

PLAN DE NEGOCIOS
MEJORAMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL
CULTIVO DEL CACAO

PREDIO JESUS MARIA

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA 30 DE MARZO

Provincia de Los Ríos, Cantón Palenque

PLAN DE NEGOCIO

MEJORAMIENTO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CULTIVO 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

Palenque según el INEC cuenta con una población de 22.302 habitantes, y 5.905 hogares con un promedio de 3,8 personas por hogar.

El Gobierno a través del Ministerio de Ganadería, Acuicultura y Pesca, la Subsecretaría de Tierras y su proyecto Plan Tierras, procedió a la entrega de 653,09 hectáreas a los 74 socios beneficiarios que conforman la Asociación Agropecuaria “30 de Marzo” del recinto Jesús María.

Este predio incautado por la Agencia de Garantía de Depósitos en el 2001, fue entregado a la asociación mediante “títulos de crédito” para cubrir el costo de la tierra equivalente a \$ 731.900. Todos los miembros de la asociación trabajan conjuntamente en todas las labores del cultivo y la cosecha, las ganancias se reparten en partes iguales para cada socio. En el predio es su primera experiencia sembrando pitahaya.

III. LA ORGANIZACIÓN

La Asociación Agropecuaria 30 de Marzo es una organización de base que originalmente fue reconocida por el MAGAP, en abril del 2008. Desde el 16 de julio de 2013, está registrada en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con 77 socios y socias fundadores.

El área agrícola cultivada comprende: 25 hectáreas de cultivo de arroz de verano, 190 Has. de maíz en invierno, 40 Has de Maíz en Verano, 30 Has. de cacao nacional sembradas y 20 Has de cacao nacional por resembrar. Este cultivo está asociado con árboles frutales (Guanábana, Mandarina, mango, aguacate y Plátano). Existe un proyecto para la expansión de 145 Has de riego que está diseñado para el cultivo de cacao nacional o CCN. También se ha cosechado 3 Has. de Maní y se está implementando 1,5 Has. de Pitahaya.

IV. IDEA DEL NEGOCIO

Mejorar la cadena productiva del cultivo de cacao nacional mediante un adecuado manejo técnico y acrecentar el área de cultivo que permita impulsar la producción asociativa del predio cambiando el modelo de producción centrado básicamente en el monocultivo de maíz, asegurando con ello la generación de ingresos que les permitan invertir en la producción y a su vez para honrar puntualmente las deudas que adquirieron con el Estado para compra de la tierra.

V. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO

Cacao Nacional Fino de Aroma (*Theobroma cacao* L.)

Para la siembra se recomienda cultivar clones que sean adaptados a la zona y recomendados por el INIAP, por su calidad “Nacional fino de aroma” y su alto rendimiento como son: EET 19, EET 48, EET 62, EET 95, EET 96, EET 103, a continuación mencionamos las características agronómicas.

Para la comercialización se clasifican en cuatro grupos: En baba (recién sacado), En Mazorca (el peso de 100 mazorca), Semi-Fermentado y Bien fermentado (agricultores progresistas). Este último es el de mayor ingreso al aprovechar al máximo la cosecha, pero se necesita infraestructura como cajones de fermentación, tendales para secado, marquesinas para lograr una buena fermentación del grano que hace más apreciable para el comerciante.

VI. ANÁLISIS DEL MERCADO

6.1. ASPECTOS PREVIOS A LA INVESTIGACION DE CAMPO

- El levantamiento de la información de campo se realizó en Palenque 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 sondeo de mercado se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa. En Palenque se realizaron 48 entrevistas distribuidas de la siguiente manera:

- 11 productores, 6 de ellos no dieron sus nombres (Aldo Yáñez, Daniel Cartamiedo, Juan Castañedo, Emergina Villan, Cesar Manguéz

- 10 comerciantes entrevistados en Palenque, 5 comerciantes no quisieron dar el nombre (Ana Coloson, Miriam Chacaiza, Carlos Pape, Gustavo Hifong, Ines Chang
- 1 transportista
- Administrador del mercado de Palenque (Alfredo Shame)
- 24 consumidores a los cuales se les aplicó la metodología de selección aleatoria polietapica.
- Administrador de la Asociación Agropecuaria 30 de Marzo.

