



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
U.N.A  
FACULTAD DE DESARROLLO RURAL  
F.D.R**

**Trabajo de Culminación de Estudios.**

**PLAN DE NEGOCIOS DE PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS EN LAS  
ZONAS DE SÉBACO, DARÍO Y TERRABONA.  
Período del 2006 – 2010.**

**Autor**

**Br. Gloria del Carmen Reyes Mercado**

**Tutor:**

**Msc. Pedro Noel Torrez. R.**

**Managua - Nicaragua 2007**

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
U.N.A.  
FACULTAD DE DESARROLLO RURAL  
F.D.R**

**TRABAJO DE CULMINACIÓN DE ESTUDIO.**

**PLAN DE NEGOCIOS DE PRODUCCIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DE HORTALIZAS EN LAS  
ZONAS DE SÉBACO, DARÍO Y TERRABONA.  
Período del 2006 – 2010.**

**Trabajo sometido a consideración del Honorable Tribunal  
Examinador de la Facultad de Desarrollo Rural de la Universidad  
Nacional Agraria para optar al grado de:**

**Licenciada en Agro Negocios.**

**Por**

**Br. Gloria del Carmen Reyes Mercado**

**Autor:**

**Br. Gloria del Carmen Reyes Mercado**

Managua, - Nicaragua 2007

El contenido de este trabajo ha sido presentado en su forma, al consejo de investigación de la Facultad de Desarrollo Rural de la Universidad Nacional Agraria y aprobado por el tribunal examinador como requisito parcial para optar al grado de:

## **LICENCIADA EN AGRO NEGOCIOS.**

### **MIEMBROS DEL TRIBUNAL:**

---

**Dr. Elgin Vivas V.  
Presidente**

---

**Ing. Francisco Zamora.  
Secretario**

---

**Lic. Francisco Bravo.  
Vocal**

---

**Msc. Lic. Pedro Tórrez.  
Docente Tutor.**

### **SUSTENTANTES:**

---

**Br. Gloria del Carmen Reyes Mercado.**

## Dedicatoria

Dedico este trabajo a todas aquellas personas que de una u otra forma estuvieron a mi lado brindándome apoyo, fortalezas, conocimientos, tolerancia para lograr mi objetivo.

A mis Padres, quienes me brindaron su apoyo y confianza para llegar a ser lo que soy.

A mis Hijos: Endersson y Reynareling Alina Sequeira Reyes, quienes son mi inspiración y fortaleza para seguir adelante, a mi esposo por brindarme sus conocimientos y apoyarme incondicionalmente en todo el transcurso de mi trabajo.

A mis hermanos y hermanas que de una u otra forma estuvieron siempre dándome fuerza y valor para que no desvaneciera y llegar hasta donde estoy.

*Gloria del Carmen Reyes Mercado.*

## Agradecimientos

Gracias primeramente a Dios por haberme impregnado de sabiduría, conocimiento y paciencia para alcanzar uno de mis mayores sueños, como fue haber culminado mi Carrera.

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que hicieron posible la culminación de mi meta:

A Msc. Lic. Pedro Noel Tórrez (tutor), quién me supo guiar y me dio las orientaciones necesarias brindándome sus conocimientos y experiencias para llevar a cabo la culminación del presente trabajo, su ayuda incondicional en la utilización de equipos computarizados, sus tiempos libres dedicados a la realización del mismo.

A la Lic. Ileana Castellón por haberme brindado sus conocimientos en alguna ocasión de la realización de éste trabajo.

A mis Padres Lorenzo Reyes y Ana Adela Mercado, quienes me brindaron su apoyo ineludible, a mi esposo Msc. Ing. Narling Sequeira por haber estado ayudándome en los momentos más difíciles de mi trabajo y depositando en mi persona toda su confianza.

Al Instituto de Desarrollo Rural, quienes me apoyaron en la realización del trabajo brindándome su apoyo con personal técnico y material informativo.

A usted que en éste momento está leyendo éstas líneas.

***Bra. Gloria del Carmen Reyes Mercado.***

## Glosario.

- APENN : Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos no Tradicionales.
- APA : Normas Administrativas de presentación de Trabajo de Investigación.
- CETREX : Centro de tramites de exportaciones.
- CRS : Organismo de Desarrollo, Caritas de Sébaco
- DGC : Dirección general de cooperativas.
- FAO : Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación.
- FIDA : Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola.
- IDR : Instituto de Desarrollo Rural.
- IICA : Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura.
- LCAA : Ley de acta de la asamblea constitutiva.
- MAGFOR : Ministerio Agropecuario y Forestal.
- MIFIC : Ministerio de Industria Fomento y Comercio.
- MITRAB : Ministerio del Trabajo.
- PFID- USAI : Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, Catholic Relief Services.
- RLGC : Reglamento de ley general de cooperativas.
- SIPMA : Sistema de Información de Precios y Mercados.

## INDICE GENERAL

Páginas

Índice General.....	i
Índice de tablas.....	ii
Resumen .....	iii
I. Introducción.....	1
II. Objetivos.....	2
2.1 Objetivos General.....	2
2.2 Objetivos Específicos.....	2
III. Marco Teórico.....	3
IV. Metodología.....	6
V. Desarrollo.....	10
5.1 Génesis del negocio.....	10
5.2. Análisis de entorno.....	11
5. 3. Objetivos del negocio.....	13
5.3.1. Visión.....	13
5.3.2. Misión.....	13
5.4. Objetivos Estratégico.....	14
5.4.1. Estrategias Operativas.....	15
5.4.2. Estrategia Comercial.....	15
5.5. Plan de Mercado.....	16
5.6. Análisis Técnico.....	33
5.7. Sistema de Producción.....	36
5.8. Organización del negocio.....	37
5.9. Análisis Financiero.....	39
5.10. Aspecto legal.....	54
5.11. Estudio Ambiental.....	58
VI. Conclusión del plan de negocio.....	60
VII. Recomendaciones.....	61
VIII. Anexos.....	62
IX. Bibliografía Consultada.....	83

## **INDICE DE TABLAS**

Anexo 1 : Matriz FODA.

Anexo 2 : Distribución de la producción por volumen de venta de cada rubro.

Anexo 3 : Variabilidad de los precios de los diferentes rubros.

Anexo 4 : Exigencias de calidad exigidas a los productores.

Anexo 5 : Mecanismo de ventas.

Anexo 6 : Entrevistas a productores sobre comercialización de hortalizas.

Anexo 7 : Guía de entrevistas para comerciantes en los mercados oriental y  
mayoreo.

