

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE PETEN PARA LA CONSERVACION DE LA RESERVA
DE LA BIOSFERA MAYA (CONTRATO DE PRESTAMO No. 1820/OC-GU)
BID/PDPCRBM**

**Términos de Referencia para la Firma Consultora que formulará los
Planes de Negocios para los Grupos Beneficiarios / Proyectos Productivos**

I. ANTECEDENTES

El Gobierno de Guatemala, a través del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), implementa el Programa de Desarrollo de Petén para la Conservación de la Reserva de la Biosfera Maya (PDCRBM). El Programa facilita el manejo integrado de los recursos naturales y culturales en el Departamento de Petén. El Programa es financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del contrato de préstamo 1820/OC-GU, aprobado por el Gobierno de Guatemala mediante decreto numero 59-2007, publicado en el diario oficial el 6 de diciembre del 2007. El Programa se complementa con el proyecto de Mejoramiento de la efectividad del Manejo de la RBM a través de una donación del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (FMAM).

El objetivo de desarrollo del Programa es reducir la pobreza al incrementar el ingreso y mejorar la calidad de vida de las familias rurales, promoviendo sistemas productivos sostenibles y mejorando el manejo y conservación de los recursos naturales y culturales en el Departamento de Petén.

El PDPCRBM, tiene como propósito contribuir al manejo sostenible de los recursos naturales y ambientales y a la preservación del patrimonio cultural del departamento a través de proyectos económicamente sostenibles. El Programa desarrollará los siguientes componentes: 1) Manejo sostenible de los recursos naturales y ambiente; 2) Puesta en valor de los sitios arqueológicos y turísticos; y 3) Fortalecimiento institucional, dirigido específicamente a los COCODES, Municipalidades, Comités locales de turismo, Organizaciones de la Sociedad Civil y EPP.

El Programa está diseñado para que sus componentes sean ejecutados por Entidades Participantes del Programa (EPP)¹, firmas consultoras, Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y consultores individuales, los cuales serán contratados mediante procesos competitivos de acuerdo a los procedimientos acordados con el BID.

Uno de los principales proyectos del Programa es la implementación de Proyectos Productivos de acuerdo al diseño del Componente 1. Para el diseño de dichos Proyectos Productivos, el MARN contratará a una Firma Consultora especializada en el Diseño de Planes de Negocios en áreas rurales. El proyecto objeto de la presente consultoría, se enmarca dentro del Componente 1): Manejo Sostenible de los Recursos Naturales y Ambiente; pues los Planes de Negocios contribuirán a que los Grupos Beneficiarios (GB), dedicados a la implementación de Proyectos Productivos, cuenten con una orientación para comercializar de manera más efectiva, sus productos y servicios.

II. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

2.1. El objetivo principal de la consultoría es la formulación de Planes de Negocios según el contenido mínimo determinado por los presentes términos de referencia para los GB que participan en el PDPCRBM; entre las que se cuentan grupos dedicados al desarrollo de proyectos agropecuarios y no agropecuarios, ubicados en la Zona de Amortiguamiento de la Reserva de la Biosfera Maya (ZAM).

¹ De acuerdo al diseño del Programa, además del MARN, las EPP son: el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA), el Ministerio de Cultura y Deportes (MICUDE) y la Secretaría Ejecutiva de la Presidencia (SCEP).

2.2. Los Planes de Negocios deberán documentar la trayectoria (pasado, presente y futuro) y definir los aspectos operacionales y financieros de cada GB; a fin de determinar dónde se encuentran, a dónde quieren llegar e identificar el tiempo y los recursos necesarios para llegar a las metas fijadas.

2.3. Los Planes de Negocios que se formularán serán de utilidad para cada GB para la búsqueda y gestión de financiamiento, respaldar solicitudes crediticias, orientar la toma de decisiones y acción, facilitar la obtención de licencias y acreditaciones, etcétera.

2.4. La Firma Consultora seleccionado deberá formular los Planes de Negocios de forma participativa con cada GB, y deberá partir de la investigación de sus condiciones y entorno.

