilan en el transcurso de sus vidas un conjunto de valores, percepciones y conductas que provienen de la sociedad mediante el entorno en el que se desenvuelven. Se pueden identificar básicamente patrones de la procedencia de las personas, tales como las diferencias culturales entre afrodescendientes, anglosajones, latinos o en referencia a las clases sociales determinantes en un país.

#### Sociales

La conducta de las personas está influida por pequeños grupos, los roles y la posición en la sociedad. En este caso, la familia es un elemento poderoso en las decisiones personales. Pero también, la participación en grupos específicos, tales como clubes, organizaciones, colectivos, grupos, congregaciones, entre otros. Ejemplos de ello se pueden identificar en la compra de autos, relojes, asistencia a eventos, también en el tipo de vestimenta, en el que los solteros no consuman lo mismo que los casados, entre otros.

#### Personales

En las decisiones de las personas también influyen elementos, como la edad y el ciclo de vida, la ocupación, la situación económica, el estilo de vida y el concepto de sí mismo que tenga el consumidor. La ropa, los alimentos o artículos personales son ejemplos de decisiones a partir de estas características.

#### Psicológicos

Las decisiones de compra obedecen asimismo a características vinculadas a la motivación (una necesidad apremiante); percepción (selección e interpretación de los estímulos); aprendizaje (la experiencia); creencias (pensamiento subjetivo sobre algo) y actitudes (evaluación y tendencia relativamente uniforme hacia un objeto).

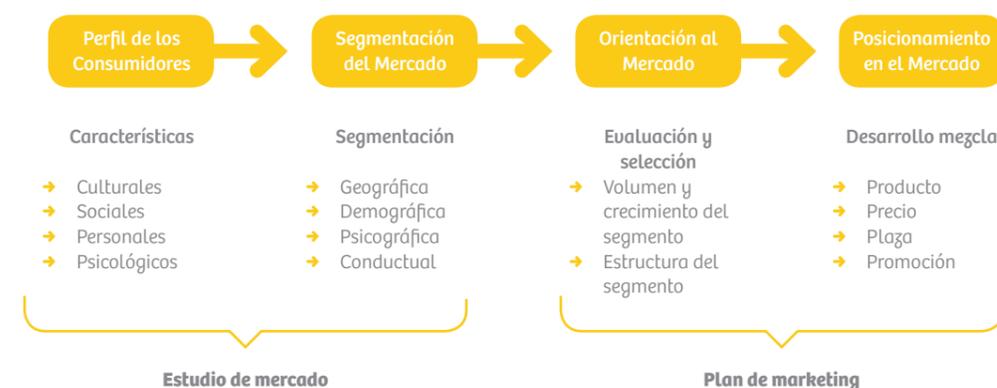
### b. Análisis de la demanda

La demanda de productos o servicios que ofrecen las empresas actualmente, se aleja cada vez más de la producción en masa o en serie, para enfocarse en segmentos de mercado y estrategias que generen mayor rentabilidad.

Segmentar significa partir, fraccionar, dividir, seccionar, y en términos del mercadeo quiere decir fragmentar el mercado identificando características que lo diferencien, en cuanto a sus necesidades, conductas o preferencias. Lo que quiere decir identificar anticipadamente el perfil de los consumidores.

### GRÁFICO N° 6

#### PROCESO PARA EL POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



Elaboración propia

En el análisis del mercado, segmentar también es la base para encontrar nichos de mercado. En ese sentido, el análisis de tamaño y participación en el mercado de los productos o servicios de Bionegocio, y de la extensión geográfica que cubre visibilizarán la demanda del producto.

Las principales variables para la segmentación del mercado son los aspectos vinculados a la **geografía** —en la división del mercado a través de los continentes, los países, las regiones, las ciudades, entre otros—; la **demografía** —en la división por grupos de edad y ciclos de vida, sexo, tamaño de familia, ingreso—; la **psicográfica** —en la división, según clase social, estilo de vida, la personalidad del consumidor— y en las características asociadas con la segmentación **conductual** —en la división por grupos a partir de sus conocimientos, actitudes, empleo, que generalmente son de consumo ocasional, los que buscan beneficios y promociones, entre otros—.

La articulación entre el perfil del consumidor y las bases para la segmentación del mercado serán los insumos necesarios para hallar oportunidades y amenazas, estrategias, y para plantear el plan de marketing de la idea de Bionegocio a implementar.



En el análisis de los productos y servicios del Biocomercio, las características del perfil del consumidor relativo a la edad, ciclo de vida y estilos de vida armonizan con las variables de las bases para la segmentación demográfica y psicográfica. Es decir, estas características pueden configurar el nicho de mercado para la Idea de Bionegocio, en cuanto se pueden encontrar sus potenciales consumidores.

### c. Análisis de la oferta

En el análisis de la oferta se estudian las empresas en conjunto que elaboran productos, o servicios similares o sustitutos de la Idea de Bionegocio. A diferencia del estudio de las empresas en el análisis sectorial (cadena de valor y *benchmarking*), donde se estudiaban algunos aspectos relevantes de la unidad de negocio como objeto de investigación, aquí se revisa el comportamiento de la oferta como un todo.

Entonces se trata de identificar la cantidad de empresas, sus características principales, segmentos a los que atiende, estrategias, los atributos de sus productos, entre otros.

En las conclusiones finales, se analiza el perfil del consumidor y se compara la demanda con la oferta, y se encuentra de esta manera la demanda insatisfecha en el producto de Biocomercio.

#### 2.3.4 Estudio prospectivo

En este nivel ya se cuenta con el diagnóstico situacional. Se ha analizado el entorno general o macroambiente, el entorno específico del sector en el análisis de la cadena de valor, el mapa de influencia, el uso del *benchmarking*, y el estudio del mercado objetivo (perfil del consumidor, oferta y demanda), de acuerdo con los Gráficos N.º 2, N.º 3 y N.º 4. Es decir, tenemos el presente.

Si bien la concepción de la Idea de Bionegocio es actual, su aplicación se desarrolla en el mediano y largo plazo, en ella la configuración del futuro es relevante en un mundo dinámico y, sobre todo, con un alto grado de incertidumbre política, económica, social, tecnológica y ambiental. A su vez se caen paradigmas constantemente que ponen obsoletos modelos de gestión empresariales, y visibilizan su estrecha relación y responsabilidad con el medio ambiente.

Con este marco ingresamos en el estudio prospectivo. Es decir, el desarrollo de modelos que nos permitirán identificar tendencias y construir posibles escenarios futuros.

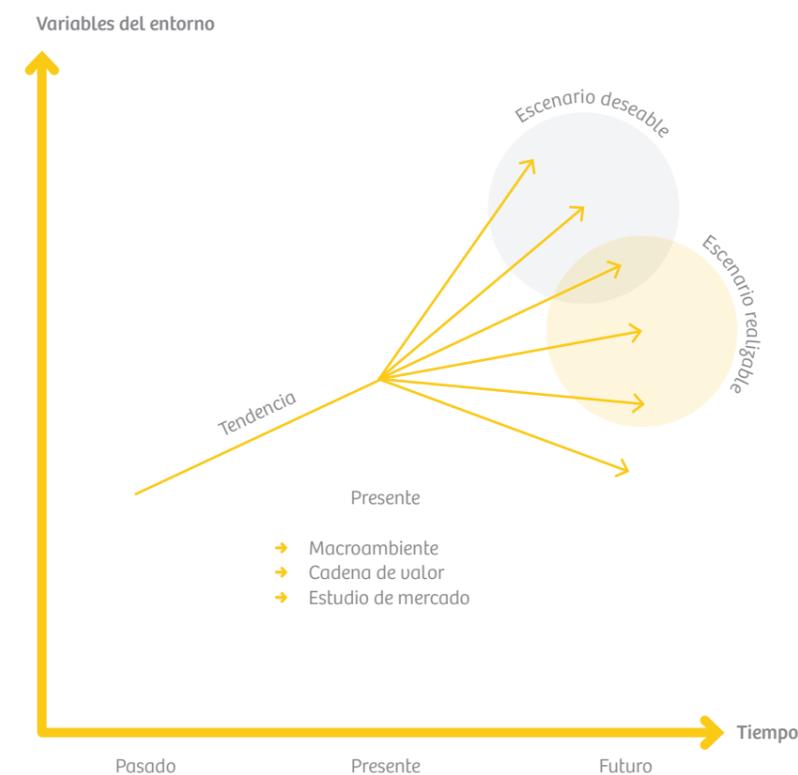
Las variables de mayor relevancia, en referencia a la Idea de Bionegocio, son analizadas con detenimiento volviendo al pasado con la revisión de información cuantitativa y cualitativa; sobre este análisis se construye la tendencia de la variable proyectándola hacia el futuro. De manera similar se hace con todas las variables identificadas, lo que configura escenarios posibles tanto los deseables como los realizables.

Como ejemplo, en el análisis del entorno general, relativo a los factores económicos y de negocios, se desarrolla una revisión exhaustiva de la data e información cualitativa (estudios, documentos, entre otros) referida al crecimiento económico, a los niveles de exportación e importación, al grado de competitividad del país de origen y de destino; y se proyecta una variable que puede configurar el escenario futuro.

Revisar Formato N° 6

Estudio de Mercado - Cadena de Valor de la Empresa para su elaboración (página 103).

GRÁFICO N° 7



Elaboración propia

De manera similar, en la cadena de valor la revisión histórica de la producción de la comunidad o empresa, en cuanto al producto o servicio del Bionegocio y su relación con el medio ambiente (medio físico, biológico y socioeconómico), se proyecta como una variable relevante en los escenarios que se construirán.

Hasta este momento ya contamos con todos los estudios que nos diagnostican el entorno general y específico, el análisis interno y de mercado; y complementariamente ya hemos pronosticado cómo serán las tendencias que configuran los posibles escenarios en el futuro.

El siguiente paso es estudiar lo que **“podría”** hacer la empresa con los diagnósticos, y pronósticos del entorno y de mercado, analizando las oportunidades y amenazas; así como estudiar lo que **“puede”** hacer la empresa con el análisis de las fortalezas y debilidades. Esto es, el siguiente paso es **planificar** de manera integral el desarrollo del Bionegocio.

Revisar Formato N° 7  
Estudio Prospectivo  
para su elaboración  
(página 106).

Revisar Formato N° 8  
Plan Estratégico - Misión y  
Visión para su elaboración  
(página 109).

## 2.4 Plan Estratégico

El planeamiento estratégico como un proceso de análisis, debate y consenso de manera participativa, secuencial y sistémica, en un primer momento, induce a reflexionar sobre lo que es la empresa (misión), su proyección a futuro (visión) y cómo en ello se inserta la implementación de la Idea de Bionegocio.

Posteriormente, en una etapa analítica, desarrolla un análisis interno y externo en cuanto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para finalmente —de manera táctica y operativa— definir los objetivos y estrategias de mediano y largo plazo, metas e indicadores. El plan estratégico se concibe como un instrumento de mediano y largo plazo, es decir, con un horizonte de entre tres y cinco años.

### 2.4.1 Visión y Misión

La misión es la razón de ser de la organización, representa el presente de lo que es. Es un instrumento que da el marco conceptual pertinente a lo que la organización se dedica. Para ello, el diagnóstico realizado con el estudio de la cadena de valor interna de la empresa y la incorporación de la Idea de Bionegocio fortalecerán la definición que actualmente se tiene de la empresa.

La **visión** es la imagen futura que una empresa u organización construye y desarrolla sobre sí misma. Es un resultado de los valores y convicciones de las personas que la conforman, y que incluye, por lo general, los cambios que deseamos lograr tanto en nuestros usuarios como en la imagen propia. El estudio prospectivo nos dará el marco para la redefinición de la visión, pues construye el escenario donde se desenvolverá.

### GRÁFICO N° 8 PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: elaboración propia

### 2.4.2 Análisis FODA y potencial exportador

El análisis FODA es una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo, en el cual se desenvuelve. De conformidad con este enfoque, el proceso de elaboración del plan estratégico implica la identificación de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades. Normativamente, los objetivos estratégicos estarán sustentados en las fortalezas de la organización y en la superación de sus debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas.

#### a. Análisis externo

Para el **análisis externo** ya se cuenta con los estudios que diagnostican la situación actual, estos comprenden el entorno general o del macroambiente, el estudio del entorno específico (cadena de valor) y el estudio de mercado.

Del análisis de las variables relevantes del entorno se identifican los aspectos que incidirán con mayor impacto en la formulación e implementación de la Idea de Bionegocio. Estos pueden estar relacionados con el entorno social o económico, con la rivalidad entre los competidores del sector Biocomercio o con necesidades insatisfechas de consumidores, de ello lo que **podría** realizar la empresa se convierte en oportunidades y lo que **podría** afectarla vendría a ser una amenaza, a las cuales se enfrenta la Idea de Bionegocio.



La información del análisis externo se toma como dato, es decir, la empresa no puede intervenir para cambiar el entorno, solo desarrollar estrategias para adaptarse y aprovechar las oportunidades, y evitar las amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Las <b>oportunidades</b> son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales, entre otros, que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados.	Las <b>amenazas</b> son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización, si es que no son identificados y prevenidos a tiempo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Se pueden originar por los siguientes sucesos:</p> <p><b>Entorno general o macroambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Políticas y normas ambientales que favorecen actividades de Biocomercio.</li> <li>● Alto PBI per cápita y creciente.</li> <li>● Políticas favorables para el comercio internacional (acuerdos comerciales, bajos aranceles).</li> <li>● Nuevas tecnologías y procesos para la producción con estándares ambientales.</li> <li>● Crecimiento de la población y niveles de empleo.</li> </ul> <p><b>Entorno sectorial</b> (fuerzas del sector y cadena de valor)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Existe bajo ingreso de nuevos competidores.</li> <li>● Productores, acopiadores, entre otros actores, organizados y formalizados.</li> <li>● Amplio conocimiento y aplicación de certificaciones ambientales y sociales en los procesos productivos.</li> <li>● Actores conocen su participación, aparte trabajan de manera asociada en la cadena de valor.</li> <li>● Existen instituciones que brindan asistencia técnica en materia productiva, ambiental y apoyo financiero a la cadena de valor.</li> <li>● Debilitamiento de los competidores.</li> <li>● Tamaño, localización y posicionamiento estratégico.</li> </ul> <p><b>Estudio de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento del consumo de productos, y servicios naturales y autóctonos.</li> <li>● Pocos productores o prestadores en el rubro de la Idea de Bionegocio.</li> <li>● Necesidades insatisfechas de los usuarios.</li> </ul>	<p>Se pueden originar por los siguientes sucesos:</p> <p><b>Entorno general o macroambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Inexistencia de medidas y controles de actividades de Biocomercio.</li> <li>● Escasos acuerdos comerciales con países de destino, o que no consideran componentes ambientales.</li> <li>● Estancamiento de la economía y crecimiento del desempleo.</li> <li>● Tecnologías y procesos obsoletos o muy costosos.</li> </ul> <p><b>Entorno sectorial</b> (fuerzas del sector y cadena de valor)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bajas barreras de ingreso en sector de Biocomercio.</li> <li>● Empresas trabajan informalmente y desconocen medidas ambientales en sus procesos.</li> <li>● Contaminación de la zona de influencia.</li> <li>● Alta vulnerabilidad de los medios físicos, biológicos y socioeconómicos.</li> <li>● Concentración de proveedores y consumidores.</li> <li>● Existen una amplia gama de productos sustitutos.</li> <li>● Escasas instituciones de capacitación técnica y de apoyo financiero al sector Biocomercio.</li> <li>● Se evidencia gran rivalidad en las empresas u organizaciones del sector.</li> </ul> <p><b>Estudio de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Desinterés y escasa valoración del consumidor por productos naturales.</li> <li>● Dificultad para identificar nichos de mercado.</li> <li>● Valoración del consumidor por productos químicos.</li> </ul>

**EL ESTADO Y LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS****Oportunidades para Ideas de Bionegocios**

*El éxito de una Idea de Bionegocio depende en gran medida del entorno empresarial, y así lo mencionan los estudios macroambientales y sectoriales. Si bien el entorno empresarial o de negocios responde a una dinámica particular que le dan las industrias que lo conforman, existen actores que pueden influir en esta dinámica, mejorando la participación de determinadas empresas con menores oportunidades, sea por tamaño o tipo de sector al que pertenece —o alguna otra razón—, pero que son potencialmente competitivas.*

*El principal de todos estos actores es el Estado, quien a través de diferentes instituciones sean ministerios u otras organizaciones gubernamentales, en el ámbito nacional, regional o local pueden influir en el entorno empresarial con políticas reguladoras, de promoción de la inversión en infraestructura física (carreteras, puertos, entre otros), acciones que reduzcan las gestiones administrativas, o mediante el fortalecimiento de capacidades y habilidades de negocios a través de la asistencia técnica.*

*Considerar al Estado como un “socio estratégico” en la apertura de mercados a través de diferentes mecanismos de integración comercial o de mayor amplitud —en la asistencia en la identificación de mercados externos, promoción de productos nacionales, de la gestión de la exportación y de diferentes estándares que deben ser cumplidos para el ingreso de los productos o servicios de empresas peruanas— es una oportunidad a tener en cuenta en el análisis del entorno, y por lo tanto en las estrategias que se harán para aplicar la Idea de Bionegocio.*

*Desde hace algunos años, el Estado Peruano se encuentra generando un entorno favorable para el desarrollo de negocios orgánicos y cuenta al día de hoy con programas específicos a nivel nacional.*

*Asimismo, otras oportunidades a considerar son la asociación con ONG o las agencias de cooperación para el desarrollo. Estos organismos apoyan iniciativas en el sector del Biocomercio en países de ingresos bajos o medianos, como el caso peruano.*

**b. Análisis interno y del potencial exportador**

El análisis interno de la empresa se sustenta en el estudio de la Cadena de Valor Interno desarrollado en la sección de diagnóstico y en el instrumento del Potencial Exportador.

El primero de ellos es una metodología que analiza las actividades relacionadas con la producción física del producto o con servicios y sus actividades de apoyo, mientras que el segundo es un instrumento que mediante una serie de variables mide las capacidades actuales de la empresa para la exportación.

**b.1 El test del Potencial Exportador**

El Potencial Exportador identifica un conjunto de características, tales como el comportamiento de la empresa en el mercado, los recursos, los procesos y los productos, entre otros, que determinan las fortalezas y debilidades. Este test se basa en los pilares de la empresa competitiva para la exportación. Analiza los siguientes componentes:

**b.1.1 Gestión administrativa:**

la gestión administrativa es la dirección de dichos procesos para la ejecución de las actividades, y para desarrollarlos se deben considerar la **administración**, la **organización** y la **satisfacción del cliente**.

**b.1.2 Gestión productiva y logística:**

la gestión en la producción y el control de logística son esenciales para el objetivo de la entrega del producto o servicio, incorporando criterios de Biocomercio en la **producción**, **sistemas de gestión medio ambiental**, entre otros.

**b.1.3 Gestión de los mercados internacionales y logística exportadora:**

dentro del proceso de exportación, la empresa u organización debe fortalecer dos aspectos: la identificación y **gestión de mercados internacionales** para el análisis de la demanda, y la **distribución física internacional** para colocar productos que cumplan con las exigencias de los mercados internacionales y estándares ambientales.

**b.1.4 Gestión económica y financiera:**

el análisis de las capacidades en la gestión financiera permitirá establecer estrategias para financiar, vía sistema financiero o bolsa de valores, las acciones de la producción y comercialización en mercados nacionales e internacionales de los productos y servicios del Biocomercio.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Las <b>fortalezas</b> son capacidades organizacionales, humanas y de infraestructura con las que cuenta la empresa para adaptarse y aprovechar las ventajas que ofrece el entorno, y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.	Las <b>debilidades</b> son limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la empresa, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades y no le permiten defenderse de las amenazas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Las fortalezas surgen de las siguientes fuentes:</p> <p><b>Actividades primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las normas para el manejo de materias primas y procesos productivos cuentan con estándares de buenas prácticas y criterios de Biocomercio.</li> <li>El personal tiene experiencia en instrumentos para la gestión y logística del comercio exterior.</li> </ul> <p><b>Actividades de Apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Criterios de Biocomercio incorporados en planes y programas de la empresa.</li> <li>La empresa tiene en cuenta instrumentos de intercambio, participación y aprendizaje del conocimiento, y también tiene en cuenta derechos de comunidades mediante protocolos Bioculturales.</li> <li>Manuales de organización, funciones y procedimientos de la empresa contemplan estándares ambientales.</li> <li>Existe una buena relación reflejada en convenios con productores u otros actores de la Cadena de Valor.</li> <li>Existen certificaciones de buenas prácticas y estándares mínimos de salud laboral.</li> <li>Se tienen estrategias para la capacitación del personal y mejora del clima laboral.</li> <li>Existen protocolos que identifican proyectos de investigación y manuales de elaboración de instrumentos.</li> <li>Se cuentan con contratos de compra-venta suscritos con proveedores (productores, acopiadores, etc.) de la Cadena de Valor.</li> <li>Existen instrumentos que verifican el ingreso de productos de comunidades a la empresa.</li> </ul>	<p>Las debilidades surgen de las siguientes fuentes:</p> <p><b>Actividades primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso conocimiento y aplicación de criterios de Biocomercio en procesos productivos.</li> <li>Baja apropiación del personal sobre aplicación de buenas prácticas.</li> <li>Retrasos.</li> </ul> <p><b>Actividades de apoyo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se tiene poco conocimiento en la interrelación con el sistema financiero.</li> <li>No se establecen alianzas con agentes de cooperación o instituciones gubernamentales.</li> <li>Deficiencias en la implementación de convenios con comunidades productoras y acopiadoras.</li> <li>Procedimientos tradicionales y estándares dificultan implementación de criterios de Biocomercio y ambientales en normas, e instrumentos del proceso productivo.</li> <li>Demora en algunos procesos internos que reducen el valor agregado en la producción del producto o servicio.</li> </ul>

#### PILARES DE LA EMPRESA EXPORTADORA

Los pilares que debe considerar una empresa para insertarse en el comercio son:

**Demanda:** el empresario busca en el mercado un equilibrio entre este y su afinidad empresarial para poder adaptar el bien o servicio a las preferencias del consumidor. Para encontrarlo se hace uso de herramientas como estudios de mercado, prospección de mercado, entre otros.

**Oferta:** la empresa evalúa la capacidad de oferta del bien o servicio acorde al mercado. Un buen análisis de oferta permite optimizar procesos; ser competitivo en costos determina el precio a ofrecer, y tomar las exigencias del bien o servicio identificado en el primer pilar.

**Asociatividad:** es una estrategia que se utiliza para poder optimizar los procesos de gestión, mejorar la negociación y la oferta exportable. Es importante que la asociación formada tenga afinidad con los objetivos y comprenda la importancia de la inversión conjunta para éxitos empresariales.

**Institucionalidad:** todo negocio tiene que conocer las instituciones, que facilitan el proceso de exportaciones tanto públicas como privadas.

**Valor agregado:** es el más importante en los negocios internacionales, ya que le permite incrementar el valor del bien o servicio. El valor agregado permite posicionamiento en el mercado.

#### c. Matriz FODA

La Matriz FODA es la herramienta que permite vincular la priorización de las variables internas (estudio de la cadena de valor interna) a las variables del entorno (macroambiente, cinco fuerzas y cadena de valor, y estudio de mercado). Es decir, permite interrelacionar las fortalezas y debilidades identificadas con las oportunidades y amenazas priorizadas. La técnica muestra que un objetivo estratégico es generado por la vinculación entre una fortaleza con una oportunidad o amenaza, o entre una debilidad con una oportunidad o amenaza.

Esta vinculación da como resultados estrategias FO (fortaleza – oportunidad), FA (fortaleza – amenaza), DO (debilidad – oportunidad) y DA (debilidad – amenaza).

**La estrategia FO** es la que utiliza todas las fortalezas para aprovechar oportunidades. Se le denomina **estrategia agresiva**, ya que con ella se logra posicionamiento en el mercado, y como resultado una mayor participación que deja de lado a los competidores. Por lo general, las empresas siguen estrategias DO, DA o FA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

La estrategia FA es la que utiliza las fortalezas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Son estrategias defensivas, y la empresa tiene que estar preparada para transformar las amenazas en oportunidades, aunque ello implique el desarrollo de nuevas fortalezas. En el caso relacionado con la piratería del Biocomercio, una empresa sólida demandará a las que copian sus fórmulas y convertirá una amenaza real en una oportunidad de fuente de ingreso.

Las estrategias DO (debilidad – oportunidad) y DA (debilidad – amenaza) son las que sirven para movilizarse o sobrevivir, respectivamente. En la primera, una empresa puede asociarse con otra para aprovechar una oportunidad. En la segunda, la situación empresarial es muy precaria y deberá fusionarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Revisar Formato N° 9  
Plan Estratégico – Análisis Externo, Interno y Matriz FODA para su elaboración (página 114).

CUADRO N° 2  
MATRIZ FODA

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		Oportunidad 1 Oportunidad 2 ... Oportunidad n	Amenaza 1 Amenaza 2 ... Amenaza 3
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	<b>Estrategia fortaleza - Oportunidad (FO)</b> <b>Estrategias agresivas</b>  Esta estrategia se elabora respondiendo la siguiente pregunta: <b>¿En qué medida esta Fortaleza nos ayuda a aprovechar esta Oportunidad?</b> Y se vinculan las fortalezas priorizadas con las oportunidades priorizadas.  Fortaleza 1 → (F1, O1) = Objetivo estratégico Fortaleza 2 → (F3, A2) = Objetivo estratégico ... Fortaleza 3	<b>Estrategia fortaleza - Amenaza (FA)</b> <b>Estrategias defensivas</b>  Esta estrategia se elabora respondiendo la siguiente pregunta: <b>¿En qué medida esta Fortaleza nos ayuda a reducir esta Amenaza?</b> Y se vinculan las fortalezas priorizadas con las amenazas priorizadas.
	DEBILIDADES	<b>Estrategia debilidad - Oportunidad (DO)</b> <b>Estrategias de reorientación</b>  Esta estrategia se elabora respondiendo la siguiente pregunta: <b>¿En qué medida esta Debilidad nos impide aprovechar esta Oportunidad?</b> Y se vinculan las debilidades priorizadas con las oportunidades priorizadas.	<b>Estrategia debilidad - Amenaza (DA)</b> <b>Estrategias de supervivencia</b>  Esta estrategia se elabora respondiendo la siguiente pregunta: <b>¿En qué medida esta Debilidad nos dificulta reducir el impacto de esta Amenaza?</b> Y se vinculan las debilidades priorizadas con las amenazas priorizadas.

Fuente: Elaboración propia

### 2.4.3 Objetivo, estrategias, metas e indicadores

Definida la misión y visión de la empresa, en la que se inserta la Idea de Bionegocio, lo que continúa es el establecimiento de la dirección de acción del Plan de Bionegocio. Es decir, se ingresa en una etapa programática o táctico-operativa, en la que se formulan los objetivos, estrategias, metas, indicadores y principales actividades.

#### a. Objetivo general

El establecimiento de un objetivo general convierte a la misión y visión en resultados concretos y planificados. El momento idealista o filosófico, y el del análisis dan paso a la programación y concreción de la Idea de Bionegocio. Un objetivo general, si bien es un enunciado, representa un compromiso en el ámbito empresarial para producir resultados determinados en un tiempo específico. Es un paso indispensable para la dirección empresarial, sin el cual la misión y visión se quedan en el espacio de las ideas.

Para que los objetivos muestren resultados deberán tener al menos tres elementos: ser mensurables o cuantificables, ser claros y tener un horizonte temporal.

El objetivo general debe contener estos elementos sin perder su carácter amplio, pues de él se desprenderán los objetivos estratégicos.



Los objetivos generan cambios, modificaciones o efectos que serán alcanzados para el logro de la visión. La pregunta general que responde un objetivo es: ¿Qué deseamos cambiar (mejorar) de la realidad interna y externa?

#### b. Objetivos estratégicos

Antes de definir objetivos estratégicos, hay que establecer qué tipo de estrategia competitiva general seguirá la empresa con el bien o servicio del Bionegocio.

La estrategia general estará definida, primero, por los diagnósticos (macroambiente, sectorial, de mercado y estudio interno), segundo, por los pronósticos (prospectiva) y tercero, por la identificación de variables externas (oportunidades y amenazas) e internas (fortalezas y debilidades) que incidirán con mayor impacto en el Bionegocio.

**LA VENTAJA COMPETITIVA Y COMPARATIVA DE LA EMPRESA**

**La ventaja competitiva** es un recurso o habilidad distintiva —que una determinada empresa tiene de manera particular y que proviene de su propio funcionamiento interno en el aprovechamiento del entorno—, la cual es difícil de imitar por sus competidores. La ventaja competitiva radica en la capacidad de generar y aplicar la tecnología, de innovar, de transformar los insumos para aumentar la productividad y competitividad.

**La ventaja comparativa** hace referencia a los menores costos de oportunidad que tiene una empresa al producir en términos de otros bienes de distintas empresas. Tiene que ver específicamente con la dotación de factores (capital, trabajo y tecnología), en referencia a la disponibilidad del uso que tiene la empresa sobre estos recursos. La reducción de costos se sustenta en la abundancia de los factores que esta puede tomar.

Existen tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La última de ellas tiene dos variantes: el enfoque en costos y el enfoque en diferenciación; y se distingue de las anteriores en que tiene un segmento muy específico de mercado.

**Liderazgo de costos**

La empresa es líder en costos cuando su estructura de costos es menor que las otras por una mayor experiencia, por la construcción eficiente de economías de escala, por el control de costos (específicamente de los variables). Tiene un amplio panorama cubriendo muchos segmentos del mercado.

