



**MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA**

**FUNDACION ESQUEL**

**PLAN DE NEGOCIO**

**Incrementar la producción de pasto para la alimentación del ganado bovino mediante la implementación de nuevos potreros para aumentar la producción de leche.**

**PREDIO “LOS TAMBOS”**

**ASOCIACIÓN INTERCULTURAL DE TRABAJADORES DEL TAMBO**

**Provincia Pichicha, Cantón Mejía**

**OCTUBRE 2015**

## Tabla de contenido

I. ANTECEDENTES.....	3
II. LA ORGANIZACIÓN.....	3
III. IDEA DEL NEGOCIO.....	4
IV. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO .....	4
V. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	4
VI. ANÁLISIS ORGAIZACIONAL .....	21
6.1 BASE LEGAL Y SOCIOS.....	21
6.2 RESPONSABILIDADES GENERALES.....	22
6.3 RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS .....	23
VII. ANÁLISIS FINANCIERO.....	27
7.1 Inversiones en Activos Fijos.....	27
7.2 Inversiones en capital de Trabajo .....	28
7.3 INGRESOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN.....	29
7.4 LOS COSTOS OPERACIONALES .....	29
7.5 COSTOS ADMINISTRATIVOS.....	30

## PLAN DE NEGOCIO

### **Incrementación de la producción de pasto para la alimentación del ganado bovino mediante la implementación de nuevos potreros para aumentar la producción de leche.**

#### **I. ANTECEDENTES**

El Ministerio de Agricultura Ganadería, Acuicultura 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”* y con este fin se ha diseñado un Plan de Negocios, cuya implementación persigue incrementar los ingresos monetarios de las organizaciones involucradas en el mismo.

#### **II. LA ORGANIZACIÓN**

La Asociación Intercultural de Trabajadores EL Tambo ubicada en la Parroquia Aloasí, Cantón Mejía, Provincia de Pichincha, es una organización constituida el 30 de septiembre del 2009, con el Acuerdo Ministerial No 1599. Posteriormente regenerada, reorganizada y reconstituida al amparo de la legislación vigente inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el día 11 de diciembre del 2013.

La Asociación Intercultural de trabajadores del Tambo actualmente cuenta con 22 socias y 26 socios activos que proceden de diferentes Provincias (Pichincha, Cotopaxi, Chimborazo), los cuales tienen como objetivo principal promover el desarrollo social, cultural, y económico de sus asociados y por extensión a la comunidad adyacente.

La Asociación Intercultural de trabajadores del Tambo cuenta con una garantía de posesión del Predio los Tambos que tiene una superficie de aproximadamente 128,67 has donde se

realizan actividades agrícolas (cultivos de quínoa, cebada, papa) y mayormente ganaderas (leche cruda/producción aproximada actual: 513 lts por día).

### **III. IDEA DEL NEGOCIO**

Incrementar la producción de pasto para la alimentación del ganado bovino mediante la implementación de nuevos potreros para aumentar la producción de leche.

### **IV. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO**

En el Ecuador se producen alrededor de 5.100.000 litros de leche diarios que abastecen la demanda local,<sup>1</sup> y Aloasí se conforma como una parroquia netamente ganadera es así que La Asociación Intercultural de Trabajadores del Tambo trabaja mayoritariamente en la producción de **leche cruda** (producción aproximada actual: 513 lts por día) donde se destinan 52 hectáreas del Predio para pastos, y cuenta con un total 49 vacas de leche, 76 animales en el seco, 5 vacas en maternidad, 6 vaconas en el colectivo y 8 terneras en las cunas.

### **V. ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **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.

---

<sup>1</sup> III Censo Agropecuario Nacional, 2002

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.

### **Objetivo general**

Generar información primaria para conocer el mercado, actores, intereses, de la leche considerados relevantes en la gestión productiva del predio, que permita identificar las oportunidades de colocación del producto sujeto de investigación.

### **Objetivos específicos**

- Analizar el comportamiento de los consumidores del producto seleccionado con la finalidad de cuantificar su demanda.
- Realizar un análisis sobre la actuación del producto generado 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 del producto tanto a nivel del consumidor y productor y los diferentes actores que participan en la cadena productiva.
- Cuantificar la demanda insatisfecha del producto 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.

## **Trabajo de campo**

### **Fecha de campo**

En Aloasí-Machachi el levantamiento de la información de campo se desarrolló los días viernes 21, sábado 22 y domingo 23 de agosto, considerando el día sábado como día de feria en esta localidad.

### **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**

Para el sondeo de mercado se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa, utilizada para determinar y alcanzar los objetivos previstos.

