

PLAN DE NEGOCIO
INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE 50
NUEVAS HECTAREAS DE CACAO

PREDIO AGRICOLA FLUMINENSE

ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AGRICOLA Y
AYUDA MUTUA AGUACATAL DE ABAJO

Provincia los Ríos, Cantón Vinces

OCTUBRE 2015

PLAN DE NEGOCIO

INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE 50 NUEVAS HECTAREAS DE CACAO

I. INTRODUCCION

El negocio agropecuario, en todos los eslabones de la cadena productiva, presenta riesgos por efecto de la presencia de factores, básicamente, exógenos que difícilmente pueden ser controlados por la actividad humana como son las sequías y los prolongados inviernos. También se vuelve riesgoso, debido a las características socioeconómicas de los asociados (pequeños productores), que enfrentan obstáculos para la implementación de la inversión productiva, pues, ellos no tienen liquidez para cubrir las erogaciones que significa la adquisición de insumos, semillas, mejoramiento de la infraestructura productiva, y la demanda de recursos frescos o de corto plazo para la producción y la comercialización.

El aprovechamiento eficiente de la superficie cultivable es viable en la medida que las inversiones en equipamiento, instalaciones productivas y capital de trabajo, necesarias para la puesta en marcha los planes de inversión agrícola, se encuentran debidamente financiadas, que no superen la capacidad crediticia de los agricultores y lo que es más, que haya liquidez, producto de la actividad productiva, que permita financiar nuevos ciclos productivos.

Por otra parte, la actividad más importante y de mayor riesgo es la comercialización ya que de ella depende que los productores puedan recuperar su inversión y obtener ganancias para así lograr sustentabilidad y sostenibilidad en su actividad. La atomización de la tierra, el uso de tecnología diferente en los cultivos, la incipiente comunicación entre productores agropecuarios, la producción de productos agropecuarios de baja calidad, el uso de medios de transporte poco eficientes y efectivos, la débil estructura organizacional de los productores, el desconocimiento de los agentes que intervienen en la cadena productiva, y el desconocimiento de los costos de producción, son los problemas más relevantes asociados con la comercialización agropecuaria. Es importante señalar que la intervención de muchos agentes en la cadena de distribución conducen a excesivos márgenes de precios, estimados entre el precio que recibe el productor y el que paga el consumidor.

Por las razones expuestas es necesario realizar un análisis del mercado, para conocer la demanda y oferta del producto en cuestión, establecer la demanda insatisfecha, los niveles

de precios por unidad de producto, los diferentes canales de distribución y todos los actores que conforman la cadena de comercialización con la finalidad de establecer estrategias tendientes a reducir los actuales márgenes de precios y para mejorar un nivel de competitividad en el mercado que a la postre conduzca a que la actividad agropecuaria sea una actividad rentable para los productores.

II. LOCALIZACION Y CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS DEL PREDIO

Vinces según el INEC cuenta con una población de 16.293 habitantes, y 4539 hogares con un promedio de 3,6 personas por hogar.

III. LA ORGANIZACIÓN

La Asociación de Trabajadores Agrícolas y Ayuda Mutua Aguacatal de Abajo está a cargo del predio del mismo nombre. Tiene una superficie de 1.056 hectáreas y se encuentra ubicado en la provincia de Los Ríos, cantón Vinces, parroquia Vinces.

La asociación fue constituida el 23 de noviembre del 2003 y está inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde el 28 de agosto de 2014. Está conformada por 128 socios: 79 hombres y 49 mujeres.

Dentro del predio predomina el cultivo de maíz (640 hectáreas); y, adicionalmente, se mantienen cultivos de cacao nacional (48 has.) y balsa (10 has).

IV. IDEA DEL NEGOCIO

Siembra de plántulas de buena calidad, que incluya un paquete tecnológico agrícola para el manejo del cultivo.

V. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

En la actualidad se realizó una poda de renovación en el cultivo de cacao por parte de “minga cacao” debido a que el cultivo ya no es productivo y la falta de manejo adecuado del cultivo.