**Diferenciación**

La empresa produce un producto o servicio que es percibido como único en toda la industria. Contrariamente a estrategias de costos, aquí se invierte en actividades costosas, como investigación, diseño, servicio al cliente, entre otros. Su panorama es menor pues cubre algunos segmentos del mercado.

**Enfoque**

En esta estrategia la empresa se enfoca en un segmento muy reducido, en el que se puede aplicar estrategias de enfoque en costos o diferenciación. Su panorama competitivo es menor que las otras estrategias, pero su rentabilidad puede ser mayor.

El desarrollo de estrategias competitivas depende principalmente de la empresa.

Las estrategias comparativas suelen estar relacionadas con el entorno (distancia, mano de obra, materia prima), las cuales de alguna manera pueden ser alcanzables por la competencia.



Los objetivos estratégicos son elaborados en la matriz FODA, pero tienen su base en la estrategia genérica ya identificada (costos, diferenciación o enfoque). Cabe señalar que ambas se basan en los estudios de diagnóstico y prospectivos.

El estudio de mercado nos puede decir que los consumidores no tienen tendencia a la valoración de la calidad de los productos que consumen, siendo que sus elecciones

varían y no tienen fidelidad a la marca. Entonces la Idea de Bionegocio tenderá a la estrategia de liderazgo en costos, con un producto similar al que ya existe en el mercado. Si el estudio de mercado menciona lo contrario, la estrategia competitiva tenderá a la diferenciación.

De manera similar, el estudio de la cadena de valor puede reflejar una posición fuerte de los proveedores de insumos. En el caso de concentración y escasa diversificación de insumos que afectan principalmente el precio, la Idea de Bionegocio tendrá limitaciones tanto para estrategias de costos como para la diferenciación. Dependerá de sus fortalezas el minimizar estas amenazas elegir una estrategia general.

Estos resultados de los diagnósticos (del entorno y de mercado) son estudiados y de ellos se identifican las variables (oportunidades y amenazas) que incidirán con mayor impacto sobre la Idea de Bionegocio.

Complementariamente, del análisis interno se identificaron las fortalezas y debilidades.

La selección más adecuada de la combinación entre estas variables (externas e internas) reforzará la selección de estrategia competitiva a seguir, y permitirá cumplir con la misión de la empresa y se encuadrará en la perspectiva de la visión establecida.

Esta combinación adecuada son los objetivos estratégicos FO, FA, DO y DA (dependen de la naturaleza y del entorno de la empresa) trabajados en la matriz FODA.

Entonces, los objetivos estratégicos son enunciados y direccionan con mayor precisión el camino de la empresa hacia fines financieros y económicos, de mayor posición en el mercado o con una percepción única entre los consumidores.

**c. Metas e indicadores**

El objetivo general y los objetivos estratégicos son enunciados susceptibles de ser medibles o cuantificables. La determinación de **qué** es lo que se quiere medir y hasta **dónde** se pretende llegar se refleja en la formulación de las metas. Por lo tanto, las **metas** constituyen la expresión concreta y cuantificable de los logros que la empresa u organización pretende alcanzar a largo, mediano y corto plazo con relación a los objetivos establecidos.

Para hallar al nivel de avance de las metas —y por lo tanto de los objetivos— es necesario un instrumento que mida estas magnitudes. El **indicador** viene a complementar la expresión cuantificable del concepto de meta, pues es el instrumento



de recolección de información que permite medir las principales variables asociadas a las metas y los objetivos. La relación estructural entre **Objetivo General – Objetivo Estratégico – Meta – Indicador** es esencial para el seguimiento y evaluación del Plan de Bionegocio.

#### **d. El Corto Plazo**

El plan estratégico, como se ha mencionado, establece un horizonte de mediano y largo plazo. Sin embargo, la determinación de actividades anuales o de corto plazo debe estar estrechamente vinculada al plan. El **Plan Operativo Anual** es la herramienta de planificación que da operatividad al plan estratégico, pues orienta y aproxima anualmente las acciones de este hacia la visión de largo plazo.

Revisar Formato N° 10  
Plan Estratégico,  
Objetivo, Metas e  
Indicadores para su  
elaboración (página 122).

## 2.5 Organización del Bionegocio

### 2.5.1 Plan organizacional

El plan organizacional es el desarrollo del plan de Recursos Humanos, el cual permitirá obtener los procesos necesarios para las convocatorias del personal que permitirá lograr el desarrollo de las estrategias establecidas.

La importancia del desarrollo del plan organizacional es desarrollar un cronograma de actividades que permita generar un control en las acciones que se realizarán en el plan estratégico del plan de negocio exportador. Este debe contener una descripción de la estructura del equipo y del personal, que incluya el organigrama.

- ¿Qué pasaría si no se le da la importancia suficiente a esta área?
- ¿Cuáles son las áreas de Recursos Humanos con las que cuenta nuestra empresa? ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Cuáles son las áreas de Recursos Humanos que requiere nuestra empresa?
- ¿Cuáles serían sus funciones?
- ¿Quiénes conforman el directorio?
- ¿Cuáles cargos serán permanentes en la empresa?
- ¿Existe un puesto o función clave en la organización?
- ¿Cuáles son los puestos claves que harán las tareas que le permitirán a nuestra empresa diferenciarse de las demás?
- ¿Cómo asegurar la fidelidad del trabajador que deberá ocupar dicho cargo?

#### a. Organigrama

La organización funcional y jerárquica trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos, e integrar estos con los recursos materiales y financieros, con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles para conseguir los objetivos propuestos.

El organigrama es el dibujo o esquema de la organización de los recursos humanos de la empresa, y representa en forma gráfica las principales funciones y líneas jerárquicas en un momento concreto.

- ¿Por qué es importante organizar y posicionar a los trabajadores de la empresa?
- ¿Por qué es importante dar a conocer los diversos lugares que ocupan los diferentes trabajadores en la empresa?
- ¿Qué pasaría si esta estructura no existiera, o si nadie conociera su lugar y el de los demás miembros en la empresa?

“El elemento humano constituye uno de los recursos más importantes de una empresa y la delegación del personal en las estrategias que se realizarán es vital para el cumplimiento del plan de Bionegocio. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones”.

### 2.5.2 Plan de marketing

El plan de marketing es usado como herramienta para poder definir el segmento de mercado o público objetivo en el cual nos posicionaremos, con esta herramienta se pretende llegar a lograr el cumplimiento de todos los objetivos trazados.

### 2.5.3 Plan de operaciones

Comprende y explica la forma en que la empresa llegará a la elaboración de sus productos, y describe el paso a paso, identifica los insumos utilizados en la fabricación de estos. Y de esta manera saber el gasto que implica este proceso, el cual logra mantener no solo un control más eficiente de tales actividades, sino también un orden de nuestros recursos financieros utilizados en estas.

<b>Insumos</b>	Son la materia prima y otros materiales que se utilizarán por producto en cada etapa del proceso de producción, la cual señala: características, calidad, durabilidad, etc.
<b>Personal</b>	Es el esfuerzo en la fabricación de un producto; representa, además, un importante costo en la elaboración de este. Puede dividirse en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mano de obra directa:</b> es un elemento directamente involucrado en la fabricación de un producto terminado.</li> <li>• <b>Mano de obra indirecta:</b> es aquella involucrada en la fabricación de un producto que no se considera mano de obra directa. La mano de obra indirecta se incluye como parte de los costos indirectos de fabricación.</li> </ul>
<b>Gastos de Fabricación</b>	Son todos los desembolsos necesarios para llevar a cabo la producción, por su naturaleza no son aplicables directamente al costo de un producto. Ejemplo: material indirecto, mano de obra indirecta y gastos indirectos (energía, combustibles, seguro, renta, etc.).

### a. Cadena de producción

Entre las principales definiciones tenemos:

“La cadena es un conjunto articulado de actividades económicas integradas; integración, consecuencia de articulaciones en términos de mercado, tecnología y capital”. (Chevalier y Toledano. 1978)

“Entendemos por cadena el conjunto de actividades estrechamente interrelacionadas, verticalmente vinculadas por su pertenencia a un mismo producto y cuya finalidad es satisfacer al consumidor”. (Montiguad. 1992)

El empresario debe responder las siguientes preguntas para reconocer su cadena de producción:

- ¿Cómo se elabora nuestro producto?
- ¿Qué insumos intervienen en la fabricación de su producto?
- ¿Cuántas personas realizan la elaboración del producto?

### b. Costos de producción

La identificación de los costos de producción es importante, ya que permite que la empresa realice un pronóstico de cuánto invertirá en el momento de producir determinado objeto, por ello la relación de insumos, mano de obra y gastos de fabricación es importante para determinar el costo de producción, con ello en el momento de analizar la utilidad se podrá establecer el precio final del producto.

Se deberá responder a lo siguiente:

- ¿Por qué es importante determinar los gastos que tendrá nuestra empresa de acuerdo con su producción?
- ¿Qué pasaría si no estableciéramos anticipadamente los costos de producción de nuestra empresa?
- ¿Con qué frecuencia suele nuestra empresa identificar los gastos de producción a futuro? En el caso que sea frecuente o no lo sea ¿Por qué?

### c. Reconocimiento de los estándares de calidad

Estándar de calidad es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia de un producto o servicio, dentro de una organización:

- ¿Sabemos la definición de calidad total?
- ¿Cuenta nuestra empresa con alguna política de calidad? ¿Cuál?
- ¿Posee nuestra empresa alguna certificación en calidad? ¿Cuál?
- ¿Cuenta nuestra empresa con buenas prácticas de manufactura? ¿Cuál?

## 2.5.4 Plan de gestión de la exportación

En el Perú, las personas naturales y jurídicas pueden realizar este tipo de negocios, siempre y cuando cuenten con el Registro Único al Contribuyente (RUC), y emitan facturas o boletas de venta. Para esto las personas jurídicas deben especificar

en la Minuta de Constitución, en el objeto social, la actividad empresarial que desarrollarán (comercio nacional e internacional, producción, comercialización). También se debe especificar en la ficha RUC de la Sunat, en el acápite de actividad de comercio exterior, Exportador-Importador.

### ¿Qué factores se deben evaluar para poder exportar?:

- Contar con un plan estratégico de exportaciones
- Contar con una infraestructura adecuada
- Contar con un nivel de producción constante y sostenida
- Contar con personal adecuado
- Manejar el aspecto financiero

### El lenguaje del Comercio Internacional tiene dos fines fundamentales:

- Regular las negociaciones y transacciones
- Regular la logística de las mercancías

### Términos del Comercio Internacional para la Gestión Exportadora:

- **Código arancelario o partida arancelaria:** es un código numérico que sirve para diferenciar mercaderías, como por ejemplo: el 7113110000 que corresponde a joyería de plata, 0804502000 que corresponde a la fruta del mango.
- **Arancel:** impuesto que paga el importador al introducir productos en un mercado. Estos impuestos se encuentran establecidos en el arancel de aduanas. Pueden ser de tres tipos:
  - Ad valorem (es el más utilizado)
  - Específico
  - Sobretasa arancelaria
- **Preferencias arancelarias:** son beneficios arancelarios que aplican los países en función de los convenios internacionales firmados entre estos. Pueden ser de tres tipos:
  - Unilateral. Ejemplo: Sistema de Preferencias Arancelarias de la Unión Europea (SGP, por sus siglas en inglés), Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de la Droga (ATPDEA, por sus siglas en inglés), etc.
  - Bilateral. Ejemplo: Acuerdos de complementación económica Brasil, México, etc. Tratados de Libre Comercio Perú-Estados Unidos, Chile, China, etc.
  - Multilateral. Ejemplo: Comunidad Andina, Mercosur, Unión Europea, etc.
- **Incoterms:** son reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales, fijadas por la Cámara de Comercio Internacional. Su objetivo es establecer criterios definidos sobre la distribución de gastos y transmisión de riesgos entre exportador e importador.

Entre los Incoterms que actualmente se utilizan en los contratos, solo habría una variante para el 2010, en lugar de DDU habría que reemplazar este término por DAP, el resto de Incoterms se mantienen sin variación.

INCOTERM 2010	DESCRIPCIÓN
<b>EXW</b> En Fábrica (lugar convenido).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Puesto en planta de vendedor.</li> </ul> <p>Comentario: no se recomienda el uso de este Incoterm para exportación en el Perú, ya que el cliente es el encargado del agenciamiento de la aduana.</p>
<b>FCA</b> Free Carrier. Libre Transportista (lugar convenido).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es por el encargo que el vendedor ha colocado realmente ya sea dentro del vapor (FOB), o dentro del avión (FCA) o al costado del vapor (FAS). El flete es a cuenta del cliente.</li> </ul> <p>Comentario: actualmente usamos FCA para envíos aéreos y FOB para envíos marítimos.</p>
<b>FAS</b> Free Alongside Ship. Libre al Costado del Buque (puerto de carga convenido).	<p>Comentario: actualmente usamos FCA para envíos aéreos y FOB para envíos marítimos.</p>
<b>FOB</b> Free on Board. Libre a Bordo (puerto de carga convenido)	
<b>CFR</b> Cost and Freight. Costo y Flete (puerto de destino convenido).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incluye el envío hasta el lugar acordado con el cliente.</li> </ul>
<b>CPT</b> Carriage Paid To. Transporte Pagado Hasta (lugar de destino convenido).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● En caso de querer incluir costos de desembarque esto debe estar incluido en un acuerdo con la compañía de transporte y ser informado al cliente.</li> </ul> <p>Comentario: actualmente utilizamos CPT para flete pagado hasta aeropuerto y CFR para flete pagado hasta puerto.</p>
<b>CIF</b> Cost Insurance and Freight. Costo, Seguro y Flete (puerto de destino convenido).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incluye el envío y el seguro hasta el lugar acordado por el cliente.</li> <li>● En caso de querer incluir costos de desembarque, esto debe estar incluido en un acuerdo con la compañía de transporte y ser informado al cliente.</li> </ul>
<b>CIP</b> Carriage and Insurance Paid To. Transporte y Seguro Pagado Hasta (lugar de destino convenido).	<p>Comentario: actualmente utilizamos CIF para envíos marítimos y CIP para envíos aéreos.</p>

INCOTERM 2010	DESCRIPCIÓN
<b>DAT</b> Delivered At Terminal. Entregado en Terminal (lugar de destino convenido).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incluye el envío hasta el terminal aéreo o marítimo, y también los gastos en el terminal. No incluye trámite de aduana ni impuestos.</li> <li>● También incluye seguro hasta la entrega en el terminal.</li> </ul> <p>Comentario: no es muy recomendable, ya que la cotización no es exacta y las diferencias deben ser asumidas; por ejemplo, si el cliente se demora en desaduanar, el embarcador nos cobrará almacenaje/sobre estadía y no tenemos control sobre esto.</p>
<b>DAP</b> Delivered At Place. Entregado en lugar de destino convenido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incluye hasta el lugar indicado por el cliente.</li> <li>● Incluye seguro hasta el lugar de entrega, desembarque, manipuleo.</li> <li>● No incluye desaduanaje en destino.</li> </ul> <p>Comentario: este término es muy frecuente en el envío de courier. Este término reemplaza al DDU actualmente usado.</p>
<b>DDP</b> Delivered Duty Paid. Entregado Derechos Pagados (lugar de destino convenido).	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incluye hasta el lugar indicado por el cliente.</li> <li>● Incluye seguro hasta el lugar de entrega, desembarque, manipuleo.</li> <li>● Incluye aduanas en destino.</li> </ul> <p>Comentario: no se recomienda la venta en estos términos, ya que las cotizaciones de los embarcadores son aproximadas y pueden variar significativamente con la realidad.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

### a. Costos y precios de exportación

El análisis de costos y precios de exportación se realiza para que la empresa pueda determinar la suma de los gastos que originan los diferentes actos acciones encaminados a la comercialización; y de esa manera poder definir qué estrategia de precios utilizará.

Estos actos acciones varían dependiendo del tipo de negociación o cotización que se realice, los cuales se establecen mediante el término de negociación internacional utilizado. En este sentido, cada exportación es única y no origina el mismo tipo de acciones; por lo tanto, los gastos de exportación no son iguales en todos los casos.

**1. Costo del producto**

- Fabricación.
- Empaque especial para exportación.
- Etiquetas especiales para exportación.
- Embalaje.
- Costo franco en fábrica venta directa.

**2. Costos de comercialización**

- Promoción en el exterior.
- Comisión de representantes en el país importador.
- Costo franco en fábrica con intermediario.

**3. Costos de transporte y seguros internos**

- Fletes de fábrica a puerta despacho.
- Seguros de transporte (fábrica a puerto de despachos).
- Costo franco en terminal.

**4. Costos varios**

- Comisión para el agente de aduana, despachador.
- Costo de documento(s) de exportación.
- Costo certificado de origen.

**5. Manejo de carga**

- Utilización de instalaciones portuarias.
- Almacenaje.
- Pesaje o cubicaje carga.
- Vigilancia portuaria.
- Carga y estiba.

**6. Costos financieros**

- Crédito otorgado al comprador.
- Póliza seguro de crédito a la exportación.

**7. Otros costos de exportación**

- Varios (comisiones, envíos de muestras, etc.).
- Costo FOB en puerto de origen.

**8. Costo del transporte internacional**

- Marítimo: puerto de origen - puerto de destino.
- Aéreo: de origen a destino.
- Costo CFR en puerto de destino.

**9. Seguros de transporte al exterior**

- Contra todo riesgo.
- Costo CIF en puerto de destino.

**b. Costos y gastos de exportación****b.1 Forma de pago**

Una vez establecido el precio de venta de la exportación, las partes deberán definir la manera en la que se cancelará el importe. Formas de pago básicas:

- **Adelantado** = Primero el dinero y después la carga.
- **Diferido** = Primero la carga y después el dinero.
- **Mixto** = Combinación de las anteriores.

**b.2 Distribución física internacional**

La distribución física internacional es el conjunto de operaciones necesarias para desplazar la carga desde un punto de origen a un punto de destino.

**b.3 Cadena de la distribución física internacional**

- Preparación (embalaje y marcado).
- Unitarización (paletización y contenedorización).
- Manipuleo (en terminales, almacenes).

- Almacenamiento (en almacenes, y depósitos privados o públicos).
- Transporte (en toda la cadena de distribución).
- Seguro de la carga (riesgos, pólizas).
- Documentación (facturas, certificados, documentos de pago, etc.).
- Gestión y operación aduanera (exportación).
- Gestión y operación bancaria (bancos, agentes corresponsales).
- Gestión de distribución (incluye personal operario y administrativo de la empresa).

**2.5.5 Plan de manejo ambiental (PMA)**

**Título.** Define la acción, el propósito, la ubicación y la comunidad beneficiaria. El título debe ser corto, claro y conciso.

**Responsables.** La responsabilidad del diseño y ejecución del PMA es compartida por los integrantes de la comunidad. No obstante, en el proyecto deben aparecer los nombres de los responsables, quienes serán representantes de su estamento.

**Localización.** Especifica el lugar, comunidad, distrito.

**Marco de referencia**

**Caracterización del problema.** Retomando las conclusiones sobre la definición de la problemática ambiental, describe en forma sucinta la situación actual, y destaca las causas y condiciones que llevaron a la presentación del problema. La caracterización del problema es un proceso dinámico, que además de la descripción debe incluir las alternativas de solución viables.

**Justificación.** Explica las razones que tuvieron los responsables para seleccionar la acción o acciones a desarrollar en el proyecto. Indica los beneficios y consecuencias (sociales, ambientales) que el proyecto representa para la comunidad, el barrio, el municipio o la región.

En lo posible se deben cuantificar los logros del proyecto (número de beneficiarios, cambios en conocimientos, actitudes y valores).

**Cronograma de actividades.** Es un desglose detallado de las actividades y de la asignación de las tareas a los responsables para cada período de tiempo.

**Presupuesto y flujo de recursos financieros.** Elabore un presupuesto que incluya los costos derivados de personal, materiales, equipos, infraestructura, consultoría y los demás pertinentes al proyecto. Defina las fuentes de los recursos, por ejemplo los propios de la institución, donaciones, ventas, financiación externa. Seleccione el modelo que mejor se adecúe a las necesidades del proyecto.

Revisar Formato N° 11  
Organización del Bionegocio  
para su elaboración  
(página 131).

## 2.6 Análisis económico-financiero

El análisis financiero implica una comparación del desempeño de la empresa en el tiempo, así como una comparación con otras compañías que participan en el mismo sector. Este análisis se realiza para identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa. Adicionalmente:

- Proporciona información a los propietarios y acreedores de la empresa acerca de su situación actual y su desempeño financiero anterior.
- Ofrece a los propietarios y acreedores una forma conveniente para fijar metas de desempeño e imponer restricciones a los administradores de la empresa.
- Permite contar con plantillas convenientes para el planeamiento financiero.

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del desempeño financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es proporcionar información general sobre la situación financiera, el desempeño financiero y los flujos de efectivo.

Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.

### 2.6.1 Análisis del Balance General

En el lenguaje corriente la palabra “balance” hace referencia al documento en el cual se encuentran registrados, de una manera sintética, los resultados que la actividad de una persona o una sociedad han producido durante un período de tiempo determinado. Está dividido en tres secciones: activo, pasivo y patrimonio neto (lo que posee el negocio o lo que debe, y su capital). Conviene destacar que la palabra balance no pertenece con carácter exclusivo al vocabulario contable.

#### Estructura del Balance General:

- **El Activo.** Recoge los bienes y derechos, evaluados económicamente, que la empresa posee en un momento determinado; es decir, todo aquello que influye positivamente en su situación patrimonial.
- **El Pasivo.** Es el conjunto de obligaciones y deudas que la empresa tiene contraídas frente a terceros y frente a los propietarios.
- **El Patrimonio.** Constituye la parte que la organización (empresa) ha acumulado como propia, cuando inició, a través del tiempo, constituyéndose en un capital que será de utilidad en el momento que se presente alguna crisis o falta de financiamiento.

$$\text{ACTIVO TOTAL} = \text{PASIVO} + \text{PATRIMONIO}$$

El pasivo responde a la pregunta: ¿De dónde proceden los recursos?  
El activo responde a la pregunta: ¿Cómo están utilizados los recursos?

**Análisis de balance general:**

- **Análisis horizontal.** Comparación de la información financiera de dos o más años. Facilita el análisis de los cambios entre cada año en valores y porcentajes. Ayuda al análisis de las tendencias con relación a un año base.
- **Análisis vertical.** Los cambios y tendencias se podrán ver utilizando porcentajes que representan cada cuenta del Balance General sobre el total de activos y total de pasivo, y capital; lo mismo puede hacerse para las cuentas del estado de pérdidas.
- **Ganancias.** Ayuda a determinar la eficiencia de la empresa.

**2.6.2 Análisis del estado de pérdidas y ganancias****Costo de ventas**

El costo de ventas es reconocido como gasto durante el período; cargos asociados en la adquisición o la producción de los bienes vendidos (materia prima, mano de obra, gasto de fabricación) o la prestación de servicios.

**Estado de ganancias y pérdidas**

Muestra los ingresos y gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la compañía durante un periodo determinado. Se debe observar lo siguiente: deben incluirse todas las partidas que representen ingresos o ganancias, y gastos o pérdidas originados durante un período. Solo deben incluirse las partidas que afecten la determinación de los resultados netos.

- **Análisis horizontal.** En el análisis horizontal lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros, en un periodo respecto de otro. Determina cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar, si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.
- **Análisis vertical.** El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución equitativa de sus activos y de acuerdo con las necesidades financieras y operativas.

**2.6.3 Ratios financieros**

Los ratios comparan dos cosas entre sí, su principal función es controlar y mejorar las operaciones; para las entidades bancarias es determinar la capacidad de pago de una empresa y para los analistas de valores es la medición de la eficiencia empresarial.

USUARIOS	TIPOS DE RAZONES
Inversionistas	Retorno sobre capital
Instituciones de crédito	Razones de apalancamiento
Administradores (gerencia)	Razones de retorno
Empleados	Retorno sobre capital
Proveedores	Liquidez
Clientes	Rentabilidad
Analistas financieros	Todas las razones

Elaboración propia

Revisar Formato N° 13  
Análisis Económico - Financiero  
para su elaboración  
(página 159).

## 2.7 Seguimiento y evaluación

En este momento, ya establecimos el **plan estratégico**, formulamos los planes específicos en la **organización del Bionegocio** y desarrollamos el **análisis económico-financiero**. Todo este conjunto de formulaciones generará abundante información cuando se esté implementando la Idea de Bionegocio.

Si esta información no está organizada de manera sistémica, estructurada, integral, y direccionada hacia la misión y visión establecidas —pero por sobre todo, no se cuenta con mecanismos o sistemas que visibilicen el avance de los logros—, entonces no se sabrá hacia dónde se está dirigiendo la empresa.

Este sistema es el Seguimiento y Evaluación, el cual es una acción permanente cuya finalidad principal es proporcionar a la empresa referencias tempranas de los avances en los resultados. Los avances, logros o progresos son evaluados de manera sistémica, permanente y selectiva, es decir, con las variables identificadas acorde a los objetivos y metas en busca de resultados esperados.



### El Seguimiento y Evaluación permiten:

- Direccionar la implementación de los planes mediante la retroalimentación o feedback.
- Promueven el aprendizaje colectivo en la empresa, que proviene de la experiencia de aplicación de los planes y
- Aseguran la toma de decisiones a partir de información.

### 2.7.1 Seguimiento por ámbito de control

La implementación del **Plan de Bionegocios**, desde el ámbito de control, transita por todo el proceso de producción física de la empresa (cadena de valor interna), relacionada con los objetivos planteados.

Este seguimiento contiene diferentes instrumentos que permiten la medición de las principales variables en el plano del Objetivo General (objetivos estratégicos, productos, procesos/actividades e insumos), y permiten responder cuántos y qué insumos se utilizaron; qué actividades/procesos se desarrollaron; cuántos productos o servicios se entregaron; y cuál es el nivel de logros de objetivos estratégicos y generales alcanzados.

### 2.7.2 Seguimiento del desempeño y el Balance Score Card (BSC)

El seguimiento del desempeño se relaciona con el juicio y valoración en la implementación del **Plan de Bionegocios**, buscando evaluar las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad.

Es complementario al seguimiento por ámbito de control, pues mientras en este se continúa el **cumplimiento de los objetivos**. En el seguimiento del desempeño se analiza **cuán bien se cumplieron estos**. Este se direcciona a la mejora de la gestión y toma de decisiones.

Una de las dificultades para la aplicación del seguimiento tanto por ámbito de control como por desempeño es el desarrollo de un análisis integral a través de un conjunto de indicadores que brinden un panorama sistémico y estructurado. Ello sucede porque se dan múltiples interrelaciones entre los indicadores, dificultando su interpretación y por lo tanto, la toma de decisiones.

El **Balance Score Card (BSC)**, también conocido como Tablero de Mando Integral, es una metodología que identifica un conjunto de perspectivas con sus principales indicadores para realizar un seguimiento a escala global de la empresa, y reducir el exceso de indicadores. Esta metodología articula aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño.

Revisar Formato N° 14  
Seguimiento y Evaluación  
para su elaboración  
(página 182).

### 2.7.3 Evaluación y línea de base

Como complemento al seguimiento y control de resultados, la evaluación se sustenta en una metodología comparativa que analiza el **antes y después** de la implementación de la Idea de Bionegocio en la empresa. Es decir, qué mejoras o cambios se han dado en la empresa dada la ejecución de esta idea.

La primera medición del conjunto de indicadores establecidos en el Sistema de Seguimiento y Evaluación se denomina **Línea de Base**, la cual es un corte transversal —o primera fotografía— de los indicadores del Plan Estratégico y de los Planes Específicos (mencionados en la sección “Organización para la Exportación”). La línea de base es el instrumento sobre el cual se medirá el **antes y después**, así como el impacto de la Idea de Bionegocio en la empresa.

#### CUADRO N° 3 INTEGRACIÓN DE LAS DIFERENTES ETAPAS DEL PLAN DE BIONEGOCIO

Diagnóstico y Tendencias	Plan Estratégico		Organización del Bionegocio		Seguimiento Balance Score Card		Evaluación
	Visión y Misión	Objetivo General	Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Organizacional</li> <li>Plan de Manejo Ambiental</li> </ul>	Indicadores Globales y de Aprendizaje	Perspectiva Global y de Aprendizaje	Línea de Base Global y de Aprendizaje
Estudio de Macroambiente	Oportunidades Amenazas	Objetivos Estratégicos	Gerencia Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan Económico-Financiero</li> </ul>	Indicadores de Resultados Financieros	Perspectiva Financiera	Línea de Base Financiera
Estudio Sectorial (cinco fuerzas y Cadena de Valor)			Gerencia de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Marketing</li> </ul>	Indicadores de Resultados de Marketing	Perspectiva de Clientes	Línea de Base de Marketing
Estudio de Mercado			Gerencia de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Operaciones</li> </ul>	Indicadores de Resultados de Operaciones	Perspectiva de Procesos	Línea de Base de Procesos
Estudio Interno (Cadena de Valor interna)	Fortalezas Debilidades		Gerencia de RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de RR.HH.</li> </ul>	Indicadores de Resultados de RR.HH.	Perspectiva de Aprendizaje	Línea de Base de Aprendizaje

Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO III

# Formatos para la construcción de un Plan de Bionegocios

### EL EQUIPO EMPRENDEDOR

La formulación de un **Plan de Bionegocios** abarca diferentes conocimientos y habilidades que difícilmente pueden ser desarrollados por una sola persona. Es un trabajo multidisciplinario e integral, pues todos los aspectos que se investigarán se basan en la Idea de Bionegocio, desde sus respectivos enfoques profesionales.