En la Zona de Aloasí-Machachi se realizaron 43 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:

- 1 productor
  - Juan Rojas que representa a los 48 socios del predio
- 13 comerciantes a los que se los entrevisto en el mercado principal Machachi de los cuales dos no dieron sus nombres.
  - Raquel Flores
  - Marcia Maya
  - Luis Muela
  - Hilda Rivera
  - Silvia Cofre
  - Ana Basantes
  - Maria Tipan
  - Vviviana Ayala
  - Paola Licto
  - Pilar Monteserrin
  - Zoila Imbaquingo
- 4 Transportistas a los que se los entrevistó en la parada de la cooperativa
  - Patricio Pilacuango
  - Jorge Bolaños
  - Segundo Chilig
  - Galo Sisalema
- 1 Administrador del mercado municipal entrevistado en el mercado de Machachi
  - Sr. Carlos Yánez
- 25 Consumidores a los cuales se les aplico la metodología de selección aleatoria polietapica.
- 1 Presidente de la Asociación de productores de Los Tambos (Sr. Juan Rojas)

El primer paso para el levamiento de la información fue entrevistar al Sr. Juan Rojas Presidente de la Asociación del predio Los Tambos, que se realizó el día viernes 21 de agosto.

## **Análisis del Predio**

El Gobierno entregó el mes de octubre el predio, este está conformado por 48 socios que trabajan comunitariamente. Cuentan con 125,67 hectáreas, de las cuales al principio eran 125,67 pero repartieron para el MAGAP (5 hectáreas) y al municipio (18 hectáreas).

Actualmente están tramitando que el 80% sea ganadería mientras que el 20% agricultura. Su producción principal siempre ha sido la leche.

## **Zona de producción**

### **Localización geográfica y demográfica**

La parroquia de Aloasí está situada en las faldas del monte Corazón a 2.5 km. al occidente de la cabecera cantonal Machachi, y a 1 Km. al sur de la estación del ferrocarril llamada “La Estación” antiguamente lugar conocido como Huasinillo; a 35 Km., de la Capital de la República.

Debido a su reducido espacio territorial, Aloasí es una de las parroquias más densamente pobladas del Cantón. La superficie total de la parroquia es de 68.03 Km<sup>2</sup>.

La mayoría de los habitantes de esta parroquia rural se dedican principalmente a actividades agropecuarias, en menor medida trabajan en la ciudad de Quito en actividades económicas relacionadas con servicios y construcción.

Aloasi según el INEC cuenta con una población de 9686 habitantes, y 2525 hogares con un promedio de 4 personas por hogar.

## Resultados

### Análisis del producto –Leche

#### Productor

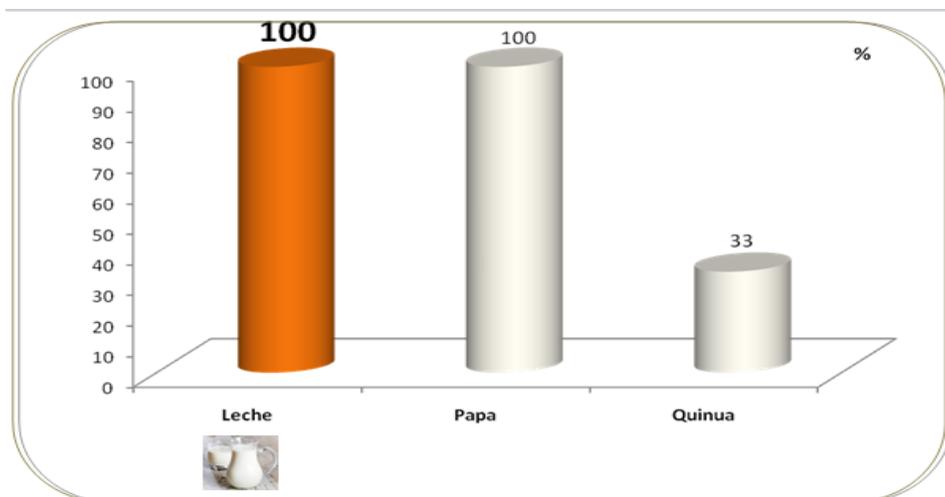
En la parroquia de Aloasí una de las actividades principales, aparte de la agricultura es la producción de leche en gran escala, en el caso específico del predio los Tambos para ganadería ocupan 52 hectáreas en las cuales tienen 49 vacas de leche, 76 animales en el seco, 5 vacas en maternidad, 6 vaconas en el colectivo y 8 terneras en las cunas, la producción anual en este predio es de 184680 litros en el año aproximadamente. La producción total de leche es comprada por Nestlé a un precio aproximado de 0,52 centavos el litro.

