

PLAN DE NEGOCIOS

INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE PIMIENTO HIBRIDO BAJO INVERNADERO

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA SAN NICOLAS

PLAN DE NEGOCIO

INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE PIMIENTO BAJO INVERNADERO

I. ANTECEDENTES

El Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) suscribió el 9 de abril del 2015 un contrato de consultoría con la Fundación ESQUEL, con la finalidad de realizar el *“Acompañamiento Técnico a 20 predios transferidos por el Programa ATLM, que permita elevar los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión productiva y socio – organizativa de los mismos”*. Entonces para cumplir con el objetivo se ha diseñado un Plan de Negocios, cuya implementación persigue incrementar los ingresos monetarios de las organizaciones involucradas en el mismo.

1.1 LA ORGANIZACIÓN

La Asociación Agropecuaria San Nicolás de Pilchibuela, domiciliada en la comunidad Pilchibuela, parroquia El Sagrario, cantón Cotacachi, provincia de Imbabura, obtuvo su personería jurídica mediante Acuerdo Ministerial N° 114 del 12 de septiembre del 2011 emitida por el MAGAP. Actualmente se encuentra registrada ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria,

El objetivo de la organización es mejorar las condiciones socio-económicas y culturales de los socios. Las principales actividades agrícolas son la producción de tomate riñón, pimiento híbrido, tomate de árbol, fréjol y quinua, las cuales son llevadas a cabo directamente por los propios socios, a tiempo completo; y, de manera eventual también por miembros de sus familias. Al momento, la organización cuenta con 13 socios activos.

II. IDEA DEL NEGOCIO

El objetivo es el **incremento de la producción de pimiento híbrido bajo invernadero** debido a que es un producto de alta demanda y es escasa su producción dentro de la zona, al momento la Asociación cuenta con un área productiva de 0.4 has las cuales han permitido desarrollar experiencia y conocimiento en el manejo productivo y comercial de éste cultivo, y por tal razón existe la propuesta de incrementar su área productiva en una infraestructura de invernadero metálico equivalente a la misma que ya se encuentra en producción, cabe señalar que la Asociación San Nicolás ya cuenta con la infraestructura de invernadero faltando únicamente su readecuación con cobertura nueva, el objetivo es mediante éste incremento, mantener una oferta continua de esta hortaliza durante todo el año al consumidor y con ello mantener su canal comercial adquirido.

III. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Definición de producto

El pimiento que es producido en la Asociación San Nicolás pertenece a las variedades FAVOLOR y GOLAZO es una hortaliza de característica de tamaño grande, buen peso, de forma cuadrada y terminado en tres puntas, su madurez define en colores amarillo y rojo respectivamente de acuerdo a la variedad. Es de alto consumo en los locales de preparación de alimentos de cocina gourmet y supermercados del país (Supermaxi, Tía), a diferencia de su similar el pimiento que se cultiva a campo abierto lo que le hace distinto es su oferta, ya que son pocos los agricultores que se dedican a producirlo por la necesidad de contar con infraestructura adecuada para ello, esto hace que lo produzcan muy pocas extensiones.

Presentación del producto

El pimiento se comercializa de forma directa sin necesidad de que tenga otro tipo de presentación aparte del pesado y clasificado de acuerdo al tamaño y comercializado en gavetas de 10 kg de producto puro.

El producto empacado contiene alrededor de 50 unidades en gavetay un número mayor en las presentaciones de frutos pequeños.

IV. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1.- Ficha técnica.

Antecedentes

Para el sector agrícola ecuatoriano la actividad más importante y de mayor riesgo es la comercialización ya que de ella depende en su totalidad el hecho de que los productores puedan recuperar su inversión y obtener ganancias para así lograr sustentabilidad y sostenibilidad en su actividad.

Los márgenes de comercialización existentes en la actualidad indican la diferencia entre el precio a nivel de finca y el precio final que paga el consumidor en los mercados locales y tiendas, el cual en muchos casos hace que ciertos productos se encarezcan.

Por estas razones es necesario conocer a todos los actores que conforman la cadena de comercialización para que mejoren sus condiciones y les permita trabajar con conocimiento real de sus posibilidades dentro de su entorno.

4.2.-Objetivo general

Generar información primaria para conocer el mercado, actores, intereses, de tres productos agropecuarios considerados relevantes en la gestión productiva de 18 predios, que permita identificar las oportunidades de colocación de los productos sujetos de investigación.

4.3.-Objetivos específicos

- Analizar el comportamiento de los consumidores de los productos seleccionados con la finalidad de cuantificar su demanda.
- Realizar un análisis sobre la actuación de los productores de los tres productos generados en el predio y así medir la oferta local.
- Definir los canales de comercialización, sus agentes de mercadeo y los márgenes de precios que se generan en el proceso de mercadeo.
- Analizar la forma como se determinan los precios de los productos tanto a nivel del consumidor y productor y los diferentes actores que participan en la cadena productiva.
- Cuantificar la demanda insatisfecha de los productos en cuestión.
- Diseñar una estrategia comercial (marketing mix), en función del análisis de la cadena productiva, con la finalidad de lograr un alto nivel de competitividad de la organización y sus vínculos hacia adelante y hacia atrás.

4.4.-Trabajo de campo

Fecha de campo

En la parroquia del Sagrario el levantamiento de la información de campo se desarrolló los días viernes 21, sábado 22 y domingo 23 de agosto, considerando el día domingo como día de feria en esta localidad, cabe anotar que en el Sagrario no existe mercado ni feria libre, la gente acude al mercado principal de Cotacachi.

Personal y Materiales utilizados

Para el levantamiento de campo, procesamiento, análisis de la información y elaboración del informe se utilizaron el siguiente personal y material de apoyo.

Personal

- 1 auditor de campo
- 1 supervisor de campo
- 1 procesamiento de datos
- 2 analistas de información
- 1 coordinador general

Materiales.