Asimismo, representa una inversión en cuanto a diseñar un estudio detallado, que contemple acciones más allá del trabajo de gabinete, es decir, el trabajo en campo, con tiempos establecidos y resultados específicos.

En este manual, para la formulación de un **Plan de Bionegocios**, proponemos la conformación de un equipo mínimo de profesionales con perfiles y funciones básicos.

Sin embargo, esta propuesta no es limitativa en cuanto al profesional, al perfil y a las funciones mencionadas; es decir, puede haber otras combinaciones de perfiles y delegación de responsabilidades, ello queda a libre elección y manejo del emprendedor, que vendría a ser el Líder del Equipo.

Por otro lado, siendo un trabajo multidisciplinario y amplio, posiblemente existan algunas limitaciones sobre los profesionales, estudios e información necesarios para la formulación del **Plan de Bionegocios**. Sin embargo, esto tampoco debe ser limitativo, pues existen instituciones que brindan asistencia técnica, tal es el caso de Promperú y agencias de cooperación, ONG, entre otros actores. Es importante tener en cuenta esta opción.

 Elaborar un **Plan de Bionegocios** no tiene por qué ser un proceso complejo, sino una oportunidad de expresar de manera clara, coherente y ordenada argumentos que muestren la viabilidad de una oportunidad de negocio.

### Metodología e instrumentos

Debemos resaltar que en este capítulo se han adaptado y simplificado métodos e instrumentos complejos, propios de la formulación de los diferentes estudios, procesos o técnicas propuestos para la formulación del **Plan de Bionegocios**.

En algunos casos, como el estudio prospectivo, se requiere de un amplio manejo de trabajo grupal, de conocimientos matemáticos y estadísticos para el procesamiento de información cualitativa y cuantitativa, y para su proyección, así como de paquetes informáticos especializados.

Para el trabajo de campo, también se necesitan diversos instrumentos de recolección de información, y en este capítulo se han simplificado herramientas que podríamos considerar "síntesis".

Sin embargo, ello no resta "poder de construcción" a los métodos e instrumentos propuestos, pues esta adaptación se ha realizado con la finalidad de aproximar, visibilizar y facilitar la posibilidad de desarrollar un **Plan de Bionegocios**.

Más información en [www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe)

**EQUIPO MÍNIMO, PERFIL Y FUNCIONES BÁSICAS**  
PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE BIONEGOCIO

PROFESIONAL	PERFIL	FUNCIONES BÁSICAS
Líder del Equipo Emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad proactiva.</li> <li>● Amplio conocimiento de aspectos relacionados con el desarrollo sostenible y el Biocomercio.</li> <li>● Manejo de grupos (metodología, dinámicas e instrumentos).</li> <li>● Amplia capacidad de análisis, síntesis y sistematización de información.</li> <li>● Conocimiento de apoyo gubernamental e instituciones privadas que apoyan iniciativas de Biocomercio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirigir y coordinar con el equipo las actividades a realizar.</li> <li>● Sistematizar e integrar los estudios desarrollados.</li> <li>● Liderar y facilitar el plan estratégico, y la organización para la producción y/o exportación.</li> <li>● Revisar y aprobar el documento final del <b>Plan de Bionegocios</b>.</li> <li>● Establecer alianzas con instituciones que apoyan técnica y financieramente las iniciativas de Biocomercio (Estado, ONG, cooperación externa y bancos, entre otros).</li> </ul>
Economista, administrador o afín	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento de la realidad económica y social del país de origen y de destino.</li> <li>● Conocimiento de políticas e instrumentos económicos, comerciales, tributarios, acuerdos y tratados de comercio exterior, entre otros.</li> <li>● Conocimiento de metodologías e instrumentos económicos y empresariales (estudios económicos, de mercado, análisis de cadena de valor empresarial, instrumentos de prospectiva, marketing, comercio exterior, análisis económico y financiero, Balance Score Card (BSC).</li> <li>● Conocimiento de métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa.</li> <li>● Conocimiento de bases de datos, motores de búsqueda en Internet.</li> <li>● Manejo en el plano profesional de Excel, software de estadística (SPSS, Stata) y economía (Econometric E-View), u otros para el análisis de información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisión y análisis de estudios económicos y sociales.</li> <li>● Revisión y análisis de políticas económicas, tributarias, del comercio exterior, entre otros.</li> <li>● Análisis y sistematización de información estadístico-económica y sociodemográfica.</li> <li>● Desarrollo de estudios sectoriales, de mercado y empresariales.</li> <li>● Formular y aplicar los planes de organización y operación de marketing y comercio exterior. Y sus procesos manuales de aplicación.</li> <li>● Desarrollar el análisis económico-financiero.</li> <li>● Formular el sistema de instrumentos de seguimiento y evaluación del <b>Plan de Bionegocios</b> (Balance Score Card (BSC).</li> </ul>
Ingeniero, especialista ambiental o especialista en recursos renovables	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento de políticas e instrumentos de Biocomercio y ambientales.</li> <li>● Conocimiento y experiencia en la aplicación de estudios, y procesos productivos con estándares y certificaciones ambientales.</li> <li>● Conocimiento de métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa.</li> <li>● Conocimiento de bases de datos, motores de búsqueda en Internet.</li> <li>● Manejo en el plano profesional de Excel, software de estadística (SPSS, Stata), u otros softwares para el recojo y análisis de información cualitativa y cuantitativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Revisión y análisis de políticas, normas, certificaciones de Biocomercio y ambientales, tanto del país de origen como del país de destino.</li> <li>● Revisión y análisis de estudios del área de influencia de la Idea de Bionegocio.</li> <li>● Análisis de vulnerabilidad en los medios físicos, biológicos y socioeconómicos.</li> <li>● Formular e implementar, en los planes de organización, y operación los estándares, procedimientos y manuales de aplicación de los criterios de Biocomercio y ambientales.</li> <li>● Formular medidas de mitigación y Plan de Manejo Ambiental.</li> <li>● Aportar en la construcción del sistema de seguimiento y evaluación del <b>Plan de Bionegocios</b>.</li> </ul>
Sociólogo, trabajador social o afín	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manejo de grupos (metodología, dinámicas e instrumentos).</li> <li>● Conocimiento de métodos, técnicas e instrumentos para la relación con comunidades productoras.</li> <li>● Conocimiento para la identificación, análisis y fortalecimiento de cadenas de valor rurales.</li> <li>● Conocimiento de las realidades y dinámicas socioeconómicas e idiosincrasia en el área de influencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Facilitar la identificación y establecer medidas para fortalecer la cadena de valor de la Idea de Bionegocio.</li> <li>● Formular la estrategia e implementación del trabajo con productores y acopiadores, entre otros.</li> <li>● Apoyar en el análisis del área de influencia del Bionegocio.</li> <li>● Apoyar en lo demás que le delegue el Líder del Equipo.</li> </ul>
Asistente en investigación y administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Conocimiento básico en métodos y técnicas de investigación.</li> <li>● Conocimiento básico en administración de recursos.</li> <li>● Conocimiento de bases de datos, motores de búsqueda en Internet.</li> <li>● Manejo de Excel y de preferencia algún software de estadística (SPSS, Stata).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dar asistencia en investigación en campo y gabinete a todo el equipo de trabajo (búsqueda de información, elaboración de resúmenes, cuadros sinópticos, comparativos, entre otros).</li> <li>● Dar asistencia a todos los requerimientos administrativos que requiera el equipo de trabajo.</li> <li>● Administrar el presupuesto y el cronograma de trabajo de la formulación del Plan de Bionegocio.</li> <li>● Apoyar en todo lo que le delegue el Líder del Equipo.</li> </ul>

**FORMATO N° 1****3.1 Identificación y Selección de Ideas de Bionegocio****3.1.1 Conceptos básicos****Fuente de ideas**

**Creatividad propia:** la idea puede surgir de un pensamiento propio o de un planeamiento acerca de una necesidad en nuestros hábitos de consumo.

**Nuevos inventos:** cuando la idea viene de una investigación realizada sobre dicho planeamiento, lleva implícita una orientación comercial. Aquí es importante ver la posibilidad de hacer las mismas cosas, pero con nuevas formas.

**Tendencias sociales:** en nuestro entorno van surgiendo cambios que crean nuevas necesidades en la sociedad.

**Servicios mal ofrecidos:** existen necesidades que no están debidamente satisfechas por los servicios actuales.

**Conocimientos y experiencia adquirida:** la formación académica y la experiencia profesional son fuentes también de nuevas ideas. Es muy importante, en ese sentido, hacer uso de Internet, leer publicaciones, visitar ferias de exposición, entre otros, como parte del incremento de conocimientos o la revisión panorámica de lo que existe en la actualidad.

**3.1.2 Identificación de la Idea de Bionegocio potencial**

Se ha mencionado que una persona puede tener muchas ideas de negocio. Pero en cuál invertimos tiempo, esfuerzo y dinero en su investigación? Le recomendamos lo siguiente:

**Lluvia de ideas**

Esta técnica es sencilla. En un pequeño taller de trabajo con su equipo de especialistas de diferentes áreas de la empresa u organización desarrollen una lista de ideas que se les vengán a la cabeza, escríbanlas en una pizarra y comiencen a observar las ideas que puedan ser similares, o completen las que parezcan sueltas. Paulatinamente, con esta técnica, se tendrá una relación de posibles ideas a ser trabajadas. Luego, se debe identificar la de mayor potencial mediante el macro y microfiltro.



Cabe señalar que usted y su equipo de trabajo pueden cambiar las variables y la puntuación de acuerdo con sus necesidades. También pueden incluir más ideas, pero lo más recomendable es seleccionar las más importantes y realistas.

**Puntuación:**

Muy buena = 5;

Buena = 4;

Regular = 3;

Mala = 2;

Muy mala = 1

**Macrofiltro**

Este es un ejercicio basado en el conocimiento actual e información general disponible, y, en lo posible, con cifras aproximadas de la experiencia del equipo. En algunos casos, se trabaja a partir de la intuición, pero el filtro reducirá los márgenes de incertidumbre que da el trabajo intuitivo. El ejercicio consiste en responder de manera afirmativa o negativa sobre diferentes variables externas, de las cuales deberá tener una idea. Estas variables las propone el equipo de trabajo y deben ser lo suficientemente generales como para que puedan ser revisadas para todas las ideas de Bionegocios.

Variables	Ideas de Bionegocio				
	1	2	3	4	5
1. ¿Existe información suficiente para analizar esta idea?					
2. ¿Tiene identificado el país o países de destino para la exportación?					
3. ¿Existen Tratados de Libre Comercio u otros acuerdos comerciales entre el Perú y el país de destino?					
4. ¿Se podría decir que existe demanda o tendencias para el consumo para la Idea de Bionegocio?					
5. ¿El país de destino cuenta con una población amplia e ingresos altos?					
6. ¿Podría decirse que en el país de destino las condiciones económicas y para los negocios son estables?					
7. ¿En el país de destino ya existen productos iguales o similares que puedan reemplazarlo?					
8. ¿Para satisfacer esta demanda, la empresa puede conseguir con facilidad los insumos de los proveedores en la cantidad y ritmo que se requiere para la exportación?					
9. ¿En el Perú o en otro país existe otra empresa que podría realizar este producto o servicio, y exportar?					
10. ¿Podría decirse que en el país de destino hay facilidades para la distribución y comercialización del producto?					
<b>TOTAL PUNTUACIÓN</b>					

Fuente: elaboración propia

**Microfiltro**

Se desarrolla con las mismas ideas, de manera similar que en el ejercicio del macrofiltro, considerando las variables internas de la empresa u organización. Sin embargo, en este ejercicio, para una empresa en marcha, el conocimiento ya no puede ser general, las respuestas deben darse con mayor certeza. Es preferible en el caso de un nuevo Bionegocio basarse en estudios anteriores al proyecto.

Puntuación:

Muy buena = 5;

Buena = 4;

Regular = 3;

Mala = 2;

Muy mala = 1

Variables	Ideas de Bionegocio				
	1	2	3	4	5
1. ¿Se cuenta con la infraestructura física adecuada para la elaboración sostenida de este producto para la exportación?					
2. ¿Se cuenta con la estructura organizacional y funciones adecuadas que nos permitan desarrollar esta idea?					
3. ¿Se cuenta con mano de obra calificada y disponible en la empresa, y en el mercado laboral de la localidad?					
4. ¿Se tiene la tecnología adecuada en la empresa o disponible en el mercado?					
5. ¿Se podría ingresar con precios competitivos, de acuerdo con nuestros costos, en el mercado de destino?					
6. ¿Se podría competir con los precios de los productos sustitutos en el mercado de destino?					
7. ¿La tecnología actual de la empresa permite desarrollar un producto y envase que satisfagan las necesidades del mercado de destino?					
8. ¿Se pueden obtener buenos beneficios de esta idea?					
9. ¿La capacidad de regeneración de los insumos del producto a exportar es mayor que la tasa de utilización?					
10. ¿Las comunidades que producen los insumos estarían conformes con los beneficios generados por la Idea de Bionegocio?					
<b>TOTAL PUNTUACIÓN</b>					

Fuente: elaboración propia



Cabe señalar que usted y su equipo de trabajo pueden cambiar las variables y la puntuación de acuerdo con sus necesidades. También pueden incluir más ideas, pero lo más recomendable es seleccionar las más importantes y realistas.

**Idea de Bionegocio potencial**

La sumatoria de la puntuación del macro y microfiltro nos dará como resultado la **Idea de Bionegocio** potencial. Es decir, la idea que debe ser sometida a un estudio riguroso y que debe culminar en un **Plan de Bionegocios** para la exportación.

También se pueden poner ponderaciones a los resultados del macrofiltro y microfiltro. Es decir, si a usted y a su equipo de trabajo les parece que de mayor importancia son las variables del macrofiltro, entonces pueden darle a este resultado una ponderación del 70%, mientras que para el resultado del microfiltro una ponderación del 30%. Esto lo pueden manejar los que desarrollan el ejercicio.

**FORMATO N° 2****3.2 Antecedentes de la Empresa**

Este formato está elaborado como una guía para que, paulatinamente, se puedan redactar de manera fluida los antecedentes de la empresa.

**3.2.1 Historia y estructura de la empresa**

- Mencione el nombre, año y los motivos por los que se fundó la empresa.
- Prosiga describiendo los primeros productos o servicios y qué tipo de mercado satisfacían.
- A continuación, mencione los hechos relevantes en la historia que llevaron a lo que es hoy la empresa y sus actuales productos o servicios, acorde a los cambios en el mercado.
- Continúe enumerando las certificaciones logradas y premios alcanzados.
- Posteriormente, describa la génesis de la **Idea de Bionegocio**, esto es, la observación del entorno de tendencias de consumo, de deficiencias en productos y servicios actuales, u otro factor del entorno, o también en la observación interna de sus capacidades y capitales, es decir, de la evaluación de ventajas comparativas.
- En cuanto a la estructura organizacional y legal, mencione los principales aspectos desde el Directorio o Asamblea General, pase por el número de gerencias y sus funciones básicas, visibilice la solidez organizacional de la empresa o asociación para el desarrollo de la **Idea de Bionegocio**.
- Prosiga mencionando la cantidad de trabajadores, especializaciones y estrategias para atraer y retener el talento humano.
- Continúe indicando los sistemas de gestión implementados (de información gerencial, logística tipo just in time, monitoreo tipo Balance Score Card (BSC), entre otros) y cómo estos mejoraron el desempeño de la empresa.
- Mencione en la medida de lo posible la composición y distribución del accionariado.
- Para finalizar, adjunte el organigrama de la empresa u organización.

**3.2.2 Principales mercados, productos, clientes y competidores**

- Inicie la redacción mencionando el sector donde se encuentra la empresa y si está en crecimiento, maduración o declinación.
- Acompañe el párrafo anterior indicando algunas variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas o legales, en el ámbito local, regional, nacional o global que considere que influyeron e influyen en la industria de manera positiva o negativa.
- Comience a enumerar los productos y servicios actuales de la empresa, y especifique sus marcas, atributos y características distintivas, así como las innovaciones que permiten identificar la posición actual de la empresa.
- En el siguiente párrafo sería conveniente visibilizar si se tiene identificada alguna ventaja competitiva y cómo se piensa mantener esta.
- Prosiga la redacción haciendo referencia sobre los clientes, y resalte los segmentos a los cuales se atiende, e indique la satisfacción que tienen sus

clientes en relación con los productos o servicios que actualmente ofrece.

- Culmine este segmento indicando la relación con los proveedores y competidores, con los contratistas en cuanto a tercerización de procesos, entre otros.

### 3.2.3 Manejo de la biodiversidad

- En este segmento inicie mencionando las experiencias de la empresa en el cumplimiento de los criterios principales del Biocomercio. Brinde una apreciación positiva de su empresa sobre estos criterios.
- Prosiga mencionando el trabajo conjunto y participación de las utilidades de comunidades nativas productoras de los bienes, y señale el nombre de estas comunidades, dónde se encuentran, cantidad de población, entre otros.
- Continúe mencionando sus acciones a partir de estos criterios de Biocomercio, resalte las acciones realizadas en el manejo de los ecosistemas, flora, fauna, microorganismos; y de ser el caso recursos genéticos. Visibilice, en la medida de lo posible, todo lo referido a este punto, mencione los nombres de los recursos naturales y los documentos de gestión de la biodiversidad que utiliza la empresa.
- Termine este segmento mencionando el uso responsable que su empresa brinda al aprovechamiento de los recursos por debajo de su capacidad de regeneración, entre otros.

### 3.2.4 Rendimiento histórico-financiero

- En esta sección, lo primero que revisará el inversionista o prestamista es la rentabilidad de la empresa, específicamente la relación del rendimiento de los beneficios antes de intereses e impuestos acerca de los activos totales ROA<sup>1</sup> y la relación entre los beneficios después de impuestos sobre el patrimonio ROI<sup>2</sup>.
- Presente en una redacción sencilla el histórico de unos tres años atrás sobre el ROA. Recuerde que este indicador se refiere a la eficiencia operativa de la empresa. Esto es cuánto de cada sol generado en los activos totales se da por los resultados de la actividad operativa de la empresa (ventas menos gastos operativos).
- El inversionista revisará también la rentabilidad para los accionistas, pues él será un accionista del Bionegocio.
- Posteriormente, la empresa debe hacer un resumen explicativo de los estados financieros de los últimos dos o tres años, sobre los demás ratios que permitan dar a conocer la situación económica y financiera de la compañía en términos de liquidez, solvencia y productividad.
- Para mayor información, adjunte los estados financieros y balances de los tres últimos años.

<sup>1</sup> ROA Rentabilidad sobre activos  
(Return on Assets, por sus siglas en inglés)

<sup>2</sup> ROI Índice de retorno sobre la inversión.  
(Return on investment, por sus siglas en inglés).

## FICHA DE DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	
Razón social	[Nombre de la empresa]
RUC	[Número de RUC que identifica a la persona natural o jurídica]
Dirección	[Dirección legal de la empresa adonde se remitirán los pedidos]
Región	[Región en la cual se encuentra la empresa]
Provincia	[Provincia a la cual pertenece la empresa]
Distrito	[Distrito en el cual se encuentra la empresa]
Teléfono	[En el teléfono deben incluirse los códigos internacionales]
Fax	[Fax para comunicación escrita]
Representante / contacto	[Nombre de la persona con quien se tendrá el principal contacto]
Correo electrónico	[Correo electrónico del contacto de la empresa]
Página Web	[Página Web donde se mostrarán los catálogos del producto]
Fecha de creación	[Fecha de creación legal de la empresa]
Sector económico	[Sector al cual se dirige el principal rubro de la empresa, artesanía, textil y confecciones, joyería, manufacturas diversas, etc.]
Actividad económica	[Línea de producto en la cual se especializa la empresa por el sector económico]

**FORMATO N° 3****3.3 Estudio del Entorno o Macroambiente**

Para el desarrollo del análisis del entorno general o macroambiente, solo considere las variables que puedan afectar de manera positiva o negativa la Idea de Bionegocio de exportación. Usted y su equipo de trabajo pueden considerar las variables que puedan influir con mayor precisión en esta idea:

- En la primera columna, describa las variables del factor a analizar.
- En la segunda columna, a partir de la revisión de documentos, libros, periódicos, internet, entre otros, mencione de manera concisa información cualitativa relevante de la variable seleccionada.
- En la tercera columna, incorpore información estadística de la variable, de preferencia de los cinco últimos años.

Lo ideal sería encontrar información cualitativa y cuantitativa, pero esto no siempre es posible.



Consideren y evalúen la necesidad de realizar este análisis y diagnóstico no solo para el país de destino, sino también para el país de origen (Perú), pues un inversionista extranjero puede ser su nuevo socio.

**En el Plan de Bionegocio**

Una vez encontrada la información necesaria e incorporada en los cuadros abajo mostrados, desarrolle una breve redacción explicativa de entre tres o cinco párrafos por cada factor (en lo posible incorpore cuadros estadísticos), y siempre enfóquelos en la incidencia que tienen en la **Idea de Bionegocio**. Culminado este proceso, usted y su equipo tendrán el entorno general de la idea de Bionegocios. Esta redacción es la que irá en el **Plan de Bionegocios**.

**CUADRO N° 4**  
ESTUDIO DEL ENTORNO POLÍTICO, LEGAL E INSTITUCIONAL

FACTOR POLÍTICO	INFORMACIÓN CUALITATIVA	INFORMACIÓN CUANTITATIVA				
		2007	2008	2009	2010	2011
1. Instituciones nacionales e internacionales relacionadas con el cumplimiento de políticas económicas y negocios.						
2. Normas prioritarias que regulan la actividad empresarial, el comercio, y aspectos tributarios nacionales e internacionales.						
3. Acuerdos con países o bloques regionales y, por ejemplo, la Organización Mundial de Comercio (OMC), en el marco internacional.						
4. Instituciones nacionales e internacionales relacionadas con el cumplimiento de criterios ambientales.						
5. Normas prioritarias que regulan la actividad empresarial y su influencia en el medio ambiente, nacional e internacional.						
6. Estándares y certificaciones específicas.						

Fuente: elaboración propia

**CUADRO N° 5**  
ESTUDIO DEL ENTORNO ECONÓMICO Y CLIMA DE NEGOCIOS

FACTOR ECONÓMICO	INFORMACIÓN CUALITATIVA	INFORMACIÓN CUANTITATIVA				
		2007	2008	2009	2010	2011
1. Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) y principales sectores.						
2. Inflación y tipo de cambio.						
3. Tasas de interés referencial del país y del sistema financiero.						
4. Análisis del riesgo país.						
5. Indicadores de competitividad (Foro Económico Mundial, Doing Bussines).						
6. PBI per cápita.						
7. Crecimiento del consumo e inversiones.						
8. Exportaciones, importaciones y balanza comercial.						
9. Aranceles y precios del comercio exterior.						

Fuente: elaboración propia

**CUADRO N° 6**  
ESTUDIO DEL ENTORNO SOCIAL Y DEMOGRÁFICO

FACTOR SOCIAL	INFORMACIÓN CUALITATIVA	INFORMACIÓN CUANTITATIVA				
		2007	2008	2009	2010	2011
1. Crecimiento de la población y estructura etárea (edad) y sexo, entre otros.						
2. Flujo migratorio.						
3. Tasa de empleo, desempleo, ocupabilidad, Población Económicamente Activa (PEA).						
4. Nivel educativo y salud.						
5. Preferencias de consumo .						
6. Tendencias y cambios culturales.						

Fuente: elaboración propia

**CUADRO N° 7**  
ESTUDIO DEL ENTORNO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

FACTOR TECNOLÓGICO	INFORMACIÓN CUALITATIVA	INFORMACIÓN CUANTITATIVA				
		2007	2008	2009	2010	2011
1. Inversión en investigación y desarrollo.						
2. Trabajo conjunto de empresas con universidades o instituciones de investigación.						
3. Patentes desarrolladas en todo el país.						
4. Productos y servicios derivados de la investigación.						

Fuente: elaboración propia

**CUADRO N° 8**  
ESTUDIO DEL ENTORNO DE BIOCERCOMERCIO Y AMBIENTAL

FACTOR AMBIENTAL	INFORMACIÓN CUALITATIVA	INFORMACIÓN CUANTITATIVA				
		2007	2008	2009	2010	2011
1. Información general sobre el calentamiento global en el país.						
2. Uso de tierra para fines energéticos o alimentarios.						
3. Uso de productos o especies nuevas.						
4. Uso de productos químicos para el tratamiento agrícola.						
5. Condiciones generales de los medios físicos, biológicos y socioeconómicos.						

Fuente: elaboración propia

**FORMATO N.º 4****3.4 Estudio del Entorno Específico o Sectorial**

Como se menciona en el “Manual de Bionegocios”, para el desarrollo del estudio sectorial se recomienda aplicar el benchmarking como instrumento o técnica de recojo de información. En este nivel de estudio, es recomendable la contratación de especialistas o solicitar el apoyo técnico del Equipo PLANEX de Promperú, pues es posible que se tengan que hacer estudios del entorno sectorial tanto en el país de destino como en el de origen (Perú).

Este manual propone implementar un conjunto de herramientas de desarrollo socioeconómico y empresarial para armonizarlas y adaptarlas para el análisis sectorial. Se cuenta entonces con los modelos de las cinco fuerzas y cadena de valor, y como técnicas o herramientas el mapeo de actores, el benchmarking y el mapa de influencia.

**3.4.1 Benchmarking**

El *benchmarking* se enfoca específicamente en uno o unos cuantos aspectos en el que las empresas líderes sobresalen. Es decir, no es un instrumento de recolección de datos que analizará toda una empresa, sino que se proyectará en lo que mejor sabe hacer.

En el estudio del sector, utilizaremos esta herramienta tanto para el mapeo de cadena de valor como para el análisis de las cinco fuerzas.

Según los objetivos de los procesos a estudiar en una empresa, se pueden identificar tres tipos de *benchmarkings*:

- **Benchmarking interno:** tiene como objetivo identificar las mejores prácticas en los diversos departamentos, unidades operativas, entre otros, de la propia empresa, para luego aplicarlas en otras áreas de la organización que tengan actividades similares.
- **Benchmarking competitivo:** tiene como objetivo identificar información específica acerca de los productos, procesos y resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de la empresa.
- **Benchmarking funcional:** tiene como objetivo identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de empresa líder en un área específica que se está sometiendo a *benchmarking*. Se usa la palabra funcional porque este campo comprende principalmente actividades específicas en un área funcional determinada, como por ejemplo manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos independientemente de que se trate de empresas de campos totalmente distintos.

**3.4.2 Pasos para la elaboración del benchmarking**

- Para la **Idea de Bionegocio** se deben identificar las áreas de la empresa o sector que se quieran mejorar. Se necesitará una investigación previa que incluya

charlas informales con clientes, proveedores, a través de focus groups u otro formato de investigación de mercados, estadísticas, cuestionarios, encuestas de satisfacción, mapas de procesos, análisis financieros e informes sobre controles de calidad.

- Luego, identifique las empresas u organizaciones que son líderes en esas áreas, las mejores de cada rubro y de cada país. Consulte a clientes, proveedores, especialistas, asociaciones o gremios empresariales, y revistas de negocios para determinar cuáles son las compañías a investigar.
- Con los resultados, estudie las mejores prácticas de estas organizaciones.
- Implemente las mejores prácticas y delegue la responsabilidad de las acciones a individuos o equipos de diferentes áreas.
- El *benchmarking* es un proceso continuo, las mejores prácticas siempre pueden mejorar.

### 3.4.3 Análisis de las fuerzas del sector (en el Plan de Bionegocios)

Este análisis de las cinco fuerzas se debe desarrollar sobre las empresas o asociaciones que sean similares a la **Idea de Bionegocio**, en cualquier ubicación que se encuentre en la cadena de valor, sea productora, acopiadora, procesadora, distribuidora o comercializadora.

Es decir, si la empresa es una procesadora, deberá aplicar el *benchmarking* y analizar las variables por cada fuerza del sector (proveedores, ingreso de nuevas empresas, compradores, productos sustitutos y la rivalidad entre las empresas de su sector), a otras empresas que sean también procesadoras. Mas no a otra, por ejemplo, una distribuidora.

Una vez encontrada la información necesaria, desarrolle una breve redacción explicativa de entre ocho y diez párrafos por cada fuerza competitiva (en lo posible incorpore cuadros estadísticos), y siempre enfoque en la posible incidencia en la **Idea de Bionegocio**.

### 3.4.4 Benchmarking y cadena de valor del sector

De manera similar, en el análisis de los actores y sus funciones, desarrolle una breve redacción de entre ocho y diez páginas.

## Reuniendo información

Comuníquese con el gerente general de la empresa identificada y consulte si un grupo de ejecutivos y empleados de su empresa pueden visitar las instalaciones. De preferencia, el grupo debe estar conformado por profesionales del área específica de la empresa que hará el *benchmarking*.

- Sea claro y directo, proponga la visita y deje en claro que cualquier información será compartida con ellos también.
- Determine qué temas están fuera de estudio.
- Qué puntos no le interesan.
- Consulte si puede llevar grabadoras, cámaras fotográficas o de video.

Culminado este proceso, usted y su equipo tendrán el entorno específico o sectorial de la Idea de Bionegocios. Esta redacción es la que irá en el **Plan de Bionegocios**.

### 3.4.5 Análisis de las fuerzas competitivas y benchmarking

Como todo trabajo de recolección de datos, el equipo de trabajo debe establecer objetivos concretos. Esto significa delimitar los aspectos e información que se quiera investigar.