## **Resumen plan de negocio.**

Plan de negocios de producción y comercialización de hortalizas en las zonas de Sébaco, Darío y Terrabona en el período 2006 – 2010, con producción y acopio de 133 manzanas de hortalizas como: tomate, cebolla, chiltoma y chayote para satisfacer la demanda de estos productos en el mercado nacional, implica inversiones por un monto de U\$ 209,587.00 Dólares, el aporte que brindaran los beneficiarios del plan de negocio fue de U\$ 44,200.00, aporte por la fuente IDR, fue de U\$ 165,387.00, orientados a la ampliación de áreas de producción, infraestructura de acopio, asistencia técnica, capacitación, plantaciones forestales y acciones para la preservación y protección del medio ambiente, inicio en el año 2006, en coordinación con los productores beneficiados, de las diferentes zonas. La metodología utilizada consistió en: Diseño del plan de negocio, delimitación del tema y objetivos, diseño de instrumentos, recopilación de información de fuentes secundarias tomada a través de visita al banco central, IICA, APENN, MAG – FOR CETREX, vía Internet, revisión de documentos de biblioteca, el universo fue aproximadamente de 150 agentes distribuidos a través de la cadena hortícola; de ellos se tomó una muestra de 49 informantes claves: 33 productores, 14 vendedores de los mercados mayoristas, 1 acopiador y 1 supermercado. Desde el punto de vista comercial el negocio es viable por tener demanda creciente, a nivel tecnológico se dispone de los medios equipos, experiencia, y capacidad técnica, los productores con un adecuado nivel organizativo, económicamente el negocio genera empleo productivo, es rentable y la inversión es recuperable en el tercer año y desde el punto de vista ambiental no afectará el medio ambiente en cambio se harán mejoras y fomento al medio natural. Objetivos General: Con el plan de negocio se pretende mejorar la actividad económica y la calidad de vida de los productores de Sébaco, Darío y Terrabona en el período 2006 – 2010, a través de la implementación de un plan de negocios de hortalizas, Objetivos Específicos: Invertir en infraestructura de acopio para incrementar la eficiencia y productividad de la producción hortícola, identificar oportunidades de mercados para los rubros de tomate, cebolla, chiltoma y chayote de los municipios de Sébaco, Darío y Terrabona que permitan su inserción a través de estrategias de comercialización, determinar la factibilidad técnica en la producción de los rubros antes mencionados en los municipios de Sébaco, Darío y Terrabona, evaluar la factibilidad económica y financiera de la producción hortícola de los productores de las diferentes zonas, fomentar alternativas tecnológicas de manera sostenible, que permitan proteger y conservar los recursos naturales con que cuentan los productores beneficiados en sus fincas. Resultados Esperados: Mejorar la calidad de vida de los productores, comercialización de la producción hortícola a través de la consolidación organizativa, asesoría comercial, construcción de dos centros de acopio, incremento y sostenibilidad de los ingresos de las familias rurales de los socios de las cooperativas de las diferentes zonas, disponibilidad de productos frescos a los consumidores durante todo el año, satisfacer la demanda a nivel nacional, obtener la experiencia de exportar productos, aprovechar el apoyo que brindarán los organismos.

Conclusiones: El plan de negocio de hortalizas es atractivo, técnicamente es factible, comercialmente posee demanda alta, económicamente posee una rentabilidad satisfactoria, alta generación de empleo productivo, mejora la economía familiar y conserva el medio ambiente.

## **I. Introducción.**

El sector agrario es el tercer sector en importancia de la economía nacional tanto para el consumo interno como para las exportaciones. Las exportaciones del sector agrario del país consisten en productos agrícolas tradicionales y no tradicionales, entre los que podemos mencionar; El café, banano y azúcar, carne, lácteos, frutas, y hortalizas. (Informe Banco Central 2005). Dentro de los obstáculos que más afectan al sector agrícola se identifican: Limitado acceso a financiamiento para reactivar sus unidades de producción, falta de asistencia técnica, poco apoyo organizacional, escasos conocimientos, habilidades comerciales y productivas, reducidas inversiones, falta de información de precios y mercados. (Mairena e Ibarra Monografía 2005, pag. # 3, estudio de la producción y comercialización del quequisque), estos obstáculos impiden a los productores ampliar los sistemas productivos, que sus sistemas sean sostenibles en el tiempo y mejoren sus condiciones y calidad de vida por lo que pretenden aprovechar las oportunidades existentes en el sector, para reducir las limitaciones que impiden mejorar sus niveles de ingresos.

Mediante el enfoque empresarial, los productores esperan mejorar su situación económica y posicionarse en el mercado de hortalizas en el mediano y largo plazo. Las actividades agrícolas como cualquier otro sector debe verse como un negocio, considerando las tendencias y oportunidades en el consumo de productos alimenticios, la seguridad alimentaria y la producción orgánica. La agricultura no debe servir como medio de sobrevivencia para las familias campesinas, sino ser sostenibles en el tiempo para conseguir un mejor nivel de vida.

Las zonas donde se cultivarán las hortalizas son de mucha importancia debido a las condiciones óptimas como, ubicación, agua, suelos, clima, vías de acceso, vocación productiva, calidad de sus tierras, experiencia de los productores y dominio de las técnicas en el cultivo, lo que reduce los riesgos en el negocio empresarial, el destino de la producción hortícola estarán dirigidos a los mercados locales de Sébaco, Darío, Matagalpa y a los mercados centrales como, mercado oriental, mayoreo, supermercado la colonia y Hortifruiti que es acopiador.

La presencia del Organismo IDR (Instituto de Desarrollo Rural) – CENADE (Centro Nacional de Desarrollo) con apoyo de la universidad Nacional Agraria, se propusieron elaborar un plan de negocio apoyando al grupo de productores de la zona para superar los problemas de producción e ingresos del grupo beneficiado. En el plan se analiza la problemática que existen y se proponen estrategias para superar las limitaciones en función del crecimiento y desarrollo del grupo de emprendedores de las zonas.

## **II. Objetivos.**

### **2.1. Objetivo general del trabajo.**

Diseñar un plan de negocio de hortalizas para mejorar la actividad económica y la calidad de vida de los productores de Sébaco, Darío y Terrabona en el período 2006 – 2010, a través de la implementación de un plan de negocios de hortalizas.

### **2.2. Objetivos Específicos:**

- a) Invertir en infraestructura de acopio para incrementar la eficiencia y productividad de la producción hortícola.
- b) Identificar oportunidades de mercados para los rubros de tomate, cebolla, chiltoma y chayote de los municipios de Sébaco, Darío y Terrabona que permitan su inserción a través de estrategias de comercialización.
- c) Determinar la factibilidad técnica en la producción de los rubros antes mencionados en los municipios de Sébaco, Darío y Terrabona, ,
- d) Evaluar la factibilidad económica y financiera de la producción hortícola de los productores de las diferentes zonas.
- e) Fomentar alternativas tecnológicas de manera sostenible, que permitan proteger y conservar los recursos naturales con que cuentan los productores beneficiados en sus fincas.