#### Comercialización

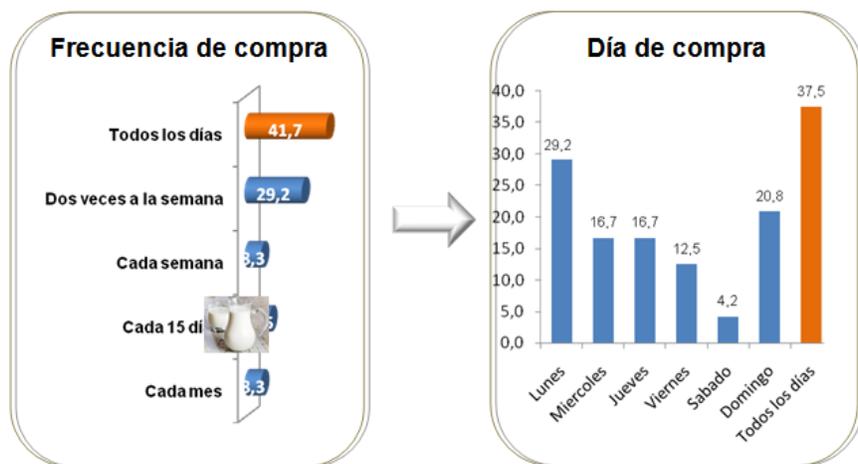
La comercialización de la leche en Aloasí viene en dos presentaciones, a granel que es la que provee los productores locales y en funda que es la industrializada y pasteurizada que se comercializa a través de los negocios tanto mayoristas como minoristas de la localidad.

#### Consumidor

##### Incidencia de consumo de productos

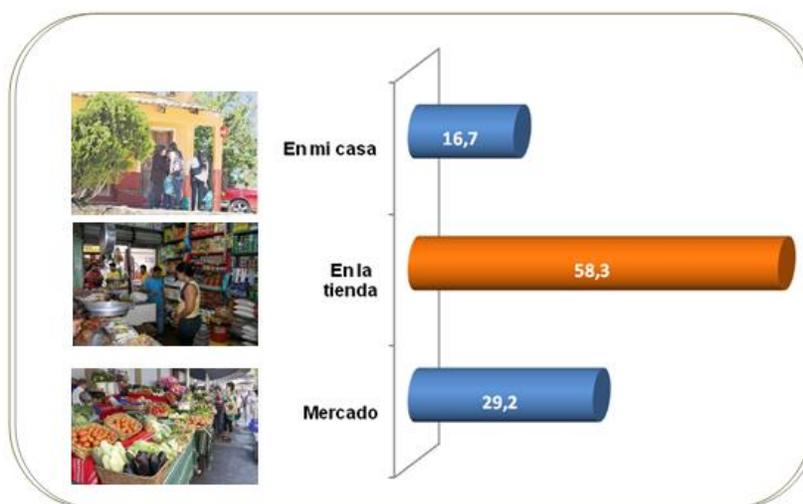


En la zona de Aloasí-Machachi, el consumo de leche es alto, el 100% de los hogares afirman consumir este producto en forma regular.



Los consumidores de la zona de Aloasí-Machachi compran leche todos los días.

### Lugar de compra

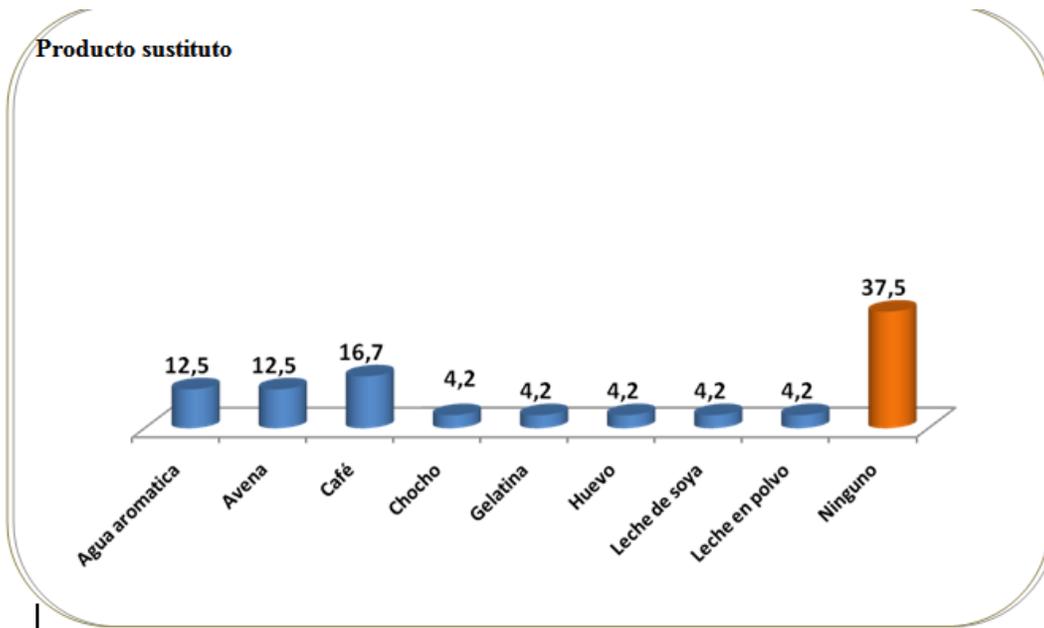


Los entrevistados afirman que el lugar habitual de compra de leche es en la tienda.



Al momento de la compra, existen diferentes medidas que van desde 1 litro hasta 4 litros, siendo la más común la compra de 1 litro.