- Materiales de oficina.
- Encuestas.
- Tableros.
- Esferográficos.

Equipos.

- Equipos de computación.

- Cámara fotográfica.
- Vehículo

Metodología

En la parroquia del Sagrario el levantamiento de la información de campo se desarrolló los días viernes 21, sábado 22 y domingo 23 de agosto, considerando el día domingo como día de feria en esta localidad, cabe anotar que en el Sagrario no existe mercado ni feria libre, la gente acude al mercado principal de Cotacachi.

4.5 Análisis del Predio

El predio cuenta con 53 hectáreas distribuidas de la siguiente manera.

EXTENSIÓN	DETALLE	OBSERVACIONES
32 has	Área agrícola	En producción 12
10 has	Área protegida	Laderas y linderos
11has	Bosques	Implementados
5 has	Camino internos e infraestructura	Reservorios, instalaciones etc.

El predio cuenta con una acequia para regadío que dispone de un caudal nominal de 40 lts/seg. Y en un 30% cuenta con sistema de riego por goteo.

El tomate de árbol es la primera siembra y se obtendrá resultados luego de 60 días, en ese tiempo se verá el resultado de la misma.

Hace dos años comenzó la actividad productiva en el predio, debido que a su inicio la Asociación realizó trabajos de adecentamiento de la finca y preparación de sus áreas destinada a la producción, empezaron con frejol y papa a campo abierto y el tomate riñón bajo invernadero, y, hace un año implementaron el rubro de pimienta. La producción se vende en los mercados de Quito y Santo Domingo con intervención de comerciantes mayoristas que compran su producto en finca.

Anteriormente participaban con la entrega de sus productos al programa de la canasta familiar, pero los pedidos eran muy pequeños, y esto creaba más costos en la parte operativa frente a la rentabilidad. Afirman que la solución sería crear una verdadera política de estado en masificar esta propuesta de las canastas familiares.

Como un incentivo y para mejorar el ingreso económico de los socios se les ayudo prestándoles media hectárea de terreno para que en ella creen un modelo de agricultura familiar, además producen cultivos con fines comerciales que ellos deseen y decidan vender a un mercado que busquen personalmente.

4.6.-Zona de producción

Localización geográfica y demográfica Santa Ana de Cotacachi es una ciudad de Ecuador, ubicada a las f. 3. Zona de producción.

Ubicada a las faldas del volcán Cotacachi. Fue fundada en 1544 por fray Pedro de la Peña, y constituye el cantón más extenso de la provincia de Imbabura. En el año 2000 fue declarada cantón ecológico, preservando sus zonas verdes y fauna a través de la Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas.

Es una Villa tranquila de tierras fértiles, prados y campiñas, es considerada Capital Musical del Ecuador por la devoción que expresa su pueblo por la música y denominada Castillo de Luz por la combinación de elementos naturales, culturales y sobre todo artesanales lo que le convierte en el cantón más próspero de la provincia.

Cotacachi según el INEC cuenta con una población de 39941 habitantes, y 9871 hogares con un promedio de 4,1 personas por hogar.

V.RESULTADOS

5.1 Análisis del producto – Pimiento

a).-Productor

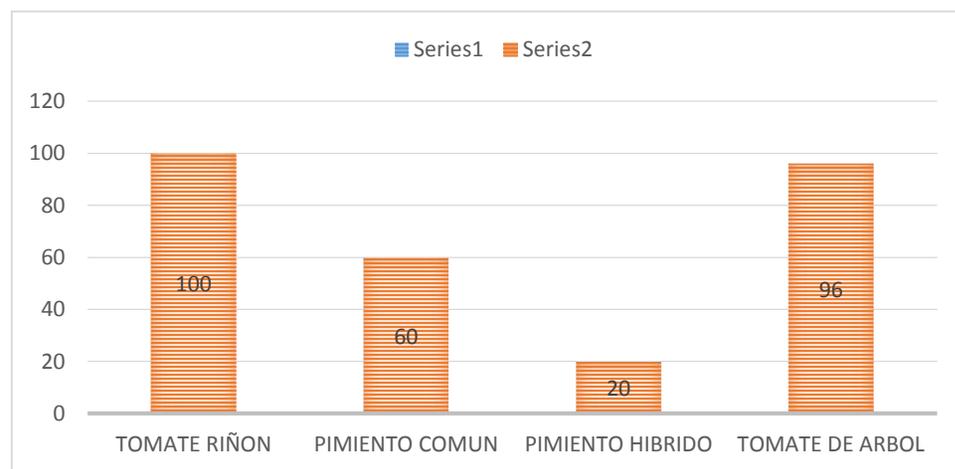
En la zona de Cotacachi el cultivo de pimiento bajo invernadero tiene una producción permanente durante todo el año con un período de vida del cultivo aproximado de nueve meses desde el trasplante, con un buen manejo cultural, el rendimiento por hectárea llega alrededor de los 60.000 kilos.

El productor es quien realiza el proceso de producción, cosecha y pos cosecha, su producción la vende de forma directa en el predio, el precio de venta por gaveta de 10 kilos es de 6 a 12 dólares de acuerdo a su calidad.

b).-Comercialización.

