

Anexo k)

Términos de Referencia

**Estudio: Desarrollo de modelos de
negocio para la operación y
administración de centros de acopio de
productos agroalimentarios**

México, D.F., septiembre del 2010

Términos de Referencia para el Estudio de Desarrollo de modelos de negocio para la operación y administración de centros de acopio de productos agroalimentarios

1. Estudio

Desarrollo de modelos de negocio para la operación y administración de centros de acopio de productos agroalimentarios.

Con el presente estudio se pretende contar con las herramientas que permitan delinear las perspectivas del sector agroalimentario de largo plazo, con la finalidad de llevar a cabo una planeación prospectiva eficiente de la operación y gobernanza de los centros de acopio para el buen aprovechamiento de los productos agrícolas.

2. Antecedentes

En el estudio los “Retos y Oportunidades del Sector Agroalimentario” desarrollado por la Subsecretaría de Fomento a los Agronegocios de la SAGARPA se comenta que “Para lograr un sistema agroalimentario flexible, eficiente, competitivo y rentable, que evite desperdicios y mermas, se requieren emprender acciones de corto, mediano y largo plazo para atender diversos aspectos relacionados con la cadena de suministro agroalimentaria, siendo los más relevantes:

- La polarización en los canales de distribución
- El reducido uso de normas y estándares
- Las elevadas mermas y pérdidas
- La insuficiente infraestructura en almacenamiento, acondicionamiento y transporte
- Problemas de fallas de información
- No aprovechamiento de oportunidades de arbitraje
- Limitado desarrollo de mercados de físicos y derivados
- Elevados precios de los servicios asociados a la distribución
- Un sistema financiero poco desarrollado para atender las necesidades de la cadena de suministro
- Limitadas condiciones de competencia y libre concurrencia en diversos eslabones de la cadena de valor
- Altos costos de transacción
- Poco énfasis de la política pública para fortalecer la cadena de suministro
- Baja penetración financiera
- Poco uso de instrumentos de administración de riesgos
- Insuficiencia de garantías y colaterales
- Estructuras especializadas débiles
- Insuficiente integración subsidio-crédito

Dentro de este contexto la iniciativa propuesta en este documento pretende contribuir principalmente a resolver los problemas relacionados con las elevadas mermas y pérdidas, insuficiente infraestructura en almacenamiento y acondicionamiento y problemas de distribución.

Esto se pretende lograr por medio del desarrollo de un modelo de operación y gobernanza para los centros de acopio de productos agroalimentarios a nivel nacional.

3. Objetivos y Alcance del Estudio

- a) Desarrollar modelos de operación y gobernanza para los centros de acopio de productos agroalimentarios que nos permita organizar, administrar y hacer eficiente el funcionamiento de estos.
- b) Facilitar la adopción de tecnologías de operación y administración en centros de acopio que permitan la integración de productores y mejoren la proveeduría de alimentos saludables y accesibles.
- c) Desarrollar los proyectos de inversión, manuales de operación, análisis de sustentabilidad y prácticas comerciales requeridas para obtener la unidad mínima rentable y el modelo correspondiente al benchmarking internacional.
- d) Manuales para la obtención de las certificaciones o especificaciones utilizadas en los principales productos y mercados nacionales e internacionales, incluyendo SENASICA. Adicionalmente recomendaciones para la homologación y mejora de las normas nacionales con las internacionales.
- e) Se tiene que proponer un esquema de cooperación que contemple prácticas productivas y comerciales sustentadas en un modelo de organización que contemple desde el gobierno cooperativo hasta la definición de canales de acceso a mercado. Este esquema de cooperación tiene que resolver, entre otros los temas de: Propiedad; Participación; Responsabilidades; Compromisos y Cobertura de Deudas
- f) Identificar y proponer la infraestructura y nivel de equipamiento para cada centro de acopio tomando en cuenta las complementariedades para productos estacionarios.
- g) Proponer un modelo de transferencia de prácticas con el propósito de tener una proveeduría de productos todo el año.
- h) Analizar qué factores puedan lograr acuerdos de proveeduría para los centros de acopio, desarrollar el plan de negocios de cada tipo de participante e identificar ventajas competitivas.
- i) Generar los modelos de negocio que incluyan registros de derechos de propiedad correspondientes.

Es requisito indispensable que la persona física o moral interesada cuente con experiencia mínima de dos años en:

- Desarrollo de modelos de negocio y franquicias para la Secretaría de Economía
- Manejo postcosecha de productos agroalimentarios.

4. Contenido del Estudio

El contenido del estudio, deberán incluir entre otros:

- a) En primera instancia, se espera un modelo de negocio que permita organizar, administrar y hacer eficiente el funcionamiento de los centros de acopio de productos agroalimentarios de acuerdo a su escala de operación.
- b) Desarrollo de los proyectos de inversión, manuales de operación, análisis de sustentabilidad y prácticas comerciales.
- c) Innocuidad y calidad.
- d) Mecanismos de acceso a los distintos mercados.
- e) Identificar y proponer la infraestructura y nivel de equipamiento para cada centro de acopio tomando en cuenta las complementariedades para productos estacionales.
- f) Manuales de operación y certificación.

5. Metodología

Trabajo de gabinete:

En una primera etapa la persona física o moral seleccionada deberá revisar toda la normatividad aplicable, incluyendo el pliego de condiciones de México calidad suprema y SQF, además de los de sanidad e inocuidad, y certificación ecológica (UE) y orgánica (NOP), como resultado se tendrán propuestas de guías de información para el trabajo de campo.