III. ACTIVIDADES DE LA FIRMA CONSULTORA

3.1 Para fines de la presente consultoría y para la implementación de los Proyectos Productivos, el Plan de Negocios se define como: “Idea de proyecto de un GB, desarrollado hasta el nivel de factibilidad y que cuenta con un plan de implementación técnico y un plan de administración gerencial y administrativo”.

3.2 La Firma Consultora recibirá un listado de veinte (20) Ideas de Proyectos (Anexo 1) y Documentación de las Ideas de Proyecto (Anexo 2) presentadas por los Grupos de Beneficiarios (GB) directamente o con el apoyo de las EAT, para la implementación de los Proyectos Productivos. Las Ideas de Proyecto deben cumplir con los Criterios de Elegibilidad establecidos por el Reglamento Operativo del Programa (ROP) y sus Anexos. En especial, los Criterios establecidos en el Reglamento de Inversiones Productivas (RIP). La revisión de los Criterios de Elegibilidad establecerá una lista definitiva de Ideas de Proyecto a ser desarrolladas por la Empresa Consultora.

3.3 La Firma Consultora coordinará con las EAT y la Unidad de Programa (UP) las actividades de campo y elaborará un Plan de Trabajo detallado. La Firma Consultora debe visitar cada una de las áreas de proyecto y entrevistar a los miembros del GB. Durante esta visita de campo la Firma Consultora recolectará información productiva, organizativa, comercial y ambiental para el diseño del Plan de Negocios.

3.4 La Firma Consultora elaborará el Plan de Negocios de acuerdo a los contenidos mínimos descritos en la sección IV. Cada Plan de Negocios será diseñado en dos etapas: 1) Pre-factibilidad y 2) Factibilidad. Los Proyectos Productivos al nivel de pre-factibilidad serán enviados a la UP y analizados conjuntamente. **Únicamente los proyectos al nivel de pre – factibilidad que fueran seleccionados por la UP serán diseñados al nivel de factibilidad. El resto de proyectos serán devueltos a las EAT a través de la UP.**

3.5 La Firma Consultora validará los resultados del plan de negocios al nivel de factibilidad con el GB y la EAT proponente. Se prestará especial atención a los tiempos de implementación, responsables, herramientas de gestión y seguimiento y organización interna del GB.

IV. CONTENIDO MÍNIMO DE LOS PLANES DE NEGOCIOS

PRE-FACTIBILIDAD

Para cada una de las Ideas de Proyecto (20) que cumplan con los Criterios de Elegibilidad, la Empresa Consultora o Consultor Individual elaborará un Plan de Negocios al nivel de pre-factibilidad. Este plan de negocios contendrá como mínimo:

4.1. Diagnóstico del GB: La Firma Consultora se reunirá con el GB² para evaluar las Capacidades Técnicas y Gerenciales del Grupo. Establecerá los requerimientos básicos de fortalecimiento para la

² La participación de la Entidad de Asistencia Técnica (EAT) en el proceso es opcional y dependerá del nivel organizativo del GB. A pesar de que no es necesaria la participación de la EAT, la firma consultora deberá determinar la conveniencia de la

implementación del Proyecto Productivo y recolectará información socioeconómica para el diseño. Esto incluirá: i) una descripción general del GB y su historia; ii) herramientas de gestión con que cuenta el grupo (actas, reglamentos, personería jurídica y otros); y iii) experiencia en el trabajo con instituciones de desarrollo públicas y/o privadas.

4.2. Descripción Técnica: La Firma Consultora conceptualizará la tecnología propuesta por el GB y definirá el Proceso Productivo necesario para alcanzar los objetivos del mismo. Es decir, en base a las restricciones de financiamiento, restricciones ambientales y gerenciales, la Firma Consultora deberá proponer la mejor alternativa tecnológica para maximizar los beneficios de la inversión. En esta fase, la firma consultora debe proponer por lo menos **dos alternativas** tecnológicas para satisfacer las expectativas del GB y cumplir los objetivos del Programa³. En esta sección la Firma Consultora debe hacer una Proyección de los Rendimientos esperados, Parámetros Productivos y Requerimientos de Insumos y Mano de Obra.