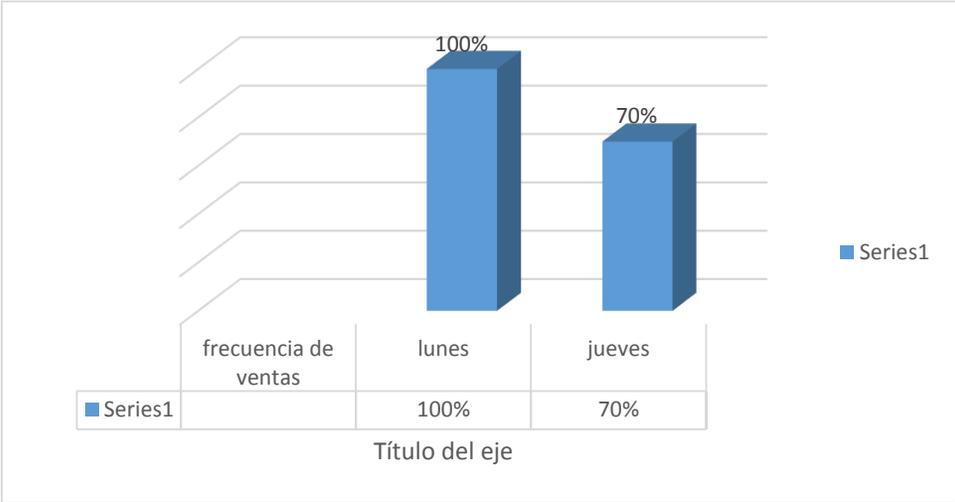
El pimiento se comercializa a través de los mayoristas y minoristas. Estos se proveen de productores de la finca, de otras zonas e inclusive del mercado mayorista de Ibarra; es importante anotar que los mayoristas locales se transforman en intermediarios ya que estos venden a su vez a mayoristas de otras ciudades.

c).-Consumidor. Incidencia de consumo de productos

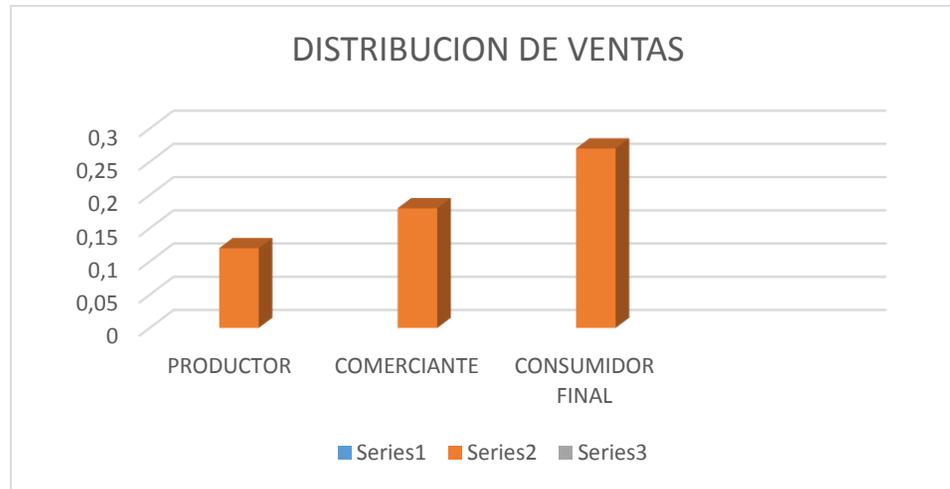


El consumo de pimiento común (me refiero a la variedad Martha mejorado, Martha y Tropical Irazú) en la zona de Cotacachi es alto, el 80% de los hogares consume este producto en forma regular debido a que es más común y económico y apenas el 20% de la población consume el pimiento híbrido (me refiero al Favolor y Golazo) así como lo muestra el cuadro anterior en razón de su oferta mas no de su demanda.

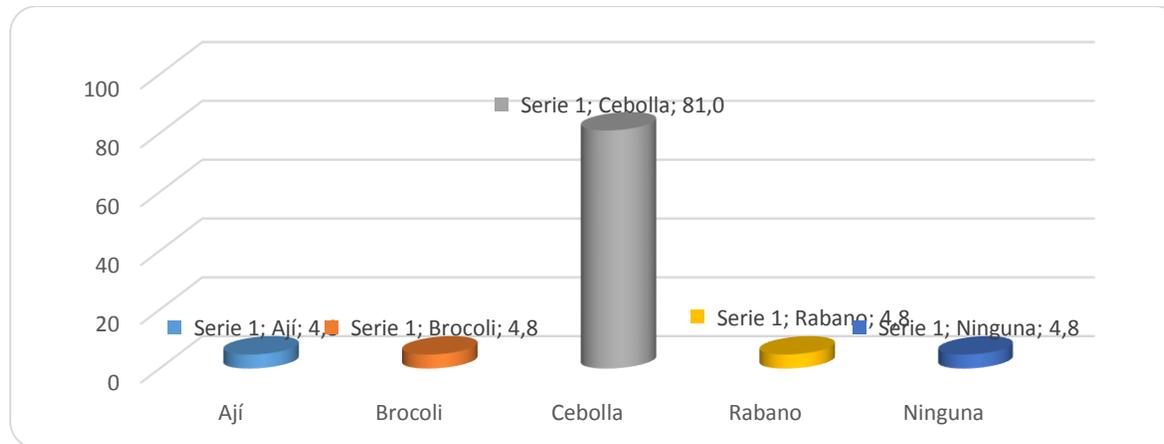
d).-Frecuencia de ventas.



e).-Distribución a compradores.



f).-Producto sustituto.



El producto sustituto del pimiento es la cebolla.