Puesto que el *benchmarking* se aplica a varias empresas, depende del tipo de *benchmarking* que se realice, es recomendable establecer un objetivo para cada fuerza competitiva del sector y variable a ser estudiada.

En el siguiente formato, se presenta una breve guía de recolección de datos. Este trabajo debe realizarse por cada fuerza y su variable, de acuerdo con lo que estimen los gestores de la **Idea de Bionegocio**.

#### INGRESO DE NUEVAS EMPRESAS

VARIABLE	ALTAS ECONOMÍAS DE ESCALA
ÍTEM	Interrogante / respuesta
Costos us. volumen	¿Se podría decir que su empresa tiene que competir fuertemente con las demás y reducir costos unitarios vía incremento de volumen de producción? <b>Respuesta:</b>  Si es así, ¿qué acciones desarrollan teniendo en cuenta la distribución del mercado? <b>Respuesta:</b>
Conocimiento o tecnología	¿En el camino de la reducción de costos unitarios e incremento del volumen, su empresa podría mencionar que ello sucede por aplicación del conocimiento, experiencia o dominio de alguna tecnología reciente? <b>Respuesta:</b>



VARIABLE	REGULACIONES INTERNACIONALES, REGIONALES O LOCALES
ÍTEM	Interrogante / respuesta
Políticas reguladoras al Comercio Internacional y Biocomercio	<p>Para el ingreso de productos del exterior, ¿existen acuerdos comerciales o tratos específicos a la inversión privada? <b>Respuesta:</b></p> <p>Si es así, ¿de qué manera han influido estas políticas en el sector y en la empresa que dirige? <b>Respuesta:</b></p> <p>En cuanto al Biocomercio, ¿existen normas internacionales que lo regulen y se apliquen en el país? <b>Respuesta:</b></p> <p>Si es así, ¿cómo han influido estas políticas en el sector y en la empresa que dirige? <b>Respuesta:</b></p>
Leyes específicas sectoriales	<p>En específico, en los criterios nacionales de Biocomercio, en referencia por ejemplo a permisos gubernamentales, construcción, licencias para explotación de recursos, entre otros, ¿qué leyes o parámetros legales existen? <b>Respuesta:</b></p>
Propiedad intelectual	<p>¿Hay políticas que protejan la propiedad intelectual en la creación de nuevos productos de Bionegocio? ¿Estas se aplican verdaderamente? <b>Respuesta:</b></p> <p>¿Qué tipo de patentes pueden suscribirse para la protección y se apliquen? <b>Respuesta:</b></p> <p>¿Ha influido de alguna manera el sistema burocrático para la protección intelectual de sus productos en su empresa? ¿De qué manera? <b>Respuesta:</b></p>



## FORMATO N° 5

## 3.5 Estudio Interno – Cadena de Valor Empresa

Para el desarrollo del análisis de la cadena de valor es necesario delimitar y cuantificar, en lo que respecta a costos, todas las actividades de la empresa, primarias y de apoyo.

La delimitación es diferente para cada tipo de empresa e incluso puede generarse confusión, pues existen actividades, tales como la mercadotecnia y posventa, que se encuentran estrechamente relacionadas.

Entonces, cada empresa debe identificar sus actividades en función del mejor panorama integral del negocio. Por lo tanto, no es recomendable definir como actividad directa a las actividades primarias o como actividad indirecta a las actividades de apoyo.

Las actividades pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Actividad directa:** es la directamente implicada en la creación de valor para el consumidor, como el ensamblaje, el proceso productivo, la operación de las fuerzas de ventas, la publicidad, el diseño del producto, entre otros.
- **Actividad indirecta:** es la actividad que hace posible desempeñar las actividades directas desde un proceso continuo, como mantenimiento, programación, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, entre otros.
- **Seguro de calidad:** es la actividad que asegura la calidad de otras actividades, tales como monitoreo, inspecciones, pruebas, entre otros.

Dependiendo del tipo de empresa (Idea de Bionegocio), esta clasificación se encuentra tanto en las actividades primarias como en las de apoyo.

## 3.5.1 Estimación de los costos

Una vez demarcadas las actividades es necesario determinar los costos. Aquí, las clasificaciones contables nos pueden dar referencias, pero no siempre son las mismas que la delimitación de actividades que generan valor agregado.

Si bien existen actividades en las que los costos pueden ser identificados en más del 50%, existen otras actividades que generan costos indirectos o sencillamente se difuminan en toda la empresa (actividad primaria y de apoyo). En este caso, se recomienda apoyarse en las técnicas del **costeo por actividades**.

## 3.5.2 Estudio interno – Cadena de Valor de la Empresa

La división entre actividades primarias y de apoyo, así como de actividades directas e indirectas varía según el tipo de empresa (extractora, productora o de servicios) y el tipo de sector. Por ejemplo, para un restaurante, la logística externa casi no existe, mientras que las actividades de operaciones y mercadotecnia son vitales.

Seguidamente, presentamos un conjunto de instrumentos por cada actividad que, desde su análisis integral, se permiten identificar procesos, tiempos y costos para hallar el costo total a estimar en el Valor Total que se entrega al consumidor.

ACTIVIDADES DE APOYO	ABASTECIMIENTO	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	RECURSOS HUMANOS	INFRAESTRUCTURA	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manual de adquisiciones.</li> <li>● Criterios de selección de bienes y servicios estandarizados.</li> <li>● Reglamentos de solicitudes de compras.</li> <li>● Contratos de compraventa con proveedores.</li> <li>● Instrumentos para verificación de ingreso de productos de comunidades a empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Protocolos de identificación de proyectos investigación.</li> <li>● Manuales de elaboración de instrumentos.</li> <li>● Manuales de trabajo participativo con proveedores (comunidades).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bases y criterios de reclutamiento y selección.</li> <li>● Escala de remuneraciones, planillas y boletas.</li> <li>● Plan de capacitación.</li> <li>● Plan de mejora del clima laboral.</li> <li>● Plan para la relación con comunidades.</li> <li>● Estándares mínimos de salud laboral (Ministerio de Trabajo, Defensa Civil).</li> <li>● Certificados de buenas prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planes y programas<sup>3</sup></li> <li>● Mapa de área de influencia y estudio de condiciones ambientales actuales.</li> <li>● Protocolos bioculturales<sup>4</sup>.</li> <li>● Diseño del manual organizacional y estructura orgánica.</li> <li>● Clasificadores y funciones de cargos.</li> <li>● Manuales de procedimientos.</li> <li>● Reglamentos para el manejo de estándares ambientales y de Biocomercio en la empresa.</li> <li>● Convenios con productores u otros actores de la cadena de valor.</li> </ul>	
ACTIVIDADES PRIMARIAS	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS DE POSVENTA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reglamento de inventarios.</li> <li>● Documentos de ingresos y salidas. Kárdex.</li> <li>● Reglamento de altas y bajas de bienes.</li> <li>● Reglamento de movimiento de bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Manual de operaciones.</li> <li>● Manual de empaquetado.</li> <li>● Protocolos de pruebas.</li> <li>● Manual de mantenimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reglamento e instrumentos para almacenamiento de productos de salida.</li> <li>● Instrumentos para la salida de productos.</li> <li>● Sistema de procesamiento de pedidos.</li> <li>● Protocolo de embarque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Plan de Marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema, protocolo y manuales para ingreso de productos a reparaciones y refacciones.</li> </ul>

<sup>3</sup> Plan estratégico, organizacional, de operaciones, ambiental.

<sup>4</sup> Los protocolos bioculturales son el resultado de un proceso de intercambio y participación que permiten a la empresa documentarse, reflexionar y aprender sobre los derechos de la comunidad.

**FORMATO N° 6****3.6 Estudio de Mercado – Cadena de Valor Empresa**

El estudio de mercado internacional y el plan de marketing son el corazón de la elaboración del plan de negocio exportador, ya que al identificar a nuestros clientes la empresa comenzará a iniciar su ciclo de producción y comercialización.

Para realizar un plan de negocio exportador con éxito es importante que el equipo de exportación con relación al cronograma de actividades que ha realizado se pregunte: ¿Cómo podemos satisfacer las necesidades del consumidor? ¿Cómo podemos posicionar nuestro producto en ámbitos internacionales? ¿Cuáles son los gustos y preferencias de nuestros clientes?, entre otras.

La herramienta que nos permitirá encontrar las respuestas a estas interrogantes es la investigación de mercado.

*Investigación de mercado, así la definen los expertos*

- Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es “la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación, y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”<sup>5</sup>.
- Philip Kotler define la investigación de mercados como “el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”<sup>6</sup>.

Por otro lado, la investigación del mercado internacional y el plan de marketing permiten organizar, así como establecer quién es el cliente a satisfacer. Encontrar el mercado geográfico es estar sujeto a mecanismos de protección y regulaciones nacionales que pueden ser muy distintas de aquellas que orientan, promueven o restringen la actividad exportadora. Por ello es importante identificar los acuerdos comerciales y las reglas a que se obligan los países como parte de tratados bilaterales, tanto como las reglas de la Organización Mundial de Comercio, así como la de determinados bloques de integración económica y/o asociación comercial que sujetan a los países miembros a adoptar reglas de comercio e inversión comunes y cada vez más exigentes.

<sup>5</sup> Investigación de Mercados. Un Enfoque Práctico, C. Segunda Edición, de Malhotra Naresh, Prentice Hall, 1997, Págs. 21 y 22.

<sup>6</sup> Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Primera Edición, de Kotler Philip, Prentice Hall, 2002, Pág. 65.

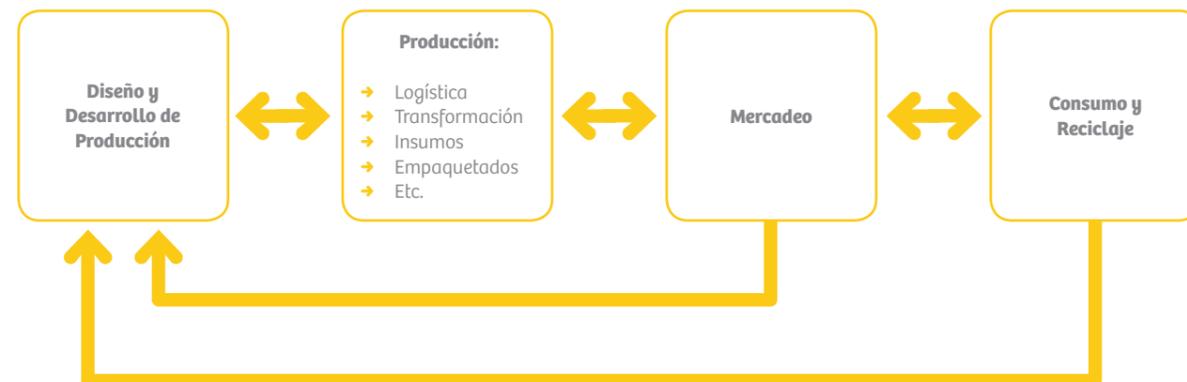
### 3.6.1 Las Cadenas de valor y mercados

Desde una perspectiva microeconómica y para analizar el caso de productos de agroexportación, ¿cómo analizar empíricamente las actividades económicas asociadas al producto específico? Una opción metodológica es el estudio de su cadena de valor. Para Kaplinsky y Morris (2000), la cadena de valor es una descripción del conjunto completo de actividades requeridas para producir un bien o servicio, en sus diferentes etapas de transformación de insumos y productos intermedios, presentación y todo tipo de traslado, hasta poner el producto último en manos del consumidor final. Cada eslabón de la cadena agrega valor a los insumos y productos intermedios generados.

Una representación gráfica simplificada y útil de la cadena de valor, presentada por Kaplinsky y Morris, muestra los vínculos que surgen en las diferentes actividades productivas para delimitar la competitividad y el control efectivo de la cadena de valor por parte de las empresas involucradas. De ahí, la importancia del instrumento para las empresas individuales que buscan mayor competitividad en el mercado al permitirles diseñar estrategias en actividades y etapas específicas.

La cadena de valor incluye relaciones de ida y vuelta que se establecen entre los agentes involucrados, sean estos los que operan directamente en partes de la cadena, los que apoyan o los que influyen en sus decisiones. Las relaciones de poder entre estos diversos agentes están presentes en la cadena de valor y se reflejan en el sistema de organización, de coordinación y de control entre las empresas involucradas.

**GRÁFICO N° 9**  
LAS CADENAS DE VALOR Y MERCADOS



Fuente: Juana Kuramoto. GRADE (2008)

## FORMATO N° 7

## 3.7 Estudio Prospectivo

La identificación de mercados en perspectiva y el entendimiento de estos con fines de exportación demanda, desde la óptica del exportador (o el interesado en exportar), una inversión de recursos escasos. Lo que determina la necesidad de adoptar una aproximación sistemática que aumente las probabilidades de que los riesgos de optar por un mercado de exportación y que el costo de oportunidad por el uso de recursos escasos (incluido el tiempo) estén contemplados dentro del contexto amplio de la gestión del negocio.

Esto permitirá por medio del plan de negocio exportador a realizar la estrategia de comercialización adecuada. En el siguiente esquema podemos observar los pasos para la implementación de dicha estrategia.



Fuente: Planex

El término “investigación de mercados” tiene un significado amplio relacionado con las informaciones que se solicitan al área, a la función de mercadotecnia de una empresa o, en su defecto, de un proveedor externo, para identificar mercados, segmentos o nichos de clientes, masa crítica de demanda, preferencias y patrones de consumo, regulaciones, precios de mercado, mecanismos de distribución o comercialización, etc. Estas informaciones activan el proceso de toma de decisiones empresariales e inciden sobre los modelos de gestión, organización y producción de una empresa.

La investigación de mercados internacional es un proceso ordenado y alineado con los objetivos y misión de la organización elaborados en el plan de negocio exportador, que consiste en identificar, recopilar, analizar y difundir, de modo sistemático y objetivo, información de mercados externos, con el propósito de identificar oportunidades y/o solucionar problemas asociados al emprendimiento de esfuerzos de exportación.

#### Recomendaciones para la elaboración del estudio de mercado internacional

- Concentrar ideas para identificar el problema a solucionar.
- Posicionar el producto en el mercado internacional.
- Escoger una estrategia que permita incrementar la rentabilidad de la empresa, entre otras.

A continuación, se detalla el proceso para la planificación de la elaboración del estudio del mercado internacional.

**FORMATO N° 8****3.8 Plan Estratégico – Misión y Visión**

En la vida cotidiana nos encontramos con organizaciones que ignoran el por qué realizan ciertas actividades. No saben hacia dónde va el trabajo que realizan, ni de dónde proviene la necesidad de hacerlo. Incluso, ignoran el tiempo y el propósito, además de desconocer los procesos y recursos con los que se cuenta. Todos estos factores impactan en la calidad del producto y/o servicio que se proporciona a un ciudadano o cliente. Cuando no se conoce el rumbo ni los objetivos que se pretenden alcanzar, es difícil que se planteen las actividades correctas. Para dar rumbo a la organización, dirigir los esfuerzos en pos de un fin determinado y obtener resultados, es que se definen la visión, la misión y los objetivos.

*“Había un leñador que se agotaba malgastando su tiempo y sus energías en cortar madera con un hacha desafilada, porque no tenía tiempo, según él, para detenerse a afilar la hoja”.*

Anthony de Mello

**3.8.1 La Misión**

La **misión** describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.

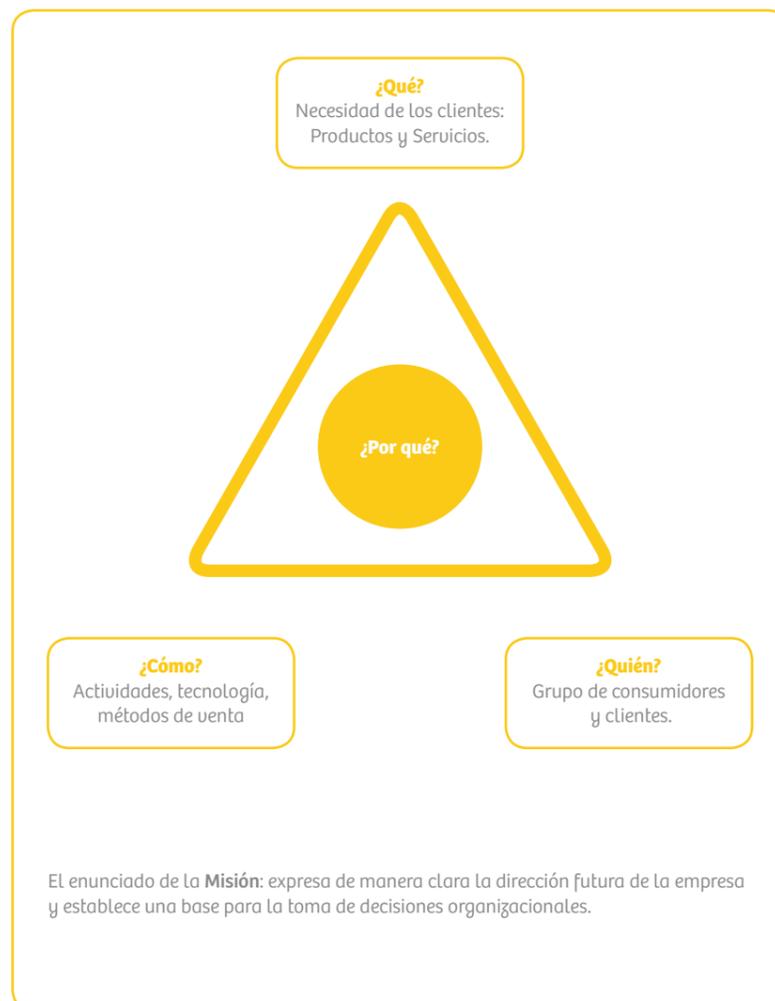
Se define la **misión** como un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito.

Como quiera que se defina, la **misión** es la declaración que sirve para saber cuál es nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar. Es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica. Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de personas que se reúnen a definir una **misión**:

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?

- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes, futuros?
- ¿En qué nos distinguimos? ¿Qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

**GRÁFICO N° 10**  
LA MISIÓN

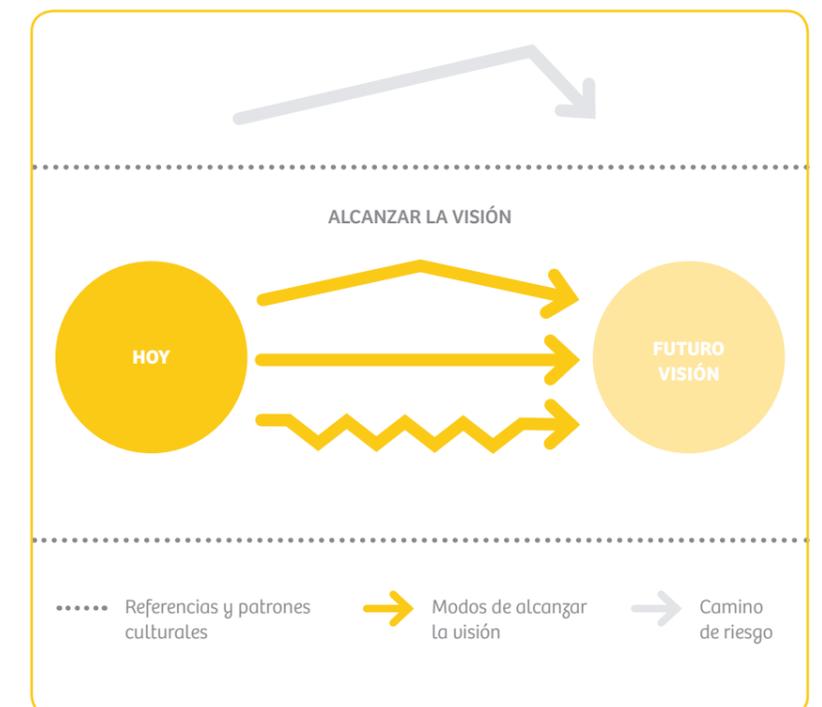


### 3.8.2 La Visión

La **visión** es la imagen que se tiene del lugar adonde se quiere llegar, de cómo queremos vernos como institución en un futuro definido. La **visión** nos permite plantear un futuro deseable, lo suficientemente claro y motivador, como para trabajar en su cumplimiento. La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

**GRÁFICO N° 11**  
LA VISIÓN



Fuente: [www.entorno-empresarial.com](http://www.entorno-empresarial.com)

Cabe destacar que antes de establecer la **visión** es necesario definir la misión. Redactarla es labor de un equipo de trabajo, más que la actividad de una sola persona, pues es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización basados en la información y con la perspectiva suficiente y complementaria.



**GRÁFICO N° 12**  
**MISIÓN Y VISIÓN**



Fuente: [aguaymantoperuexpress.blogspot.com](http://aguaymantoperuexpress.blogspot.com)



## FORMATO N° 9

## 3.9 Análisis Externo, Interno y Matriz FODA

*El análisis del entorno es vital para poder identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, si bien en el análisis del sector y competencia podemos identificar cómo nos encontramos respecto de las empresas del mismo sector, en el análisis del entorno identificamos cómo podemos aprovechar los acontecimientos que se presentan y de qué manera podemos administrar el factor riesgo para lograr con éxito nuestras actividades plasmadas en el plan de negocio exportador.*

Cuando se realiza un análisis del entorno, este debe hacerse en relación con factores internos y externos. Por lo general, utilizamos el análisis PESTA, es decir el análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales; observar cómo se está comportando el comercio internacional frente a los sectores económicos. Cruzando dicha información y resolviendo el test de autodiagnóstico empresarial, también conocido como test del potencial exportador, podemos identificar las fortalezas y debilidades que nos permitirán aprovechar con eficiencia las oportunidades encontradas. La aplicación del autodiagnóstico permitirá, gracias a unas preguntas estratégicas, responder cuán preparados estamos para exportar.

## 3.9.1 Externo: Análisis PESTA

El análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales (PESTA) revelará muchas de las influencias externas que pesan sobre el rendimiento del negocio.

Mucha de la información necesaria para el análisis PESTA puede haber sido reunida por fuentes primarias y secundarias, en ocasiones por los acontecimientos detectados en el entorno, ya sea en diarios y periódicos de buen nivel, o en otras informaciones en los organismos gubernamentales. Por ello, la aplicación del cuarto factor mencionado en los factores empresariales, en las instituciones, nos podrá proporcionar información acerca de dichos acontecimientos, en los ministerios, en las oficinas de promoción comercial, etc.

## a.1 Factor político:

Es muy importante para las empresas exportadoras analizar el factor político, ya que determinará las exigencias para el ingreso del producto y reglas de juego. Se sugiere analizar en este factor lo siguiente:

- Impuestos directos e indirectos, tales como el impuesto a las ganancias y el Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Las barreras arancelarias, tratados comerciales y acuerdos de preferencias comerciales.

## a.2 Factor económico:

Este factor es de mucha importancia porque determinará el clima de negocios en el país donde se desea realizar. El empresario debe considerar lo siguiente:

- Comportamiento y tendencia del tipo de cambio, la inflación y la tasa de interés.
- El ingreso promedio familiar y la capacidad de ahorro de la población.

## a.3 Factor social:

Este factor nos permite conocer los cambios demográficos, y los valores culturales y sociales en el país. La población y sus valores representan el punto de partida para el debate sobre la demanda del mercado. El empresario debe considerar lo siguiente:

- Crecimiento poblacional, la tasa de crecimiento poblacional tendrá un impacto directo en el tamaño de mercado potencial.

## a.4 Factor tecnológico:

Los cambios tecnológicos pueden generar un impacto rápido y drástico en la economía y en el comportamiento del mercado, por ello es importante identificar cómo se encuentra la tecnología. El empresario debe considerar lo siguiente:

- Desarrollo y acceso a tecnología moderna o de última generación en el país donde se realiza la producción y la venta.

## a.5 Factor ambiental:

Es importante identificar la problemática de las acciones en el ambiente, por el impacto que genera la producción en las condiciones ambientales del planeta. El empresario debe considerar lo siguiente:

- El calentamiento global.
- La contaminación del agua.

Los factores usan el análisis PESTA, para encontrar aquellas oportunidades y amenazas que pueden influir positiva y negativamente en el plan de negocio exportador. Por ello, se deben identificar estas combinaciones de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, las cuales son prioritarias para luego realizar el análisis FODA.

En la siguiente tabla podemos ingresar las oportunidades y amenazas identificadas por factores del análisis PESTA.

Factor Político	
Oportunidades	Amenazas

Factor Económico	
Oportunidades	Amenazas

Factor Social	
Oportunidades	Amenazas

Factor Tecnológico	
Oportunidades	Amenazas

Factor Ambiental	
Oportunidades	Amenazas

Fuente: Planex

### 3.9.2 Interno: autodiagnóstico empresarial (análisis del potencial exportador)

El potencial exportador se identifica por un conjunto de características, tales como el comportamiento de la empresa en el mercado nacional, los recursos, los procesos y productos, etc., lo cual determina las fortalezas y debilidades. Es importante considerar los factores externos a la empresa para aprovechar y encontrar las oportunidades y amenazas en el mercado internacional.

Es necesario analizar a la empresa a partir de la gestión empresarial: gestión exportadora y análisis del producto, lo que servirá para acceder al mercado externo.

Los factores que considera la gestión exportadora son: la capacidad organizativa de la empresa, los conocimientos técnicos del mercado internacional, la logística, los recursos financieros, etc.

Para diagnosticar en función de sus fortalezas y debilidades podemos tomar en cuenta cuatro (4) gestiones que nos permitan realizar una gerencia eficiente para la elaboración del plan de negocio exportador.

Mencionaremos algunas que proponemos para el desarrollo del test exportador:

#### a.1 Gestión administrativa:

Si bien es cierto, administrar es un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar la gestión administrativa, es la dirección de dichos procesos para la ejecución de las actividades la que debe considerar la administración, la organización y la satisfacción del cliente. Para identificarlos podemos hacernos las siguientes preguntas:

#### Administración

- ¿Realiza una planificación para el desarrollo de sus actividades?
- ¿Posee el personal una clara y bien articulada declaración del concepto de estrategia y de negocio?

#### Organización

- ¿Para visualizar la organización se utilizan organigramas?
- ¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?

#### Satisfacción al cliente

- ¿Cuenta la empresa con un servicio posventa para mejorar y fortalecer su relación con los clientes?
- ¿Cuenta con una estrategia formal para administrar sus relaciones con clientes?

#### a.2 Gestión productiva y logística:

La identificación de la gestión al momento de producir y el control de la logística son esenciales para el objetivo de la entrega del producto o servicio a nuestros clientes. Por ello, identificar algunas debilidades y fortalezas dentro de ellas nos permitirá reforzarnos, y generar nuevas estrategias y acciones que servirán en el plan de negocio exportador.

Algunas propuestas para identificar estas debilidades y fortalezas están en la producción, sistemas de gestión medio ambiental, etc. Para identificarlas podemos hacernos las siguientes preguntas:

#### Producción

- ¿Se hace planificación de la producción?
- ¿Utiliza diagrama de flujo de los procesos?

#### Sistema de gestión medio ambiental

- ¿Se ejecuta una política ambiental y de seguridad?
- ¿Está definido el sistema de control medio ambiental?

#### a.3 Gestión de los mercados internacionales y logística exportadora:

En el proceso de exportación es importante que la empresa fortalezca dos aspectos:

1. La identificación de mercados internacionales para el análisis de la demanda.
2. La distribución física internacional para colocar los productos y cumplir con las exigencias de los mercados internacionales. Es decir, que el producto llegue en óptimas condiciones.

Podemos sugerir algunos temas dentro de la identificación de dicha gestión, como investigación y desarrollo, canales de distribución, logística exportadora, etc. Para identificar estas fortalezas o debilidades podemos hacernos las siguientes preguntas:

#### Investigación y desarrollo

- ¿La empresa investiga para desarrollar productos nuevos con el fin de responder a las tendencias y cambios del mercado para cumplir con los requerimientos del mercado internacional?

- ¿La empresa trabaja con normas técnicas y estándares de calidad?

**Canales de distribución**

- ¿Conoce los canales de distribución existentes para sus productos?
- ¿Ha examinado recientemente su estrategia de canales de distribución para identificar oportunidades y amenazas potenciales?

**Logística exportadora**

- ¿Utiliza su proceso productivo materia prima importada?
- ¿Cuenta con documentación sustentatoria como: orden de compra, facturas, informes de calidad, informes de horas trabajadas, documentos de exportación (si exporta)?
- ¿Utiliza la empresa personal especializado que conoce e interpreta con precisión los Incoterms 2010 de la Cámara de Comercio Internacional?

**a.4 Gestión económica y financiera:**

La importancia de reconocer nuestra fortaleza en la capacidad de recursos financieros o nuestra debilidad para acceder a ellos o tenerlos es importante, ya que la inversión permitirá que se realicen las acciones propuestas. Por ello, es importante identificar el apalancamiento financiero, así como las alternativas dentro del sistema financiero.

Podemos observar cómo manejamos nuestros costos, presupuesto y el financiamiento para la exportación. De modo que para identificar estas fortalezas o debilidades podemos hacernos las siguientes preguntas:

**Costos y presupuestos**

- ¿Cuenta con una estructura de costos de exportación para determinar dichos costos?
- ¿Conoce los elementos de costos a considerar en una importación?

**Financiamiento a la exportación**

- ¿Ha presupuestado el capital inicial que necesita para comenzar a exportar y cuándo lo necesitará?
- ¿La empresa cuenta con recursos para desarrollar el mercado externo, sin poner en peligro su posición en el mercado nacional?