La zona reúne las condiciones adecuadas (luminosidad, temperatura, precipitación) para la siembra del cultivo de cacao es un suelo altamente productivo y es un cultivo rentable que solventaría los gastos de la deuda del predio y de las necesidades de los socios.

El MAGAP actualmente está trabajando en un proyecto denominado “reactivación del cacao · la cual está fomentando la siembra de cacao nacional de ramilla brindando plántulas y asesoría técnica a agricultores y la asociación espera ser beneficiada en la entrega de estas plántulas.

La asociación cuenta con 148 hectáreas con disponibilidad de riego donde se siembra maíz de las cuales se piensa aprovechar, acoplar este riego para la siembra de cacao 50 hectáreas como inicio, e ir encaminando el cultivo con un buen manejo técnico capacitando a agricultores mediante charlas agrícolas para obtener una buena producción.

La asociación está consciente y conoce que este cultivo es perenne y la máxima producción de cacao de ramilla inicia a partir del segundo año después de la siembra, para la cual existe la siembra asociativa de seguir sembrando maíz como cultivo secundario dentro del cultivo de cacao.

VI. ANÁLISIS DEL MERCADO

6.1. ASPECTOS PREVIOS A LA INVESTIGACION DE CAMPO

- El levantamiento de la información de campo se realizó en la ciudad de Vinces y en la parroquia Agucatal los días viernes 21, sábado 22 y domingo 23 de agosto, considerando el día domingo como día de feria en esta localidad. En el proceso de recolección de la información en campo, procesamiento y análisis y la elaboración del respectivo informe, participaron 5 técnicos (auditor y supervisor de campo, procesador de información, analista de información, y coordinador general). Complementariamente se utilizaron materiales de oficina, encuestas, tableros, equipos de cómputo, cámara fotográfica y medios de transporte.
- Para el análisis de mercado se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa, en el predio Agucatal y Vinces, se realizaron 56 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:
 - 8 productores (Giovanni Guzmán, Carlos Negrete, Gabriel Mendoza, Josué Mendoza, Pablo Gallam, José Gómez, Doris Pluas, Domingo Espano)
 - 19 comerciantes a los que se los entrevistó en Vinces - Agucatal (Jairo Campos, Karla Zapata, Javier Peralta, Javier Gonzales, Kathy López, Jobita Alaba, Ángel Ramírez, Asencio Peralta, Oswaldo Mosquera, Alex Intriago, Jorge Castañedo,

Sebastián Carrel, Margarita Loor, Andrés Cerezo, Arturo Carriel, Ángel Merante, Jorge Matamoro, Antonio Coloma, Manuel Fajardo)

- 2 Transportistas entrevistados en el mercado (Pablo Guillen, Alberto Pilay)
- Administrador del mercado central de Vinces (Manuel Terán).
- 25 Consumidores a los cuales se les aplicó la metodología de selección aleatoria polietápica.