4.3. Descripción de Mercadeo: La Firma Consultora debe evaluar el Mercado Objetivo del GB y los requerimientos complementarios para satisfacer los Requerimientos de Calidad del mismo. En esta fase, la Firma Consultora debe identificar a los compradores, haciendo una descripción de los Volúmenes de Comercialización y Características del Producto. La descripción deberá ser proporcional al tamaño del Mercado. Es decir, mientras más grande el Mercado Objetivo, mayor descripción será necesaria.

4.4. Descripción Financiera: La Firma Consultora debe establecer un Flujo Financiero Inicial para determinar la mejor alternativa tecnológica que permite maximizar los beneficios de acuerdo a los diferentes Mercados identificados. Se deberán calcular (preliminarmente) los Indicadores Financieros establecidos en el ROP y otros que sean acordados con el MARN, Todos los Proyectos deberán ser evaluados en un horizonte mínimo de 5 años. La firma consultora presentará **varios análisis de sensibilidad** que permitirá respaldar la decisión con relación a la mejor opción tecnológica del GB.

FACTIBILIDAD:

La Firma Consultora recibirá una lista de Proyectos del MARN para ser elaborados a nivel de Factibilidad. Esta lista de Proyectos será el resultado de la evaluación de la fase de pre – factibilidad. El contenido mínimo de cada Proyecto de Factibilidad será:

4.5. **Resumen ejecutivo:** un resumen del Proyecto.

4.6. **Propuesta de fortalecimiento y consolidación del GB:** Dependiendo del Diagnóstico realizado en la fase de pre – factibilidad, incluirá Borradores de Reglamentos Internos, Borradores de Actas de Constitución y Otros Documentos que sean necesarios para formalizar al GB. La Propuesta de Fortalecimiento deberá incluir una Programación Detallada de Capacitación (número de horas de capacitación y asistencia estimadas) y Asistencia Técnica en Administración y Gerencia (para todo el GB y no solamente para los líderes). Los temas administrativos y gerenciales incluirán el diseño del tipo de apoyo necesario para el GB para el registro y almacenamiento de información contable. La Firma Consultora proveerá de modelos y herramientas para este propósito. La Firma Consultora deberá presentar contenidos mínimos, currículas, documentación de apoyo, metodologías y otras para la implementación del programa de fortalecimiento.

4.7. Propuesta de implementación de la tecnología productiva: De acuerdo a los resultados del análisis de pre – factibilidad, la firma consultora elaborará los detalles de implementación de la tecnología de producción seleccionada. La implementación detallará cronogramas, cantidades de insumos y mano de obra necesaria, capacitación (eventos) y asistencia técnica (horas). La Firma Consultora deberá hacer un

misma. Se asume que a pesar de que la idea de proyecto fue presentada por la EAT, es el GB el que es dueño del proyecto y el principal interesado en su ejecución.

³ Esta variable (número de Alternativas Productivas) será evaluada durante la Calificación de la Propuesta Técnica. El requerimiento mínimo no tiene puntaje.

Análisis de Sensibilidad de las Proyecciones de Producción y establecer las características del producto de acuerdo al mercado seleccionado.

4.8. Propuesta de comercialización: La Firma Consultora establecerá contactos con proveedores de insumos y compradores de los productos a producirse a través del Proyecto Productivo. Dependiendo del producto y del nivel productivo (materia prima – producto de consumo final – procesamiento) la Firma Consultora identificará al comprador más adecuado para los productos y establecerá precios iniciales. Se valorará el establecimiento de relaciones formales de comercialización. La Firma Consultora establecerá los procedimientos y tiempos de comercialización dependiendo de los resultados del proceso de fortalecimiento organizacional. En el caso de que la comercialización sea grupal, la firma consultora elaborará los reglamentos internos necesarios para realizar el proceso.