### **III. Marco Teórico.**

- 3.1 Los productores de la zona de Sébaco, Darío y Terrabona con iniciativas emprendedoras que aspiran a tener éxito y crear su propio negocio impulsan iniciativas de inversión, (producción y comercialización de hortalizas) en función de la sostenibilidad y del nivel de vida. El plan de negocio incluye componentes de producción, acopio y valor agregado, mercado, y la forma en que serán alcanzados dichos objetivos (Martínez, I edición 1998).
- 3.2 El reto actual del negocio es producir hortalizas con rentabilidad sin deteriorar el medio ambiente y de manera sostenible (PROMIPAC. 1998-2001. Pag. # 13, Escuela de campo guía facilitador, Zamorano).
- 3.3 En el presente trabajo se definió que un plan de negocio es toda iniciativa empresarial dinámica y flexible, que requiere de la preparación de las condiciones necesarias para la puesta en marcha u operacionalización del negocio, en función de mejorar las condiciones de vida de forma sostenible de los beneficiarios.
- 3.4 Dentro de las características propias del modelo de negocio, se resaltan las estrategias, el tipo de productores, flexibilidad y dinamismo en el aprovechamiento de las oportunidades, la necesidad de asociación, tipo de rubros, la participación directa y activa de los interesados, el monto de la inversión, el máximo aprovechamiento de los recursos locales, disponer de contactos y relaciones previas con compradores y/o distribuidores.
- 3.5 Los agro negocios constituyen “Una unidad de decisiones que combina recursos naturales (tierra, agua, clima, etc.), humanos, capital, conocimientos ( tecnologías) e información para dedicarlos a producir bienes de origen vegetal, animal y/o a la transformación de los mismos en bienes intermedios o de consumo final para un mercado determinado y dentro de una operación rentable” o bien; el agro negocio es “ toda empresa que busca la mejor rentabilidad posible a partir de la utilización eficiente y racional de sus recursos” (Guerra-Aguilar Planificación estratégica en el agro negocio – 2004)
- 3.6 Un proyecto es un plan que contempla en líneas generales las acciones a seguir, para el establecimiento de las inversiones. El proyecto es alcanzable en el tiempo y cuenta con recursos limitados, se rige sobre un presupuesto fijo, lo que impide que sea dinámico; es decir, que no puede sufrir variaciones aunque las condiciones del ambiente hayan cambiado. Un negocio es una consecuencia de las inversiones iniciales del proyecto, que requiere preparar las condiciones necesarias para el despegue del mismo.
- 3.7 El proyecto involucra antecedentes, estudios y actividades planificadas, alcanzar objetivos en un cierto período, en una zona geográfica solucionar problemas, mejorar una situación o satisfaciendo una necesidad. (ICAP, San José C.R. 1999 formulación y evaluación de proyectos).

3.8 Sin embargo el plan de negocio va más allá del proyecto, se plantean las estrategias a seguir desde la finalización de las inversiones hasta la puesta en marcha del negocio como tal, conlleva un nivel de detalle más avanzado y específico para reducir los riesgos y la incertidumbre, que incluyen las estrategias de mercado, valor agregado, legalización del negocio, diseño del empaque, logotipo, código de barra y normas de calidad entre otras.

Es flexible en tanto que se pueden hacer modificaciones en el tiempo de acuerdo a las condiciones y oportunidades imperantes en el medio.

Características sobre planes de negocio de diferentes fuentes.

Zamorano	Fernández Cazani	Ashoka.org.	Modelo propuesto
- Resumen Ejecutivo	- Resumen ejecutivo	- Resumen ejecutivo	- Resumen ejecutivo
- Análisis del entorno	- Introducción	- Descripción de la organización	- Ficha del plan de negocio.
- Visión y Misión	- Antecedentes	- Misión, Visión, impacto social , aliados	- Introducción.
-Objetivos Estratégicos	- Descripción del producto o servicio	- Descripción del producto o servicio	- Objetivos
- Planes Operativos	- Estudio de mercado	Mercado potencial	- Marco Teórico
-Equipo de dirección	- Sistema de producción	- Competidores	- Metodología
- Desarrollo de los componentes del plan	- Organización y gestión	Modelo de negocio y plan financiero	-Desarrollo.
- Análisis del marco legal	- Estudio económico financiero	Equipo directivo y organización	- Visión y misión
	- Estruct. Propiedad jurídica	Estrategia de marketing y ventas	- Objetivos Estratégicos y comerciales.
	- Conclusiones y recomendaciones.	?	- Plan de mercado.
			-Análisis técnico.
			-Sistema de producción.
			- Organización del negocio.
			- Análisis Financiero
			- Aspecto legal.
			- Estudio Ambiental.
			-Conclusiones.
			- Recomendaciones.
			- Anexos.

Según los diferentes modelos o esquemas de planes de negocio, la mayoría coinciden en los fines y componentes de los mismos, pero cada uno difiere del método y de las condiciones en el cuál se aplique.

3.9 Los bienes producidos por el plan de negocio, serán destinados a diferentes agentes intermediarios y/o lugares de intercambio de estos productos. Para tal caso el *mercado* se define como un lugar público donde concurren y en el que operan personas que ofrecen en venta bienes y servicios y a demás, personas con necesidades para satisfacer y dinero que gastar (Meléndez, M et al, 1984).

En el estudio de mercado se recopilará información, registros y análisis de todos los hechos relacionados con la transferencia de bienes y servicios, desde el productor hasta el consumidor, con el propósito de conocer los problemas vinculados al proceso de transferencias de bienes y servicios (Mendoza 1987).

3.10 A través del plan de negocio se *ofertaran* diferentes productos hortícolas. Los productores ofrecerán una variedad de hortalizas que pondrían a la venta a precios alternativos posibles durante un periodo dado (Spencer, sit. Guerra Espinel Guillermo y Aguilar Valdés, Alfredo 1995).

3.11 Se dispondrán diferentes productos hortícolas *demandados* por los consumidores que están dispuestos a adquirirlos en un tiempo determinado y a un precio dado para satisfacer necesidades (Zorrilla et.al, Méndez demanda de productos 1997, pág. 295).

3.12 Todos los bienes ofertados a diferentes agentes, intermediarios y/o detallista son demandados por el público por un valor determinado, expresado en moneda en el mercado donde se fija el *precio* de los bienes y servicios el cuál se encuentran determinado por las fuerzas que influyen en la demanda y la oferta (Zorrilla et, al Méndez demanda de productos 1997, pág. 295)

3.13 La forma de cómo comercializar los productos terminados será a través de canales indirectos o el medio por el cuál un producto o servicio se dirige a los consumidores. El canal incluye el productor consumidor y a los intermediarios (Martínez y Jiménez, 1991).