6.2. Resultados de la investigación

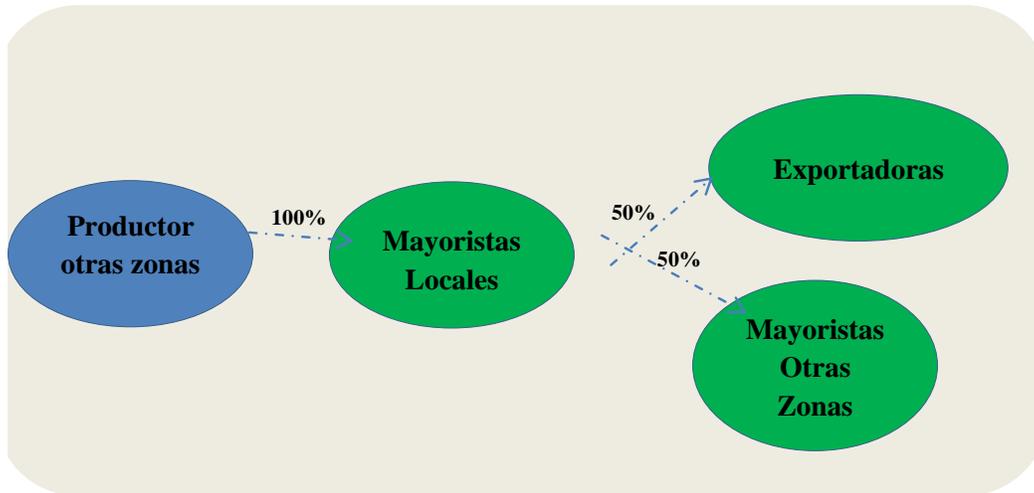
Productor

La producción de cacao en la zona de Vinces y Aguacatal, llega a un rendimiento por hectárea entre 12 y 15 quintales por año, el ciclo del cultivo del cacao hasta la primera cosecha toma 3 años. Los productores cosechan y salen a vender la producción en los mercados locales a los mayoristas, el precio por quintal de cacao seco es de 120 dólares, en otros casos el mayorista es el que se encarga del secado del producto y el precio baja casi a la tercera parte, es decir a 40 dólares el quintal.

Comercialización

La comercialización del cacao se da a través de mayorista, estos también comercializando otros productos como maíz y arroz, quienes se proveen de los productores de la zona. Los mayoristas a su vez entregan el producto a comerciantes de otras ciudades como Guayaquil o directamente a las empresas exportadoras. El precio del quintal de cacao seco está entre 120 a 130 dólares el quintal, este precio depende del mercado internacional.

Canales de comercialización



Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015

Elaboración: Equipo consultor

6.3. ESTRATEGIAS DE MARKETING APLICABLES EN LOS PREDIOS

El predio produce productos que tienen características especiales conforme se detallan a continuación:

- Los productos agropecuarios enfrentan mercados competitivos y por tanto sus ventas están condicionadas a los precios que se forman en esos mercados por la oferta y la demanda, por tanto las organizaciones productoras se vuelven tomadoras de precios.
- Son productos que, mayoritariamente, siempre tienen un mercado insatisfecho, especialmente de aquellos que son consumidos por las familias.
- Son productos poco diferenciados pues son bienes primarios (commodities);
- Las organizaciones se esfuerzan, principalmente, por mejorar las actividades relacionadas con la producción, pues se asume que la venta de los productos está asegurada.

Entonces, esas características han sido tomadas en cuenta a la hora de identificar y aplicar estrategias de mercadeo. No obstante de lo dicho, es fundamental comprender que hay que sembrar y producir lo que se puede vender.

Estrategias de Marketing Aplicables

1. Estrategias de Producto (Tomar la decisión sobre qué productos producir)

1.1. Elección del producto acorde a factores climáticos, ubicación del predio, disponibilidad de activos productivos y de capital de trabajo y rentabilidad esperada.

Cultivar y producir cacao

1.2. Mezcla de productos en función de las posibilidades del suelo y clima del predio

Cultivar y producir maíz, maracuyá, cacao

2. Estrategia de Distribución (Tomar la decisión sobre los mecanismos para comercializar los productos)

2.1. Elección del canal a utilizar para vincularse en forma directa con los demandantes y reducir el costo de comercialización

Productor, mercado mayorista locales

2.2. Decisión del momento de venta en función, del tipo de producto, de las necesidades de recursos financieros y la disponibilidad de la producción.

Venta luego después de la cosecha

VII. ANALISIS TÉCNICO

1. Tamaño adecuado

- Mercado
- Disponibilidad de recursos financieros
- Disponibilidad de mano de obra
- Disponibilidad de insumos
- Disponibilidad de tecnología