4.9. Análisis económico y financiero: La Firma Consultora elaborará un Análisis Financiero detallado (complementando – ampliando el análisis de la fase de pre - factibilidad) del Proyecto Productivo. Para eso tomará como base las proyecciones productivas descritas en el párrafo 4.2 y los precios determinados en el párrafo 4.4. de esta sección. El Análisis Financiero considerará dos escenarios: 1) cuando se considera el aporte del Programa como Donación y 2) cuando se considera el aporte del Programa como un Préstamo. Para ambos escenarios se deberán calcular los indicadores que indica el ROP y otros que se acuerden con el MARN. Adicionalmente, la Firma Consultora deberá calcular el incremento marginal de los ingresos por familia (haciendo una diferenciación por el margen productivo de cada familia y no utilizando un promedio). Al igual que en la fase de pre-factibilidad, la Firma Consultora presentará un Análisis de Sensibilidad que permita medir el riesgo de la inversión. El número de escenarios y métodos de Análisis de Sensibilidad se utilizará para calificar la Oferta Técnica de la Firma Consultora.⁴

4.10. Análisis Ambiental y Evaluación Ambiental Inicial: La Firma Consultora elaborará un Análisis Ambiental de cada proyecto con relación a su entorno ambiental y sus implicaciones; además elaborará los formularios de Evaluación Ambiental Inicial para ser sometidos al Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales; según lo establecido en el Decreto 431-2007 y según los requerimientos de la Unidad de Control Ambiental de dicho Ministerio.

4.11. Conclusiones y recomendaciones: Lo que la Firma Consultora considere pertinente.

4.12. La Firma Consultora anexará toda la información que considere conveniente, pero especialmente aquella que respalda los análisis y datos del documento.

V. PRODUCTOS

5.1. La Firma Consultora presentará los siguientes Documentos:

- a. A los 5 días calendario de iniciado el trabajo, la Firma Consultora presentará un Plan de Trabajo.
- b. A los 45 días calendario de iniciado el trabajo, la Firma Consultora presentará el Estudio de Pre – factibilidad para cada una de las Ideas de Proyecto que cumplan con los Criterios de Elegibilidad. Cada estudio de pre – factibilidad contendrá como mínimo los temas de la Sección IV (Prefactibilidad).
- c. A los 80 días calendario de iniciado el trabajo, la Firma Consultora presentará el Estudio de Factibilidad para cada uno de los proyectos al nivel de pre – factibilidad seleccionados por la UP. Cada estudio de factibilidad contendrá como mínimo los temas de la sección IV (Factibilidad).
- d. A los 90 días calendario de iniciado el trabajo, la Firma Consultora presentará un Informe final de actividades.

⁴ La presentación de un solo método / escenario, no tiene puntaje.

VI. ACTIVIDADES INHERENTES AL DESARROLLO DE LA CONSULTORÍA

6.1. **Revisión de la documentación del Programa y del entorno del mismo:** La Firma Consultora revisará el material documental relativo al Programa y sus objetivos.

6.2. **Trabajo de Gabinete:** La Firma Consultora formulará los Planes de Negocios, asimismo recopilará información y tabulará datos.

6.3. **Investigación de Campo:** La Firma Consultora realizará una investigación de cada GB y formulará los Planes de Negocios de forma participativa.

6.4. **Consultas con Entidades Clave:** Para establecer información general del entorno y del sector productivo de la región, la Firma Consultora contactará Entidades clave que hayan generado estudios y/o estadísticas relacionadas con las temáticas incluidas en los Planes de Negocios.

6.5. **Reuniones y presentaciones:** La Firma Consultora llevará a cabo reuniones con los GB a fin de levantar información y desarrollar la investigación y formulación de los Planes de Negocios. Asimismo sostendrá reuniones con la Unidad del Programa, quien supervisará permanentemente el desempeño de la consultoría; además, se llevarán a cabo presentaciones de Resultados de cada Fase ante la Unidad del Programa y para la Aprobación de los Avances de la Consultoría.

VII. CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS DE LA CONSULTORÍA

7.1. Las actividades y desempeño general de la Firma Consultora serán supervisadas permanentemente por **la Unidad del Programa (UP)**. Asimismo, la UP, evaluará técnicamente el desempeño y los productos de la consultoría, para fines de aprobación. Los consultores trabajarán estrechamente con la UP y tendrán al Director Técnico del Programa como contacto primario.

7.2. **Duración y tipo de consultoría:** A la Firma Consultora se le ofrecerá un contrato suma alzada, (monto fijo) con una duración máxima de tres (3) meses calendario. La Firma Consultora debe indicar claramente cuál será su sede de trabajo, una Programación Periódica para Presentación de Avances a la Unidad del Programa y la Calendarización del Desempeño de la consultoría, en especial el Trabajo de Campo.