El precio de venta por litro de leche al consumidor oscila entre 0,40 centavos y 1,10dólares, este precio está en función del tipo de leche sea a granel o pasteurizada. Los promedios de precio de libra de leche es de 0,73 centavos, mientras que en granel es de 0,53 centavos y en funda lo venden en 0,83 centavos.



Los consumidores de leche declaran que no sustituyen a la leche con otro producto (37,5%). Se puede observar que en algunos casos que si la sustituyen, lo hacen con porcentajes muy bajo con agua aromática, avena y café

### Origen de los productos



La percepción de consumidor es que la leche que se consume en Aloasí-Machachi es la que se produce en la zona, y el 66,7% afirma que es de otras zonas.

### Calculo de la oferta y demanda de leche en Aloasí

Habitantes Aloasí	9686				
Hogares total	2525				
Hogares consumidores	2525				
	Frecuencia de compra %	Hogares	Compras	Promedio por vez	Consumo semanal
Todos los días	41,7	1052	15	1,5	11047
Dos veces a la semana	29,2	736	11	1,6	2315
Cada semana	8,3	210	2	1,0	210
Cada 15 días	12,5	316	3	1,0	158
Cada mes	8,3	210	2	1,0	53
Consumo litros por semana	13782				
Consumo por hogar consumidor por semana litros	5,5				
Consumo percapita por semana litros habitante	1,4				

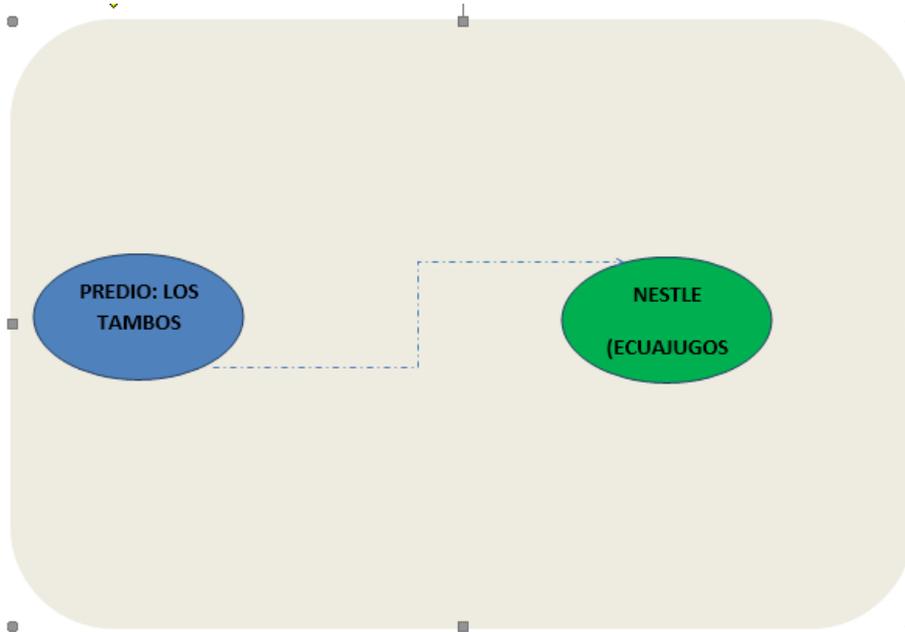
## Datos de población fuente INEC

El cálculo de la demanda se realizó tomando en cuenta la frecuencia de compra y la cantidad de compra por vez, proyectando el promedio al universo de hogares, con esta proyección los resultados son los siguientes, los hogares consumidores de leche consumen en promedio 5,5litros a la semana, esta proyección de la demanda alcanza un consumo percapita de 1,4 litros por habitante en la zona de Aloasi.

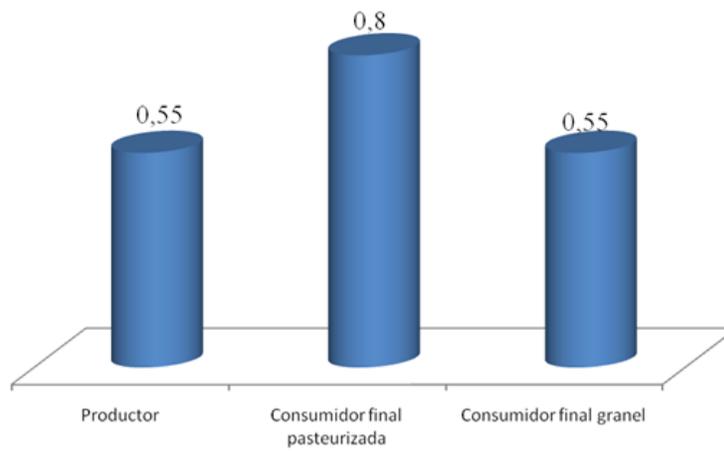
<b>CALCULO DE LA OFERTA Y LA DEMANDA INSATISFECHA</b>		
<b>EN UNA SEMANA</b>		
	<b>%</b>	<b>Volumen</b>
Demanda leche (litros)	100%	13782
Consumo de leche producida en la zona	33%	4548
Oferta de leche producida en la zona	33%	4548
Consumo de leche producida en otras zona	67%	9234
Demanda insatisfecha de leche	67%	9234