CACAO

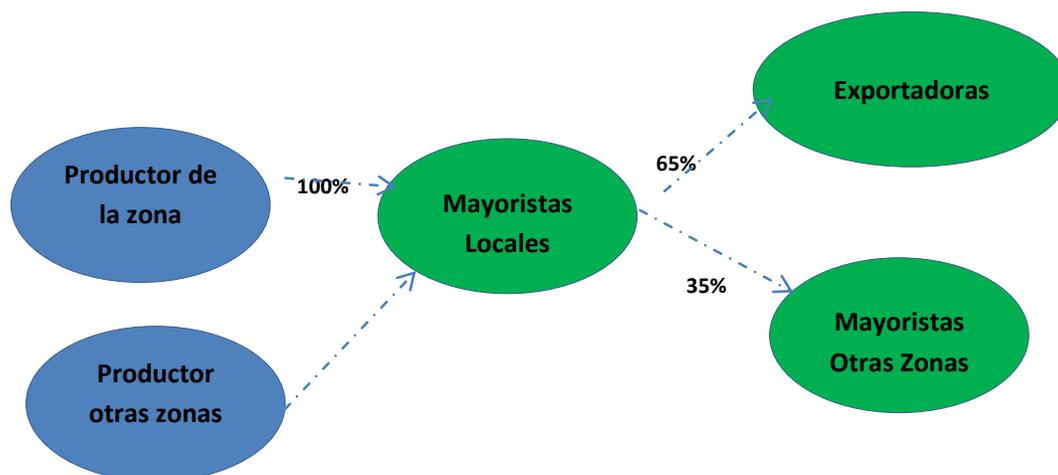
Productor

La producción de cacao en la zona de Palenque, llega a un rendimiento por hectárea entre 20 a 30 quintales por año, el ciclo del cultivo del cacao hasta la primera cosecha toma 3 años. Los productores cosechan y venden su producción a los mayoristas de los mercados locales y también a otros mercados. El precio promedio por quintal de cacao seco es de 110 dólares, sin embargo el precio oscila entre 90 y 130 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 mayoristas, que también comercializan otros productos como maíz y arroz, quienes se proveen de los productores de la zona y los productores de otras zonas. 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 100 y 130 dólares el quintal, este precio depende del mercado internacional.

Canales de comercialización



Fuente: Investigación de campo – Septiembre 2015
Elaboración: Equipo consultor

6.2. 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 cacao, pitahaya, guanabana

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

Cacao Nacional Fino de Aroma (Theobroma cacao L.)

Se establecerá el cultivo del cacao como búsqueda de alternativas al mono cultivo de ciclo corto, con alto nivel de riesgo, se sembrará un total de 50 hectáreas. Entre las actividades que se realizarán para el establecimiento son:

Preparación del terreno: La preparación del terreno es el paso previo a la siembra. Se recomienda efectuar una pase de romplow y de arado al terreno para de esta manera quede suelto y sea capaz de tener cierta capacidad de captación de agua sin encharcamientos. Se pretende que el terreno quede esponjoso sobre todo la capa superficial donde se va a

producir la siembra. En las operaciones de labrado los terrenos deben quedar limpios de restos de plantas (rastros).

Exigencias en suelo: El cacao se adapta muy bien a todos tipos de suelo pero suelos con pH entre 6 a 7 son a los que mejor se adaptan. También requieren suelos profundos, ricos en materia orgánica, con buena circulación y drenaje para no producir encharques que originen asfixia radicular.