En el siguiente cuadro, podemos observar cómo podemos calificar cada pregunta. Una vez obtenida la respuesta a cada una de ellas, sabremos cuál de las áreas identificadas es fortaleza y cuál es debilidad, así podremos diagnosticar con el fin de generar acciones para dichas debilidades.

**3.9.3 Análisis de la matriz FODA**

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) concentra los resultados del análisis externo e interno. Un análisis FODA le permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas. En FODA está implícita la meta de alcanzar la óptima combinación entre los recursos de la



“Para la realización de la matriz FODA, usamos los insumos encontrados en el análisis PESTA para las oportunidades y amenazas, así como el análisis del autodiagnóstico empresarial para las fortalezas y debilidades”. de esta forma podemos identificar con el fin de realizar la matriz FODA.

empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la empresa.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial con la utilización de las fortalezas de la empresa.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

Un análisis FODA utilizado por sí solo es una herramienta en bruto bastante subjetiva. No obstante, esto es una ventaja, ya que se puede realizar rápidamente. De cualquier manera, un análisis FODA deberá ser corto y sencillo; se deberá evitar la complejidad y el análisis excesivo. Esto implica la comprensión y comunicación de este análisis, que además debe ocupar una única página. Por lo tanto, se podrá utilizar un análisis matriz FODA para realizar una rápida evaluación estratégica.

El proceso de creación de una matriz FODA es valioso, pues implica el debate entre los gerentes o personas claves de una empresa. Esto estimula el pensamiento de una manera que no es demasiado estructurada ni restrictiva.

**DEL ANÁLISIS PESTA**

Oportunidades	Amenazas
<p><b>¿Tiene su empresa capacidad exportadora?</b></p> <p>Para cada requisito existen preguntas que usted debe calificar de 1 a 3, de acuerdo con los siguientes criterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No / nunca (no corresponde de ninguna manera a la realidad de la empresa).</li> <li>2. Algunos / a veces</li> <li>3. Sí / siempre (corresponde absolutamente a la realidad de la empresa).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol>	

Fuente: Planex



#### DEL TEST AUTODIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Fortalezas	Debilidades
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

Fuente: Planex

#### MATRIZ FODA

	Fortalezas - F	Debilidades - D
Dejar siempre en blanco.	Anotar las fuerzas.	Anotar las debilidades.
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
Anotar las oportunidades.	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	Superar las debilidades y aprovechar las oportunidades.
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
Anotar las amenazas.	Usar la fuerza para evitar las amenazas.	Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Fuente: Planex



**FORMATO N° 10****3.10 Plan Estratégico, Objetivos, Metas e Indicadores****Objetivo**

Es la conversión de los lineamientos, señalados en la visión y misión, en indicadores de desempeño, en resultados y consecuencias que la empresa desea lograr. Se debe contar con un objetivo general y varios objetivos específicos definidos por el mercado, productos y por etapas o periodos, de manera que se facilite el monitoreo y la evaluación, respectivamente.

**Pasos para elaborar los objetivos**

- Un objetivo debe empezar con un verbo de acción o de logro.
- Un objetivo debe especificar un solo resultado a lograr.
- Un objetivo debe especificar solo el ¿qué? y el ¿cuándo?
- Deben estar redactados usando verbos fuertes, en modo infinitivo (Por ejemplo: realizar, desarrollar, gestionar, etc.).
- Deben ser entre seis y diez, aproximadamente.
- Los objetivos deben ser aquellos estrictamente indispensables para el logro de la misión.

**3.10.1 Objetivos específicos**

Los objetivos específicos deben cumplir con las siguientes condiciones:

- Considerar las relaciones encontradas en las fortalezas y debilidades.
- Considerar las relaciones encontradas en las oportunidades y amenazas.
- Priorizar en actividades que sean medibles para generar las respectivas estrategias e indicadores.

En este aspecto, los objetivos específicos se formulan mediante la relación que se tiene con el análisis FODA. Una vez ahí se deberá hacer la correspondencia con las estrategias e indicadores.

Ejemplos de objetivos específicos:

**Organización**

- Gestionar el perfil humano a partir de competencias.

**Dirección y liderazgo**

- Establecer una dirección participativa.

**Calidad**

- Lograr calidad en la elaboración del producto a ofrecer.

**Responsabilidad social**

- Identificar a la empresa como preservadora del medio ambiente.

**Satisfacción del cliente**

- Implementar un sistema de servicio personalizado.

**Producción**

- Mejorar la efectividad y la sincronización de procesos.

**Higiene y seguridad**

- Priorizar la seguridad en áreas y fases de producción claves de la empresa.

**Gestión de los mercados internacionales y logística comercial internacional**

- Prever el impacto de variables externas en diferentes mercados.

**Investigación y desarrollo de productos**

- Responder a las nuevas tendencias del mercado.

**Canales de distribución**

- Optimizar y supervisar el uso de los canales de distribución.

**Logística exportadora**

- Potenciar el área logística de exportación dentro de la empresa.

**3.10.2 Estrategia**

Es la combinación de planes y métodos que apoyan a los objetivos estratégicos.

**Estrategias debilidades-oportunidades**

Superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas:

- Con frecuencia, existen oportunidades externas claves, pero la organización tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.
- Para aprovechar las oportunidades externas, la organización tratará de superar sus debilidades para convertirlas en fortalezas.

**Estrategias debilidades-amenazas**

Disminuir las debilidades internas y evitar, o eludir las amenazas del entorno:

- Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar de hecho en una situación muy precaria.
- Bajo estas condiciones, la organización tendría quizá que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.
- La estrategia debilidades-amenazas es típicamente una estrategia defensiva.

**Estrategias fortalezas-oportunidades**

Usar las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas:

- Es la estrategia ideal.
- Por regla general, las organizaciones siguen estrategias: debilidades-oportunidades, fortalezas-amenazas o debilidades-amenazas para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias fortalezas-oportunidades.

- Cuando una organización tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas.
- Cuando una organización tiene amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

#### Estrategias fortalezas-amenazas

Aprovechar las fortalezas de la organización para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas:

- Esto no implica necesariamente que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.
- Se debe evaluar la posibilidad de transformar las amenazas en oportunidades, aunque ello implique el desarrollo de nuevas fortalezas.

### 3.10.3 Indicadores

Los indicadores son instrumentos de planeación que se utilizan para medir los resultados que se obtienen de la ejecución de las estrategias para el logro de los objetivos estratégicos, en el que se encuentran enmarcados.

#### Formulación de indicadores

Para plantear un indicador se debe tener en cuenta que este debe tener varios componentes:

- **Objetivo:** ¿para qué servirán los resultados de la medición de determinado indicador?
- **Definición:** construir el significado colectivo del indicador.
- **Diseño:** compuesto por el nombre de la variable. Lo que se mide.
- **Denominador:** es la meta que se proyecta realizar.
- **Numerador:** es lo que se realizó, teniendo en cuenta la meta proyectada.
- **Responsabilidad:** quién lidera el proceso de creación y realización de los indicadores.
- **Tiempo:** es el límite de tiempo para llevar a cabo la medición.
- **Procesamiento:** es el trabajo para llevar a cabo la medición y efectuar los resultados. Estos se pueden dar en cifras absolutas, en porcentajes, en tasas o en medidas estadísticas.
- **Toma de decisiones:** de acuerdo con los resultados, evaluar qué se puede hacer.
- **Consideración de gestión:** valorar si las decisiones fueron correctas y/o si necesitan corregirse.

#### Ejemplo de aplicación de indicadores

Ilustremos lo anterior con el siguiente ejemplo de: **Indicador de gestión de efectividad.**

- **Variable:** número de marcos para ventanas.
- **Denominador:** se deben producir 5000 marcos para ventanas en tres meses. Se deben producir al mes 1667 marcos para ventanas.
- **Numerador:** se produjeron 675 ventanas en el primer mes.
- **Tiempo:** se medirá la producción de ese primer mes.

#### Fórmula:

$$\frac{\text{Número de marcos producidos primer mes}}{\text{Número de marcos promedio por mes}} \times 100\% = 40.49\%$$

$$\frac{675}{1,667} \times 100\% = 40.49\%$$

**Resultado:** según la fórmula, solo se realizó un 40,49% de la producción total de marcos para ventanas que se deben producir en un mes. Esto se traduce en una deficiencia del 59,51% (100% - 40,49%) en la productividad mensual.

## EJEMPLO DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

#### Administración

<b>Objetivo</b>	Dirección por objetivos.
<b>Estrategia</b>	Implementar un plan por objetivos.
<b>Indicador</b>	Número de objetivos logrados.

#### Organización

<b>Objetivo</b>	Gestionar y definir el perfil humano, tomando en cuenta las competencias.
<b>Estrategia</b>	Aplicar una cultura de competencias y habilidades entre el personal.
<b>Indicador</b>	Porcentaje de productividad.

#### Dirección y liderazgo

<b>Objetivo</b>	Establecer una dirección participativa.
<b>Estrategia</b>	Tomar decisiones en forma centrada.
<b>Indicador</b>	Disminuir el tiempo de ejecución de ideas.

## Calidad

<b>Objetivo</b>	Seguir mejorando la calidad del producto.
<b>Estrategia</b>	Realizar un estricto control de calidad de las materias primas y buscar siempre elaborar un producto de mejor calidad.
<b>Indicador</b>	Porcentaje de devoluciones.

## Responsabilidad social

<b>Objetivo</b>	Mantener el reconocimiento de ser una empresa socialmente responsable.
<b>Estrategia</b>	Tener un grupo de personas que solo trabaje en este aspecto de la empresa.
<b>Indicador</b>	Nivel de aceptación de la comunidad hacia la empresa.

## Satisfacción del cliente

<b>Objetivo</b>	Brindar un servicio posventa mejor que el ofrecido en la actualidad.
<b>Estrategia</b>	Enfatizar la fidelización entre los clientes.
<b>Indicador</b>	Porcentaje de clientes que vuelven a comprar.

## Producción

<b>Objetivo</b>	Mejorar la sincronización de procesos.
<b>Estrategia</b>	Reingeniería de procesos.
<b>Indicador</b>	Tiempo de producción vs. tiempo óptimo.

## Higiene y seguridad

<b>Objetivo</b>	Priorizar la seguridad en los procesos claves de la empresa.
<b>Estrategia</b>	Mapeo de procesos riesgosos y toma de precauciones.
<b>Indicador</b>	Número de accidentes.

## Sistema de gestión del medio ambiente

<b>Objetivo</b>	Lograr la certificación de cuidado del medio ambiente.
<b>Estrategia</b>	Implementar tecnologías modernas.
<b>Indicador</b>	Porcentaje reducción de contaminante atmosférico.

## GESTIÓN DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES Y LOGÍSTICA COMERCIAL INTERNACIONAL

## Clientes

<b>Objetivo</b>	Incrementar en un 10% el número de clientes en el exterior.
<b>Estrategia</b>	Realizar un análisis de la competencia y de clientes.
<b>Indicador</b>	Número de contactos de importadores.

## CUADRO N° 9

## MATRIZ RESUMEN DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: OBJETIVOS-ESTRATEGIAS-INDICADORES

Logo		Oportunidades			Amenazas		
		Arancel. Preferencias Arancelarias. Acuerdos Comerciales.			Medios de transporte.		
		Exigencias para el producto.			Estructura de precios en relación con la nuestra.		
		Canales de distribución.			Barreras no arancelarias.		
Nombre de Empresa	Objetivo	Estrategias	Indicadores	Objetivos	Estrategias	Indicadores	
Fortalezas	Administración	Dirección por objetivos.	Implementar un plan por objetivos de la empresa.	Número de objetivos Logrados. Número áreas productivas. Número revisiones y/o mejoras de objetivos.	Generación de área de Comercio Exterior.	Contratación de gerente comercial.	Número de contratos internacionales realizados.
	Organización	Gestionar el talento humano, basado en un perfil por cargos.	Aplicar cultura de competencias y habilidades en el personal.	Porcentaje incremento de productividad.	Optimación en gestión de costos.	Realizar identificación de cadena de producción.	Comparación de costos de producción, año cero vs. año uno.
	Dirección y liderazgo	Establecer una dirección de manera estrictamente jerárquica.	Tomar decisiones de forma concentrada.	Porcentaje incremento de aciertos en decisiones tomadas.	Capacitación del personal en Gestión Empresarial, Comercialización y Proceso de Exportación.	Participación en talleres de Gestión Exportadora en Promperú.	Certificación de participación en taller de Gestión Exportadora de Promperú.
Debilidades	Calidad	Lograr calidad A1 en la elaboración del producto a ofrecer.	Desarrollar un Sistema de Control de Calidad Total Interno.	Porcentaje incremento de efectividad. Porcentaje incremento en colaboración entre áreas productivas. Porcentaje incremento de satisfacción del empleado.	Tercerizar el transporte de carga para el traslado de la producción.	Evaluación de empresas de transporte en función de servicios y costos.	Porcentaje disminución en los costos de transporte.
	Responsabilidad Social	Identificación de la empresa como preservadora del medio ambiente en el que opera.	Implementar políticas medio ambientales internas.	Porcentaje cumplimiento de normas ambientales internas. Porcentaje concientización de empleados.	Mejorar el control de calidad de la materia prima y sus productos terminados para reducir costos.	Aplicación de procedimientos para la identificación de productos que no cumplan los estándares de calidad.	Número de productos sin defectos.
	Satisfacción del cliente	Implementar un sistema parcial de servicio al cliente (posventa).	Construir relaciones en múltiples niveles.	Número de clientes por segmento. Porcentaje incremento de clientes por segmentos. Porcentaje de satisfacción de clientes por segmentos.	Lograr financiación por parte de instituciones financieras y no financieras.	Presentar planes de negocio exportador a las principales instituciones financieras.	Número de entidades financieras que aprobaron el préstamo.

Fuente: Planex

**FORMATO N° 11****3.11 Organización del Bionegocio****Organización**

El plan de organización es el desarrollo del plan de recursos humanos, el cual permitirá obtener los procesos necesarios para las convocatorias del personal que permitirán lograr el desarrollo de las estrategias establecidas.

El plan organizacional debe contener una descripción de la estructura del equipo y el personal, incluyendo el organigrama. El recurso humano constituye uno de los recursos más importantes de una empresa, y la delegación del personal en las estrategias que se realizarán es vital para el cumplimiento del plan de negocio exportador.

*Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. Las organizaciones surgen para aprovechar la unión de esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto.*

**3.11.1 Organigrama**

La organización funcional y jerárquica trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar estos con los recursos materiales y financieros con el fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles para conseguir los objetivos propuestos.

*El organigrama es el dibujo o esquema de la organización de los recursos humanos de la empresa. Además, representa en forma gráfica las principales funciones y líneas jerárquicas de dicha organización.*

**Tipo de organización elegida**

- Departamentos, áreas o secciones creadas.
- Dependencias funcionales y jerárquicas.
- Relaciones internas.
- Posiciones asignadas a cada subdivisión.

**Proceso de elaboración de un organigrama:**

- Realizar una investigación sobre la estructura organizacional, y determinar las unidades que construyen la organización y la forma como se establecen las comunicaciones entre ellas.
- Funciones o actividades que realiza cada una.
- Relaciones o subordinaciones existentes entre las unidades organizativas.

Al construir un organigrama se debe considerar lo siguiente:

- Las casillas deben ser rectangulares.
- Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.
- Las líneas de nivel son siempre horizontales.
- Delimitar con precisión las unidades o dependencias.
- Escribir correctamente el nombre de las unidades o dependencias, y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
- Los organigramas deben ser claros. Por ello se recomienda que no contengan un número exclusivo de cuadros y puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la comprensión de la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones.
- Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización.
- Cuando se trata de representar en ellos con colores, líneas gruesas, etc., muchas características -como las de comunicación interdepartamental, limitaciones, facultades, entre otras-, solo se logra hacerlos confusos.

Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama:

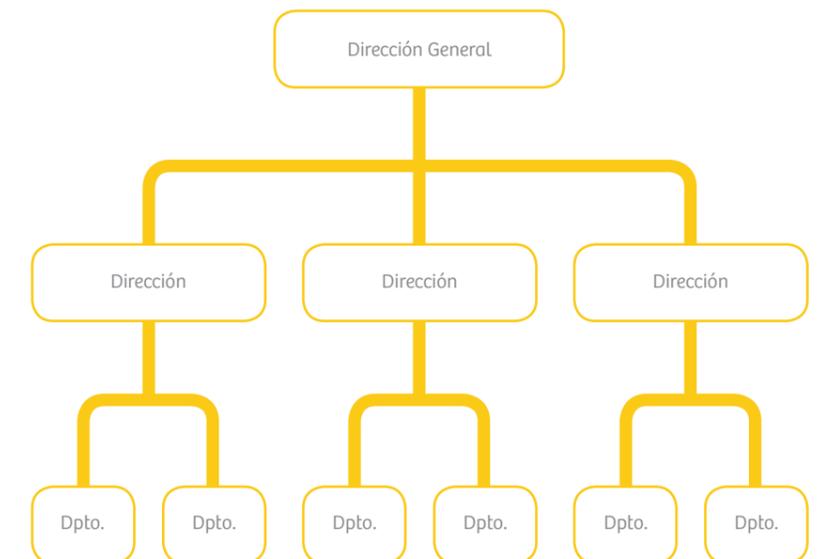
- **Líneas llenas sin interrupciones:** son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
- **Líneas de puntos o discontinuadas:** son aquellas que indican relación de coordinación y/o colaboración.

#### Tipo de organigramas

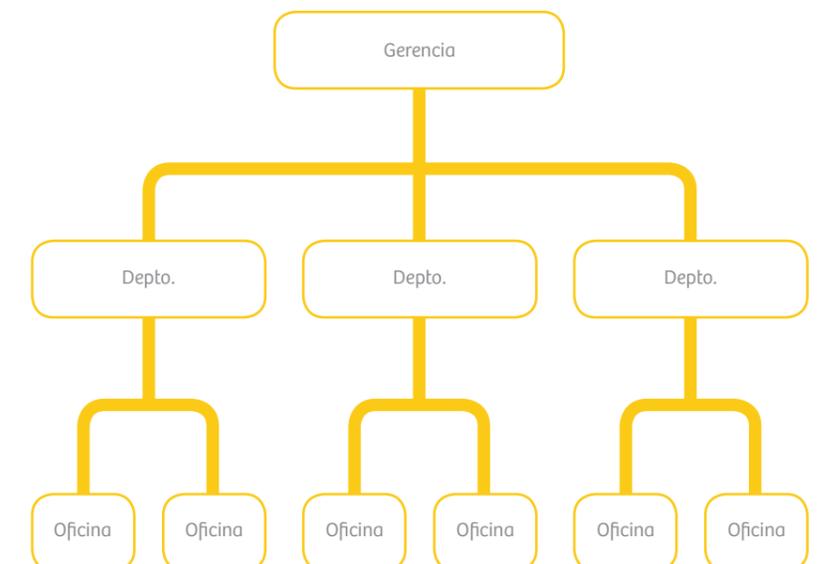
Basándose en lo planteado por Enrique B. Franklin (libro *Organización de Empresas*) y Elio Rafael de Zuani (libro *Introducción a la Administración de Organizaciones*), los organigramas se clasifican en:

- Por su naturaleza:** este grupo se divide en tres tipos de organigramas: microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos.
- Por su finalidad:** este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas: informativo, analítico, formal e informal.
- Por su ámbito:** este grupo se divide en dos tipos de organigramas:
  - **Generales:** contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.

#### ORGANIGRAMAS

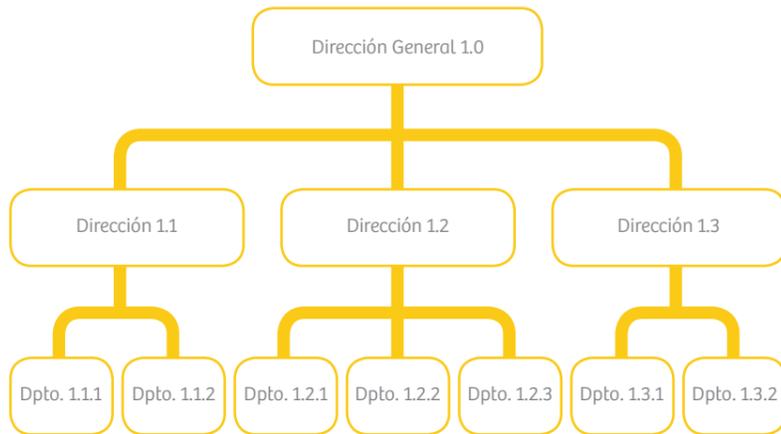


- **Específicos:** muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

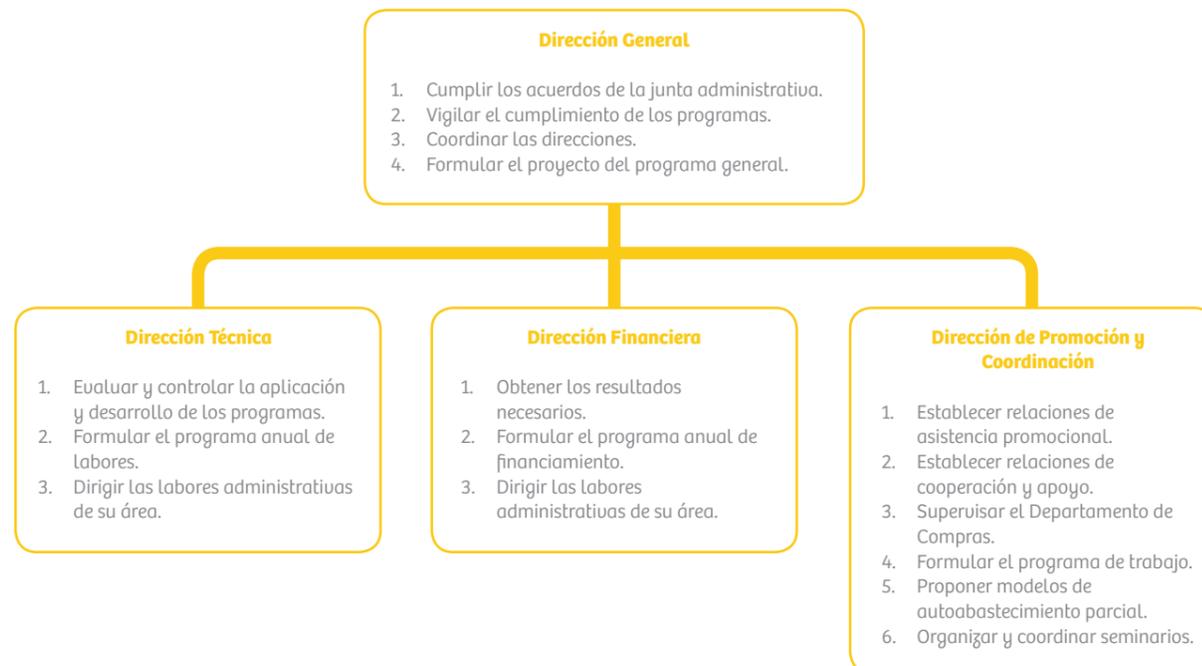


a. **Por su contenido:** este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

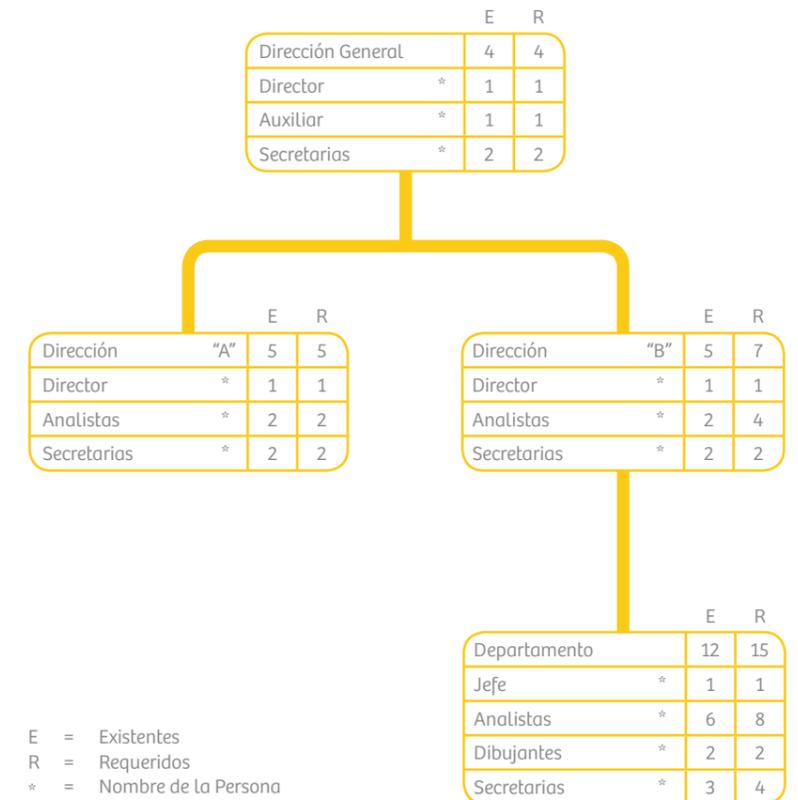
- **Integrales:** son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Cabe señalar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.



- **Funcionales:** incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.



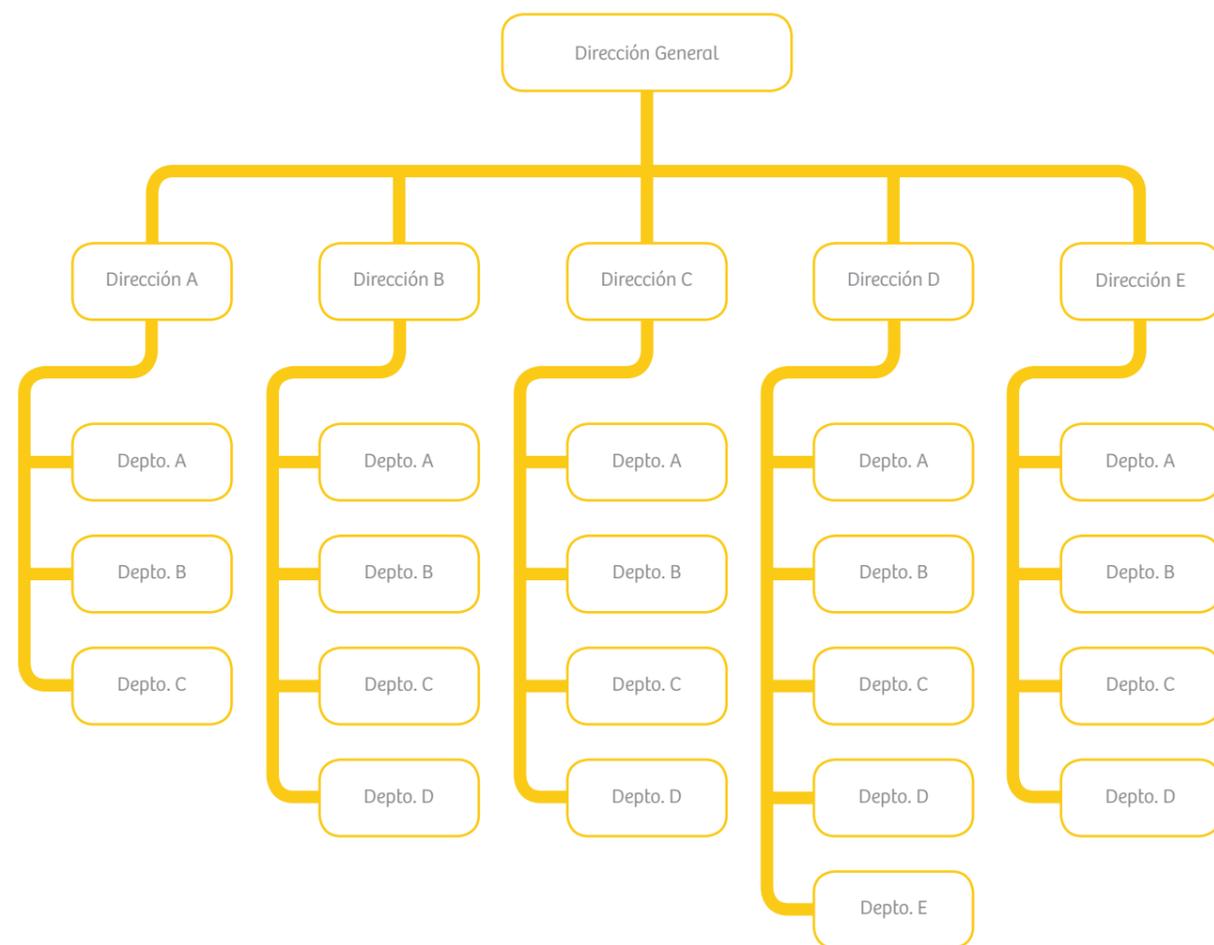
- **De puestos, plazas y unidades:** indican las necesidades en cuanto a puestos y al número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

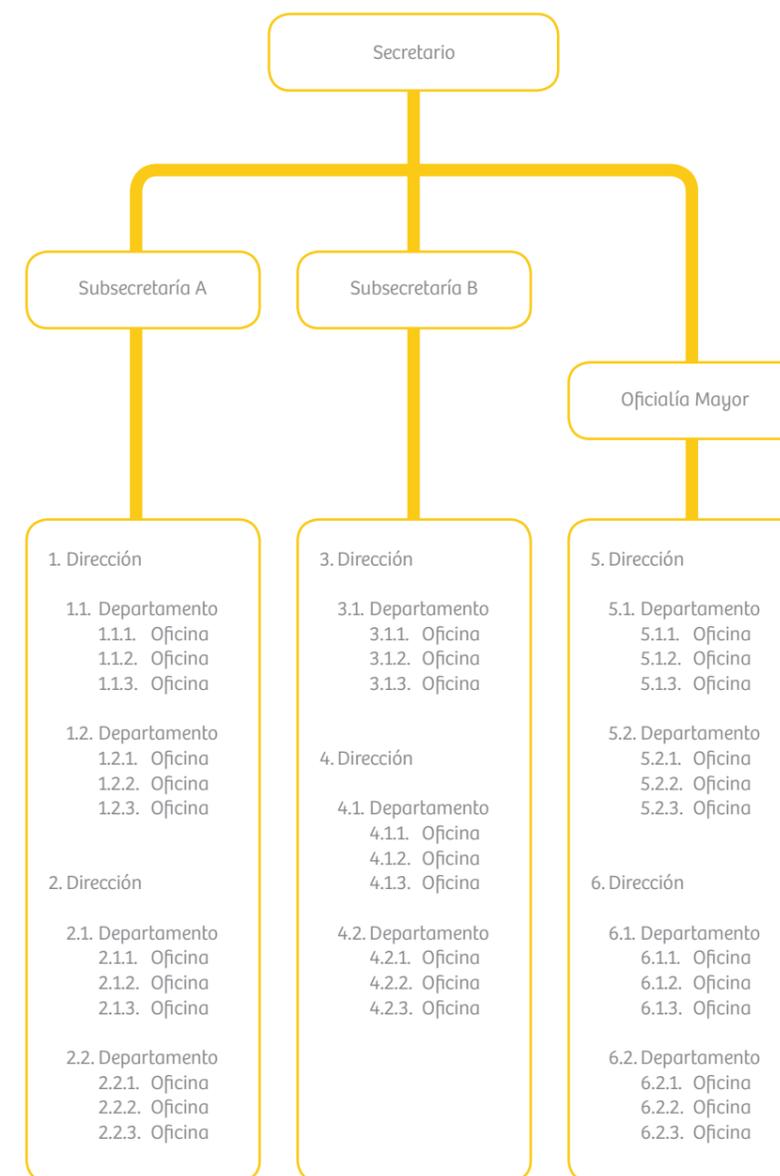
b. Por su presentación o disposición gráfica: este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Verticales:** presentan las unidades ramificadas de arriba a abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
- **Horizontales:** despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- **Mixtos:** este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de presentación.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

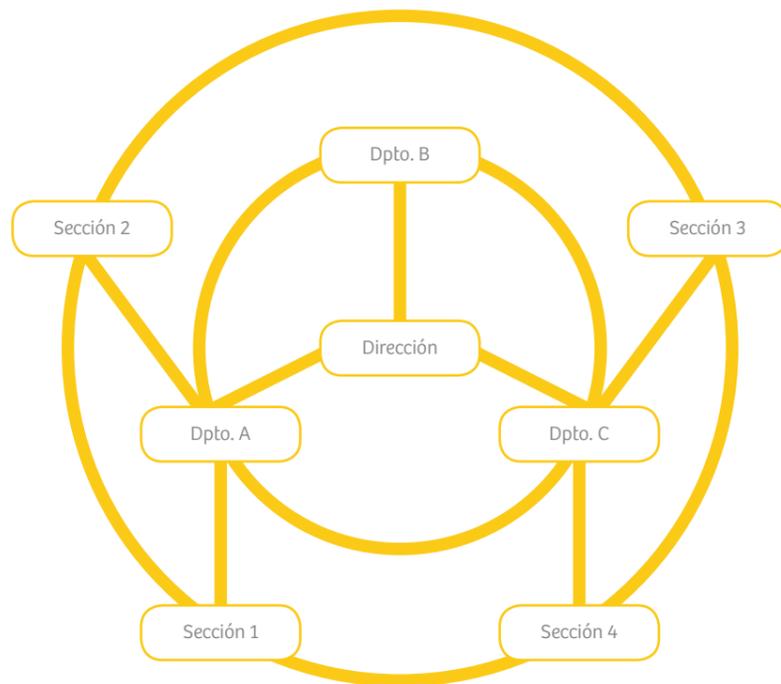
- **De Bloque:** son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

- **Circulares:** en este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad.