En función del origen de la leche consumida en Aloasí-Machachi tenemos que el 33% es leche originaria de la zona y el 67% es leche de otras zonas, esto nos da 9234litros de leche a la semana de demanda insatisfecha

## Canales de comercialización



## Precio de litro por agente



## **1. Factores relevantes**

### **Administrador del mercado**

En Aloasí no existe mercado, por tal razón se entrevistó al administrador del mercado de Machachi, de acuerdo a la información proporcionada por el administrador, informa que los precios de los productos se determinan de acuerdo a la oferta y demanda, en función a esto los productores y los comerciantes fijan los precios.

Los comerciantes tienen que pagar en el mercado mayorista 5 dólares de lunes a sábado, esta tarifa corresponde al arrendamiento del puesto, los días domingos la tarifa sube a 10 dólares, y 15 dólares los domingos en el mercado central.

Los productos que se comercializan en el mercado de Machachi son de la zona y de otras zonas como Ambato; comenta que papa y leche hay todo el año, con referencia a la quinua afirma que recién se está cosechando en la zona.

### **Productores**

Los productores de la zona de Aloasí enfrentan dificultades en la falta de sistemas de riego, falta de créditos para producir, sitios adecuados para el almacenamiento de los productos y en el caso de los productores de leche, falta de alimentación para el ganado, proporcionando pacas y fardos.

### **Comercio**

Los principales problemas que enfrentan los comerciantes es la mala calidad de los productos que les entregan, el costo del transporte, falta de un mercado para mayoristas, variación de precios.

### **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 Aloasí, es el cultivo de los productos con muchos químicos, la presentación de los productos y control de precios.

### **Transportista**

El transporte de los productos, se realiza a través de una cooperativa de la zona, los vehículos que se utilizan son camionetas con una capacidad de 1 a 3 toneladas, el modelo es del 2010 al 2012.

El cálculo del transporte se lo realiza en función al volumen a transportar y la distancia, la unidad de cálculo es el quintal, el costo de transporte está en 0,75 centavos por un quintal; el contacto con el transportista es a través del teléfono celular, la cooperativa o los clientes conocidos.