Siembra: Antes de efectuar la siembra se seleccionan las variedades o clones resistentes a enfermedades y plagas. Se siembra a una distancia de 3 mtrs. entre planta y 3,5 mtrs. entre surco esta distancia permite que maquinaria pase por el cultivo ayudando a un control de malezas. La siembra se deben realizarse a inicios de la temporada invernal, para aprovechar la humedad del suelo y no crear estrés en momento del trasplante. Con estas distancias se logran sembrar 952 plantas por hectárea

Fertilización: El cacao necesita para su desarrollo ciertas cantidades de elementos minerales. Las carencias en la planta se manifiestan cuando algún nutriente mineral está en defecto o exceso. Se recomienda un abonado al suelo rico en fosforo y potasio (P y K). En cantidades de 0.3 kg de P en 100 Kg de abonado. También un aporte de nitrógeno (N) en mayor cantidad sobre todo en época de crecimiento vegetativo.

El abonado se efectúa normalmente según las características de la zona de plantación, por lo que no se sigue un abonado riguroso en todas las zonas por igual. No obstante se aplica un abonado muy flojo en la primera época de desarrollo de la planta hasta que la planta tenga de 6 a 8 meses de plantada.

Es importante realizar un abonado ajustándose a las necesidades presentadas por la planta de una forma controlada.

Nitrógeno (N): La cantidad de nitrógeno a aplicar depende de las necesidades de producción que se deseen alcanzar así como el tipo de textura del suelo. La cantidad aplicada va desde 20 a 30 Kg de N por ha. Un déficit de N puede afectar a la calidad del cultivo. Los síntomas se ven más reflejados en aquellos órganos fotosintéticos, las hojas, que aparecen con coloraciones amarillentas sobre los ápices y se van extendiendo.

Fósforo (P): Sus dosis dependen igualmente del tipo de suelo presente ya sea rojo, amarillo o suelos negros. El fósforo da vigor a las raíces. Su déficit afecta a la fecundación.

Potasio (K): Debe aplicarse en una cantidad superior a 80-100 ppm en caso de suelos arenosos y para suelos arcillosos las dosis son más elevadas de 135-160 ppm. La deficiencia de potasio hace a la planta muy sensible a ataques de hongos y su porte es débil, ya que la raíz se ve muy afectada.

Otros elementos: boro (B), magnesio (Mg), azufre (S), Molibdeno (Mo) y cinc (Zn). Son nutrientes que pueden aparecer en forma deficiente o en exceso en la planta. Las carencias del boro aparecen muy marcadas en las mazorcas con inexistencia de granos en algunas partes de ella.

Control de malezas: El control se lo realizara de forma manual, química y mecanizada, un control total de malezas pre-siembra, recomendamos la aplicación de: GLIFOSATO® 480 CS (Glifosato), con dosis de 2 litros por hectárea; después de la siembra el control se lo realizara de forma manual o mecanizada y en casos extremos la aplicación baja de químicos que no afecten el desarrollo del cultivo.

Labores fitosanitarias: Para el control cultural de insectos plaga y/o enfermedades, se debe regular la cantidad de sombra en la huerta, ya que el exceso es favorable al desarrollo de los insectos y hongos.

Para el caso de las enfermedades (monilla y escoba de bruja), el método más aconsejado es el cultural, con la realización de podas, para la eliminación de ramas y frutos enfermos de la planta y mejorar las condiciones del microclima.

Esta labor se aconseja realizarla a inicios de la temporada seca y cuando la planta no este emitiendo nuevas ramas y hojas, durante toda esta estación.

Para arboles atacados con mal de machete, se recomienda su total eliminación y quema de los restos, junto a eso la aplicación de insecticida al tronco de los arboles que están a su alrededor, a fin de controlar al barrenador del tronco.

Otro método de evitar la propagación del mal de machete, es la desinfección de las herramientas utilizadas en el manejo de la plantación.