**GRÁFICO N° 13**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICO-CIRCULAR**



Fuente: Introducción a La Administración de Organizaciones, De Elio Rafael de Zuani (3)

### 3.11.2 Equipo de exportación. Perfil empresarial

*El equipo de exportación debe tener características tales como: perseverancia, actitud, visión, creatividad, liderazgo y habilidad, entre otras, que permitan alcanzar con éxito sus objetivos.*

El equipo comprende que la actividad empresarial es una forma de vida de muchos ciudadanos, pero la manera como se llega a dicha actividad varía del entorno en el cual desarrolla su experiencia, algunos por la continuación de la visión. Esto es por núcleos familiares, otros por la habilidad y capacidad de hacer lo que les gusta, o sea por afinidad, otros obligados a desempeñarse como empresarios por dificultades de empleo.

#### Equipo de exportación

Empresa.....  
 Identificación: .....  
 Área: .....  
 Cargo con la empresa: .....  
 Cargo el equipo de exportación: .....  
 Funciones: .....

Fuente: elaboración propia

### 3.11.3 Plan de Recursos Humanos

El Plan de Recursos Humanos contiene tanto el Programa para el Recurso Humano Interno como Externo. El procedimiento de identificación del personal interno está dividido en cuatro etapas: reclutamiento, selección, inducción y capacitación. El grupo de interés externo no puede ser ni reclutado ni selecto, pero sí capacitado o educado para tener el soporte que este programa administrativo requiere para llegar a cumplir a cabalidad las expectativas.

El Plan de Recursos Humanos debe estar perfectamente integrado con la estrategia y la gestión del plan de negocio exportador.

**Tipo de reclutamiento:** el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes. Se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben solicitudes de empleo. Se obtiene un conjunto de solicitantes, del cual saldrán nuevos empleados. Se definen las descripciones de puestos e instrumentos esenciales: información sobre funciones y responsabilidades de cada vacante.

**Interno**

- Transferencia de personal.
- Ascenso de personal.
- Programas de Desarrollo Personal.
- Planes de profesionalización de personal (carrera).

**Externo**

- Carteles públicos.
- Contacto con escuelas y universidades.
- Agencia de reclutamiento.
- Avisos de periódico.
- Recomendaciones.
- Base de datos.

**Tipo de Selección:** al tener un grupo de solicitantes del proceso de reclutamiento, se inicia un procedimiento de selección con una serie de pasos para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Se genera un proceso, el cual comienza en el momento en que las personas solicitan empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar o no a uno de los solicitantes.

- Entrevista libre.
- Entrevista dirigida.

- **Pruebas de conocimiento**

- Pruebas de conocimiento general.
- Pruebas de conocimiento específico.

- **Pruebas psicotécnicas**

- Pruebas de actitud.
- Pruebas de capacidad.

- **Pruebas de personalidad**

- Pruebas de personalidad – expresivas.
- Pruebas de personalidad – proyectivas.

- **Técnicas de simulación**

- Psicodrama.
- Dramatización.

**Tipo de inducción:** La inducción o periodo de entrenamiento da la oportunidad de aprender un nuevo trabajo y conocer a otros empleados. Se debe entender que la inversión en el entrenamiento del nuevo empleado puede ahorrar mucho tiempo y dinero. Se recomienda que se le dé la bienvenida. Se debe explicar cómo se opera el negocio y quién se encarga de cada tarea. Describir en detalle lo que estará haciendo. Hacer un resumen de cómo se evalúa y cuándo. Aclarar detalladamente la política de trabajo. Dejar saber al nuevo empleado con quién puede consultar cuando tenga algún problema.

- **De Reclutamiento interno**

- Manual y normas de empleados.

- **De Reclutamiento externo**

- Folletos.
- Video.
- Manual de organización y normas de empleados.

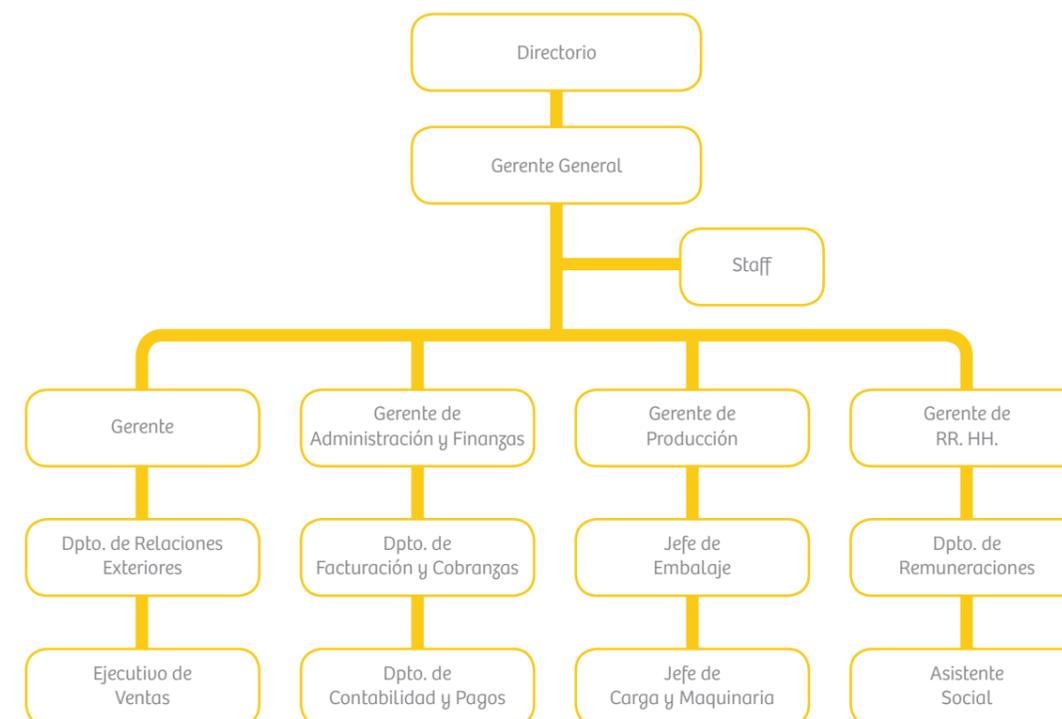
**Tipo de capacitación:** brindar conocimientos y habilidades para que el trabajador pueda cumplir de la mejor manera sus actuales o futuras responsabilidades en la organización. Brindar conocimientos, que si bien no son necesarios a la fecha, le permitirán convertirse en un recurso humano más valioso. Motivador para personas de aspiración media.

- **Entrenamiento en La Empresa**

- Puestos de entrenamiento.
- Planeación de actividades de trabajo – cursos internos.
- Rotación de puestos.
- Instrucción particular.

- **Entrenamiento fuera de la Empresa**

- Cursos externos.
- Experiencias conductuales.
- Coaching.

**GRÁFICO N° 14****EMPRESA DE EMBALAJE DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS**

Fuente: elaboración propia



## Formato N° 12

### 3.12 Gestión Logística

#### 3.12.1 Análisis de costos y precios de exportación

El análisis de costos y precios de exportación se realiza para que la empresa pueda determinar la suma de los gastos que originan los diferentes acciones encaminadas a la exportación; y así, poder definir qué estrategia de precios debe utilizar. Estas acciones varían dependiendo del tipo de negociación o cotización que se realice, las cuales se establecen mediante el término de negociación internacional utilizado.

#### a. Elementos del precio de exportación

##### Costos

Es el desembolso al que obliga determinado bien o servicio. Sirve para identificar la cantidad de dinero que se debe calcular para cubrir su proceso de producción o de comercialización. El costo es un elemento con alto grado de certidumbre y poco flexible porque, por lo general, no está sujeto a negociación.

##### Tipos de costos

- **Costos fijos.** Aquellos cuya magnitud de monto no se relaciona directamente con la cantidad producida o volumen comercializado.
- **Costos variables.** Están relacionados y tienen que ver con la realización concreta de la exportación, por lo que en magnitud, el monto se relaciona con la cantidad producida o volumen exportado.

##### Ejemplo de costos

- Costo del producto.
- Costos de comercialización y costos de transporte y seguros internos.
- Costos varios.
- Manejo de carga.
- Costos financieros.
- Otros costos de exportación.
- Costo del transporte internacional y seguros.

##### Precios

Algunas de sus definiciones son:

- Expresión final de la articulación de costos que contempla una rentabilidad o utilidad.
- Es el valor expresado en términos monetarios que funciona como medio de intercambio.
- Es el valor que se da a los bienes y servicios. Es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir productos o servicios.

*El Precio es, por excelencia, negociable. Por ello, se dice que tiene un área rígida y un área blanda, lo que da lugar a un espacio de negociación.*

Esto significa que, al hacer una oferta, el vendedor pretende el Precio más alto, el cual debió definir previamente con base en las características del mercado y de la competencia. Sin embargo, también tiene un Precio de reserva, que representa el Precio mínimo por el cual estaría dispuesto a vender y abajo del cual no aceptaría ningún acuerdo. El área rígida, o Precio de reserva del vendedor, está representada por los costos más la mínima utilidad por la cual se está dispuesto a vender. El área blanda, por su parte, está representada por el Precio máximo, pero realista al que se aspira vender. Se debe tener en cuenta que en productos intermedios, por ejemplo, materias primas (M.P.), lo que para el proveedor es Precio, para el comprador es Costo.

### b. Costos y gastos de exportación

Estructura de costos de exportación			
Artículo:			
Tallas:			
Características:			
Colores:			
Concepto	Fijos	Variables	Totales
<b>I. Costos del producto:</b>			
1.1. Materia Prima directa:			
1.2. Mano de Obra directa:			
1.3. Gasto Directo:			
1.4. Costos indirectos de Fabricación:			
1.5. Gastos Generales y Administrativos:			
<b>ii. Costos de ayuda a la comercialización:</b>			
2.1. Folletos			
2.2 Otros			
<b>iii. Costos de distribución y ventas:</b>			
3.1. Embalaje			
3.2. Gastos de ventas:			
3.3. Marcado de bultos			
3.4. Carga en transporte			
3.5. Documentos de Exportación: (Certificados)			
<b>Utilidad</b>			
<b>Precio ex - work:</b>			

Fuente: Planex

### c. Selección del precio de exportación

Para la cotización del precio debe tener en cuenta:

- **Estructura de costos de la empresa.** Los precios se pueden basar en el costo

total de los productos, más un margen de utilidad deseado. Los precios se pueden basar en el balance entre las estimaciones de la demanda percibida en el mercado, los costos de producción y mercadotecnia. Los precios pueden ser fijados por las condiciones competitivas del mercado (precios ofrecidos en el país al que se va a exportar). Existen dos técnicas para determinar precios de exportación:

- 1) **Costing (determinación de precio con base en costos).** Esta técnica es quizá la más utilizada para elaborar las cotizaciones en el mercado doméstico, ya que "se basa en conocer los costos totales por producto, agregar una utilidad deseada y, con ello, se obtiene el precio de venta"<sup>7</sup>. Es decir, se parte de los costos para determinar el precio, se obtiene sumando los costos de producción y el gasto de transporte.

Estructura de gastos de exportación			
Artículo:			
Tallas:			
Características:			
Colores:			
Concepto	Fijos	Variables	Totales
<b>Gastos de exportación</b>			
Conducción al puerto o aeropuerto Almacenaje Gastos Operativos Precinto Comisión de Agente de Aduana Otros gastos en puerto de origen <b>PRECIO FAS</b>			
Carga y Estiba Gastos Financieros <b>PRECIO FCA ó FOB</b>			
Flete <b>PRECIO CPT ó CFR</b>			
Seguro <b>PRECIO CIP ó CIF</b>			
Descarga <b>PRECIO DAT</b>			
Gastos de Importación Conducción Otros <b>PRECIO DAP</b>			
Derechos e Impuestos <b>PRECIO DDP</b>			

<sup>7</sup> Business America", U.S. Department of Commerce, EUA, 1996.

2) **Pricing (determinación de precio con base en el mercado / competencia)**, “Esta técnica consiste en determinar el precio de venta basado en un precio definido en el mercado. Desde este punto de partida, se realiza un retroceso de gastos”<sup>8</sup>. Se estima restando al precio internacional, el costo de transporte.

Fijación de Precios		
		
Empresa	Medio de Transporte	Mercado Internacional
C.T. = \$15 U = \$ 5 P = \$20		
“COSTING” →		
\$20	\$10	\$30
← “PRICING”		
\$17	\$10	\$27
	C.T. = Costo Total por Producto U = Utilidad Esperada P = Precios \$ = Dólares Americanos (USD)	
En este ejemplo se aprecia que, inicialmente, el exportador esperaba tener una utilidad de \$5 USD y determinó su Precio usando Costing. La realidad del mercado le indicó posteriormente que el Precio máximo al que puede vender es de \$27 USD y no de \$30 USD, por lo que haciendo Pricing se da cuenta de que la utilidad que el mercado le fija es solo de \$2 USD.		

Fuente: Planex

<sup>8</sup> Ibid 6

Si al precio de mercancía se restan los márgenes de canales de distribución, los derechos, impuestos, fletes y seguros, costo aduanal y costo de embalaje, entre otros, se habla de determinación de precios por *pricing*, a diferencia de sumar a las utilidades la contribución de costos fijos + costos variables - precio de venta, *costing*.

El precio de exportación incluye, de esta manera, despachos aduanales, transporte, flete, derechos e impuestos, canales de distribución, empaque y embalaje, entre otros.

Existen algunos precios deducidos del *costing* y *pricing*, entre los principales tenemos:

Método	Característica
Precio en función del costo	Precio basado en los costos, la empresa agrega un margen de utilidad.
Precio en función del mercado	Precios basados a partir de los precios fijados por la competencia.
Precio de penetración	Precio inferior al de la competencia para captar mercado.
Precios encima de la competencia	Precio superior al de la competencia, empresa de prestigio.
Precios de descreme	Precio por encima de la competencia aplicado a productos innovadores.

- **INCOTERMS**<sup>9</sup>. Los INCOTERMS, Términos Internacionales de Comercio (acrónimo del inglés International Commercial Terms), son un conjunto de términos y reglas que establece las condiciones de compraventa internacional. El propósito es facilitar el comercio exterior y la integración del contrato de compraventa internacional. Su objetivo es establecer un conjunto de términos y condiciones, o reglas que determinen los derechos y obligaciones del vendedor y comprador en el acto de comercio internacional, así como acordar el transporte a utilizar y lugar de entrega de la mercancía.

Los INCOTERMS buscan, principalmente, la transferencia del riesgo entre comprador y vendedor, los costos, así como establecer la documentación requerida.

<sup>9</sup> Según la Cámara de Comercio Internacional, el punto de entrega de la mercancía y los compromisos, responsabilidades y riesgos que esto conlleva para ambas partes, que significan los costos y gastos de exportación que deben de cubrir.

Los INCOTERMS 2010 se clasifican por grupo y tipo de transporte a utilizar. Veamos:

<b>E</b>	Salida.
<b>F</b>	Sin pago de transporte principal.
<b>C</b>	Con pago de transporte principal.
<b>D</b>	Llegada.

Transporte	Grupo	INCOTERMS	Significado
Multimodal	E	EXW	En fábrica.
	F	FCA	Franco transportista.
	C	CPT	Transporte pagado hasta.
	C	CIP	Transporte y seguro pagado hasta.
	D	DAT	Entrega en terminal.
	D	DAP	Entrega en lugar.
	D	DDP	Entrega de derechos pagados.
Marítimo	F	FAS	Franco al costado del buque.
	F	FOB	Franco a bordo.
	C	CFR	Costo y flete.
	C	CIF	Costo, seguro y flete.

#### Sugerencias

- Con base a los INCOTERMS 2010, y a la estrategia y política de precios, determine el precio de exportación.
- Analice si su empresa puede enfrentar y sostener ese precio.
- Es muy importante conocer el precio de la competencia.
- Si va a exportar por primera vez, es recomendable acudir con un especialista en la cotización de precios de exportación.
- Los precios de exportación deben de expresarse siempre en divisas duras (euros, U.S. dólares, etc.).

#### 3.12.2 Manejo Tributario – Drawback / IGV

Procedimiento de Restitución Simplificado de Derechos Arancelarios, en adelante restitución, permite obtener como consecuencia de la exportación, la devolución de un porcentaje del valor FOB del producto exportado, en razón que el costo de producción se ha visto incrementado por los derechos arancelarios que gravan la importación de insumos incorporados o consumidos en la producción del bien exportado<sup>10</sup>.

- **Beneficiarios (Empresas Productoras-Exportadoras)**
  - Persona natural o jurídica que elabore o produzca.
  - Aquella que encarga a terceros la producción o elaboración de los bienes que exporta, siendo requisito que la producción adquirida haya sido objeto de un acuerdo o contrato escrito entre la empresa exportadora y la empresa productora.
  - Quienes según lo acordado en el contrato de colaboración empresarial sin contabilidad independiente actúan como operadores de los citados contratos, siempre que importen o adquieran en el mercado local insumos importados<sup>11</sup>.
- **Insumos Importados<sup>12</sup> (materias primas, productos intermedios, partes y piezas)**
  - Importados directamente por el beneficiario.
  - Adquiridos a importadores ubicados en el país (proveedores locales).
  - Mercancías elaboradas con insumos importados por terceros.
- **Requisitos**
  - Las solicitudes deberán presentarse por montos a restituir no inferiores a quinientos dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 500,00).
  - Que la DUA (Declaración Única de Aduanas) o DS (Declaración Simplificada) de exportación definitiva indique la voluntad de acogerse al beneficio.
  - El producto de exportación no forma parte de la lista de partidas arancelarias excluidas del beneficio.
  - La solicitud de restitución es presentada en un plazo máximo de ciento ochenta (180) días hábiles computados a partir de la fecha de embarque consignada en la DUA o DS de exportación definitiva regularizada.
  - Que los insumos utilizados hayan sido importados (fecha de numeración de la DUA o DS de importación para el consumo) dentro de los treinta y seis (36) meses anteriores a la fecha de exportación definitiva (fecha de embarque que se consigna en el rubro 10 TRANSPORTISTA en la DUA).
  - Que el valor CIF de los insumos importados utilizados no supere el cincuenta por ciento (50%) del valor FOB del producto exportado.
  - Que las exportaciones definitivas de los productos no hayan superado dentro del año calendario el monto de veinte millones de dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 20 000 000)<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> INTA-PG.07-V3-2009.

<sup>11</sup> Tercera Disposición Final de la Ley N° 28438.

<sup>12</sup> Los insumos incluidos y excluidos del beneficio están señaladas en el artículo 13° del Decreto Supremo 104-95-EF.

<sup>13</sup> Establecido por el artículo 3° del Decreto Supremo N° 104-95-EF modificado por Decreto Supremo N° 077-2004-EF y Decreto Supremo N° 135-2005-EF.

- **Devolución del Impuesto General a las Ventas (IGV).** El monto por IGV consignado en los comprobantes de pago por adquisiciones de bienes, de servicios, etc., relacionados con la exportación, da derecho a un saldo a favor del exportador.

El saldo a favor se deducirá del impuesto bruto, si lo hubiere de cargo del mismo sujeto. En caso de no ser posible dicha deducción en el periodo, por no existir operaciones gravadas o ser estas insuficientes para absolver dicho saldo, el exportador podrá compensarlo automáticamente con la deuda tributaria por pagos a cuenta y de regularización del Impuesto a la Renta. Si el exportador no tuviera impuesto a la renta que pagar podrá compensarlo con la deuda tributaria correspondiente a cualquier otro tributo que sea ingreso del Tesoro Público (Impuesto Extraordinario de Solidaridad).

### 3.12.3 Modalidades de pago

Para las diferentes modalidades de pago internacional considere los siguientes documentos:

<b>Factura de exportación</b>	Siempre que se realiza una compraventa de mercaderías se emite este documento, el cual prueba que la venta se ha realizado. La factura es emitida por el exportador y describe de manera resumida las condiciones de la exportación. Por ejemplo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mercadería.</li> <li>● Cantidad.</li> <li>● Tipo de embalaje.</li> <li>● Modo de transporte.</li> <li>● Precio.</li> <li>● Incoterm.</li> <li>● Otros.</li> </ul>
<b>Póliza de seguros</b>	Generalmente, las mercancías viajan debidamente aseguradas, lo que significa que una compañía de seguros extiende un contrato llamado "Póliza", por medio del cual la aseguradora se compromete a indemnizar al exportador o importador, en caso de que la mercadería sufra daños físicos. Contiene datos tales como:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asegurador.</li> <li>● Asegurado.</li> <li>● Mercadería.</li> <li>● Valor asegurado.</li> <li>● Puertos.</li> <li>● Riesgos cubiertos.</li> <li>● Otros.</li> </ul>
<b>Documentos de embarque</b>	Siempre que el embarque es recibido por el transportista internacional, este emite el documento de embarque con la finalidad de acreditar que está asumiendo la custodia del bien a partir de ese momento. Dependiendo del modo de transporte, asume diferentes denominaciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Transporte marítimo: Conocimiento de embarque.</li> <li>● Transporte aéreo: Guía aérea.</li> <li>● Transporte terrestre: Carta de porte terrestre.</li> </ul>

#### a. Forma de pago

Una vez establecido el precio de venta de la exportación, las partes deberán definir la manera en la que se cancelará el importe. Las formas de pago más básicas son:

- Adelantado : Primero el dinero y después la carga.
- Diferido : Primero la carga y después el dinero.
- Mixto : Combinación de las anteriores.

#### b. Entrega de mercancía

Se establece en qué lugares pasará la mercancía, es decir, una vez transportadas dichas obligaciones por parte del comprador y del vendedor pueden establecerse en el documento de cotización.

#### c. Cobro

Existen muchas formas de entregar el dinero al exportador (efectivo, cheque, letras, tarjetas de crédito, remesas, giros), pero es frecuente hacerlo con ayuda de los bancos. Dependiendo del monto y la confianza que hay entre las partes, se pueden identificar algunas modalidades:

<b>Pago en efectivo personal</b>	Esta modalidad es viable cuando el importador se encuentra en el país del exportador y puede realizar el pago en persona y en efectivo. En este caso habrá que tener cuidado con la idoneidad de la moneda para evitar la falsificación.
<b>Pago con cheques</b>	Esta modalidad dependerá del banco. Si es del país del exportador será menos riesgoso, pero se debe tener cuidado con los bancos extranjeros desconocidos. Además, debe prestarse atención a los aspectos formales del cheque: que esté bien emitido, que las firmas y fechas sean correctas, etc. Finalmente, se debe tener en cuenta que el cheque viene a ser una orden de pago.
<b>Pago con letras</b>	Esta modalidad otorga la posibilidad de utilizar títulos valores, siempre y cuando se cumpla con la formalidad del país donde se están emitiendo. El Perú cuenta con una ley de títulos valores para aquellos casos en que se tenga una garantía de cumplimiento de pago, ya que la letra se considera un compromiso de pago.

<b>Pago con tarjeta de crédito</b>	<p>Modalidad difundida para operaciones no muy grandes (menores a US\$ 2,000). A causa del alto costo de operación exportador deberá contar con un contrato previo con algún operador de tarjetas de crédito, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Visa.</li> <li>● Master Card.</li> <li>● American Express.</li> <li>● Diners.</li> </ul>
<b>Pago con remesas</b>	<p>Esta modalidad consiste en enviar, por lo general, cantidades menores a US\$ 1,000, dinero que es generado por personas naturales. Una de las ventajas es que no se necesita tener cuentas bancarias ni requisitos previos. Para hacerlo, se utiliza a empresas de pago inmediato como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Western Union.</li> <li>● MoneyGram.</li> </ul>
<b>Pago con transferencia de cuenta a cuenta</b>	<p>En esta modalidad, tanto el exportador como el importador deben contar obligatoriamente con una cuenta bancaria para que el comprador ordene la transferencia de dinero del banco de origen al banco de destino. La mayor ventaja es que la transacción queda adecuadamente registrada, lo que resulta muy ventajoso para efectos contables y legales.</p>
<b>Pago con documentos en cobranza</b>	<p>En esta modalidad el exportador debe financiar la operación para la adquisición de materias primas e insumos, preparar la carga y embarcar la mercadería. Finalmente, deberá obtener los documentos pactados con el importador, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Factura comercial.</li> <li>● Póliza de seguros.</li> <li>● Conocimiento de embarque.</li> <li>● Guía aérea.</li> <li>● Carta porte.</li> <li>● Certificado de origen.</li> <li>● Otros.</li> </ul> <p>Los operadores pueden encontrar la descripción detallada del proceso en la publicación N° 522 del International Chamber of Commerce (ICC). También puede visitar <a href="http://www.iccwbo.org">www.iccwbo.org</a></p>

Fuente: elaboración propia

- De esta manera, el exportador constituye el conjunto de documentos para la negociación, denominado legajo de documentos, el cual es entregado al banco de origen de la operación con la finalidad de que sea enviado al banco de destino.
- Este último banco notifica al importador para que se apersona y revise la documentación, dé su visto bueno y cancele el importe de la exportación.
- El importador podría rechazar los documentos si no se ajustan a lo estipulado en el contrato de compraventa, pues, de lo contrario, estará obligado a cancelar el importe.
- En esta modalidad, los bancos no tienen mayor responsabilidad porque su función solo es la de negociar el juego completo de los documentos, tampoco se pronuncian con respecto a su idoneidad, originalidad y contenido.
- Esta modalidad tiene la ventaja de ser muy ágil y de bajo costo, pero tiene el inconveniente de ser muy riesgosa porque sobre el exportador recae mucha responsabilidad, lo cual representa un riesgo para la operación.