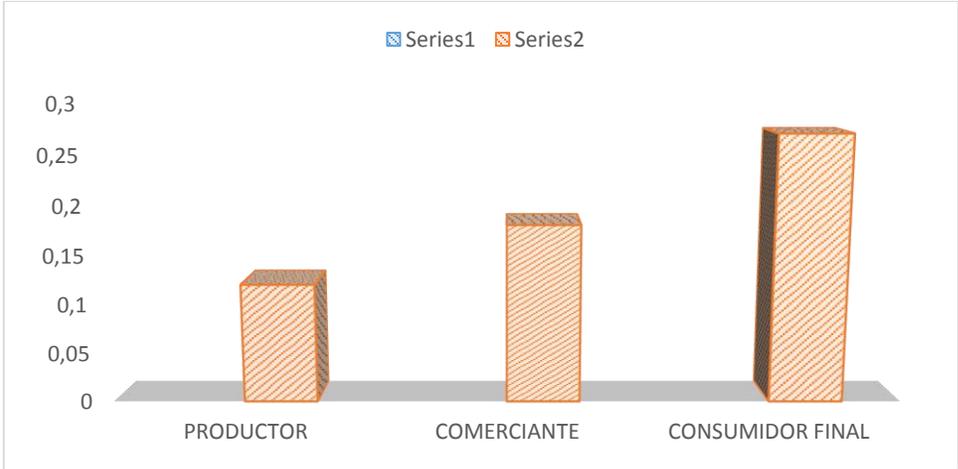
La percepción de consumidor es que el pimiento que se consume en Cotacachi es 95,2% cultivada en la zona, mientras que en otras zonas se cultiva el 4,8%.

Los que se cultivan en la zona
95,2%

Se cultivan en otras zonas
4,8%

g).- Canales de comercialización.

h).-Precio de la unidad de pimiento por agente



FACTORES RELEVANTES

Mercado

Según la información del administrador del mercado los precios se fijan de acuerdo a la demanda a nivel provincial y a veces hasta nacional a diferencia de los productos de víveres que se fija un valor referencial y son controlados por autoridades como el comisario y la directiva del mercado. En este caso los comerciantes no tienen mucho control en su forma de compra y venta.

Los precios fluctúan de acuerdo a la oferta y la demanda.

En el mercado se comercializan productos que se cultivan en la zona y en otras zonas de la provincia, es importante anotar que el administrador del mercado comenta que la mayoría de los comerciantes se proveen de productos en el mercado mayorista de Ibarra, ahí encuentras más variedad de productos y los precios son más convenientes.

Productores

Los productores de la zona de Cotacachi enfrentan dificultades principalmente con las plagas, la falta de insumos agrícolas y la falta de mano de obra joven.

Comercio

Los principales problemas que enfrentan los comerciantes es la mala calidad de los productos que les entregan comerciantes desconocidos y la competencia de los mismos quienes vienen de otras provincias además de la variación de precios sin previo aviso como se detalló anteriormente por causa de la oferta frente a la demanda.

Consumidor

El consumidor compra los productos que se cultivan en la zona, básicamente porque son productos frescos, son de buena calidad, buen sabor, saben cómo se cultivan, los precios son cómodos y ayudan a fortalecer la economía de los productores de la zona.

Las preocupaciones más latentes en la mente del consumidor de la zona de Cotacachi, es que en la actualidad muchos de los cultivos son tratados con un desconocimiento de buenas prácticas agrícolas lo que vuelven dependientes a los cultivos del uso de químicos ya que estos podrían poner en riesgo la salud del consumidor.

i).- Conclusiones generales

Como resultado del sondeo rápido de mercado realizado en Cotacachi para determinar los canales de comercialización de tres productos que se expenden en esta zona, se obtuvo lo siguiente:

- * El precio de venta al consumidor final se determina tomando como base el precio de venta del productor, más un margen de utilidad que se margina cada uno de los que intervienen en la cadena de comercialización.
- * El uso excesivo de agroquímicos y los altos costos de los mismos hace que los costos de producción sean elevados, impidiendo a los agricultores tener mayor margen de ganancia al vender la producción, esto se observó en los tres productos investigados.
- * El uso excesivo de agroquímicos afecta directamente a la calidad de los productos ya que proyecta una mala imagen de los mismos, que a decir de los consumidores son productos que afectan a la salud.
- * No hay épocas en las cuales se pueda obtener mayores ingresos, debido principalmente a la variación en la oferta y demanda de estos productos, la poca implicación para el consumidor y a la existencia de productos sustitutos.
- * Existe una buena percepción de los consumidores hacia los productos que se cultivan en la zona, específicamente hablan de buen sabor, buena calidad, frescos y precios cómodos.
- * Existe un alto consumo de tomate de árbol a pesar de la falta de siembra del mismo en la zona.

Como comentaban los productores de la Asociación San Nicolás, es su primera experiencia en la siembra y cosecha del tomate de árbol, esta será beneficioso ya que tendrá un mercado al cual proyectarse.

7. Estrategia de marketing

Nudos críticos

PRODUCTOR

- INVASIÓN DE PLAGAS
- FALTA DE INSUMOS AGRICOLAS
- FALTA DE MANO DE OBRA JOVEN

COMERCIALIZACIÓN

- MALA CALIDAD DE PRODUCTO
- VARIACIÓN DE PRECIOS

CONSUMIDOR

- FALTA DE VALOR AGREGADO EN LOS PRODUCTOS
- ACEPTACION DE PRODUCTOS INNOVADORES

Objetivos de las Estrategias

- * Promover e incentivar al productor a la siembra de productos como una actividad rentable y una fuente de ingreso permanente.
- * Capacitar a los agricultores para que estén a la vanguardia de las nuevas técnicas de cultivo de los diferentes productos.
- * Ofrecer al consumidor final, productos de alta calidad, bien cultivados, exhibidos en lugares adecuados e higiénicos y a precios justos.
- * Crear nuevas y mejores políticas referentes a mercados de productores que cuenten con lugares aptos para la venta de los diferentes productos y que dignifiquen la actividad agrícola.

Estrategias del Productor

Actores

- * Integrantes de la organización San Nicolás
- * Agricultores de la zona de Cotacachi.
- * MAGAP - INIAP
- * Distribuidores de insumos agrícolas
- * Autoridades

Acciones

- * Capacitación y entrega de bio-fertilizantes para combatir las plagas adecuadamente sin afectar la fertilidad del suelo ni la calidad y el sabor de los productos.
- * Gestiones para conseguir apoyo por parte del MAGAP u otras entidades públicas para la adquisición insumos agrícolas permitidos.