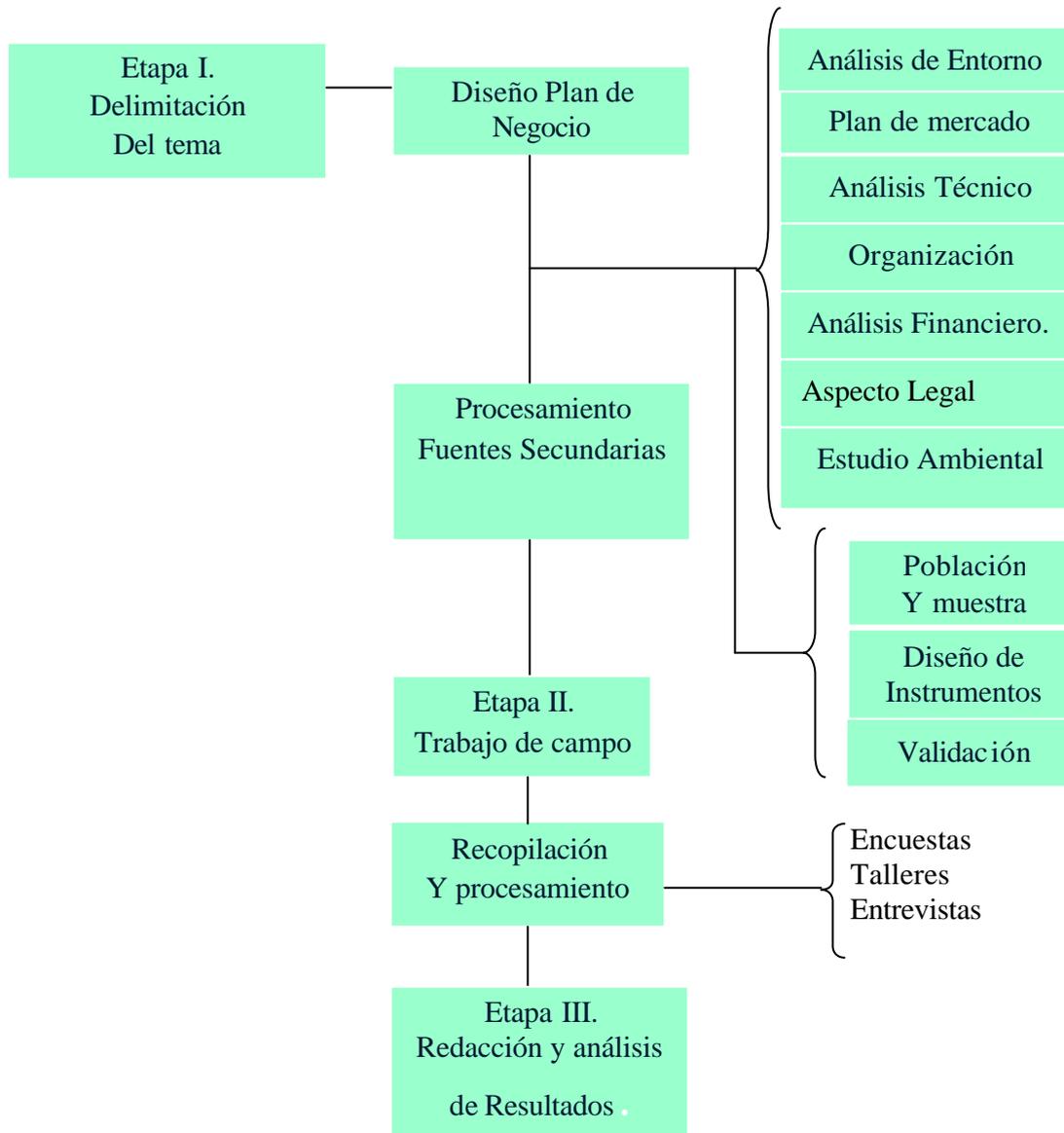
3.14 El aspecto económico financiero incluye la realización de los diferentes presupuestos de ingresos, costos y gastos. Es la forma de cómo determinar si el plan de negocio es económicamente rentable y financieramente viable. Para eso se calcula el resultado previsible de la actividad, necesidades financieras y en definitiva la rentabilidad del negocio haciendo uso del programa Excel (FIDA, 2003).

3.15 Para ser *competitivos* se buscara la manera de que la empresa se diferencie de la competencia buscando ventajas como calidad, atención al cliente, investigación, precios, ofertas etc. (FIDA, 2003).

3.15 Los datos obtenidos de los elementos de la *muestra* y usados para describir a la población el investigador pueden reunir información adicional de tal manera que se obtengan repuestas a las preguntas de interés (Terragno, estudio de factibilidad de negocio 2003). La cantidad de personas que habitan en un determinado lugar de los cuáles deseamos hacer alguna inferencia, por lo que el investigador debe definir cuidadosa y completamente la *población* antes de recolectar la muestra. (Somarriba, muestras y poblaciones 2003 pag. # 203).

#### IV. Metodología.

En el presente acápite se presentan las etapas y pasos necesarios para la realización del trabajo, así como las variables y formas de recopilación de la información.



### *Tipo de Estudio*

Es un trabajo especial que consiste en la elaboración de un plan de negocio relevante para el desarrollo agrario nacional. (Régimen académico estudiantil UNA, capítulo II de la organización de los trabajos de investigación, página 33).

El diseño metodológico del plan de negocio está estructurado de la siguiente manera:

#### *La primera etapa:*

Delimitación del tema.

Diseño del plan de negocio.

Formulación de los objetivos, metodología a utilizar en la elaboración del plan de negocio.

Diseño de los instrumentos y validación de los mismos.

Recopilación de información de fuentes secundarias a través de visita al Banco Central, IICA, APENN, MAG – FOR, CETREX, vía Internet, revisión de documentos de biblioteca.

Determinación de la Población y muestra.

Delimitación de las zonas de estudio las cuáles comprenden Sébaco, Darío, Terrabona en el que aglutina un promedio de 150 agentes como universo del estudio, que incluye a productores, distribuidores y agentes de distribución.

De estos agentes se tomó una muestra de 49 informantes claves tales como:

33 productores, 14 vendedores de los mercados mayoristas, 1 acopiador y 1 supermercado como es la colonia.

#### *Segunda etapa:*

Consistió en el levantamiento de la información primaria.

Para el levantamiento de la información se diseñaron encuestas dirigidas a gerentes de supermercados, productores, comerciantes de mercados oriental, mayoreo, y a hortifruti como acopiador.

Para encuestar a los productores se realizaron talleres y visita a sus fincas para que nos brindaran la información necesaria.

Procesamiento y análisis de la información, haciendo uso de micro computadora en programas Windows y Excel.

#### *Tercera Etapa.*

Redacción de informe de resultados.

Revisión y análisis preliminar de documento final

Incorporación de sugerencias a documento final

Con relación al diseño se abordaron los siguientes pasos.

#### *Análisis de entorno.*

Análisis de entorno en el cual se abordaron las principales variables macro económicas como el crecimiento de la economía nacional en los últimos 8 años, las tasas de desempleo, la actividad comercial, las tendencias del consumo de productos agrarios, y el nivel de competitividad en la economía nacional.