- Economía de escalas -Transporte

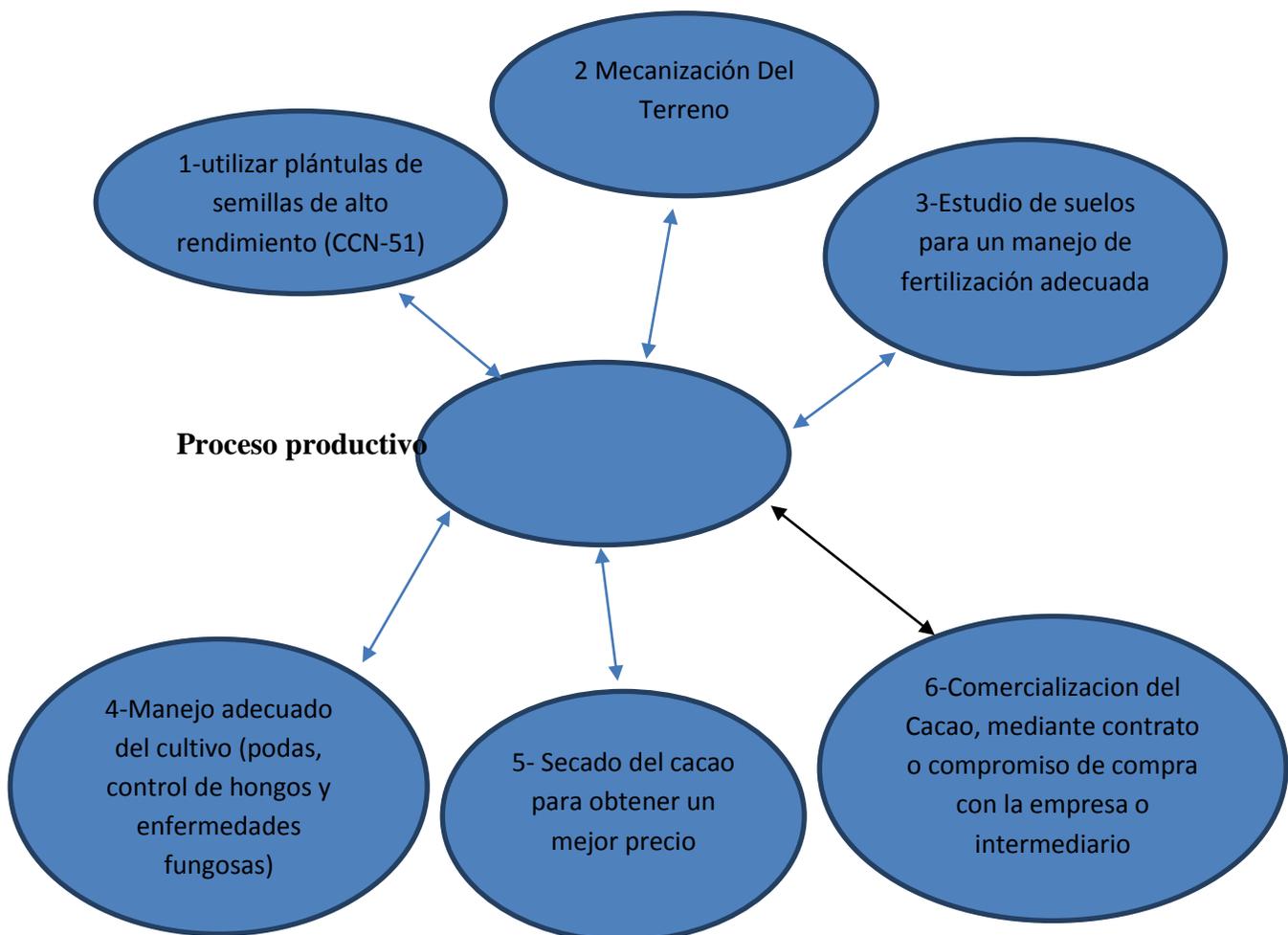
2- Proceso de producción

En este proceso vamos a mejorar y aumentar la producción de cacao utilizando plántulas de semilla de buena calidad resistente a plagas y enfermedades que se adapten a la zona.