Podas: La poda del cacao consiste en la eliminación de las partes vegetativas, improductivas o con problemas fitosanitarios, darle al árbol una estructura aérea balanceada y estimular la emisión de frutos. El árbol de cacao debe ser podado metódicamente desde su primera fase de crecimiento, con el fin de darle una buena formación y mantenerlo en condiciones de producción durante toda su vida.

Poda de formación: Es aquella que se efectúa en plantas en desarrollo y consiste en dejar un número adecuado de ramas principales, de manera que equilibren la copa del árbol formando una estructura balanceada en donde se concentra la cosecha.

Una primera poda de formación puede efectuarse al año de que las plantas fueron sembradas en el campo y una segunda a los dos años.

Poda de mantenimiento: Esta se realiza después del segundo año de siembra de la planta y tiene como finalidad mantener la forma del árbol, dar suficiente entrada de luz y aireación en todo el follaje. En este tipo de poda se eliminan todos los chupones que crecen en el tronco, ramas muertas o mal colocadas. La finalidad de esta poda es ralear la copa en unos 30% por la eliminación de rama sombreadas y no abrir espacios entre árboles.

Cosecha: La cosecha se inicia cuando el fruto o mazorca está maduro. La madurez de la mazorca se aprecia por su cambio de pigmentación: de verde pasa al amarillo o del rojo y otros similares al amarillo anaranjado fuerte o pálido. Cuando existen dudas respecto del estado del fruto maduro basta golpearlo con los dedos de la mano y si se produce un sonido hueco es señal de que el fruto está maduro.

No debe recolectarse frutos verdes o verde amarillentos, porque tiene influencia desfavorable sobre la fermentación. Proporcionan un porcentaje elevado de almendras violetas y pizarrosas.

Si pasa mucho tiempo para recolectar una mazorca madura existen serios riesgos de podredumbre y germinación de las almendras. Además, la cosecha de frutos verdes, pintones y sobre maduros disminuye el rendimiento de los granos en peso y en calidad.

La cosecha se debe realizar frecuentemente. En temporada de mayor producción la cosecha debe ser semanal; mientras que en épocas lluviosas debe darse cada quincena; en tanto que en períodos secos cada treinta días.

VIII. ANALISIS ORGANIZACIONAL

8.1. BASE LEGAL Y SOCIOS

La Asociación Agropecuaria 30 de Marzo es una organización inscrita en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) el 16 de julio de 2013, con 77 socios y socias fundadores.

La implementación del Plan de Negocio estará a cargo de dicha organización que se encuentra a cargo del predio Jesús María. 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.

8.2. 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.

8.3. RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS

- **ADMINISTRADOR:**

- el CGP será presidido y liderado por el Administrador de la Asociación Agropecuaria 30 de Marzo, señor Daniel De Los Ángeles Castañeda Ramos y tendrá a su cargo la coordinación del trabajo de implementación y seguimiento del Plan de Negocio

- **ABASTECIMIENTO DE INSUMOS:**

PERSONA RESPONSABLE: Castañeda Jordán Luís Enrique

- Cotización y compra de plantas de cacao
- Cotización y compra de fertilizante para el cultivo de cacao.
- Cotización y compra de las herramientas a utilizar en el cultivo.
- Administrar de la bodega de la Asociación.
- Coordinar y planificar la asistencia técnicas necesarias para el cultivo.

- **PRODUCCIÓN:**

PERSONA RESPONSABLE: Yance Morán Segundo Ismael

- Planificación de labores culturales pre y post siembra.
- Control de la siembra y resiembra del cultivo.
- Planificación de los periodos y requerimientos de riego en el cultivo.
- Control de malezas en el cultivo.
- Control y planificación de la cosecha del cacao.

- **TRANSFORMACIÓN:**

PERSONA RESPONSABLE: Alcántara Ayala Freddy

- Planificar el manejo post-cosecha del cultivo.
- Control del proceso de fermentación.