Trabajo de Campo:

La persona física o moral seleccionada deberá trasladarse a al menos 20 centros de acopio, ubicados en el interior del país, con una variedad de productos y procesos que le permita detectar las mejores prácticas operativas, estratificadas por al menos dos escalas de producción.

Como parte de la propuesta, se deberá entregar una lista de las actividades y su duración, en donde se deberán incluir por lo menos los entregables antes mencionados.

6. Productos esperados y/o Compromisos de entrega

La persona física o moral seleccionada deberá entregar a la Dirección General de Estudios Agropecuarios y Pesqueros de la SAGARPA , en medios impreso (encuadernados) y magnético (ambiente editable), los siguientes productos:

- a) Un primer documento de identificación de la propuesta que incluya las conclusiones de la revisión de la literatura, la descripción de la metodología a seguir, plan de trabajo a desarrollar y acciones a seguir en etapas subsecuentes.
- b) Un documento en el que se presenten los avances y resultados preliminares derivados del trabajo en ejecución en campo.
- c) Un documento final que incluya conclusiones y recomendaciones conforme al guión siguiente:

Plan de negocios

- Diagnóstico del Concepto de Negocio del centro de acopio.
- Conceptualización de Marca e Imagen.
- Definición Estratégica del Esquema de Negocio: filosofía del negocio, tipo de crecimiento, criterios de territorialidad, perfil del socio, programas de soporte y asistencia, estructura organizacional y gobierno corporativo, sistemas de información, gestión, operación y rastreabilidad.
- Determinación financiera de los modelos de negocio e indicadores.
- Determinación de sistemas de información, gestión, operación y rastreabilidad.
- Determinación de la inversión de instalaciones y equipamiento del modelo de negocio.
- Especificar el costo total del modelo de negocio.
- Determinación del lay out del modelo de negocio, así como ubicación.
- Estrategia de expansión.
- Dictamen de protección de propiedad industrial.
- Análisis FODA y Cronograma de Implementación.

Registro de marca y dictamen de protección marcaria

- Dictamen de Protección Marcaria recomendando las clases posibles para registro de la marca del negocio y de productos que se manejan en su caso.

Contrato de operación y carta de intención

- Contrato de Operación.
- Estrategias de Confidencialidad.

Otros instrumentos jurídicos conforme sean requeridos para el proyecto tales como:

- Contrato de licencia de uso de marca (con facultad para sublicenciar Contrato de suministro).
- Contrato de comodato.
- Contrato de licencia de software.

Manuales operativos y programas de asistencia

- Inducción al socio.
- Apertura.
- Capacitación y formación inicial.
- Imagen corporativa.
- Mercadotecnia.
- Instalaciones y equipamiento.
- Lineamientos arquitectónicos.
- Trámites y permisos.
- Operaciones.
- Procedimientos y sistemas administrativos.
- Recursos humanos.
- Abastecimiento y estructura de proveedores.
- Selección de ubicaciones.
- Seguridad.
- Manual de manejo post cosecha incluyendo atmósferas controladas.
- Higiene, limpieza y mantenimiento.
- Manual de logística.
- Manual de recepción de producto.
- Manuales de buenas prácticas y calidad de cosecha.
- Manuales de sanidad, calidad e inocuidad.
- Ventas.
- Servicio.
- Supervisión operativa.
- Manual organizacional del centro de acopio
- Aspectos funcionales y operativos.
- Programas de preapertura e inauguración.

- Programas de entrenamiento inicial.
- Programas de capacitación continua.
- Programas de soporte técnico y operativo.
- Programas de supervisión y asesoría.
- Proceso comercial.
- Aspectos legales.
- Reportes e informes.
- Aspectos estratégicos.
- Manual de funciones y gobierno corporativo.
- Manual de desarrollo de proveedores.
- Otros manuales requeridos para el uso de prácticas de sanidad, calidad e inocuidad, así como certificaciones y cumplimientos de normas.

Sistemas de capacitación y asistencia

Estrategia de transferencia

- Plan de mercadotecnia.
- Brochure Electrónico e Impreso.
- Circular Oferta
- Creación de sitio web.
- Información del modelo en Sitio Web.
- Solicitud de transferencia.
- Cuestionario de Ubicación.
- Control del proceso de transferencia.
- Plan de medios en población objetivo.
- Evento de Lanzamiento (Relaciones Públicas: Se refiere al dar a conocer y promover el modelo, ya sea por medio de un boletín, una conferencia de prensa o alguna entrevista con algún medio).

d) Como parte de la propuesta, se deberá entregar una lista de las actividades y su duración, en donde se deberán incluir por lo menos los entregables antes mencionados.

e) Además, se incluirán en el cronograma 5 reuniones de evaluación, la primera al inicio del proyecto y reuniones mensuales de avance, así como un documento preliminar y una entrega final.

En el Convenio de Colaboración que se suscriba entre la SAGARPA y la persona física o moral seleccionada, se establecerán las fechas de entrega y de pago.

7. Plazos de ejecución

La realización del estudio en comento deberá realizarse en un plazo que no excederá del 15 de diciembre de 2010, a partir de la fecha de suscripción del Convenio de Colaboración entre la SAGARPA y la persona física o moral seleccionada.

El seguimiento de la realización del estudio en comento será conforme lo establecido en los Lineamientos Específicos de Operación, para la realización de estudios del Programa de Soporte, de los Componentes Planeación y Prospectiva y Desarrollo de Mercados, para el ejercicio fiscal 2010.