Mejoramiento del suelo utilizando maquinaria agrícola (arado-rastra), además de un estudio de suelo para la práctica de una buena fertilización dependiendo de las necesidades del cultivo

El cultivo será sometido a un proceso de mejoramiento mediante la asistencia técnica y la aplicación de prácticas agronómicas adecuadas y el apoyo con equipos, herramientas e insumos agrícolas

Sabiendo que el manejo pos cosecha, acopio y comercialización son actividades que determinan la calidad y el precio de venta final del producto se ha realizado esfuerzos mediante gestiones realizadas para la construcción de un tendal que servirá como lugar de secado para el producto.



VIII. ANALISIS ORGANIZACIONAL

7.1. Base Legal y Socios

La Asociación de Trabajadores Agrícolas y Ayuda Mutua Aguacatal de Abajo está registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), a partir del 28 de agosto de 2014, con 128 socios.

La implementación del Plan de Negocio estará a cargo de la mencionada asociación que se encuentra a cargo del predio Agrícola Fluminense – Aguacatal de Abajo. 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.

7.2. 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.

7.3.Responsabilidades específicas

- **ADMINISTRADOR:**el CGP será presidido y liderado por la Administradora de la Asociación de Trabajadores Agrícolas y Ayuda Mutua Aguacatal de Abajo, señora María Hidalgo Mendoza, y tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de implementación y seguimiento del Plande Negocio.

- **ABASTECIMIENTO DE INSUMOS:**

PERSONA RESPONSABLE: Humberto Coto Hidalgo

- Control de calidad de los productos
- Manejo de inventario en la bodega de agroquímicos, fertilizantes

- **PRODUCCIÓN:**

PERSONA RESPONSABLE: Erwin Macías Rendón

- Control de aplicaciones a los cultivos establecidos
- Informar y controlar sobre las labores realizadas dentro del cultivo
- Establecer responsabilidades a los socios dentro del cultivo
- Planificación de limpieza, cosecha y manejo de registros

- **TRANSFORMACIÓN:**

PERSONA RESPONSABLE:Abel Muñoz

- Buscar alternativas de producción y mecanización de los terrenos
- Mejoramiento del sistema productivo del cultivo de cacao y de los cultivos presentes dentro del predio

- **COMERCIALIZACIÓN:**

PERSONA RESPONSABLE:Jacinta Meza

- Establecer puntos de ventas para la comercialización del producto
- Gestionar acuerdos o contratos con comerciantes, intermediarios o empresas para obtener un precio justo en el mercado

- Gestionar con las autoridades el arreglo de vías de acceso para la comercialización del producto.

- Sondeo de mercado

- **INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE:**

PERSONA RESPONSABLE: Cruz Mendoza Troya

- Gestionar charlas técnicas agrícolas del cultivo del Cacao
- Analizar las necesidades de capacitación del socio
- Buscar nuevos cultivos alternativos.

- **ASESORIA Y APOYO TÉCNICO: Técnicos de ESQUEL**

GERENTE DE PREDIO: John Muñoz Ruiz

- 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: Marcia Coto Hidalgo

- 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.