- * Creación de un subsidio para la compra de insumos agrícolas para mejorar la calidad de los productos.
- * Gestiones con las grandes cadenas de distribuidores de productos de consumo masivo para la compra directa al productor.
- * Estudiar el fenómeno del porque la mano de obra joven no está interesada en trabajar en este campo y en función de estos resultados tomar acciones.

Estrategias Comercialización

Actores

- * Integrantes de la Organización San Nicolás
- * Agricultores de la zona de Cotacachi
- * Comerciantes
- * Autoridades

Acciones

- * Manejar un sistema de control de calidad de los productos que salen a la venta.
- * Establecer una lista de precios referenciales que vaya en beneficio del productor, del comerciante y del consumidor final.

Estrategias Consumidor

Actores

- * Integrantes de la Organización San Nicolás.

* Agricultores de la zona de Cotacachi

* Comerciantes

* Consumidor final

* MAGAP

* Autoridades

Acciones

* Manejo de campañas informativas que den a conocer el uso y los beneficios de los productos químicos utilizados.

* Controlar y capacitar a los agricultores sobre el uso adecuado de los insumos químicos para que no se vea afectado el sabor y calidad de los productos.

* Llevar a cabo seminarios dirigidos a los productores y comerciantes, en los cuales se trate el tema de atención y servicio al cliente.

* Controlar y capacitar sobre el manejo de los productos desde el productor hasta la entrega al consumidor final.

VI. ANALISIS TÉCNICO

a) Tamaño adecuado de implementación.

El área a implementarse para el incremento productivo del cultivo de pimiento bajo invernadero es de 0.4 has de infraestructura.

b) Mercado.

Según el sondeo de mercado se ha logrado determinar que la demanda de pimiento híbrido es insuficiente en razón que por ser un producto de escasa oferta y alto costo, además su utilización en la gastronomía es de buena acogida por poseer propiedades organolépticas aceptadas por el consumidor.

c) Disponibilidad de recursos financieros.

Para la implementación del área antes descrita la Asociación cuenta con recursos económicos propios que permitirán ejecutar la implementación en un 40% y el 60% faltante lo cubrirá mediante el financiamiento de proveedores de todos los insumos faltantes tales como plantines, abonos, insumos fitosanitarios entre otros, mediante un acuerdo de pagos logrado por autogestión.

d) Disponibilidad de mano de obra.

La implementación del área descrita tiene una demanda de 578 jornales para todos los ciclos vegetativos y productivos distribuidos en número de jornales por cada actividad, semana, y planificación, el número de jornales descritos no es inconveniente en contratarlos, existe una oferta de mano de obra en el sector aledaño al predio

e) Disponibilidad de materia prima e insumos.

Para el cultivo de pimiento bajo invernadero se dispone de material vegetal certificado e importado por la empresa ALASKA, los insumos fitosanitarios y abonos se encuentran a disponibilidad y con buen stock en los almacenes de distribución del mismo cantón con quienes la Asociación mantiene líneas de crédito hasta 60 días.

f) Disponibilidad de tecnología.

La Asociación San Nicolás cuenta con maquinaria agrícola tales como tractor, moto cultivadores, rotavator, rastra, arado, los mismos que facilitan los trabajos y abaratan el costo de implementación.

g) Economías de escala.

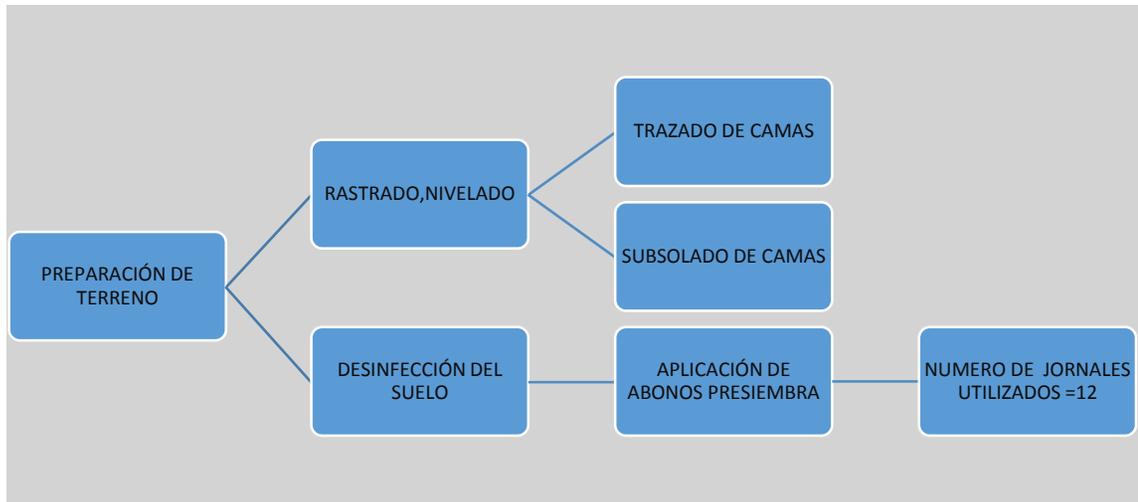
Existe reducción de gastos post-productivos en el traslado del producto terminado desde el lugar de cosecha al consumidor final debido a que es el comprador el que pone su propio medio de transporte y de igual forma los proveedores son quienes entregan los insumos en finca.