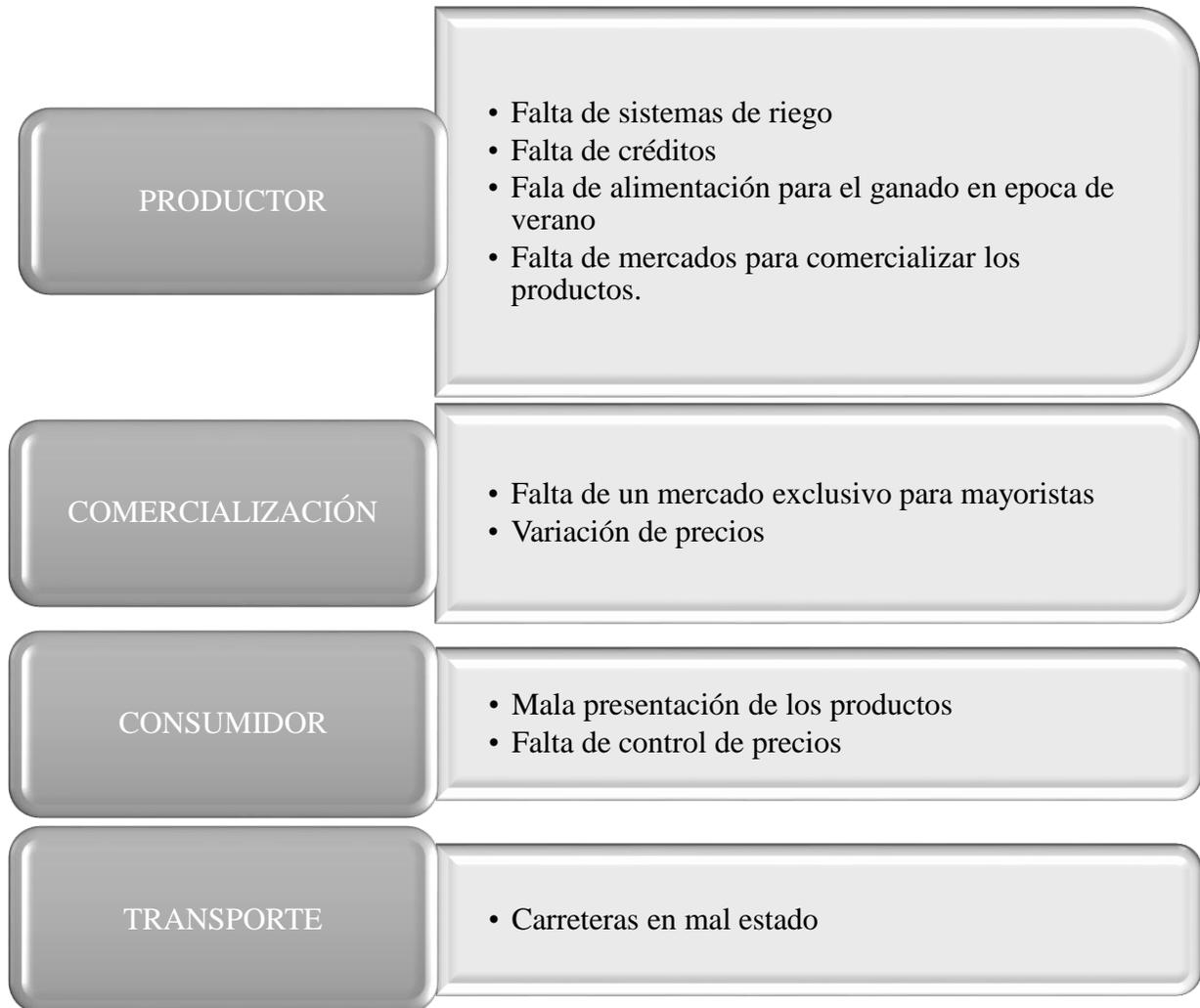
### **Conclusiones generales**

Como resultado del sondeo rápido de mercado realizado en Aloasí para determinar los canales de comercialización de cuatro 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.
- 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.

## Estrategia de marketing

### Nudos críticos



### Objetivos de las Estrategias

Promover e incentivar al productor de leche viendo a esta como una actividad rentable y una fuente de ingreso permanente.

- Tener productores de leche capacitados y que estén a la vanguardia de las nuevas técnicas de producción.

- Ofrecer al consumidor final, productos de alta calidad, exhibidos en lugares adecuados e higiénicos y a precios justos.
- Contar con lugares aptos para la venta de los diferentes productos.

## **Estrategias Productor**

### **Actores**

- Presidente de la Asociación
- Productores de leche de la zona de Aloasí
- MAGAP
- Distribuidores de insumos ganaderos.
- Autoridades

### **Acciones**

- Implementación de sistemas de riego para favorecer el cultivo de pastos de los productos de la zona.
- Implementar líneas de crédito en favor de los productores para invertir en la producción.
- Gestiones con las grandes cadenas de distribuidores de productos de consumo masivo para la compra directa al productor.
- Implementar bodegas con una infraestructura adecuado para el almacenamiento de los productos que se cultivan en la zona de Aloasí.
- Gestionar con el MAGAP la entrega de pacas o fardos suficientes para cubrir la época de verano donde existe escases de alimento para el ganado.

## **Estrategias Comercialización**

### **Actores**

- Presidente de la Asociación
- Comerciantes
- Productores de leche
- Autoridades

## **Acciones**

- Manejar un sistema de control de calidad de los productos que salen a la venta.
- Establecer una lista de precios que vaya en beneficio del productor, del comerciante y del consumidor final.
- Construcción de un mercado para mayoristas para que la comercialización de los productos sea adecuada.
- Control permanente por parte de las autoridades competentes sobre las tarifas del costo de transporte.

## **Estrategias Consumidor**

### **Actores**

- Presidente de la Asociación.
- Productores de leche.
- 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 productores de leche sobre el uso adecuado de los insumos químicos para que no se vea afectado el sabor y calidad de los productos.
- Controlar y capacitar sobre el manejo de los productos lecheros.
- Establecer una lista de precios que vaya en beneficio del productor, del comerciante y del consumidor final.

## 5.- ANÁLISIS TÉCNICO

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>DURACIÓN</u>
<b>Aplicación de herbicida</b>	Antes de la preparación del suelo se realizara la aplicación de herbicida (glifosato regulador de pH), esto se realizara con la bomba de forma mecanizada.	30 días antes de la siembra de pasto.
<b>Preparación del suelo</b>	Se procederá de forma mecanizada utilizando rastra y arado para obtener un suelo mullido adecuadamente, preparado para realizar la siembra.	15 días antes de la siembra de pasto.
<b>Siembra de potrero</b>	Actividad a realizarse de forma mecanizada (tractor, sembradora de pastos).  Se utilizara la semilla certificada de gramíneas y leguminosas (ha sido utilizada con existo en el predio).	0 días

<b>Fertilización</b>	Actividad a realizarse de forma mecanizada con una fuente de fertilizante (N50, P20, K10, Mg06) de elemento puro por hectárea.	30 días después de la siembra de pasto.
<b>Primer Pastoreo</b>	Primer pastoreo de las vacas lecheras.	90 días después de la siembra de pasto
<b>Mantenimiento de potreros</b>	Se realizara esta actividad después de cada pastoreo de forma mecanizada (rastra de llantas, fertilización).	Cada 45 días después del primer pastoreo.
<b>Mantenimiento de potreros.</b>	Se realizara la actividad mecanizadamente: corte de igualación, subsolado. Esto con el fin de mejorar la producción de pasto.	Cada 6 meses después del primer pastoreo siempre y cuando las condiciones climáticas lo permitan.