#### *El plan de mercado.*

Se abordó la oferta, demanda, calidad, competencia, precio, volumen de producto, gustos y preferencias, canales de comercialización agentes tipos de márgenes y el plan de mercado, las ventas proyectadas para el primer año son de U\$ 580,928.82, para el segundo año U\$ 592,547.40, para el tercer año U\$ 604,398.35, para el cuarto año U\$ 616,486.31 y para el quinto año de U\$ 628,816.04. El incremento en la producción y venta oscila entre el 1 % cada año debido a los cambios en los precios, y la cantidad demandada.

#### *Análisis técnico.*

Se abordaron los itinerarios técnicos, nivel tecnológico a utilizar, recursos necesarios, inversiones y plazos para determinar la factibilidad técnica del negocio

#### *Organización del negocio .*

Se abordaron las alternativas organizativas del negocio, el tipo de estructura y funcionalidad, necesidad de personal por cargos, fichas de cargo con sus funciones y obligaciones.

#### *Análisis financiero.*

Para el análisis de éste aspecto se diseño un simulador financiero que permitió determinar la factibilidad económica y financiera del negocio, proyectando diferentes escenarios como áreas de cultivos, itinerarios técnicos, precios, ingresos, costos, gastos, depreciaciones, amortizaciones, flujos de ingresos y egresos, determinar indicadores como el valor actual neto, tasa de retorno, beneficio costo, análisis de riesgos o incertidumbres, estado de resultados, balance general e indicadores de eficiencia y rentabilidad.

Para analizar la *factibilidad* económica y financiera del proyecto de negocio (Aceptación y/o rechazo), se hará uso del indicador valor actual neto (VAN) el que mide el valor del dinero a una tasa de descuento dado de una serie de flujos a valor presente. El resultado indica que el valor resultante tiene el mismo valor tanto hoy como en el futuro (Admón. Financiera Básica tercera edición, Gitman 1996).

Otro indicador a utilizar es la tasa interna de retorno (TIR), el que mide el retorno máximo de la inversión en un plazo dado. Estos indicadores permitirán valorar la factibilidad económica y financiera del plan de negocio para tomar la decisión de inversión.

### *Aspecto legal.*

En este acápite se abordaron las normas y estatutos para la legalización de la cooperativa, los pasos para la inscripción legal, el tipo de personería jurídica, las obligaciones fiscales, funciones y obligaciones de los socios e inscripción en los registros.

### *Estudio ambiental.*

Se abordó el estudio de las leyes vigentes del medio ambiente, los impactos del negocio en el medio, y las medidas para mitigar o prevenir los efectos de los impactos del negocio en la localidad y su entorno.

### **Agro-Ecología (Ubicación, clima, precipitaciones y vegetación).**

Municipio de Sébaco: Se encuentra ubicado a una altitud de 470 msnm (cabecera municipal), La topografía es quebrada en las zonas norte y este del municipio con pendientes mayores de 30% predominando las áreas planas en la parte sur y oeste del municipio, dedicada a la producción de arroz de riego, ganado y hortalizas.

El clima es cálido con temperaturas entre los 26 -29 °C,. Los suelos varían de los 20 a los 40 cm., con una pedregosidad del 40 al 60%, las precipitaciones totales oscilan entre 650 – 1000 mm por año, en las zonas más alta al norte y este precipitaciones entre 1000 y 1500 mm, regularmente, la vegetación predominante en la parte suroeste del municipio la constituye pasto con árboles, y bosque de pino abierto (Alrededor de 250 Ha) (IDR, Matagalpa 2004 – 05)

b) Municipio de Ciudad Darío: Se encuentra ubicado a una altitud de 433 msnm (Cabecera municipal). La topografía es quebrada en la zona suroeste y sureste con pendientes mayores al 30% predominando las áreas en la parte norte dedicadas a la producción de arroz de riego.

El clima es cálido con temperaturas entre los 26-27°C, Los suelos varían de los 20 a los 40 cm., con una pedregosidad del 40 al 60%, las precipitaciones totales oscilan entre 500-850 mm por año, en las zonas más secas precipitaciones de 500 mm y en las zonas más altas al sur y este con precipitaciones entre 900 y 1000 mm, la vegetación predominante la constituye pastos, en la parte sureste se ubican los cuerpos de agua superficiales más representativos de la región. (IDR, Matagalpa, 2004 -6)

c) Municipio de Terrabona: Se encuentra ubicado a una altitud de 540 msnm (cabecera municipal), la topografía es quebrada, existiendo a lo interno, zonas planas, tal es el caso de las comarcas cuajiniquil, san Pedro que se ubican al sur y la comarca de apatu ubicada al centro del municipio.

El clima es cálido, con temperaturas que oscilan entre los 26-27 °C, suelos con profundidades de 20 a 40 cm., y una pedregosidad de 40-60%, las precipitaciones totales oscilan entre 530 – 850 mm por año, en la parte norte con precipitaciones entre 1000 y 1200 mm, con brisas durante el verano, cultivándose en este último café, la vegetación predominante la constituye pasto, y en la parte sureste se ubican las principales fuentes hídricas del municipio. (IDR, Matagalpa, 2004-6)

## **V. Desarrollo**

### **5.1 Génesis del negocio.**

¿Cómo surgió la idea del Negocio?

La idea del negocio surge debido a las oportunidades existentes en el sector agrícola, expresado en bajos niveles de producción, tendencias en el consumo de vegetales frescos, poca oferta diversificada de alimentos, aparición de nuevos mercados como hoteles y restaurantes, supermercado, altas tasas de importación de hortalizas y ausencia de servicios de apoyo que permitan mejorar la eficiencia del sector. Razones para que los productores asociados en cooperativas generaran la idea de un plan de negocio, y según estudios de mercados muestran que las hortalizas tienen alta demanda a nivel nacional.

Como alternativa los productores gestionaron ante el organismo IDR, el financiamiento del plan de negocio en la zona norte como es Sébaco, Darío y Terrabona con los rubros tomate, cebolla, chiltoma y chayote. Estos reúnen las condiciones para producir las hortalizas, como conocimiento técnico, tierras óptimas y experiencias en la actividad agrícola.

La agricultura como cualquier otro sector debe verse como un negocio, considerando las tendencias y oportunidades en el consumo de productos alimenticios, la seguridad alimentaria y la producción orgánica. La agricultura no debe servir como medio de sobrevivencia para las familias campesinas, sino ser sostenibles en el tiempo para lograr un mejor nivel de vida.

Contactos establecidos para el desarrollo del negocio.