CUADRO REPRESENTATIVO DEL PROCESO PRODUCTIVO

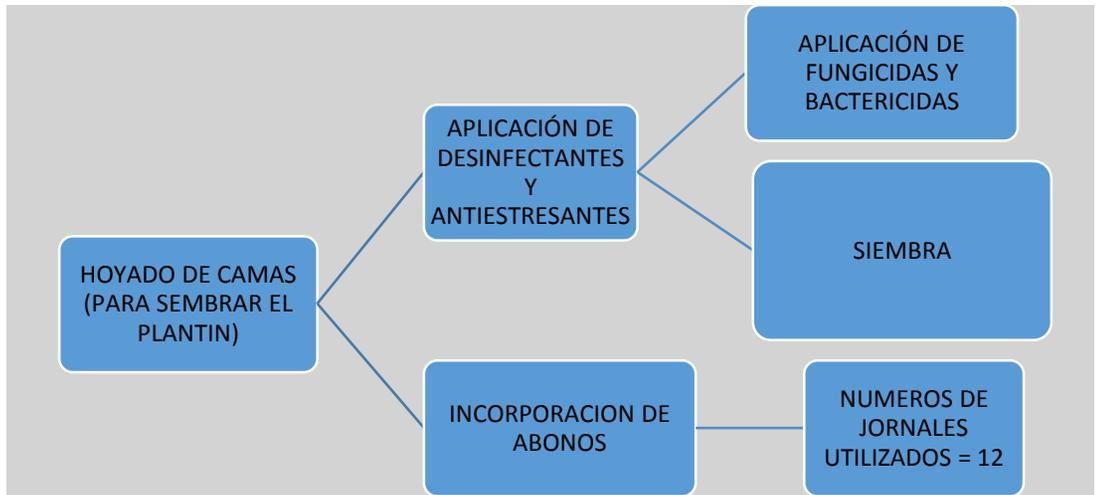
REACTIVACIÓN DEL INVERNADERO



PREPARACIÓN DEL TERRENO



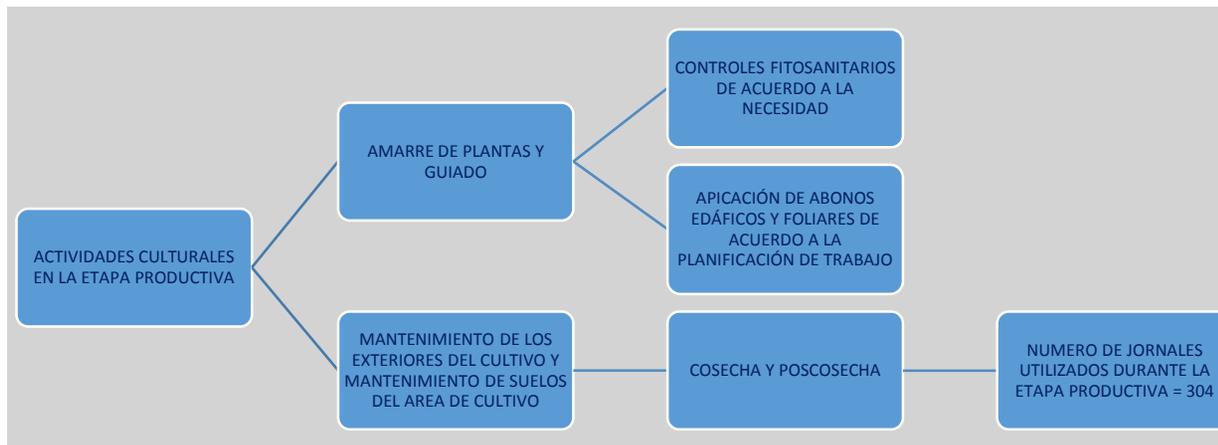
ACTIVIDADES SIEMBRA Y POST SIEMBRA



ACTIVIDADES EN LA ETAPA VEGETATIVA (3.7 MESES)



ACTIVIDADES CULTURALES DURANTE LA ETAPA PRODUCTIVA (6 MESES)



VII. ANALISIS ORGANIZACIONAL

1. BASE LEGAL Y SOCIOS

La Asociación Agropecuaria San Nicolás de Pilchibuela es una organización inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) el 20 julio 2013. Actualmente, cuenta con 13 socios activos.

La implementación del Plan de Negocios estará a cargo de la Asociación Agropecuaria San Nicolás de Pilchibuela que se encuentra a cargo del Predio San Nicolás. Este trabajo se lo realizará por medio del Comité de Gestión Predial (CGP) que, como parte de su responsabilidad, incorporará las acciones que demande su implementación, seguimiento y evaluación.

2. RESPONSABILIDADES GENERALES

- ❖ Apoyar en la formulación y seguimiento del Plan de Negocios, conforme a los ámbitos específicos de cada uno de sus miembros: abastecimiento de insumos, producción, transformación, comercialización, innovación y aprendizaje.
- ❖ Apoyar en la elaboración del presupuesto del Plan de Negocios de acuerdo a los campos específicos de responsabilidad de cada una de las personas que conforman el CGP y los campos de acción mencionados anteriormente.
- ❖ Participar en la elaboración de los informes de gestión relacionados con la implementación de los Planes de Negocios.
- ❖ De manera mensual se evaluará el avance del Plan de Negocios y se planificará las acciones correspondientes al siguiente período.
- ❖ El Gerente y el Técnico de Fortalecimiento de Esquel centrarán su trabajo en acciones de apoyo técnico a nivel de los distintos eslabones de la Cadena Productiva, del área de Innovación y Aprendizaje y potencializando su experticia dentro de sus campos específicos de acción: las acciones relacionadas con la producción y productividad y el ámbito socio - organizativo.
- ❖ Otro tipo de Apoyo: el equipo del Comité de Gestión Predial podrá recibir apoyo técnico especializado de otro personal, ya sea de la propia organización o de otras instituciones externas.

3. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- ADMINISTRADOR: el CGP será presidido y liderado por el Administrador de la Asociación Agropecuaria San Nicolás de Pilchibuela, señor Ricardo Martínez y tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de implementación y seguimiento de los Planes de Negocios.