## VI. ANÁLISIS ORGAIZACIONAL

### 6.1 BASE LEGAL Y SOCIOS

La Asociación Intercultural de Trabajadores del Tambo es una organización inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) el 11 de diciembre del 2013 con 17 socios y socias fundadores actualmente cuenta con 48 socios y socias activos.

La implementación del Plan de Negocios estará a cargo de la Asociación Intercultural de Trabajadores del Tambo que se encuentra a cargo del Predio “Los Tambos”. Este trabajo se

lo realizará por medio del Comité de Gestión Predial que, como parte de su responsabilidad, incorporará las acciones que demande su implementación, seguimiento y evaluación.

## **6.2 RESPONSABILIDADES GENERALES**

Las principales responsabilidades generales que los miembros del CGP asumirán serán las siguientes:

Apoyar en la formulación y seguimiento de los programas de trabajo, 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 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.

### **6.3 RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS**

ADMINISTRADOR: el CGP será presidido y liderado por el Administrador de la Asociación Intercultural de Trabajadores del Tambo señor SanPedro y tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de implementación y seguimiento de los Planes de Negocios

Las responsabilidades específicas de carácter sectorial a nivel del Predio Los Tambos estarán a cargo de las siguientes personas:

#### **PRODUCTOS SELECCIONADO: Leche**

##### **Abastecimiento de Insumos:**

PERSONA RESPONSABLE:

PRINCIPALES ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

- Recolectar información sobre productos para el aseo, alimentación (pastos) y salud del ganadero lechero.
- Presentar cotizaciones de proveedores de productos a utilizar para el aseo, alimentación (pastos) y salud del ganadero lechero.
- Comprar los insumos necesarios para utilizar el aseo, alimentación (pastos) y salud del ganado lechero.
- Organizar y realizar el seguimiento del kardex de bodega.

##### **Producción:**

PERSONA RESPONSABLE:

PRINCIPALES ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

- Elegir la mezcla forrajera que se va a utilizar.
- Preparar el terreno donde se implementara nuevos pastos.
- Siembra de nuevos pastos.
- Fertilización de nuevos pastos.

- Pastoreo del ganado lechero.
- Mantenimiento del potrero.
- Cuidado de la salud del ganado lechero.
- Optimización de personal.

### **Transformación:**

PERSONA RESPONSABLE:

PRINCIPALES ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

- Realizar una adecuada de la extracción de leche cruda mediante el ordeño.
- Ubicar al rejo en la sala de ordeño.
- Limpiar adecuadamente la ubre de la vaca lechera para la posterior extracción de leche cruda.
- Colocación de pezoneras a la vaca lechera para la posterior extracción de leche cruda.
- Sellamiento de los pezones de la vaca lechera.
- Realizar una adecuada limpieza de la sala de ordeño.

### **Comercialización:**

PERSONA RESPONSABLE:

PRINCIPALES ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

- Entregar la leche cruda a la empresa Nestlé.
- Revisión diaria del funcionamiento del tanque frío.
- Lavado del tanque frío.
- Hacer seguimiento de los comunicados de Nestlé e informar al Administrador de los mismos.
- Sondeo de mercado.
- Sondeo de compradores.
- Llevar portafolio de clientes.

### **Innovación y Aprendizaje:**

PERSONA RESPONSABLE:

PRINCIPALES ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

- Coordinar con el sector público (MAGAP, INIAP, GAD MEJIA etc.) capacitaciones en el ámbito productivo, financiero, legal, socio-organizativo y comercial para mejorar la producción de leche cruda en el predio Los Tambos.
- Coordinar con el sector privado (ESQUEL, FUNDACIONES, ONGS) capacitaciones en el ámbito productivo, financiero, legal, socio-organizativo y comercial para mejorar la producción de leche cruda en el predio Los Tambos.
- Coordinar con entidades educativas (ESPE, U.CENTRAL, UNIVERSIDAD POLITECNICA) capacitaciones en el ámbito productivo, financiero, legal, socio-organizativo y comercial para mejorar la producción de leche cruda en el predio Los Tambos.

### **Asesoría Gerente de ESQUEL:**

PERSONA RESPONSABLE: Víctor Almachi

PRINCIPALES ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

- Brindar apoyo técnico en el área de:
  - Insumos: realizar recomendaciones semanales de las necesidades de insumos para la producción de ganado lechero.
  - Producción: realizar recomendaciones semanales sobre actividades a realizarse en el área de producción, y supervisar que las actividades se desarrollen con eficacia.