Tradicionalmente los productores han vivido por muchos años de la actividad hortícola, en la actualidad tienen contactos y relaciones comerciales con agentes mayoristas de Matagalpa, Estelí, Darío, Sébaco y mercados centrales de Managua como el oriental, mayoreo y supermercado la colonia con la comercializadora Hortifruti han establecido contratos de futuro para la entrega de tomate y chiltoma y continúan trabajando a pequeña escala.

Descripción de la actividad del negocio.

El plan de negocio está orientado hacia la producción y comercialización de hortalizas frescas como tomate, cebolla, chiltoma y chayote, en los municipios de Sébaco, Darío y Terrabona.

La actividad iniciará por fases, con la capacitación del personal, organización, implementando actividades productivas, estableciendo contactos comerciales, y dando seguimiento y evaluación.

Actualmente la cooperativa dispone de financiamiento, iniciaron a producir en el 2006, pero a pequeña escala hasta consolidarse como negocio para el segundo año de operación. El resto de acciones se estarán realizando de forma paralela y de acuerdo a las condiciones propias del lugar y ciclo agrícola.

Perfil de los emprendedores del plan de negocio.

Hoja de vida del emprendedor (Currículum vitae)

Nombres y Apellidos	Estudios realizados	Experiencia laboral	Tiempo
Isabel Gutiérrez Salgado.	- Capacitación técnicas recibidas en manejo de plagas. Primaria aprobada.	Producción hortícola	10 años
Omar Jarquín Orozco.	Capacitación técnicas recibidas en manejo de plagas y enfermedades Primaria aprobada.	Manejo de plagas en el campo agrícola.	8 años.
Juan Matamoros Treminio.	Conocimiento en comercialización de hortalizas Primaria aprobada	Trabajo en producción de hortalizas.	9 años.
Roberto González Tórrez.	Conocimiento en comercialización y manejo de plagas primaria aprobada.	Ventas y producción hortícolas.	8 años.

## 5.2 Análisis del entorno.

Las tasas de crecimiento de la economía nacional en los últimos cinco años han sido moderadas, no se ha superado el 5% anual, las tasas de desempleo se mantienen altas con un subempleo arriba del 40%, se observa poca actividad comercial, y bajo nivel de competitividad en la economía nacional.

Una tercera parte de la economía Nicaragüense depende de la actividad agrícola, el 80 % de la producción agrícola descansa en los pequeños y medianos productores y la alimentación básica proviene del sector agrario. Las exportaciones en la última década se han incrementado por la diversificación de productos agrícolas tradicionales y no tradicionales, entre los que podemos mencionar; El café, banano y azúcar, carne, lácteos, frutas, y hortalizas. (Informe Banco Central 2005).

El clima para el plan de negocio en los rubros de hortalizas es favorable, existen buenas vías de comunicación en la zona de influencia y existencia de factores productivos, servicios de apoyo, incremento de la demanda de hortalizas, experiencia técnica en los productores, algunos contactos de mercado, nuevos productores de cebolla a mediana escala.

Las inversiones son claves para el crecimiento y desarrollo de los negocios, en tal caso, se deben coordinar las diversas fases para lograr una óptima planeación de las inversiones y a su vez una asignación de recursos oportunos y suficientes (Nacional financiera 1995).

Atractivo del negocio.

El negocio de las hortalizas es atractivo por las tendencias de la demanda de productos frescos, la existencia de contactos de mercado, experiencia productiva, suelos fértiles y clima favorable, negocio rentable, alta generación de empleo, apoyo de organismos locales y la existencia de ventanas de mercado en épocas de escasez en el año.

El negocio tendrá apoyo del Organismo IDR que les aportará el equivalente al 60% de la inversión con carácter de donación o fondos revolventes para las mismas cooperativas y de esa manera producir a mayor escala y de alta calidad.

*Concepto de negocio.*

Negocio de hortalizas frescas, diversificadas, de calidad, con disponibilidad en todo el año, suministros seguros y oportunos, para segmentos diversos, producidas con tecnología adaptada al medio ambiente por micro y pequeños productores locales.

Ventajas competitivas

<b>Factores</b>	<b>Fundamentación</b>
Calidad de los productos	Hortalizas frescas, sanas y presentación requerida por los clientes (empaque, código de barras y de calidad)
Precios	Rebajas por volumen de ventas, precios por tamaño y calidad del producto.
Posición geográfica	Cercanías a los mercados locales y Hortifruti que es acopiador ubicado en Matagalpa, excelentes vías de acceso para los mercados centrales Oriental y Mayoreo.
Nivel y Calificación técnica, experiencia	Los productores tienen el dominio y experiencia en la producción ya que esto ha sido el medio de subsistencia, por lo que tienen la capacidad técnica de producir hortalizas de alta calidad.
Condiciones de los recursos naturales Clima, suelo, agua,	Las zonas gozan de excelentes condiciones climáticas, cantidad y calidad de suelos por su fertilidad, disponibilidad y acceso al agua.
Infraestructura socio productiva	Construcción de dos centros de acopios para almacenamientos de hortalizas frescas y suplir al consumidor durante todo el año, construcción de dos fosas para desechos sólidos los cuáles serán utilizados para abonos orgánicos en la misma producción hortícola.

Fuente: Diagnostico Socio económico de productores de Sébaco, Darío y Terrabona Julio 2006.

### **5.3. Objetivos del Negocio.**

#### **5.3.1 Visión**

Constituirse en un plazo de cinco años en cooperativas de referencia con reconocimiento nacional en la producción y comercialización de hortalizas frescas.

#### **5.3.2. Misión.**

Las cooperativas producirán y comercializarán hortalizas de calidad para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado nacional, bajo los principios de responsabilidad, competitividad, servicios de calidad y satisfacción del cliente.

*Objetivos y metas de corto plazo.*

- Iniciar el 2006 con la siembra de 133Mz. En cuatro rubros. Tomate, cebolla, chiltoma y chayote alcanzando un nivel promedio en ventas de U\$ 580,928.82
- Fortalecimiento de capacidades técnico gerenciales a través de la asistencia y la capacitación.
- Difundir los productos a los segmentos del mercado a través de la calidad y los precios.
- Dotar infraestructuras de acopio de hortalizas y ser el principal proveedor de las zonas.

*Objetivos y metas de mediano plazo.*

- En el período del 2° al 3er año cultivar aproximadamente (135.5) Mz. En los cuatro rubros.
- Establecer alianzas estratégicas entre las cooperativas (Unión de cooperativas) y diversificar la oferta de productos.
- Comercializar los cuatro rubros y tener cobertura interna en todos los supermercados y hoteles del país.
- Alcanzar un nivel promedio en ventas de U\$ 598,400.00

*Objetivos y metas de largo plazo.*

- En el período del 4to y 5to año llegar a cultivar (142.5) Mz. En los cuatro rubros.
- Consolidación del negocio y atender los segmentos con mejores oportunidades.
- Productividad con calidad acorde a las características y exigencias de los demandantes.
- Ser sostenibles técnica, económica y ambientalmente.
- Cubrir la demanda interna y alcanzar un nivel promedio en ventas de U\$ 622,651.00

## 5.4. Objetivos Estratégicos.

### Estrategia General

Crecimiento y desarrollo socio-económico de la organización en función de la sostenibilidad del negocio y del nivel de vida de sus miembros.