- ABASTECIMIENTO DE INSUMOS:

PERSONA RESPONSABLE: Sr. Luis de la Torre

Realizar las cotizaciones y respectivas compras de:

- ❖ Compra de insumos agrícolas, fungicidas, insecticidas, fertilizantes, abonos.
- ❖ Compra de plántulas.
- ❖ Llevar el inventario de bodega.
- ❖ Organizar y mantener actualizado el kardex de bodega.

- PRODUCCIÓN:

PERSONA RESPONSABLE: Sr. Jorge Huera

Realizar trabajos de campo en la plantación tales como:

- ❖ Optimización de personal.
- ❖ Preparación del terreno.
- ❖ Plantación.
- ❖ Labores Culturales.
- ❖ Riegos.
- ❖ Aplicaciones fitosanitarias.
- ❖ Limpieza.
- ❖ Fertilización.
- ❖ Manejo de registros.

❖ Cosecha

• TRANSFORMACIÓN:

PERSONA RESPONSABLE: Sra. Blanca Gómez

Realizar trabajos tales como:

- ❖ Selección y clasificación de frutos.
- ❖ Empacado.

• COMERCIALIZACIÓN:

PERSONA RESPONSABLE: Sr. Ricardo Martínez

Realizar trabajos tendientes a la comercialización tales como:

- ❖ Sondeo de mercado.
- ❖ Sondeo de compradores.
- ❖ Llevar portafolio de clientes.

• INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE:

PERSONA RESPONSABLE: Sr. Ricardo Martínez

Realizar trabajo como:

- ❖ Buscar necesidades de capacitación de los socios
- ❖ Buscar el mejoramiento de semillas certificadas para la producción agrícola
- ❖ Buscar maquinarias agrícolas para el rendimiento productivo
- ❖ Otros

- ASESORÍA Y APOYO TÉCNICO: Técnicos de Esquel

Gerente del Predio: Sr. Ricardo Martínez

- ❖ Apoyar al Administrador del predio en la programación, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan de Negocio.
- ❖ Brindar apoyo técnico a los socios y socias de la asociación en actividades relacionadas con la implementación del Plan de Negocio.
- ❖ Apoyar al Administrador del predio en la elaboración del presupuesto de la organización relacionado con el Plan de Negocio.
- ❖ Coordinar con los directivos y socios de la organización, otros actores externos y los miembros de los Equipos Técnicos de Esquel para la implementación, seguimiento y evaluación de las actividades relacionadas con el Plan de Negocio.
- ❖ Participar en la elaboración de los informes de gestión, conforme a los requerimientos del trabajo.

Técnica de Fortalecimiento: Ingeniera Paulina Morales

- ❖ Brindar apoyo técnico al Administrador, los socios y directivos de la organización principalmente dentro del campo socio – organizativo.
- ❖ Apoyar al Administrador del predio en la programación, implementación, seguimiento y ejecución del plan de negocio
- ❖ Coordinar con el Gerente del predio, los directivos y socios de la organización, otros actores externos y los miembros de los Equipos Técnicos de Esquel en relación a la implementación, seguimiento y evaluación del Plan de Negocio.
- ❖ Participar en la elaboración de los informes de gestión, conforme a los requerimientos del trabajo.

- OTROS ACTORES PARTICIPANTES:

PERSONA O INSTITUCIÓN RESPONSABLE: MAGAP: Ing. Beatriz Tituaña, Técnica del cantón Cotacachi

- ❖ Articular los distintos programas que impulsa el MAGAP
- ❖ Brindar asesoría técnica y paquetes tecnológicos.

ORGANIGRAMA DEL CGP



VII. ANALISIS FINANCIERO

7.1.1. Inversiones en Activos Fijos

La obtención de los beneficios esperados con la implementación del plan de negocio, depende que las construcciones e instalaciones identificadas se ejecuten en los tiempos establecidos. A continuación se presenta las inversiones en activos fijos.

Inversiones en Activos Fijos

INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE 0.4 HAS DE INVERNADERO				
7.1.	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2.	ROLLOS PLASTICO	66.5	280	18.620
Inv	ROLLOS MALLA ANTIAFIDOS	15	180	2.700
ersi	CINTA POLY 100	45	40	1.800
one	CABLE DE ACERO ROLLO	19	165	3.135
s en	TIRAS DE MADERA	400	2	600
cap	PLASTICO FALDON ROLLOS	20	130	2.600
ital	MANGUERA DE GOTEIO MTS	5250	0,33	1.733
de	POSTES DE MADERA	320	11	6.000
Tra	TOTAL			37.188
baj				
o				
Co				

plementariamente a las inversiones en activos fijos, el plan requiere inversiones en capital de trabajo. Estas son los fondos necesarios para financiar el ciclo de operaciones del proyecto. En el caso agrícola se aprecia claramente tal necesidad: el agricultor necesita tener las semillas, los fertilizantes, la mano de obra, y otros insumos al comienzo del ciclo, para efectuar la preparación del terreno, la siembra y el cuidado posterior del sembrado.

En el siguiente cuadro se detallan los diferentes rubros que fueron considerados para estimar los recursos necesarios para sufragar el capital operativo y que asciende a \$ 10.671

Inversión en Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO

			\$														\$
Coordinador técnico	700	12	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Asistente contable administrativa	500	12	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
ADMINISTRATIVOS			14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400

7.5. DEPRECIACIONES

La depreciación de los activos fijos y la amortización de los activos intangibles, son medidas puramente relacionadas con las tributaciones; es decir, son consideradas en la evaluación de los proyectos de inversión para calcular el impuesto a la renta causado por la actividad económica.

El artículo 19 “Ingresos de instituciones de carácter privado sin fines de lucro” del Reglamento para la Ley de Régimen Tributario Interno establece que: *No estarán sujetos al Impuesto a la Renta los ingresos de las instituciones de carácter privado sin fines de lucro legalmente constituidas, de: los de las comunas, pueblos indígenas, cooperativas, uniones, federaciones y confederaciones de cooperativas y demás asociaciones de campesinos y pequeños productores legalmente reconocidas.....*”. Por tanto, los conceptos de la depreciación y de la amortización tienen relevancia en un análisis financiero únicamente cuando se están tomando en cuenta los impuestos.