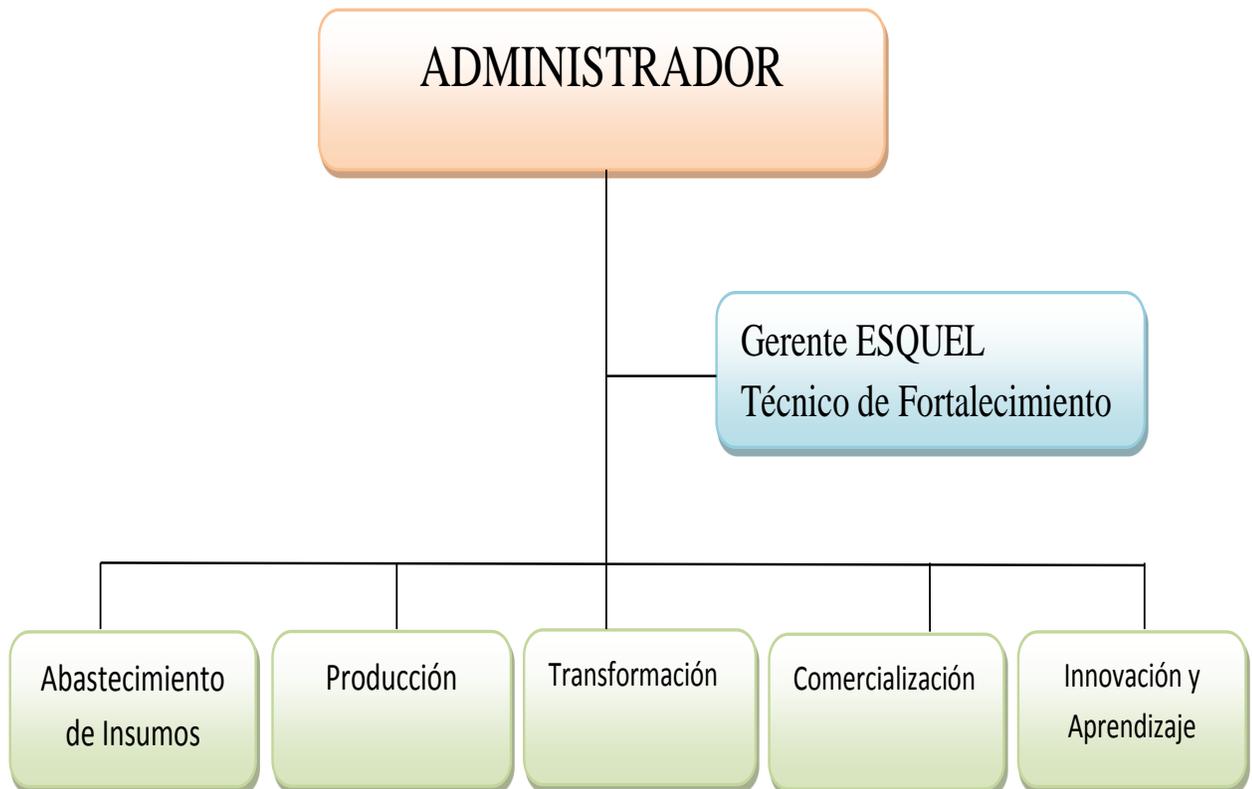
- Participar en la elaboración de los informes de gestión, conforme a los requerimientos del trabajo.

- **OTROS ACTORES PARTICIPANTES:**

PERSONA O INSTITUCIÓN RESPONSABLE: MAGAP, AGRIPAC, GAD – VINCES, GAD PROVINCIAL DE LOS RIOS

- Capacitaciones técnicas a agricultores
- Manejo técnico del cultivo
- Facilitadores del crédito agrícola
- Arreglo de vías de acceso
- Construcción de muro de gaviones

ORGANIGRAMA DEL CGP



IX. ANALISIS FINANCIERO

7.1. LAS INVERSIONES DEL PROYECTO

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			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
			0
GUADAÑA	2	350	700
AHOYADORA	2	280	560
ARADO			0
CARRETÓN			
TOTAL			1.260

Elaboración: Grupo Consultor

7.1.2. 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 \$ 2.901

CAPITAL DE TRABAJO	
CONCEPTO	AÑO 1
Salarios	1.429
Insumos	1.147
Mantenimiento maquinaria	300
Post cosecha	25
TOTAL	2.901

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Grupo Consultor

.2. INGRESOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Para el cálculo de los ingresos anuales se consideró un plan de intervención para un período de evaluación de 10 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.