- Realizar alianzas con organismos,
- Establecer centros de acopio con valor agregado.
- Priorizar la atención al cliente.

<b>ACCIONES DEL PLAN OPERATIVO</b>			
<b>Pre inversión</b>	<b>Inversión</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Sostenibilidad</b>
1- Diagnóstico socioeconómico	1- Puesta en marcha la Ejecución del plan de inversión. Implementación del plan de negocio.	1- Diversificar la oferta de productos.	1-Incorporar lecciones aprendidas al que hacer de las organizaciones.
2- Estudio de Mercado	2- Difundir los productos a los segmentos del mercado (calidad y suministro continuo)	2- Acceder a otros segmentos de mercado interno y externo.	2- Consolidación del negocio y atender los segmentos con mejores oportunidades.
3- Elaboración de plan de negocio	3- Fortalecer alianzas con instituciones de apoyo	3- Actualización del portafolio de negocios para diversificar y atender oportunidades del mercado.	3- Desarrollo de negocios competitivos.
4- Fortalecimiento organizacional a través de la legalización y capacitación.	4- Motivación de los socios en las actividades de las cooperativas.	4- Establecer alianzas estratégicas entre las cooperativas (Unión de cooperativas)	4- Integrarse a federación de cooperativas
5- Fortalecimiento de capacidades técnico-gerenciales a través de la asistencia y la capacitación	5- Fortalecer la estructuras administrativas y gerenciales de las organizaciones	5- Consolidar la organización interna de las cooperativas para mejorar su posición en el mercado y reducir incertidumbres.	5- producir con calidad características y exigencias de los demandantes.
	6-Escalonamiento de la producción para suplir demanda a través del año.	6- Capitalizar los fondos revolventes proporcionados por el organismo para la operación de fondo de crédito.	6- Recibir asistencia técnica para mejorar la productividad.
	7- Introducción de variedades de alto rendimiento y buena calidad.	7- Recibir asistencia técnica para mejorar la productividad	
	8- Recibir asistencia técnica para mejorar la productividad 9- Dotar infraestructuras de acopio de hortalizas 10- Producción que no afecte al medio ambiente.	8- Desarrollar nueva cartera de negocio a través de la gerencia y consejo de administración. 9- Comercializar el producto al exterior (EE.UU. C. América) 10- Producción que no afecte al medio ambiente.	10- Producción que no afecte al medio ambiente.
	11- Monitoreo y Evaluación	11- Monitoreo y Evaluación.	11- Monitoreo y Evaluación.
<b>Plazos</b>			
1 – Año	2-3 Años	3-5 Años	+ de 5 Años

#### **5.4.1. Estrategias Operativas.**

1. Fortalecer y desarrollar alianzas estratégicas con agentes e instituciones de desarrollo (IICA-CRS-PFID) así como agentes económicos que prestan servicios dedicados a la comercialización y distribución de hortalizas frescas (Hortifruti, supermercados la colonia).
2. Capitalizar el patrimonio e ingresos de la cooperativa para desarrollar un programa crédito propio.
3. Aprovechar la existencia de organismos en las zonas que apoyan a los productores, que permita mejorar el proceso tecnológico de la producción (calidad, cantidad) así mismo la experiencia en proceso de comercialización al exterior.
4. Adecuar la capacidad de producción, con el objetivo de suplir la demanda de segmentos de mercado a lo largo del año, como los supermercados, Hortifruti, mercados de mayor.
5. Consolidar la organización para mejorar su posición en el mercado y reducir incertidumbre de precios.
6. Tecnificación y asistencia técnica a miembros de la organización.

#### **5.4.2. Estrategia Comercial.**

Descansará en el fortalecimiento de la organización de productores, infraestructura de acopio, unidad de mercados, calidad de los productos, atención al cliente, establecimiento y consolidación de las relaciones y acuerdos entre agentes compradores de la cadena de comercialización.

La organización está formada por cuatro cooperativas orientadas a producir y comercializar hortalizas frescas de alta calidad, suplir la demanda nacional e incursionar en el mercado exterior con ayuda de organismos que tengan experiencia en la comercialización externa, seguir sufriendo a los supermercados, Hortifruti mercados oriental y mayoreo, fortalecer el poder de negociación de éstas cooperativas al crear una empresa dedicada primordialmente a gestionar la comercialización de los productos hortícolas para mejorar su posición competitiva en el mercado.

Ésta empresa podrá denominarse “Comercializadora de vegetales y frutas del Valle de Sébaco” y tendrá como objetivo primordial conseguir las relaciones comerciales de las cuatro cooperativas, con perspectivas a los segmentos de mercado contemplados en el presente plan de negocios: cadenas de supermercados, mercados mayoristas de la capital y otros que por la misma dinámica de la empresa logre alcanzar.

El plan integra así mismo la construcción de dos centros para el acopio de hortalizas frescas, los cuáles serán ubicados uno en la comunidad el hatillo en el municipio de Sébaco, donde se acopiará la producción de chayote y otro en la comunidad de cuajiniquil, en el municipio de Terrabona, donde se acopiará principalmente tomate, cebolla y chiltoma.

Estos centros de acopio, serán ubicados sobre la principal vía de acceso, desde las fincas de producción hacia la ruta que lleva a los principales mercados, con disponibilidad de servicios básicos (agua, energía eléctrica) y de infraestructura.

## 5.5. Plan de Mercado

Mediante el estudio de mercado realizado, se identificaron 4 rubros con oportunidades de negocio (tomate, cebolla, chiltoma y chayote) que constituyen opciones de negocio viables, por que existe una demanda insatisfecha de estos productos hortícolas. (Encuestas de Mercado, Cenade Darío)

Desde el punto de vista comercial el negocio es factible porque, la demanda es alta, las tendencias en el consumo de productos vegetales son favorables, con la producción se sustituyen las importaciones.

Descripción del Producto o Servicio.

Definición y Características de los productos demandados.

Rubro	Características	Gustos y preferencias
Tomate	Tipo industrial, Color Rojo Semi-ácido para uso de cocina Elaboración de ensaladas Fácilmente se le da valor agregado Vitaminas C.	Pinto Variedad Butter Sano Tamaños grandes con peso mínimo de 60 gr.
Cebolla amarilla o dulce	para uso de cocina Color amarilla Tamaño de 1 ½” a 2” de diámetro.	Variedad de color Amarilla Sana Tamaño grande a mediano ½” a 2” diámetro
Cebolla de tallo	Follaje frondoso Uso de cocina y chileros. Blanca Tallo verde	Tallo verde y fresco Variedad Sebaqueña Color Blanco
Chiltoma	Color verde o roja sabor dulce uso de cocina Buen sabor a los alimentos Contenido nutritivo vitaminas y minerales.	Variedad 3 cantos tamaños variados

Fuente: Elaboración propia con base de datos de encuestas realizadas a comerciantes.