7.6. FLUJOS DE CAJA DE LA EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA

pendiente																
Interesés				203	425	468	306	145	-16	-178	-339	-501	-662	-823	0	0
Amortización capital				1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614
SUBTOTAL				1.817	2.039	2.082	1.920	1.759	1.598	1.436	1.275	1.113	952	791	1.614	1.614
TOTAL SALIDAS		25.071	25.071	26.888	27.110	27.153	26.991	26.830	26.669	26.507	26.346	26.184	26.023	25.862	26.685	26.685
FLUJO NETO DE FONDOS	-47.859	9.218	11.226	9.409	9.187	9.144	9.306	9.467	9.628	9.790	9.951	10.113	10.274	10.435	9.612	13.662
VALOR ACTUAL NETO 12%	\$ 19.064															
TIR	15%															

Para el cálculo del Valor Actual Neto se utilizó una tasa de descuento del 12%; el resultado obtenido asciende a 47859 dólares. Por su parte, la Tasa Interna de Rentabilidad es de 15%. En este análisis se supone que los 19064 dólares requeridos en el año cero son de propiedad de los asociados. Si bien, los criterios de inversión antes señalados demuestran que el plan propuesto capitalizará a la Asociación, no obstante, es menester hacer las siguientes reflexiones:

- a) El flujo anterior, al considerar como una salida de dinero las obligaciones contractuales establecidas con el BNF por el crédito obtenido para la compra de la tierra arroja valores negativos durante los primeros tres años, lo cual significa que la nueva propuesta no genera los réditos financieros para atender las obligaciones crediticias antiguas.

- b) Para evitar que la Asociación caiga en mora los primeros años, una alternativa sería renegociar la deuda dando un período de gracia de dos años; esta acción permitiría convertir en positivos los primeros flujos, dando la oportunidad a la Asociación que en los años previos al pago de la deuda entre en un proceso de capitalización.

7.7. FLUJO DE CAJA CON APALANCAMIENTO

El financiamiento tiene un rol fundamental para dar continuidad al flujo de productos hacia los consumidores, aportando la liquidez monetaria necesaria a los diferentes agentes para atenuar los efectos que se producen por la existencia de rezagos de tiempo entre los momentos en que se efectúan inversiones y gastos de operación, y el momento del retorno de efectivo por venta de la producción.

En el siguiente cuadro se muestra el impacto que tiene el financiamiento externo a la Asociación para la implementación de este plan de intervención

Flujo de Caja Con Apalancamiento

PROYECCIONES FINANCIERAS DE LA NUEVA PROPUESTA CON FINANCIAMIENTO																
CONCEPTO	AÑOS															
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
FLUJO NETO DE FONDOS	-47.859	9.218	11.226	9.409	9.187	9.144	9.306	9.467	9.628	9.790	9.951	10.113	10.274	10.435	9.612	13.662
FLUJO NETO DEL PRESTAMO																
Interés				1.291	1.130	968	807	646	484	323	161	1.937	1.775	0	0	9
Capital	10.671			1.614	1.614	1.614	1.614	1.614								
SUBTOTAL		0	0	2.905	2.744	2.582	2.421	2.260	2.098	1.937	1.775	3.551	3.389	1.614	1.614	1.623
FLUJO DE FONDOS	-37.188	9.218	11.226	6.504	6.443	6.562	6.885	7.207	7.530	7.853	8.176	6.562	6.885	8.821	7.998	12.039

VALOR ACTUAL NETO																			
12%	\$ 7.694																		
TIR	17%																		

La ejecución de este plan de intervención genera resultados financieros si parte de las inversiones se financian con crédito. Es así que el VAN sin financiamiento es de 19.064 dólares, en tanto que el VAN con endeudamiento suma 7.694, producto de que los costos del financiamiento son inferiores al costo de los recursos de los asociados.

7.8. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

El flujo de fondos presentado anteriormente, el mismo que contempla la obtención de un crédito adicional para poner en marcha esta propuesta de inversión, presenta un panorama crítico desde el punto de vista financiero debido a las siguientes razones:

- a) A pesar de que el nuevo endeudamiento genera un impacto positivo en la capitalización de la Asociación; no es menos cierto que los mismos no tienen capacidad de pago en el corto plazo, al menos hasta que el aguacatal empiece la fase de producción
- b) Si el endeudamiento no es viable debido a que existe un desfase entre las fechas que se deben pagar las cuotas y los momentos en que las actividades económicas empiezan a generar utilidades operacionales, se ve la necesidad de buscar recursos frescos a través de la intervención de instituciones financieras no crediticias para que financien la inversión inicial requerida para la implementación de esta propuesta que asciende a 37168
- c) La autogestión de la Asociación Agropecuaria San Nicolás de Pilchibuela se constituye en una alternativa viable para la consecución de los recursos para emprender en esta propuesta, en caso de que la opción anterior no se cristalice.

Amortización de la nueva deuda

No.	Saldo Inicial	Intereses	Abono a capital	Cuota	Saldo Final
0	10.671	0	0	0	10.671
1	10.671	1.067	0	0	11.738
2	11.738	1.174	0	0	12.912
3	12.912	1.291	1.614	2.905	11.298
4	11.298	1.130	1.614	2.744	9.684
5	9.684	968	1.614	2.582	8.070
6	8.070	807	1.614	2.421	6.456
7	6.456	646	1.614	2.260	4.842
8	4.842	484	1.614	2.098	3.228
9	3.228	323	1.614	1.937	1.614
10	1.614	161	1.614	1.775	0