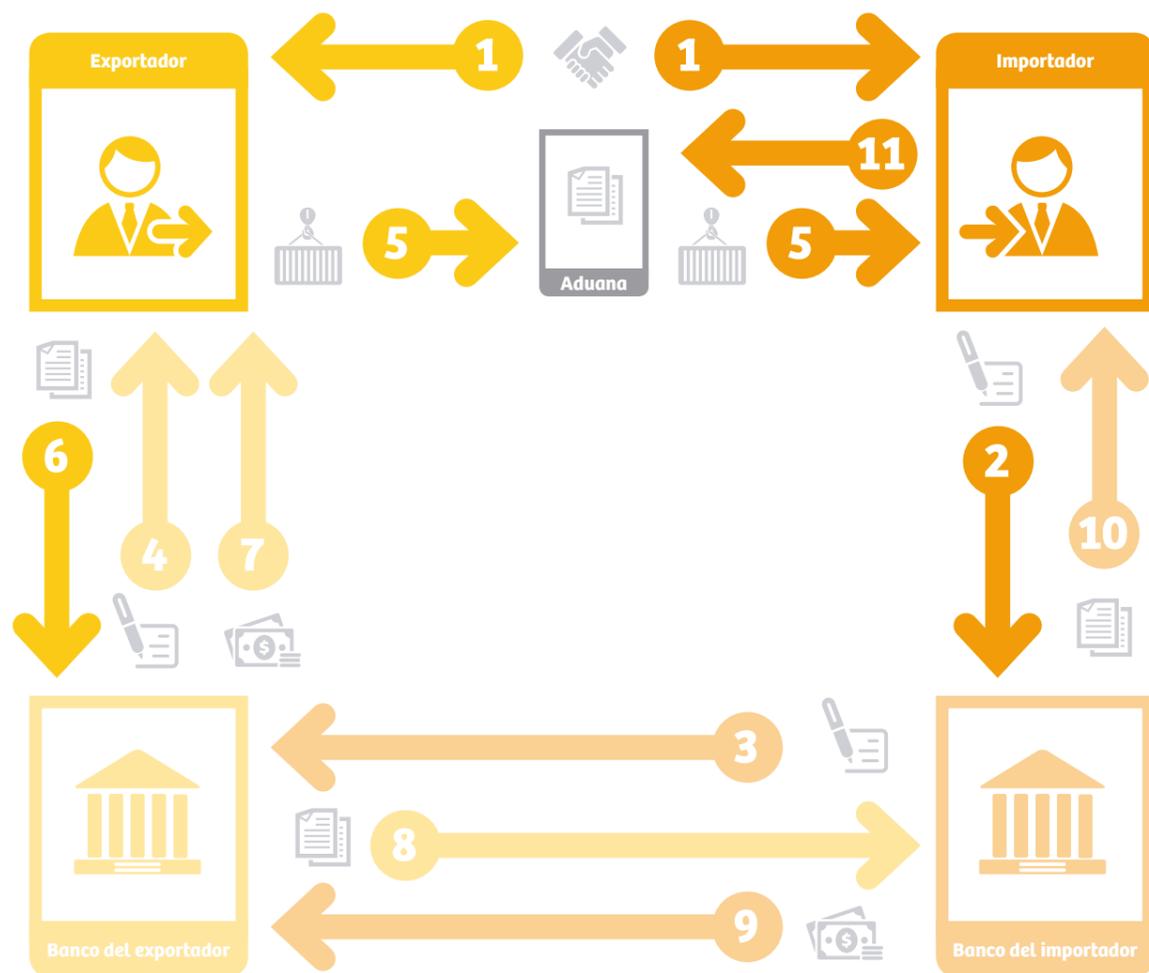
**d. Riesgos**

La Carta de Crédito (Letter of Credit, por sus siglas en inglés), es recomendable que el exportador solicite una póliza de seguros del tipo Seguro de Crédito a la Exportación (Secrex) porque cubre el riesgo de no pago por parte del importador, con lo cual el exportador podrá realizar su operación con una mejor cobertura del riesgo financiero. El Secrex se utiliza para montos en que el exportador considere que puede manejar su riesgo financiero, por ejemplo, con un máximo de US\$ 20,000.

**Cartas de crédito (L/c)**

Es la modalidad más utilizada en el mundo del comercio exterior y abarca a la mayoría de casos de comercio de mercaderías en el mundo entero. Es similar a los documentos en cobranza, solo que en este caso los bancos sí tienen responsabilidad por la idoneidad de los documentos, para lo cual deben dar su visto bueno antes de proceder a la autorización de pago. Basado en la publicación N° 600 del International Chamber of Commerce (ICC), las cartas de crédito se utilizan para operaciones cuyos valores pueden ser sumamente importantes, pues es el medio de pago más seguro y equitativo que existe.

**GRÁFICO N° 15**  
CARTAS DE CRÉDITO (l/c)



Fuente: Planex

Debe tener lo siguiente:

- 1 Contrato.
- 2 Apertura de la l/c.
- 3 Envío de la l/c al banco del exportador.
- 4 Notificación al exportador de la l/c.
- 5 Embarque de la mercadería.
- 6 Entrega de los documentos de exportación.
- 7 Pago al exportador.
- 8 Envío de los documentos al banco del importador.
- 9 Reembolso entre bancos.
- 10 Entrega de documentos al importador, encargado del pago.
- 11 El importador retira la mercadería de aduana.

**Contenido.** Debe tener lo siguiente:

Vigencia	Importe	Mercancía	INCOTERM	Transporte
Puerto	Plazo de embarque	Plazo bancario	Documentos	Condiciones

**Características**

Irrevocable	Sin confirmar	Confirmada	Nominal	Transferible
Pago a la vista	Cláusula roja	Cláusula verde	Embarques	Transbordos

En resumen, los contratos de exportación deben considerar lo siguiente:

Partes	Vigencia	Mercancía	Cantidad	Enuase
Embalaje	Transporte	Embarque	Entrega	Gastos
Riesgos	INCOTERM	Seguros	Propiedad	Precio
Moneda	Forma de pago	Medio de pago	Documentos	Arbitraje

**Distribución física internacional**

La distribución física internacional es el conjunto de operaciones necesarias para desplazar la carga desde un punto de origen a un punto de destino:

- Preparación (embalaje y marcado).
- Unitarización (paletización y contenedorización).
- Manipuleo (en terminales, almacenes).
- Almacenamiento (en almacenes y depósitos privados o públicos).
- Transporte (en toda la cadena de distribución).
- Seguro de la carga (riesgos, pólizas).
- Documentación (facturas, certificados, documentos de pago, etc.).
- Gestión y operación aduanera (exportación).
- Gestión y operación bancaria (bancos, agentes corresponsales).
- Gestión de distribución (incluye personal operario y administrativo de la empresa).

**a. Logística internacional – DFI**

**Característica de carga.** Las características de la carga están muy relacionadas con el tipo de envase y embalaje. Estas deben cumplir tres funciones:

- *Las 3P: protección, preservación y presentación.*
- *No olvidemos que es producto de la comercialización y las condiciones de compra-venta.*
- *Se debe preparar la carga para su transporte, por lo que hay que tomar en consideración una serie de factores físico-químicos.*

- **Condiciones de venta.** Son todos los requisitos mínimos exigibles para poder cerrar la negociación (contrato de compra-venta).
- **Medio de transporte.** Los medios o modos de transporte son combinaciones de redes, vehículos y operaciones. En el transporte internacional se incluye el marítimo (barcos, canales y puertos), el transporte aéreo (aeroplanos, aeropuertos y control del tráfico aéreo) y el terrestre, incluso la unión de varios o los tres tipos de transporte.
- **Lugares de paso.** Son los puertos, aeropuertos, terminales internacionales, por donde transita una carga hasta llegar a su destino final.

**Análisis de riesgo de operarios**

- **País.** Se analiza al país según sus indicadores macroeconómicos.
- **Operador logístico.** Evaluación de riesgo del operador logístico con quien trabaja.
- **Comprador.** Se analizan los estados financieros, deudas, etc., del comprador. Se puede acudir a las embajadas de dichos países o a alguna empresa especializada.

**Manejo Documentario**

Son los documentos requeridos en un contrato de compra-venta internacional:

- **Documentos comerciales.** Son los documentos que se utilizarán para la venta internacional, entre estos tenemos: factura pro forma, factura comercial, *packing list*, conocimiento de embarque, carta de transporte aéreo y carta de transporte terrestre.
- **Certificaciones exigidas.** Son las certificaciones exigidas de un bien en el país de destino, entre estos tenemos: certificado de origen, certificado CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies amenazadas de Fauna y Flora silvestres, CITES por sus siglas en inglés), certificados de libre venta, etc.
- **Documentos financieros y aduaneros.** Los documentos financieros indican la forma de pago que se va a efectuar (letra de cambio, pagaré, cheque, carta de crédito, etc.). Los documentos aduaneros son documentos exigibles por aduanas: Declaración Única de Aduanas (DUA), manifiesto de carga, Declaración Andina de Valor (DAV).

**MODELO DE COTIZACIÓN**

<b>Empresa:</b>	Alma & Arte S.A.C.		
<b>Fecha de cotización:</b>	19/04/2010		
<b>Nombre a quién va dirigido:</b>	Mónica Allen.		
<b>Empresa de destino:</b>	Taos Drum.		
<b>Dirección de Empresa:</b>	3300 - 65th Au. Nuevo México.		
<b>País de destino:</b>	USA.		
<b>Referencia:</b>	USA.		
<b>Partida arancelaria:</b>	Las materias vegetales o minerales para tallar o ser manufacturadas.		
<b>Producto:</b>	Mates burilados.		
<b>Descripción de calidad:</b>	Ecológico, natural, sólido, hecho a mano.		
<b>Tipo o modelo:</b>	Colgantes navideños.		
<b>Cantidad:</b>	1000	<b>Unidad de medida:</b>	7 cm.
<b>Precio FOB unitario:</b>	\$1.36	<b>Precio FOB total:</b>	\$1,336.00
<b>Moneda de cotización:</b>	Dólar americano.		
<b>Medio de pago:</b>	50% hecha la orden y 50% contra documento.		
<b>Fecha de embarque:</b>	24/04/2010	<b>Medio de transporte:</b>	Marítimo
<b>Puerto de embarque:</b>	Perú.	<b>Puerto de llegada:</b>	Los Ángeles, USA.
<b>Validez de oferta:</b>	Si hace órdenes mínimas de cada producto se aplicará un descuento del 5%.		

Fuente: Planex

**Formato N° 13****3.13 Análisis Económico-Financiero**

El análisis económico-financiero implica una comparación del desempeño de la empresa en el tiempo, así como una comparación con otras compañías que participan en el mismo sector. Este análisis se realiza para identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa. Adicionalmente:

- Proporciona información a los propietarios y acreedores de la empresa acerca de su situación actual y su desempeño financiero anterior.
- Ofrece a los propietarios y acreedores una forma conveniente para fijar metas de desempeño e imponer restricciones a los administradores de la empresa.
- Permite contar con plantillas convenientes para el planeamiento financiero.

*Los estados financieros constituyen una representación estructurada con propósitos de brindar una información general de la situación y desempeño financieros, así como de los flujos en efectivo de una entidad. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado.*

**3.13.1 Análisis del balance general****a.1 Balance general<sup>14</sup>**

En el lenguaje corriente la palabra "balance" es un documento en el cual se encuentran registradas, de una manera sintética, los resultados que la actividad de una persona o de una sociedad ha producido durante un período de tiempo determinado. Está dividido en tres secciones: activo, pasivo y patrimonio neto (lo que posee el negocio o lo que debe, y su capital).

Conviene destacar que la palabra "balance" no pertenece con carácter exclusivo al vocabulario contable<sup>15</sup>.

**a.2 Estructura del balance general:**

- **El activo.** Recoge los bienes y derechos, evaluados económicamente, que la empresa posee en un momento determinado; es decir, todo aquello que influye positivamente en su situación patrimonial.
- **El pasivo.** Es el conjunto de obligaciones y deudas que la empresa tiene contraídas frente a terceros y frente a los propietarios.
- **El patrimonio neto.** Constituye la parte que la organización (empresa) ha acumulado como propia, cuando inició, a través del tiempo, constituyéndose en un capital que será de utilidad en el momento que se presente alguna crisis o falta de financiamiento.

<sup>14</sup> Según la Resolución CONASEV 103-99-EF/94.10 Art. 21 establece que el Balance General de las empresas comprenden las cuentas del activo, pasivo y patrimonio neto.

<sup>15</sup> Según el Diccionario de la Real Academia de Lengua Española "balance" es el estudio comparativo de las circunstancias de una situación, o de los factores que intervienen en un proceso, para tratar de prever su evolución.

**ACTIVO TOTAL = PASIVO + PATRIMONIO**

El pasivo responde a la pregunta: ¿de dónde proceden los recursos?

El activo responde a la pregunta: ¿cómo se utilizan los recursos?

**a.3 Análisis horizontal**

Comparación de la información financiera de dos o más años. Facilita el análisis de los cambios entre cada año en valores y porcentajes, así como de las tendencias con relación a un año base.

**a.4 Análisis vertical**

Los cambios y tendencias se podrán ver utilizando porcentajes que representan cada cuenta del balance general sobre el total de activos y total de pasivos y capital. Lo mismo puede hacerse para las cuentas del estado de pérdidas y ganancias. El análisis vertical contribuye a determinar la eficiencia de la empresa.

**3.13.2 Análisis del estado de pérdidas y ganancias****b.1 Costo de ventas**

El costo de ventas se reconoce como gasto durante el período, como cargos asociados en la adquisición o la producción de los bienes vendidos (materia prima, mano de obra, gasto de fabricación) o la prestación de servicios.

**CUADRO N° 10  
COSTO DE VENTAS**

Concepto	Año -1	Año 0
Materias directas	35,736.00	39,736.00
Mano de obra directa	75,472.00	79,472.00
Gastos de fabricación	10,246.00	13,246.00
<b>Costo de producción</b>	<b>121,454.00</b>	<b>132,454.00</b>
Inventario inicial	0.00	0.00
<b>Disponible</b>	<b>121,454.00</b>	<b>132,454.00</b>
(Inventario final)	0.00	0.00
<b>Costo de ventas</b>	<b>121,454.00</b>	<b>132,454.00</b>

Fuente: Planex

**b.2 Estado de pérdidas y ganancias<sup>16</sup>**

Muestra los ingresos y gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo determinado. Se debe considerar lo siguiente: incluir todas las partidas que representen ingresos o ganancias, y gastos o pérdidas originados durante un período.

Solo deben incluirse las partidas que afecten la determinación de los resultados netos. Contiene lo siguiente:

- **Ventas netas.** Incluye los ingresos por venta de bienes o prestación de servicios derivados del giro principal del negocio, deducidos los descuentos no financieros, rebajas y bonificaciones concedidas.
- **Costo de ventas.** Incluye el gasto durante el periodo, los cargos asociados en la adquisición o la producción de los bienes vendidos (materia prima, mano de obra, gasto de fabricación) o la prestación de servicios.
- **Gasto de ventas.** Incluye los gastos directamente relacionados con las operaciones de comercialización, distribución o venta.
- **Gasto de administración.** Incluye los gastos directamente relacionados con la gestión administrativa de la empresa.
- **Gastos financieros.** Incluye los gastos incurridos por la empresa en la obtención de costos de capital (intereses, diferencias de cambio y otros costos, como los de estructuración de deuda).
- **Ingresos financieros.** Incluye los ingresos obtenidos por la empresa proveniente de los rendimientos o retornos (intereses y dividendos), diferencias de cambio, ganancias por precios en las inversiones en instrumentos financieros e inversiones inmobiliarias, entre otros similares.
- **Impuesto a la renta.** Incluye el impuesto a la renta corriente y diferido que corresponde a las utilidades generadas en el periodo de acuerdo con las normas contables.

**b.3 Análisis horizontal**

En el análisis horizontal se busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto de otro. Determina cuál fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

**b.4 Análisis vertical**

En el análisis vertical se busca establecer si una empresa tiene una distribución equitativa de sus activos, acorde con las necesidades financieras y operativas.

<sup>16</sup> Según la Resolución CONASEV 103-99-EF/94.10 Art. 21 establece que el Estado de Ganancias y Pérdidas comprende las cuentas de ingresos, costos y gastos presentados, según el método de función de gasto.

### 3.13.3 Ratios financieros

Los ratios comparan dos cosas entre sí. Su principal función es controlar y mejorar las operaciones. Las entidades bancarias los utilizan para determinar la capacidad de pago de una empresa, mientras que los analistas de valores los emplean para la medición de la eficiencia empresarial.

Usuarios	Tipos de razones
Inversionistas	Retorno sobre capital.
Instituciones de crédito	Razones de apalancamiento.
Administradores (gerencia)	Razones de retorno.
Empleados	Retorno sobre capital.
Proveedores	Liquidez.
Clientes	Rentabilidad.
Analistas financieros	Todas las razones.

Fuente: Planex

Los ratios financieros se clasifican en:

#### c.1 Ratios de liquidez

Un activo es líquido cuando fácilmente puede convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original. Es la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus deudas en el corto plazo, atendiendo al grado de liquidez del activo corriente.

- **Liquidez corriente:** (activo corriente) / (pasivo corriente). Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.
- **Prueba ácida:** (activo corriente – inventario) / (pasivo corriente). Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto plazo sin realizar inventarios.
- **Capital neto de trabajo:** (activo corriente – pasivo corriente). Esta razón se obtiene al descontar de los derechos corrientes de la empresa todas sus obligaciones corrientes.

#### c.2 Ratios de gestión

Miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos.

- **Gestión de inventarios**
  - **Rotación de inventarios:** (costo de ventas) / (inventario promedio). Mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

- **Período de rotación de inventarios:** (inventario promedio \* 360) / (costo de ventas). Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

#### ● Gestión

- **Rotación del activo total:** (ventas netas) / (activo total).
- **Rotación de gastos financieros:** (gastos financieros) / (ventas).
- **Rotación del activo fijo:** (ventas netas) / (activo corriente).

#### c.3 Ratios de endeudamiento

Cuando se conoce en qué medida las fuentes de financiamiento contribuyen con los diferentes activos, también es necesario conocer cómo están estructuradas las fuentes de financiamiento de la empresa.

- **Apalancamiento:** (pasivo total) / (activo total). Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.
- **Endeudamiento CP:** (pasivo corriente) / (patrimonio).
- **Endeudamiento LP:** (pasivo no corriente) / (patrimonio).
- **Endeudamiento total:** (pasivo total) / (patrimonio).
- **Nivel de endeudamiento activo fijo:** (pasivo no corriente) / (activo fijo).
- **Rotación de intereses a utilidades:** (utilidad antes de impuestos) / (cargo por intereses).

#### c.4 Ratios de rentabilidad

Este es el conjunto de ratios que comparan las ganancias de un periodo con determinadas partidas del estado de resultado y de situación. Sus resultados materializan la eficiencia en la gestión de la empresa. Es decir, la forma en que los directivos han utilizado los recursos, ofrece respuestas más completas acerca de cuán eficazmente está siendo manejada la empresa. Mide el desempeño de los accionistas en relación con la utilidad obtenida en un periodo.

- **Rentabilidad sobre ventas:** (utilidad) / (ventas netas).
- **Rentabilidad básica respecto de los activos:** (utilidad antes de impuestos) / (activo total).
- **Rentabilidad sobre los Activos (RSA) o ROA, por sus siglas en inglés:** (utilidad neta) / (activo total). Relaciona la utilidad neta obtenida en un periodo con el total de activos.
- **Rentabilidad del inversionista, Retorno sobre el Capital (RSC) o ROE, por sus siglas en inglés:** (utilidad) / (patrimonio).

### 3.13.4 Punto de equilibrio (PE)

Es el punto en donde los Ingresos Totales (IT) recibidos se igualan a los Costos Totales (CT) asociados con la venta de un producto (IT = CT). El punto de equilibrio se emplea, por lo general, en las empresas se emplea, por lo general, para determinar la posible rentabilidad de vender un determinado producto. Para calcular el punto de equilibrio es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos

porque de otro modo es sumamente difícil determinar la ubicación de este punto. El punto de equilibrio se puede hallar para unidades físicas y monetarias:

● Punto de Equilibrio (en cantidad – unidades)

$$PE = \frac{CF}{P - CVU}$$

CF = Costos Fijos

P = Precio

CVU = Costo Variable Unitario

● Punto de Equilibrio (en unidades monetarias)

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CT}{VT}}$$

CF = Costos Fijos

CT = Costos Totales

VT = Ventas Totales

**CUADRO N° 11**  
ANÁLISIS FINANCIERO DEL BALANCE GENERAL

**BALANCE GENERAL**

ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2
Caja	40	15
Cuentas por cobrar	160	180
Inventarios	200	270
Total Activo Corriente	400	465
Edificios, Maquinaria y Equipos	600	680
( - ) Depreciación Acumulada	-250	-300
Edificios, Maquinaria y Equipos Netos	350	380
Total Activo Fijo	350	380
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>750</b>	<b>845</b>

**ANÁLISIS VERTICAL**

	AÑO 1	AÑO 2
	Var(%)	Var(%)
En el 2008 la empresa no es tan líquida	5.33%	1.78%
No presenta mucha variación	21.33%	21.30%
	26.67%	31.95%
A corto plazo seguimos con la estructura	53.33%	55.03%
	46.67%	44.97%
No presenta mayor variación	46.67%	44.97%
	100.00%	100.00%

**ANÁLISIS HORIZONTAL**

	Var (\$)	Var (%)
Reducción de Caja en un 62%	-25.00	-62.50%
	20.00	12.50%
Los inventarios incrementaron	70.00	35.00%
A Corto Plazo hemos mejorado Liquidamente	65.00	16.25%
	30.00	8.57%
	30.00	8.57%
<b>Total Activo vemos un 12.67% de incremento</b>	<b>95.00</b>	<b>12.67%</b>

PASIVO Y PATRIMONIO	2007	2008
Sobre giros y préstamos bancarios	35	40
Cuentas por pagar	15	30
Remuneraciones por pagar	55	60
Total Pasivo Corriente	105	130
Deuda de Largo Plazo	255	300
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>360</b>	<b>430</b>
Capital Social	130	130
Utilidades Retenidas	260	285
<b>PATRIMONIO</b>	<b>390</b>	<b>415</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>750</b>	<b>845</b>

	2007	2008
	Var(%)	Var(%)
No se presenta ninguna variación considerable	4.67%	4.73%
Aumenta las deudas por pagar	2.00%	3.55%
	7.33%	7.10%
	14.00%	15.38%
	34.00%	35.50%
	48.00%	50.89%
Frente a la nueva estructura disminuye en 2 puntos nuestro capital	17.33%	15.38%
	34.67%	33.73%
	52.00%	49.11%
	100.00%	100.00%

	Var (\$)	Var (%)
	5.00	14.29%
Nuestras Deudas se duplicaron	15.00	100.00%
	5.00	9.09%
Deudas a Corto Plazo aumento respecto al año pasado	25.00	23.81%
	45.00	17.65%
	70.00	19.44%
	0.00	0.00%
Incremento de las Utilidades	25.00	9.62%
	25.00	6.41%
	95.00	12.67%

Fuente: Planex

**CUADRO N° 12**  
ANÁLISIS FINANCIERO DE LOS ESTADOS DE PÉRDIDA Y GANANCIA

ESTADO DE RESULTADOS RUBROS	ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL		Var (\$)	Var (%)
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 1 Var(%)	AÑO 2 Var(%)		
Ventas Netas	1,436	1,500			64	4.46%
Costo de Ventas	1,177	1,230	Una ligera subida en la estructura de costos		53	4.50%
<b>Utilidad Bruta</b>	259	270			11	4.25%
Gastos Operativos (excepto Depreciación)	85	90			5	5.88%
Depreciación	40	50			10	25.00%
<b>Utilidades antes de Intereses e Impuestos</b>	134	130			-4	-2.99%
Intereses	35	40			5	14.29%
<b>Utilidades antes de Impuestos</b>	99	90			-9	-9.09%
Impuestos (40%)	40	36			-4	-9.09%
<b>Utilidad Neta</b>	59	54			-5	-9.09%
Dividendos para los accionistas	27	29			2	7.41%
<b>Utilidades Retenidas</b>	32	25	La utilidad del AÑO 2 presenta una baja referente al porcentaje de las ventas		-7	-22.84%

Fuente: Planex

### 3.13.5 Plan financiero

El plan financiero es la versión cuantificada de su proyecto. Su credibilidad ante los inversionistas dependerá fuertemente de su sustento y forma de presentarlo.

#### a. Premisas

Un supuesto es una condición, situación o estado del proyecto o de su entorno, que se asume como verdadera para la planificación.

Para Vender	Para Comprar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuánto voy a vender?</li> <li>• ¿Voy a dar crédito?</li> <li>• ¿A qué plazo?</li> <li>• ¿Todos realmente me van a pagar? (Porcentaje de incobrables)</li> <li>• ¿Cuánto voy a pagar de comisión a mis vendedores y distribuidores?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De quién voy a comprar?</li> <li>• ¿Cómo le voy a pagar? (Contado/crédito)</li> <li>• ¿Cuánto será mi stock de seguridad? (1, 2 o 3 meses)</li> <li>• ¿De un solo proveedor?</li> </ul>

#### b. Presupuesto maestro

El presupuesto maestro es de mucha importancia para proyectar o estimar los gastos e ingresos de una empresa exportadora, puede ser a corto o largo plazo. Además, se de los años anteriores para desarrollar una mejor inversión, y así tener menos gastos y mayor ingreso para la empresa. Es decir, si hacemos un buen presupuesto mediante consultas a las diferentes áreas de la compañía, como el área de ventas, compra, etc.; comparaciones con otras empresas como son los estados financieros. También se pueden hacer consultas en las diferentes zonas de mercado, así como las tentaciones económicas y financieras, de acuerdo con las normas vigentes del país donde reside la empresa.

Todo presupuesto debe de ser preparado por un especialista en esta materia, como economistas, administradores, etc., y luego para ser aprobado debe ser revisado por el gerente financiero de la empresa. Es un presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Por lo general se fija a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Además se pronostica sobre un futuro incierto porque cuanto más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación fijado por la alta dirección de la empresa exportadora.

Beneficios	Limitaciones
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Define objetivos básicos de la empresa.</li> <li>2. Determina la autoridad y responsabilidad para cada una de las generaciones.</li> <li>3. Es oportuno para la coordinación de las actividades de cada unidad de la empresa.</li> <li>4. Facilita el control de las actividades.</li> <li>5. Permite realizar un autoanálisis de cada período.</li> <li>6. Los recursos de la empresa deben manejarse con eficacia y eficiencia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El presupuesto es un estimado que no puede establecer con exactitud lo que sucederá.</li> <li>2. El presupuesto no debe sustituir a la administración, sino todo lo contrario, es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.</li> <li>3. Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada actividad.</li> <li>4. Es poner demasiado énfasis en los datos provenientes del presupuesto. Esto puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

#### b.1 Presupuesto de operación

Son los pronósticos que se realizan de forma directa, el proceso tiene que ver con la parte neurológica de la empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleva ofertar el producto o servicio que se va a exportar, entre los principales componentes están:

1. **Presupuesto de ingresos-ventas.** Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa para determinar el límite de tiempo. El pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta realizado por cada uno de los vendedores. Luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad.

**CUADRO N° 13**  
PRESUPUESTO DE INGRESOS

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Unidades vendidas	100	110	120	130
Precio unidad (US\$)	15	15	15	15
<b>Total</b>	<b>1500</b>	<b>1650</b>	<b>1800</b>	<b>1950</b>

Fuente: elaboración propia

2. **Presupuesto de producción.** Este presupuesto depende directamente del presupuesto de venta para producir y los niveles de inventarios deseados.

**CUADRO N° 14**  
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Unidades producidas	100	110	120	130
Precio unidad (US\$)	10	10	10	10
<b>Total</b>	<b>1000</b>	<b>1100</b>	<b>1200</b>	<b>1300</b>

Fuente: elaboración propia

3. **Presupuesto de compra.** Para la realización del presupuesto de compra es importante saber la cantidad de unidades a producir. El presupuesto de compras es la clave para calcular el uso de materiales.

**CUADRO N° 15**  
PRESUPUESTO DE COMPRA

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
Unidades producidas	100	110	120	130
HMO	1	1	1	1
TMO	5	5	5	5
<b>Total</b>	<b>500</b>	<b>550</b>	<b>600</b>	<b>650</b>

4. **Presupuesto de gastos de fabricación.** Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción. Son gastos que se deben cargar al costo del producto.

**CUADRO N° 16**  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
<b>Total ingresos</b>	<b>200,000</b>	<b>500,000</b>	<b>300,000</b>	<b>250,000</b>
Mano de obra indirecta (5%)	10,000	25,000	15,000	12,500
Materiales. Indirecto (3%)	6,000	15,000	9,000	7,500
Servicios públicos (5%)	10,000	25,000	15,000	12,500
Alquiler (3%)	6,000	15,000	9,000	7,500
Seguros (2%)	4,000	10,000	6,000	5,000
<b>Total costos indirectos de fabricación</b>	<b>36,000</b>	<b>90,000</b>	<b>54,000</b>	<b>45,000</b>

#### Capital de trabajo

El capital de trabajo considera aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido, el capital de trabajo es lo que comúnmente se conoce como activo corriente. La empresa para poder operar necesita recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

#### Servicio de la deuda

Después de haber evaluado el capital de trabajo que se requerirá, se tiene que evaluar cuánto de capital propio y capital financiado se necesitará. El capital que se va a financiar tendrá que evaluarse según los intereses propios de la empresa con el agente financiero, determinando así el plan de pagos del préstamo.