- **COMERCIALIZACIÓN:**

PERSONA RESPONSABLE: Yance Zambrano Edison Holger

- Coordinar el transporte de la cosecha

- Realizar la intermediación del producto.
- Planificar la implementación de un centro de acopio.

- **INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE:**

PERSONA RESPONSABLE: Villamar Peñafiel Luis Gaudencio

- Búsqueda de alternativas innovadoras del cultivo
- Aprendizaje constante en nuevas técnicas de cultivo.

- **ASESORÍA Y APOYO TÉCNICO: Técnicos de Esquel**

Gerente del predio: Aldo Paulo Garcia

- 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.

TÉCNICO DE FORTALECIMIENTO: Antonio Evelio Villamar B.

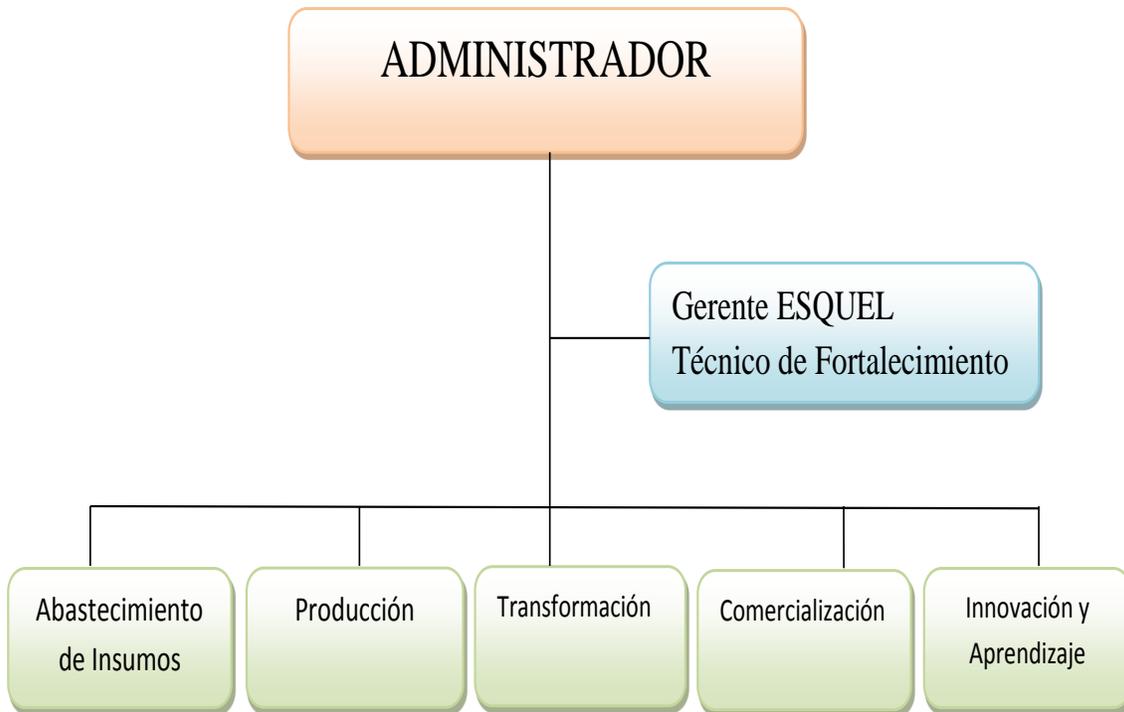
- Brindar apoyo técnico al Administrador, los socios y directivos de la organización principalmente dentro del campo socio – organizativo.
- Apoyar al Administrador del predio en la programación, implementación, seguimiento y ejecución del plan de negocio
- Coordinar con el Gerente del predio, los directivos 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, GAD