Ingresos por la Venta de Productos

INGRESOS DEL PROYECTO										
CONCEPTO	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CACAO										
Producción (qq)	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Hectáreas	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Precio de Venta Unitario	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
TOTAL	137.500									

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Grupo Consultor

7.3. 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:

Costos Operacionales

CONCEPTO	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CACAO										
Salarios	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429
Insumos	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147
Mantenimiento maquinaria	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
GASTOS GENERALES										
Poscosecha	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
TOTAL	2.901									

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Grupo Consultor

7.4. 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 agrícola 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

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	500	12	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

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Grupo Consultor

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

Con la información generada tanto de las inversiones requeridas, los ingresos y costos operacionales y las obligaciones que la Asociación debe honrar por el crédito adquirido para la compra de la tierra se construyeron las proyecciones financieras (flujo de efectivo) con la finalidad exclusiva de conocer si la propuesta técnica planteada es o no beneficiosa para los socios de la Asociación “Aguacatal de abajo”. Los resultados obtenidos se presentan más abajo:

PROYECCIONES FINANCIERAS RELATIVAS NUEVA PROPUESTA											
CONCEPTO	AÑOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ENTRADAS											
Ventas:											
CACAO		137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500	137.500
Valor de la tierra											45.785
SUBTOTAL		137.500	183.285								
TOTAL DE ENTRADAS		137.500	183.285								
SALIDAS											
Gastos de capital:											
Construcción, maquinaria	1.260										
Capital de trabajo	2.901										
SUBTOTAL	-4.161	0									
Gastos de explotación:											
Salarios		1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429	1.429
Insumos		1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147	1.147
Mantenimiento Maquinaria		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Gastos Administrativos		14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Gastos Post cosecha		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
SUBTOTAL		17.301									
Servicio de la deuda pendiente											
Interés				7.746	7.069	6.324	5.504	4.603	3.611	2.520	1.320
Amortización capital				14.520	14.520	14.520	14.520	14.520	14.520	14.520	14.520
SUBTOTAL				22.266	21.589	20.844	20.024	19.123	18.131	17.040	15.840
TOTAL SALIDAS		17.301	17.301	39.567	38.890	38.145	37.325	36.424	35.432	34.341	33.141
FLUJO NETO DE FONDOS	-4.161	120.199	120.199	97.933	98.610	99.355	100.175	101.076	102.068	103.159	150.144
VALOR ACTUAL NETO 12%	\$ 610.974										
TIR	2888%										

Para el cálculo del Valor Actual Neto se utilizó una tasa de descuento del 12%; el resultado obtenido asciende a 610,974 dólares. Por su parte, la Tasa Interna de Rentabilidad es de 21%. En este análisis se supone el valor requerido 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.

- a) 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
FLUJO NETO DE FONDOS	-4.161	120.199	120.199	97.933	98.610	99.355	100.175	101.076	102.068	103.159	181.821
FLUJO NETO DEL PRESTAMO											
Interés				351	307	263	219	175	132	88	44
Capital	2.901			439	439	439	439	439	439	439	439
SUBTOTAL		0	0	790	746	702	658	614	570	526	483
FLUJO DE FONDOS	-1.260	120.199	120.199	97.143	97.864	98.653	99.517	100.462	101.498	102.633	181.338
VALOR ACTUAL NETO 12%	\$ 621.452										
TIR	9539%										

Elaboración: Grupo Consultor

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 (610,974) dólares, en tanto que el VAN con endeudamiento suma (621,452), 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..
- c) La autogestión de la Asociación “Aguacatal de Abajo”, 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	2.901	0	0	0	2.901
1	2.901	290	0	0	3.191
2	3.191	319	0	0	3.510
3	3.510	351	439	790	3.071
4	3.071	307	439	746	2.632
5	2.632	263	439	702	2.194
6	2.194	219	439	658	1.755
7	1.755	175	439	614	1.316
8	1.316	132	439	570	877
9	877	88	439	526	439
10	439	44	439	483	0

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Grupo Consultor

X. EVALUACIÓN ECONOMICA- FINANCIERA DEL NEGOCIO

FUENTES Y USO DE FONDOS						
CONCEPTO	VALOR TOTAL	FUENTES				TOTAL
		RECURSOS PROPIOS	MAGAP	ESQUEL	CREDITO	
ACTIVOS FIJOS	1.260					1.260
CAPITAL DE TRABAJO						
CREDITO						
COSTO DE OPERACIÓN						
SALARIOS	1.429					1.429
INSUMOS	1.147					1.147
						3.836

XI. ANEXOS