7.3. **Calificaciones y Experiencia:** La Firma Consultora asignada al trabajo debe demostrar como mínimo, ocho (8) años de experiencia en el campo similar al objetivo de la presente consultoría, específicamente en la formulación de Planes de Negocios para Grupos Comunitarios dedicados al desarrollo e implementación de proyectos productivos agrícolas y no agrícolas, en el área rural de Guatemala. La Firma Consultora deberá conformar un Equipo de Trabajo Multidisciplinario, formado por un Equipo Consultor Principal y uno de apoyo. El Equipo Consultor Principal será el evaluado en el Proceso de Selección, por lo que se solicita apegarse a lo solicitado:

Conformación de Equipo Consultor Principal:

- a) **Coordinador de la Consultoría:** Licenciado en Administración de Empresas o en Economía con Master in Business Administration (MBA), Maestría en Economía Agrícola, o Maestría en Formulación de Proyectos. Experiencia profesional general mínima de ocho años en administración de empresas. Experiencia profesional específica mínima de cinco años como coordinador de equipos de trabajo; en proyectos relacionados con administración de micro y pequeña empresa en Guatemala; y/o en formulación de proyectos a nivel de prefactibilidad y factibilidad.
- b) **Especialista en Mercadeo y/o Comercialización:** Licenciado en Administración de Empresas o Economía, con Maestría en Mercadeo. Experiencia profesional general de ocho años en administración y/o mercadeo. Experiencia profesional específica mínima de cinco años, en la

formulación de planes y estrategias de mercadeo y comercialización en el sector productivo en Guatemala.

- c) Especialista en Agricultura, recursos naturales o desarrollo rural: Ingeniero Agrónomo, con Maestría en Desarrollo Rural, Maestría en Recursos Naturales o Maestría en Formulación de Proyectos. Experiencia profesional general de ocho años en desarrollo de proyectos agrícolas. Experiencia profesional específica mínima de cinco años, en especial, dirigido al desarrollo de proyectos agrícolas en la zona subtropical de Guatemala.

En el Equipo Consultor de Apoyo, deberán incluirse Especialistas en Desarrollo de Proyectos Pecuarios, Forestales, Hidrobiológicos y No Agrícolas (artesanales, turísticos, etc.).

**PROGRAMA DE DESARROLLO DE PETEN PARA LA CONSERVACION DE LA RESERVA
DE LA BIOSFERA MAYA (CONTRATO DE PRESTAMO No. 1820/0C-GU)
BID/PDCRBM**

PLANES DE NEGOCIOS DE PROYECTOS PRODUCTIVOS

ANEXO 1

LISTADO DE IDEAS DE PROYECTOS

| No. | Proyecto | Ubicación | Grupo Beneficiario | Número de Beneficiarios |
|------------|---|---|--|--------------------------------|
| 1 | Cultivo de Cacao | Caserío Timax San Luis Petén, a 6 kms. De Chacalté en la Ruta Poptún-Cadenas | Cooperativa Integral Montañas Mayas | 26 |
| 2 | Establecimiento, Producción y Comercialización de Cacao | Caserío El Jordán, Sayaxché, a 20 kms. de la comunidad de Las Pozas, ruta Sayaxché-Chisec. | Comité de Productores de Cacao. | 19 |
| 3 | Cultivo de Cacao | Valle de La Esmeralda, Dolores, Petén | Asociación de Desarrollo Integral, Los Pozos de la Esmeralda ADILPE. | 35 |
| 4 | Cultivo de Cacao | Brisas del Chiquibul, Dolores, Petén a 8 kilómetros del Valle de La Esmeralda | Asociación de Desarrollo Integral, Zona de Adyascencia-ADIZABRIMM-. | 27 |
| 5 | Cultivo de Plátano Macho | Cooperativa Técnica Agropecuaria, La Libertad, Petén. 2 km. antes de llegar a Bethel se cruza a mano derecha y se recorren 16 kilómetros para a la comunidad. | Cooperativa Técnica Agropecuaria | 43 |
| 6 | Siembra de Plátano | Bonanza, La Libertad, Petén, Ruta a Bethel, a 08 Km. Delante de Vista Hermosa (los chorros) Se cruza a mano izquierda 10Km. | Asociación para el Desarrollo Sostenible de la Cuenca del Usumacinta | 17 |
| 7 | Cultivo de Plátano | Caserío Roto Nuevo, Sayaxche, Petén a orillas del Río Salinas ruta a Tierra blanca-La Soledad | Asociación de Agricultores para Proyectos Agrobiológicos. | 28 |
| 8 | Cultivo de la Pimienta | Unión Maya Itzá, La Libertad Petén, a | Cooperativa Integral Agroindustrial | 47 |