- Capacitaciones y apoyo técnico
- Coordinación de actividades

ORGANIGRAMA DEL COMITÉ DE GESTIÓN PREDIAL



IX. ANALISIS FINANCIERO

9.1. LAS INVERSIONES DEL PROYECTO

9.1.1. 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
OBRAS CIVILES(tendal)	1	7.000	7.000
CAJONES DE FERMENTACION	9	120	1.080
DESMALEZADORA PESADA	1	8.000	8.000
CARRETÓN	1	5.000	5.000
TOTAL			21.080

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Grupo Consultor

9.1.2. 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 \$ 93.313

Inversión en Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
CONCEPTO	AÑO 1
Salarios	39.000
Insumos	48.313
Alquiler de Maquinaria	6.000
Post cosecha	0
TOTAL	93.313

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Grupo Consultor

9.2. INGRESOS DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Para el cálculo de los ingresos anuales se consideró un plan de intervención para un período de evaluación de 15 años. A continuación se muestran los ingresos que se obtendrán por la venta del cacao seco, que serán generados con la implementación de la propuesta.

Ingresos por la Venta de Productos

CONCEPTO	AÑOS														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
CACAO SECO															
Producción (qq)	0	0	8	15	20	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Hectáreas	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Precio de Venta Unita	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
TOTAL	0	0	40.000	75.000	100.000	200.000									

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Grupo Consultor

9.3. 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	11	12	13	14	15
CACAO SECO															
Salarios	39.000	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500
Insumos	48.313	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650
Alquiler de maquinaria	6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS GENERALES															
Poscosecha	0	0	300	750	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
TOTAL	93.313	42.150	42.450	42.900	43.150	44.150									

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Grupo Consultor

9.4. 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

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	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
			USD \$														
Coordinador técnico	400	12	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
Asistente contable administrativa	150	12	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
ADMINISTRATIVOS			6.600														

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Grupo Consultor

9.5. 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.

9.6. 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 Agropecuaria 30 de Marzo del Predio 30 de Marzo*.

Para determinar la viabilidad financiera y económica de la propuesta se establecieron los siguientes supuestos.

1. La superficie utilizada para este cultivo se encuentra improductiva y no tiene costo de oportunidad, pues no se puede vender ni arrendar a terceros
2. El plan de negocio cubrirá el servicio de la deuda en forma proporcional a la superficie utilizada en el cultivo.
3. El capital de trabajo se financiará con crédito de corto plazo (2 años), que cubrirá semilla, insumos y poscosecha, la mano de obra estará a cargo de la organización.
4. El valor de recuperación de la tierra corresponde al número de hectáreas valoradas según el crédito otorgado para su adquisición.

Los resultados obtenidos en el flujo de caja se presentan a continuación:

FLUJO DE CAJA DEL PLAN DE EXPLOTACION

CONCEPTO	AÑOS															
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ENTRADAS																
Ventas:																
CACAO SECO		0	0	40.000	75.000	100.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Valor de la tierra																26.583
SUBTOTAL		0	0	40.000	75.000	100.000	200.000	226.583								
TOTAL DE ENTRADAS		0	0	40.000	75.000	100.000	200.000	226.583								
SALIDAS																
Gastos de capital:																
Construcción, maquinaria	21.080															
Capital de trabajo	93.313															
SUBTOTAL	-114.393	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de explotación:																
Salarios		39.000	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500
Insumos		48.313	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650
Mantenimiento Maquinaria		6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Administrativos		6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600
Gastos Post cosecha		0	0	300	750	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
SUBTOTAL		99.913	48.750	49.050	49.500	49.750	50.750									
Servicio de la deuda pendiente																
Interés		2.658	2.392	2.127	1.861	1.595	1.329	1.063	797	532	266					
Amortización capital		2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658					
SUBTOTAL		5.316,5	5.050,7	4.784,9	4.519,1	4.253,2	3.987,4	3.721,6	3.455,8	3.189,9	2.924,1					
TOTAL SALIDAS		105.229	53.801	53.835	54.019	54.003	54.737	54.472	54.206	53.940	53.674	50.750	50.750	50.750	50.750	50.750
FLUJO NETO DE FONDOS	-114.393	-105.229	-53.801	-13.835	20.981	45.997	145.263	145.528	145.794	146.060	146.326	149.250	149.250	149.250	149.250	175.833
VALOR ACTUAL NETO 12%	\$ 76.441															
TIR	16%															