- Transformación: realizar recomendaciones semanales sobre las actividades a realizarse en el área de transformación y asegurarse de que se cumplan con las funciones.
- Comercialización: Revisar que la leche cruda sea entregada adecuadamente por el encargado de comercialización.
- Innovación y aprendizaje: Coordinar procesos de capacitación con entidades públicas, privadas y educativas, así como también con el encargado de innovación y aprendizaje.
- Elaborar informes mensuales de gestión relacionados con la implementación del Plan de Negocios.
- Coordinar de manera estrecha con el/a técnico/a de Fortalecimiento Socio organizativo contratado por Esquel

### **Asesoría Técnica de Fortalecimiento de ESQUEL:**

PERSONA RESPONSABLE: Renata Cáceres A

PRINCIPALES ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

- Brindar apoyo técnico en:
  - Insumos: revisión de documentación de cotizaciones de productos para el aseo, alimentación (pastos) y salud del ganado lechero.
  - Producción: revisación y validación de listas de asistencia de los socios y socias en las actividades destinadas a la producción de leche. Organización de grupos de trabajo diarios con socios y socias para realizar actividades destinadas a la producción de leche.
  - Transformación: revisión y validación de listas de asistencia de los socios y socias en las actividades destinadas a la transformación de la leche.
  - Comercialización: revisión y validación de listas de asistencia de los socios y socias en las actividades destinadas a la comercialización de la leche.
  - Innovación y aprendizaje: coordinar actividades de capacitación en el área socio-organizativa con entidades públicas, privadas y educativas.

- Elaborar informes mensuales de gestión relacionados con la implementación del Plan de Negocios, principalmente sobre las acciones que han estado a su cargo
- Coordinar con el Gerente de Predio contratado por Esquel

### **Otros actores participantes:**

PERSONA O INSTITUCIÓN RESPONSABLE: Funcionario del MAGAP (Veterinario)

### **PRINCIPALES ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:**

- Brindar apoyo técnico sobre la salud reproductiva de las vacas lecheras.
- Coordinar participación en la reuniones de planificación y evaluación con el Administrador del Predio
- Coordinar con el Administrador y los miembros del CGP las actividades de apoyo técnico de los distintos programas del MAGAP

## **VII. ANÁLISIS FINANCIERO**

### **7.1 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.

<b>INVERSIÓN</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
CORTADORA DE FORRAJE TARUT	1	15.000	15.000
NINGUNO	0	0	0
NINGUNO	0	0	0
NINGUNO	0	0	0
NINGUNO	0	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>15.000</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## 7.2 Inversiones en capital de Trabajo

Complementariamente 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 \$ 98.447

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>
Salarios	29.136
Insumos	68.628
Mantenimiento maquinaria	683
Post cosecha	0
<b>TOTAL</b>	<b>98.447</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

### 7.3 INGRESOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Para el cálculo de los ingresos anuales se consideró un plan de intervención para un período de evaluación de 6 años. A continuación se muestran los ingresos que se obtendrán por la venta de los productos que serán generados con la implementación de la propuesta.

CONCEPTO	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>LECHE CRUDA</b>										
Producción litros	239.760	239.760	239.760	239.760	239.760	239.760	0	0	0	0
Hectárea( 2 UBAS)	18,50	18,50	18,50	18,50	18,50	18,50	0	0	0	0
Precio de Venta Unitario litro	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0,52	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>124.675,2</b>	<b>124.675,2</b>	<b>124.675,2</b>	<b>124.675,2</b>	<b>124.675,2</b>	<b>124.675,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

### 7.4 LOS COSTOS OPERACIONALES

La aplicación del paquete tecnológico en cada una de las actividades económicas propuestas en este plan de intervención demandan los siguientes recursos financieros:

CONCEPTO	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>LECHE CRUDA</b>										
Salarios	29.136	29.136	29.136	29.136	29.136	29.136	0	0	0	0
Insumos	68.628	49.230	49.230	68.628	49.230	49.230	0	0	0	0
Mantenimiento maquinaria	683	683	683	683	683	683	0	0	0	0
<b>GASTOS GENERALES</b>										
Post cosecha	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>98.447</b>	<b>79.049</b>	<b>79.049</b>	<b>98.447</b>	<b>79.049</b>	<b>79.049</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

## 7.5 COSTOS ADMINISTRATIVOS

Para mejorar la productividad y por ende la competitividad de la explotación agropecuaria es preciso realizar una gestión que a más de velar por la asignación de los recursos sea capaz de identificar los factores que pueden influir en el éxito del negocio. En las circunstancias actuales la empresa agrícola debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito el mercado.

Si bien, las condiciones en las que se desenvuelve la actividad agropecuaria en este predio no permiten mantener un equipo técnico ideal que realice mejoras a los resultados actuales, ejecutando actividades con el uso eficiente de los recursos o medios de los que se dispone en la explotación agrícola, no obstante, se ha considerado un grupo reducido de personas que implica los siguientes costos administrativos:

COSTOS ADMINISTRATIVOS												
Sueldos y Salarios	Costo	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
			USD \$									
Coordinador técnico	700	12	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400	8.400
Asistente contable administrativa	350	12	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			12.600	12.600	12.600	12.600	12.600	12.600	0	0	0	0

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Grupo Consultor