#### b.2 Crédito bancario

El crédito bancario está determinado por la tasa de interés efectiva otorgada por la entidad financiera. Para la aplicación del servicio de la deuda, la banca, casas comerciales aplican el Método Francés.

**Ejemplo.**

R : Cuota o flujo  
 FCR : Factor de Recuperación de Capital  
 I : Interés

Cálculo de la cuota:

$$R = \frac{10,000 \times 6\% (1 + 6\%)^4}{(1 + 6\%)^4 - 1} = 2,886$$

Cálculo del interés:

$$I = 10,000 \times 6\% = 600$$

Cálculo de la amortización:

$$R - I = 2,886 - 600 = 2,286$$

Cálculo del saldo:

$$\text{Saldo de deuda} - \text{amortización} = 10,000 - 2,286 = 7,714$$

**CUADRO N° 17**  
**CRÉDITO BANCARIO**

Periodo	Amortización	Intereses	Cuota	Saldo de deuda
0	-	-	-	10,000
1	2,286	600	2,886	7,714
2	2,423	463	2,886	5,291
3	2,568	317	2,886	2,723
4	2,723	163	2,886	0
<b>Total</b>	<b>10,000</b>	<b>1,544</b>	<b>11,544</b>	

Fuente: Planex

**b.3 Presupuesto de gastos (administrativos, exportación y financieros)**

Se considera una de las partes esenciales de todo presupuesto, ya que se destina un mayor porcentaje del presupuesto.

**CUADRO N° 18**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS**

Concepto	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
<b>Total de ingresos</b>	<b>200,000</b>	<b>500,000</b>	<b>300,000</b>	<b>250,000</b>
<b>Gastos administrativos.</b>				
Sueldo administrativo (5%)	10,000	25,000	15,000	12,500
Promoción publicidad (5%)	10,000	25,000	15,000	12,500
Útiles de oficina (0.25%)	500	1,250	750	625
<b>Total de gastos administrativos</b>	<b>20,500</b>	<b>51,250</b>	<b>30,750</b>	<b>25,625</b>
<b>Gastos de exportación</b>				
Empaque/embalaje (0.25%)	500	1,250	750	625
Terminal aéreo/mar (3%)	6,000	15,000	9,000	7,500
Costos aduaneros (3%)	6,000	15,000	9,000	7,500
Precarga doméstica (0.5%)	1,000	2,500	1,500	1,250
<b>Total de gastos de exportación</b>	<b>13,500</b>	<b>33,750</b>	<b>20,250</b>	<b>16,875</b>
<b>Gastos financieros</b>				
Intereses	1,266	1,022	773	520
Amortizaciones	13,503	13,747	13,996	14,249
<b>Total de gastos financieros</b>	<b>14,769</b>	<b>14,769</b>	<b>14,769</b>	<b>14,769</b>
<b>Otros gastos</b>				
Depreciación (5%)	10,000	25,000	15,000	12,500
<b>Total de otros gastos</b>	<b>10,000</b>	<b>25,000</b>	<b>15,000</b>	<b>12,500</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>58,769</b>	<b>124,769</b>	<b>80,769</b>	<b>69,769</b>

Fuente: Planex

**b.4 Presupuesto financiero**

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa. El presupuesto financiero comprende:

**c. Estados financieros proyectados****c.1. Estados de pérdidas y ganancias**

Muestra la relación directa de los ingresos directos, financieros y otros, versus los gastos directos, de operación, con el propósito de identificar la utilidad de la empresa proyectada en un horizonte de tiempo determinado.

**c.2 Impuesto General a las Ventas (IGV)**

Para trabajar el Impuesto General a las Ventas (IGV) como saldo a favor de la empresa exportadora que grava las adquisiciones (internas o importadas), de bienes, servicios y contratos de construcción destinados a las exportaciones.

A fin de determinar el monto de las exportaciones realizadas en el periodo se tomará en cuenta tratándose de la exportación de bienes el valor FOB de las declaraciones de exportación debidamente numeradas (Declaración Única de Aduanas, DUA), que sustenten las exportaciones embarcadas en el período y cuya facturación haya sido efectuada en el periodo o en periodos anteriores al que corresponda la declaración<sup>17</sup>.

**c.3 Costo promedio ponderado de capital (CPPC)**

Se trata de la tasa de descuento que debe usarse para descontar los flujos de fondos operativos para valorar una empresa (*enterprise approach*) mediante el descuento de flujos de fondos.

El CPPC muestra el valor que crean las empresas para los accionistas (rentabilidad del capital invertido). Este valor o rentabilidad está por encima del costo de ese capital, costo que representa el CPPC, y sirve para agregar valor cuando se emprenden ciertas inversiones, estrategias, etc.

El resultado que obtendremos será un porcentaje, y aceptaremos cualquier inversión que esté por encima de este.

El CPPC es un método ampliamente utilizado en clases de finanzas en el nivel de posgrado para calcular el costo de capital de una empresa o proyecto.

<sup>17</sup> Artículo 5° del D.S N°126-94-EF.

**GRÁFICO N° 16****COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPPC)****Costo de la Deuda**

Para efectuar el cálculo se utilizará el siguiente modelo

Donde:

**D** = Deuda

**C** = Es el costo efectivo al año (tasa interés a la que fue prestado el dinero)

**T** = Impuesto a la renta

Deuda:	4,000.00	Costo:	12%
<b>Deuda</b>	<b>Costo (a.l)</b>	<b>Impuestos</b>	<b>Costo (d.l)</b>
4,000.00	12%	30%	336
$D \cdot C(1-T) =$			

**Costo de Oportunidad del Capital**

Donde:

**P** = Patrimonio

**k** = Porcentaje que se deba ganar del Patrimonio

Con esta información podemos hallar el costo promedio ponderado del capital

P	k	PxK
<b>Patrimonio</b>	<b>Costo Patrimonio</b>	<b>Total</b>
40,000.00	16%	6,400.00
CP PC:		15.31%

Fuente: Elaboración propia

**d. Análisis de rentabilidad**

Se trata de una medida para evaluar el rendimiento de la empresa en sus operaciones. Para poder realizar el análisis de rentabilidad hacemos uso del flujo de caja, ya que de esta forma los flujos permitirán ingresar en el análisis del VAN y TIR para poder diagnosticar la rentabilidad del negocio exportador.

**d.1 Flujo de caja proyectado.**

Muestra información del flujo de ingreso y egresos de efectivo de la empresa. Proviene de tres actividades: operación, inversión y financiación.

**CUADRO N° 19**  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>A. Flujo de beneficios</b>					
* Ingresos por ventas	200,000	500,000	300,000	250,000	150,000
* Otros ingresos	0	0	0	0	0
<b>Total de ingresos neto</b>	<b>200,000</b>	<b>500,000</b>	<b>300,000</b>	<b>25,000</b>	<b>150,000</b>
<b>B. Flujo de costos</b>					
<b>Costos y gastos de producción</b>					
Costos de producción	126,000	342,000	171,000	153,000	85,500
Gastos administrativos	20,500	51,250	30,750	25,625	15,375
Gastos de exportación	13,500	33,750	20,250	16,875	10,125
Depreciación	10,000	25,000	15,000	12,500	7,500
<b>Total costos</b>	<b>170,000</b>	<b>452,000</b>	<b>237,000</b>	<b>208,000</b>	<b>118,500</b>
<b>Flujo económico (a-b)</b>	<b>30,000</b>	<b>48,000</b>	<b>63,000</b>	<b>42,000</b>	<b>31,500</b>
<b>Menos</b>					
* Servicio de la deuda	14,769	1,769	14,769	14,769	14,769
* Imp. a la utilidad (30%)	18,520	39,743	32,918	24,669	16,496
<b>Flujo financiero</b>	<b>-3,289</b>	<b>-6,512</b>	<b>15,313</b>	<b>2,562</b>	<b>235</b>
<b>* Más</b>					
Depreciación	10,000	25,000	15,000	12,500	7,500
<b>Flujo neto</b>	<b>6,711</b>	<b>18,488</b>	<b>30,313</b>	<b>15,062</b>	<b>7,735</b>

Fuente: Planex

**d.2 Valor actual neto (VAN)**

Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés (la tasa de descuento), y comparados con el importe inicial de la inversión. Como la tasa de descuento se utiliza normalmente el Costo de Promedios Ponderado del Capital (CPPC) de la empresa que hace la inversión.

Si VAN > 0 : el proyecto es rentable.  
Si VAN < 0 : el proyecto no es rentable.

A la hora de elegir entre dos proyectos, elegiremos aquel que tenga el mayor VAN. Este método se considera el más apropiado a la hora de analizar la rentabilidad de un proyecto.

**CUADRO N° 20**  
VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Concepto	Mazo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Flujo neto	-70,000	6,711	18,488	30,313	15,062	7,735

Fuente: elaboración propia

**Datos**

Inversión 70,000  
Tasa 2%

**VAN** 3.835  
VAN > 0 (VAN mayor que cero)

**d.3 Tasa interna de retorno (TIR).** Se define como la tasa de descuento o tipo de interés que iguala el VAN a cero.

Si TIR > tasa de descuento: el proyecto es aceptable.  
Si TIR < tasa de descuento: el proyecto no es aceptable.

Este método presenta más dificultades y es menos fiable que el anterior, por eso suele usarse como complemento al VAN.

**CUADRO N° 21**  
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Flujo neto	-70.000	6.711	18.488	30.313	15.062	7.735

Fuente: elaboración propia

**Datos**

Inversión - 70,000  
Tasa 2%

TIR 4%

TIR > 2% (TIR es mayor que la tasa de préstamo bancario)

En este caso el negocio es rentable debido a que:

VAN > 0 y el TIR > Tasa bancaria

**e. Análisis de sensibilidad**

Permite establecer el nivel de supuestos importantes que tienen incidencia directa en el proyecto. Esta técnica puede probar lo sensible que es el resultado del plan de negocios frente a dichos supuestos.

Dichos supuestos pueden ser:

- **Pesimista.** Es el peor panorama de la inversión. Es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.
- **Probable.** Este sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.
- **Optimista.** Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos. El escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Por ejemplo: Incremento del 1% de ingreso por ventas. Flujo de Caja Proyectado con Incremento en Ventas.

**CUADRO N° 22**  
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
<b>A. Flujo de beneficios</b>					
* Ingresos por ventas	202,000	505,000	303,000	252,500	151,500
* Otros ingresos	0	0	0	0	0
<b>Total de ingresos neto</b>	<b>202,000</b>	<b>505,000</b>	<b>303,000</b>	<b>252,500</b>	<b>151,500</b>
<b>B. Flujo de costos</b>					
<b>Costos y gastos producción</b>					
Costos de producción	126,000	342,000	171,000	153,000	85,500
Gastos administrativos	20,500	51,250	30,750	25,625	15,375
Gastos de exportación	13,500	33,750	20,250	16,875	10,125
Depreciación	10,000	25,000	15,000	12,500	7,500
<b>Total costos</b>	<b>170,000</b>	<b>452,000</b>	<b>237,000</b>	<b>208,000</b>	<b>118,500</b>
<b>Flujo económico (A-B)</b>	<b>32,000</b>	<b>53,000</b>	<b>66,000</b>	<b>44,500</b>	<b>33,000</b>
<b>Menos</b>					
* Servicio de la deuda	14,769	14,769	14,769	14,769	14,769
* Impuesto a la utilidad (30%)	18,520	39,743	32,918	24,669	16,496
<b>Flujo financiero</b>	<b>-1,289</b>	<b>-1,512</b>	<b>18,313</b>	<b>5,062</b>	<b>1,735</b>
<b>* Más</b>					
Depreciación	10,000	25,000	15,000	12,500	7,500
<b>Flujo neto</b>	<b>8,711</b>	<b>23,488</b>	<b>33,313</b>	<b>17,562</b>	<b>9,235</b>

Fuente: Planex

Valor presente neto. Valor presente neto con incremento en ventas.

### CUADRO N° 23

#### VALOR PRESENTE NETO CON INCREMENTO EN VENTAS

Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Flujo neto	-70,000	8,711	23,488	33,313	17,562	9,235

Fuente: elaboración propia

#### Datos

Inversión 70,000  
Tasa 2%

**VAN** 17,097  
VAN es mayor que cero.

**Tasa interna de retorno.** Tasa interna de retorno con incremento en ventas

### CUADRO N° 24

#### TASA INTERNA DE RETORNO CON INCREMENTO EN VENTAS

Concepto	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Flujo neto	-70,000	8,711	23,488	33,313	17,562	9,235

#### Datos

Inversión 70,000  
Tasa 2%

**TIR** 10%

TIR es mucho mayor que la tasa de préstamos bancaria  
Por lo tanto el negocio es mucho más rentable, por:

$VAN > 0$  y el  $TIR > Tasa$  bancaria

## Formato N° 14

## 3.14 Seguimiento y Evaluación

*Todo Plan de Bionegocio necesita de un programa de seguimiento y evaluación. Recuerde que la evaluación tiene que ser incluida en la planificación y contar con una partida presupuestal asignada para su realización.*

Básicamente, el seguimiento y la evaluación consisten en comparar lo originalmente planificado con lo que ocurre en la realidad y verificar los avances en cada nivel del Plan de Bionegocio: actividades, productos, efectos e impactos (objetivos). Para efectuar el seguimiento y la evaluación se tomará en cuenta las siguientes acciones:

- Comparación.
- Medición.
- Verificación.
- Acción.

La evaluación tiene dos propósitos concretos: la rendición de cuentas y el aprendizaje. La rendición de cuentas refiere a la obligación del Plan de Bionegocio de demostrar a las partes interesadas, los beneficiarios y otros actores que fue ejecutado de acuerdo con su elaboración original, contratos y planes acordados<sup>18</sup>. Por otro lado, la evaluación ofrece la oportunidad de extraer aprendizajes sobre los procesos para el logro de resultados y desempeño del equipo del proyecto. Las lecciones aprendidas podrán ser aplicadas en futuros planes.

En general, las evaluaciones externas son promovidas, conducidas y financiadas por la organización donante<sup>19</sup>. La evaluación es, por lo tanto, una valoración periódica que, por lo general, se realiza en la mitad y/o al final de la ejecución del proyecto, mientras que el seguimiento es un proceso interno continuo que analiza los logros del proyecto en relación con los productos previstos para que los administradores del proyecto tengan la oportunidad de adoptar acciones correctivas, cuando sea necesario.

<sup>18</sup> OIT, ILO Guidelines to Results-Based Evaluation. Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations Version 1 - January 2010.

<sup>19</sup> Adaptado de: OIT, ILO Guidelines to Results-Based Evaluation. Principles, Rationale, Planning and Managing for Evaluations Version 1 - January 2010.

## DIFERENCIAS ENTRE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

	¿Por qué?	¿Cuándo?	¿Quién?	¿Para quién?
<b>Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar los progresos hacia los objetivos planificados (seguimiento de impacto), los productos y las actividades (seguimiento de ejecución).</li> <li>• Tomar acciones correctivas.</li> <li>• Contribuir a informes de avance.</li> </ul>	Actividad continua.	El equipo del Plan de Bionegocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración del Plan de Bionegocio.</li> <li>• Principales partes interesadas.</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si se han escogido los objetivos y las estrategias correctas.</li> <li>• Extraer aprendizajes para futuros proyectos.</li> <li>• Rendir cuentas.</li> </ul>	Periódica: en general, al final del plan. Para planes extensos puede realizarse además una evaluación intermedia.	Un evaluador independiente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración del plan.</li> <li>• Partes interesadas.</li> <li>• Beneficiarios.</li> <li>• Socios.</li> </ul>

Fuente: Centro internacional de formación OIT

## 3.14.1 Planes de seguimiento

El seguimiento es una responsabilidad administrativa fundamental. Comprende la recolección, el análisis y la comunicación de información sobre los progresos y los productos alcanzados. Identifica éxitos y fracasos, reales o potenciales, tan pronto como sea posible y facilita ajustes oportunos a lo que se está haciendo.

Como se explica más adelante, existen tres tipos de seguimiento, que se producen en diferentes niveles y cumplen funciones diferentes:

- 1) El **seguimiento de la ejecución** es operativo: sigue las actividades y productos.
- 2) El **seguimiento de impactos** se concentra en los objetivos inmediatos.
- 3) La **presentación de informes** se refiere a los informes concretos (narrativos y financieros) que deben ser preparados y enviados periódicamente a las principales partes interesadas, especialmente los promotores.

### a. Seguimiento de la ejecución (operativo)

#### ¿Qué es?

El seguimiento de la ejecución responde a la siguiente pregunta: **¿Qué hemos hecho?** El seguimiento analiza lo que el proyecto produce (bienes y servicios) para sus beneficiarios y es utilizado para la gestión durante la ejecución. Este tipo de seguimiento es, fundamentalmente, una **herramienta de gestión de la ejecución** al servicio de la dirección del proyecto porque permite verificar, en cualquier momento, si la implementación evoluciona de acuerdo con lo planificado. El seguimiento de la ejecución puede ser usado en los informes de avance intermedios (Por ejemplo, trimestrales o semestrales).

#### ¿Cómo hacerlo?

Las herramientas principales para este tipo de seguimiento son las siguientes matrices de ejecución:

#### La matriz de desglose de tareas

Para preparar el plan de operaciones se utiliza una **matriz de desglose de tareas**. Esta debe ser preparada con anterioridad a cualquier otro paso. La matriz expone las actividades y tareas requeridas para cada producto. Asimismo, es la base para los pasos posteriores, como la distribución de responsabilidades, la programación de las actividades y la estimación de los recursos y el presupuesto. Las actividades del **Plan de Bionegocios** pueden ser desglosadas en subactividades, tareas y, a veces, en subtareas, lo que permite que la estimación de los costos sea más precisa y que mejore las condiciones para el seguimiento de las actividades y los productos del plan. También proporciona mejor información sobre las obligaciones y los gastos reales en los que se ha incurrido para llevar a cabo la ejecución, así como lograr los resultados del plan. El formato de una matriz de desglose de tareas puede ser el siguiente:

Productos	Actividades	Sub-actividades (no siempre son necesarias, lo que depende del grado de complejidad de cada proyecto)	Tareas
1. Producto	1.1. Actividad	1.1.1. Sub-actividad 1.1.2. Sub-actividad etc.	Tarea Tarea
2. Producto	2.1. Actividad 2.2. Actividad	2.1.1. Sub-actividad 2.1.2. Sub-actividad 2.2.1. Sub-actividad 2.2.2. Sub-actividad	Tarea Tarea Tarea Tarea
3. Producto	3.1. Actividad	3.1.1. Sub-actividad 3.1.2. Sub-actividad etc.	Tarea Tarea

Fuente: Centro Internacional de Formación OIT.

#### Matriz de responsabilidades

Una buena planificación implica que las responsabilidades por la realización de las actividades y la obtención de los productos son asignadas a equipos o personas. La **matriz de responsabilidades** establece quién es el responsable por cada actividad, asignando funciones y obligaciones a los diferentes integrantes del equipo.

Productos del Proyecto	Actividades	Personal Responsable (organismo ejecutor)	Socio de Implementación	Organización Socia
1. Mejorando las Prácticas Agrícolas en el cultivo de Sacha Inchi.	1.1 Brindar formación a los productores sobre conocimientos agrícolas básicas.	Responsable de la Asociación de Agricultores Locales.	Ministerio de Agricultura y Riego.	Centro de Formación Agro Rural del Ministerio de Agricultura y Riego.
	1.2 Realizar una campaña sobre las buenas prácticas agrícolas (BPA) para Sacha Inchi.	Miembros del Comité de Normalización de Sacha Inchi y Derivados.	Comité Técnico de Normalización de Sacha Inchi y Derivados.	INDECOPI - PROMPERÚ

Fuente: elaboración propia.

## INDICADORES DE PRODUCTOS

Productos	Indicadores de productos (Logros)	
1) Mejora de la formación de los agricultores sobre las Buenas Prácticas Agrícolas.	Agricultores Certificados en Buenas Prácticas Agrícolas - BPA.	Número de Certificados
2) Aumento de la productividad de sacha inchi por hectárea.	Incremento de la productividad de un 30% al final del proyecto.	Registro de la Asociación de Siembra y Cultivo
	Nivel de satisfacción de los clientes con la calidad de los productos al finalizar el proyecto.	Encuesta
3) Incrementando el acceso al crédito de los miembros de la asociación.	La Asociación informa de un crecimiento de un 10% de los miembros al acceso al crédito.	Base de Datos de clientes de los miembros de la asociación
	Un 35% de sacha inchi vendido a los mercados internacionales proviene de la asociación.	Estudio
4) Incremento de las oportunidades de mercado y ventas de la asociación.	Al finalizar el proyecto la participación de los miembros de la asociación se incrementa en un 30%.	Actas de las asambleas generales
5) Incremento de la participación de los socios.		

Fuente: elaboración propia

La administración del proyecto debe tener un registro sobre cómo se está ejecutando su presupuesto, cómo se están utilizando los insumos y cómo se están llevando a cabo las actividades para obtener los productos esperados. Los planes de ejecución (estructura de desglose de tareas, cronograma de actividades y presupuesto) son solo una estimación de lo que ocurrirá en el futuro y deben ser revisados y modificados.

**Herramientas para el seguimiento operativo**

El plan de ejecución (paso 3 del proceso de elaboración) proporciona las herramientas que se aplicarán en el seguimiento operativo:

- Plan de trabajo mensual.
- Estructura de desglose de tareas.
- Cronograma de actividades.
- Presupuesto.

Fuente: Centro Internacional de Formación OIT.

**b. Seguimiento de impactos (objetivo inmediato)****¿Qué es?**

Este nivel de seguimiento se enfoca en los objetivos inmediatos y su contribución al objetivo de desarrollo durante la ejecución del plan. El seguimiento de impactos es el insumo para la evaluación final que analizará el impacto del plan, una vez que este haya finalizado. La pregunta clave para este tipo de seguimiento es: **¿qué hemos logrado?**

El centro de atención se ubica en qué cambios ha producido el Plan de Bionegocio en los beneficiarios finales y en el grupo destinatario. Algunos aspectos especialmente relevantes en este tipo de seguimiento son los cambios producidos en las demás partes interesadas y en la apropiación de los logros y la sostenibilidad.

Este tipo de seguimiento es una **herramienta de gestión del desempeño**, dado que proporciona información acerca de los productos que están siendo utilizados por el grupo destinatario, y si este se ha apropiado de aquellos, sobre los cambios que el plan está produciendo en su entorno, así como sobre cualquier otro aspecto relacionado con los objetivos del plan.

Esta es información esencial para que la dirección del plan y las demás partes interesadas sepan si este viene contribuyendo al desarrollo, más allá de sus actividades y productos.

**¿Cómo hacerlo?**

El seguimiento enfocado en los resultados requiere de una imagen inicial de la situación a ser modificada por el proyecto. Esta situación se denomina **línea de base**. Esta será útil como un punto de comparación, a través del cual verificar los avances hacia los resultados esperados. La línea de base brinda una imagen inicial, esencial para el seguimiento de los resultados. Los avances son medidos utilizando los indicadores definidos para el objetivo inmediato.

Estos indicadores se complementan con algunas preguntas sobre el desempeño en temas claves, tales como la apropiación, el uso y la utilidad de los productos, la sostenibilidad y la adecuación a los intereses de los socios estratégicos, tanto como los elementos del contexto.

En este tipo de seguimiento es crucial la participación de los demás actores involucrados, en la medida que ellos son responsables por los productos. Por lo tanto, la recolección de datos es más espaciada que la realizada para el seguimiento de la ejecución. Asimismo, los informes cubren periodos más extensos, por lo general, anuales o bianuales.

### Herramientas para el seguimiento de impactos

Indicadores y medios de verificación, línea de base y metas a mediano plazo para lograr dichos indicadores (ver debajo).

Objetivo inmediato: Ingresos de los socios incrementados, en particular de los miembros de la asociación a través de la mejora de la productividad de sacha inchi por la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas.								
Productos	Indicadores	Medios de verificación	Método de recolección de datos	Responsable	Línea de base	Año 1 Indicador de logro	Año 2 Indicador de logro	Año 3 Indicador de logro
Producto 1 Mejora de la formación de los agricultores sobre las Buenas Prácticas Agrícolas	Incremento de la productividad de un 30% al final del proyecto	Registro de la Asociación de Siembra y Cultivo	Visita a los agricultores	Miembros del Comité de Normalización de Sacha Inchi y Derivados	Situación al comienzo del proyecto	+10 %	+11 %	+10 %
Producto 2 Incremento de las oportunidades de mercado y ventas de la asociación	Un 35% de sacha inchi vendido a los mercados internacionales proviene de la asociación	Estudio	Fuente Primaria	Responsable de la Asociación de Agricultores Locales	Situación al comienzo del proyecto	-14%	-14 %	-7 %
Etc.								

Fuente: elaboración propia

### c. Presentación de informes

Toda la información recogida durante los planes de seguimiento contribuirá a la elaboración de los informes intermedio y final. Estos informes presentan claramente los avances del proyecto en comparación con lo que fue originalmente planificado. Cada donante utiliza formatos de informe específicos, compatibles con la formulación inicial, los cuales permiten la comparación entre lo que fue planificado y los logros reales. En consecuencia, los indicadores son fundamentales para dar seguimiento e informar sobre los logros del proyecto.

#### 3.14.2 Planificando la evaluación

##### ¿Qué es?

La evaluación intenta realizar una valoración global de un proyecto, una vez que finaliza. El propósito es determinar la relevancia de los logros del plan, junto con su eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

El evaluador debe ser externo. Él, o ella, evaluarán el impacto del proyecto, en función de los objetivos planificados. La participación de las otras partes interesadas en la evaluación es fundamental para garantizar que son tomadas en cuenta las diferentes perspectivas y puntos de vista.

En la mayoría de los casos, la evaluación se realiza al finalizar el Plan de Bionegocio, pero en aquellos planes o programas de mayor extensión puede agregarse una evaluación previa e intermedia. Con frecuencia, las evaluaciones intermedias son muy similares al seguimiento de impactos, aunque son efectuadas por un evaluador externo, mientras que las tareas de seguimiento son internas.

La evaluación brinda un análisis independiente, tanto a la dirección de planes como a las otras partes interesadas sobre los avances alcanzados en relación con los objetivos planificados, de modo que cada actor pueda revisar su estrategia. La evaluación externa se lleva a cabo después de la finalización del proyecto, hasta cinco años más tarde, con la finalidad de verificar si los resultados obtenidos por el proyecto son sostenibles.

##### ¿Cómo hacerla?

La evaluación, basada en los indicadores, se enfoca en el objetivo inmediato del proyecto y en cómo contribuye este al objetivo de desarrollo.

Se definirá claramente, qué es lo que se quiere lograr (productos y objetivo inmediato), cómo se verifican los logros (indicadores y medios de verificación) y cuáles son los supuestos claves. La Dirección de Planes de Bionegocio preparará los términos de referencia de la evaluación, a partir de los resultados esperados, declarados en el marco lógico.

Finalmente, los recursos deben asegurarse para realizar la evaluación (contratación de un consultor, visitas de campo, etc.) y determinar las condiciones y capacidades necesarias.

## Bibliografía

- Banco Mundial, (2004) *“Seguimiento y Evaluación: instrumentos, métodos y enfoques”*.
- Boxwell, Robert J. (1996), *“Management Siglo XXI Benchmarking”*. McGraw Hill.
- ECSA Ingenieros, *“Estudio de Impacto Ambiental del Proyecto Sísmica 2D lote 106 – Cuenca Marañón”*, Capítulo V.
- Godet, Michel (1993). *“De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia”*. Ediciones Alfaomega.
- Gottret, María (2010). *“Orientación estratégica con enfoque de Cadena de Valor para la gestión de empresas asociativas rurales”*. GTZ.
- GTZ, (2009), *“Guía metodológica de facilitación en Cadenas de Valor”*. Editora El Comercio.
- Kaplan, Robert, S. y David P. Norton (1996), *“El Cuadro de Mando Integral”*. Editorial Gestión 2000.
- Kaplinsky, Rafael y Morris Mike (2009), *“Un manual para investigación de Cadenas de Valor”*. International Development Research Centre: IDRC.
- Ministerio de Agricultura del Perú, *“Guía para la elaboración de Programas de Adecuación y Manejo Ambiental - PAMA, en el Sector Agrario”*.
- PNUD, (2002), *“Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados”*. Oficina de Evaluación del PNUD 2002.
- Porter, Michael (1987), *“Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior”*. CECSA.
- Promperú, (2010), *“Elaboración del Plan de Negocio de Exportación - PLANEX”*. Papeles de Trabajo.
- Thompson, Arthur (1995), *“Dirección y Administración Estratégica”*, Irwing. Editorial MC Graw Hill.
- Weinberger, Karen (2007). *“Manual para la elaboración de Planes de Bionegocio”*. Promperú.
- *Manual de elaboración de proyectos*. Una herramienta paso a paso para apoyar el desarrollo de las cooperativas y otras formas de organizaciones de autoayuda. La Paz, Oficina de La OIT para Los Países Andinos, Programa de Cooperativas de La OIT (EMP/COOP), Departamento de Creación de Empleo y Desarrollo Empresarial (EMP/ENT), Sector Empleo, 2012. 109 p.





[www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe)



BIOCOMERCIO  
ANDINO



CAF  
BANCO DE DESARROLLO  
DE AMÉRICA LATINA