| | | | | |
|----|--|--|---|----|
| | | 160 Km. De Flores, Ruta a Bethel | Unión Maya Itzá | |
| 9 | Cultivo de Piña | Cinco comunidades: Santa Rita, La Lucha, Santuario, Arroyo Santa Amelia y Monja Blanca, Sayaxché, Petén (ruta hacia La Reinita) | Asociación para el Desarrollo Campesino, Sayaxché. | 50 |
| 10 | Cultivo de Macal | Palestina, La Libertad, Petén, a 25 kilómetros de Las Cruces. Ruta a Bethel | Grupo de Mujeres Trabajadoras con Fé | 45 |
| 11 | Cultivo de Macal | Caserío Los Encuentros, Sayaxché, Petén. (ruta hacia La Reinita-Entre Ríos) | Asociación para el Desarrollo Campesino, Sayaxché | 24 |
| 12 | Cultivo de Macal | Barrio La Ermita, San Benito, Petén | Unidad Petenera | 35 |
| 13 | Ampliación de la producción de Papaya por la Asociación Agrícola de Productores de Frutas y Hortalizas | A 3 Km. de La Libertad hacia San Benito, Entrada a un costado de las instalaciones de SEPRONA | Asociación Agrícola de Productores de Frutas y Hortalizas El Porvenir | 20 |
| 14 | Cultivo de Papaya | Barrio Santa Cruz, Libertad Petén, Esquina derecha de la entrada a la comunidad Nuevo Amanecer | Empresa Campesina Asociativa ECA Santa Cruz | 20 |
| 15 | Explotación de ovejas de pelo en sistemas silvopastoriles para la comercialización en pie a nivel nacional y a México | Caserío Zaculeu, La Libertad, Petén. A 3 kms. Salida del municipio de la Libertad hacia el Naranja Frontera. Finca que pertenecía al Señor Juvenal Mendoza | Asociación Integral de Desarrollo Nueva Esperanza | 20 |
| 16 | Explotación de ovejas de pelo en sistemas silvopastoriles para la comercialización en pie, a nivel nacional y a México | Cooperativa Los Laureles, La Libertad, Petén | Cooperativa Los Laureles, La Libertad, Petén. Rivera del Río Usumacinta | 22 |
| 17 | Cultivo de Xate Cola de Pescado bajo sombra natural | Caserío Concomá, Poptún, Petén, a 15 kilómetros de Machaquilá, cruzar a la derecha y luego recorrer 3 kilómetros (18 de terracería) | Cooperativa Concomá | 21 |
| 18 | Producción de ganado doble propósito en sistema de producción semi-intensivo-silvopastoril. | San Francisco, Petén a 5 kms. del municipio en | Asociación Productores agroecológicos de | 20 |

| | | | | |
|----|--|--|--|----|
| | | dirección a las áreas de reforestación en ejidos municipales | San Francisco APASAF | |
| 19 | Comercialización y desarrollo de microempresa de productos no maderables del bosque ANSA, como una alternativa sostenible de proyecto productivo con grupos de mujeres | Ixlú, a 28 km. Ruta Tikal, Flores Petén | Asociación para el Desarrollo de las mujeres ADEMIX-ANSA Alimentos Nutri-naturales, S.A. | 56 |
| 20 | Fortalecimiento de los Sistemas de Procesamiento Agroindustrial y Comercialización de Productos Ecológicos | San José La Unión, a 20 km. de la aldea Sacpuy ruta a Centro Campesino, San Andrés, Petén. | Asociación Civil Gremial de Productores Ecológicos de San José La Unión ACIGREPESJU | 26 |