Relación Beneficio / Costo

Valor actual de ingresos	\$ 541.967,12
Valor actual de costos	465.526
Beneficio / costos	\$ 1,16

Fuente: Investigación de campo

Elaboración: Grupo Consultor

Para el cálculo del Valor Actual Neto se utilizó una tasa de descuento del 12%; el resultado obtenido asciende a 76.441 dólares. Por su parte, la Tasa Interna de Rentabilidad es de 16%. En este análisis se supone que los 114.393 dólares requeridos en el año cero son de propiedad de los asociados.

9.7. 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

CONCEPTO	AÑOS															
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ENTRADAS																
Ventas:																
CACAO SECO		0	0	40.000	75.000	100.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
VALOR RESIDUAL																
Valor de la tierra																26.583
Recuperación capital de trabajo																54.313
SUBTOTAL		0	0	40.000	75.000	100.000	200.000	280.895								
TOTAL DE ENTRADAS		0	0	40.000	75.000	100.000	200.000	280.895								
SALIDAS																
Gastos de capital:																
Construcciones e instalaciones	21.080															
Capital de trabajo	93.313															
SUBTOTAL	-114.393	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de explotación:																
Salarios		39.000	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500	35.500
Insumos		48.313	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650
Alquiler de maquinaria		6.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos administrativos		6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600	6.600
Post cosecha		0	0	300	750	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
SUBTOTAL		99.913	48.750	49.050	49.500	49.750	50.750									
Servicio de la deuda pendiente																
Intereses				2.127	1.861	1.595	1.329	1.063	797	532	266	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortización capital				2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	2.658	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SUBTOTAL				4.785	4.519	4.253	3.987	3.722	3.456	3.190	2.924	0	0	0	0	0
TOTAL SALIDAS		99.913	48.750	53.835	54.019	54.003	54.737	54.472	54.206	53.940	53.674	50.750	50.750	50.750	50.750	50.750
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	-114.393	-99.913	-48.750	-13.835	20.981	45.997	145.263	145.528	145.794	146.060	146.326	149.250	149.250	149.250	149.250	230.145
FLUJO NETO DEL PRESTAMO																
Interés		8.147	4.073													
Capital	54.313	27.156	27.156													
SUBTOTAL		35.303	31.230													
FLUJO DE FONDOS	-60.080	-135.216	-79.980	-13.835	20.981	45.997	145.263	145.528	145.794	146.060	146.326	149.250	149.250	149.250	149.250	230.145
VALOR ACTUAL NETO 12%	\$ 83.110															
TIR	17%															

Fuente: Investigación de campo

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 76.441 dólares, en tanto que el VAN con endeudamiento suma 83.110.

9.8. CUADRO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS

CONCEPTO	USOS (USD)	FUENTES (USD)				
		Recursos de la Organización	MAGAP	MAGAP/ ESQUEL	Crédito	Total
Inversión en activos fijo						
OBRAS CIVILES(tendal)	7.000		7.000			7.000
Cajones de fermentación	1.080			1.080		1.080
Desmalezadora pesada	8.000			8.000		8.000
Carretón	5.000			5.000		5.000
Subtotal Inversión	21.080					
Capital de Trabajo						
Salarios	39.000	39.000	0	0		39.000
Insumos	48.313	0	0	0	48.313	48.313
Alquiler maquinaria	6.000	0	0		6.000	6.000
Subtotal Capital Trabajo	93.313					0
TOTAL	114.393	39.000	7.000	14.080	54.313	
						114.393