*Segmento meta.*

La producción estará destinada hacia las zonas de Sébaco, Darío y Terrabona, para tratar de satisfacer las necesidades y deseos de éstos productos en los principales mercados mayoristas de Sébaco y Managua (Sébaco, Darío, Estelí, Managua mercado oriental y mayoreo, supermercado la colonia y Hortifruti).

### *Análisis de la demanda en Nicaragua de los cuatro rubros mencionados.*

Como se ha mencionado anteriormente, el tomate en Nicaragua es un producto que tiene alta demanda en la población, por su uso diario en la cocina tradicional. De acuerdo a estadísticas de la FAO, (Organización de las naciones unidas para la alimentación) el país produjo durante el año 2002 un total de 6, 600,000 Kg. De tomate, se exportaron 73,000 Kg. E importó 521,000 Kg., con un consumo aparente de 2.5 Kg., tendencia que se mantuvo durante los años 2003 y 2004. (FAO 2004)

Esto demuestra que la demanda que existe en los mercados de Nicaragua es más alta que la oferta que brindan los productores nacionales de tomate, evidenciado por el nivel de importaciones que realiza el país anualmente, que de acuerdo a las estadísticas del Ministerio de industria fomento y comercio MIFIC, en el año 2003 se incrementaron hasta alcanzar 1,706,749 kg. (Ver cuadro 1 y figura 1). Estas importaciones corresponden únicamente a tomates frescos sin procesar, los cuáles son distribuidos principalmente en supermercados y mercados mayoristas de la capital.

Nicaragua es un alto consumidor de cebolla amarilla, tanto de la producción de cebolla nacional como de importación, por su alto nivel de utilización en la cocina tradicional. De acuerdo a estadísticas de la FAO, el país produjo durante el año 2002 un total de 6, 300,000 Kg. De cebolla, exportó 2, 148,000 Kg. E importó 8, 344,700 Kg., con un consumo aparente de 2.4 Kg., tendencia que se mantuvo durante los años 2003 y 2004.

Lo cuál demuestra que la demanda que existe en los mercados de Nicaragua es más alta que la oferta que brindan los productores nacionales de cebolla amarilla, ésto se evidencia en el nivel de importaciones que realiza el país anualmente, que de acuerdo a la estadísticas del MIFIC, en el año 2004 alcanzó los 9,308,600 kg. (Ver cuadro 1).

Otro punto importante a tomar en cuenta es la demanda que surge año con año que aumenta a medida que la población crece, y por este motivo se recurre a una importación que igualmente sufre un incremento anual.

La demanda que existe en Nicaragua en el consumo de chiltoma es alta, de acuerdo a los datos registrados por el Ministerio de Industria Fomento y Comercio (MIFIC 2003). La producción local no cubre la demanda interna, generando una demanda insatisfecha que tiende a satisfacerse con importaciones de 80,100 Kg. Anuales, según estudios del MIFIC 2003.

Al igual que otros productos hortícolas la demanda de la chiltoma va incrementando año con año por diversos factores como es el crecimiento poblacional y los hábitos de consumo, generando así una mayor demanda que constituyen alternativas e incrementar sus áreas de siembras.

Según los estudios realizados por cenade 2005, el consumo del chayote verde oscuro tienen mayor demanda en el mes de diciembre, la menor venta ocurre en los meses de junio y octubre.

A los comerciantes le proveen el producto semanalmente y es suministrado por intermediarios, los clientes que consumen el producto no piden muchas exigencias ya que llevan variedad de tamaño que el color sea verde oscuro y producto sano.

Según los datos obtenidos de estudios que ha realizado el MIFIC los productores no ofertan lo necesario para suplir la demanda nacional trayendo como consecuencia la importación, de la cuál esta varía anualmente.

Cuadro 1 Importación de hortalizas en kg

Años	Tomate Kg.	Cebolla Amarilla qq	Chiltoma Kg.	Chayote Kg.
1) 1999	649,200		2,800	350,600
2) 2000	949,900	2,564,800	73,200	151,100
3) 2001	1,068,200	7,812,600	45,500	448,100
4) 2002	521,000	8,344,700	28,700	194,300
5) 2003	1,706,749	10,257,700	80,100	190,800
6) 2004		9,308,600		

Fuente: Elaboración propia con base de datos del MIFIC.

Demanda de productos hortícolas en los canales propuestos:

**Volumen demandado Anual.**

Cuadro 2

Producto	U/M	M. Oriental	M. Mayoreo	Matagalpa	Hortifruti	Colonia	Total
Tomate	Cajilla 50 lb	6,240	6,780	1,380	17,856	14,400	46,656
Cebolla A.	qq	11,040	1,800	1,152	7,800	6,000	27,792
Chiltoma	Saco	5,040	4,200	1,020	1,632	1,440	13,332
Chayote	Saco	4,800	5,400	600	1,680	1,920	14,400

Fuente: Elaboración propia con base de datos del MIFIC.

Ventanas de mercados de las hortalizas Tomate, Cebolla amarilla, Chiltoma y Chayote.

El Tomate por su alta presencia en nuestras comidas, le ha ayudado a los productores a tener mejores oportunidades para establecer sus ventanas de mercado siendo hoy en día demandado por los mercados locales, supermercados, Hortifruti que es acopiador.

Ventana de mercado de tomate.

	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Spt	Oct	Nov	Dic
Meses de escasez	xxx					xxx	xxx	xxx			xxx	xxx
Meses de Mayor producción		xxx	xxx	xxx								

La Cebolla Amarilla es un producto altamente demandado por los diferentes tipos de mercados (Mayorista y Minorista, hoteles y restaurantes), satisfaciendo la mayor demanda posible en el verano con la cebolla nacional amarilla y en la época lluviosa con la cebolla importada procedente de diferentes países como de Guatemala y Costa Rica.

La cebolla amarilla presenta ventanas de mercado externo que están siendo aprovechadas por varios productores que están destinando a exportación a un alto porcentaje de su producción.

#### Ventana de mercado de cebolla amarilla.

	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Spt	Oct	Nov	Dic
Meses de escasez	xxx				xxx	xxx					xxx	xxx
Meses de Mayor producción		xxx	xxx	xxx	xxx							

La chiltoma es un producto que está presente en las costumbres de la alimentación de las familias de nuestro país, esto es beneficioso para los productores de este rubro debido a que tiene alta demanda de consumo, es agradable y aceptable para todos los mercados, generando así diversas ventanas de comercialización, teniendo su mayor demanda en los meses de noviembre y diciembre y la menor demanda en el mes de febrero y mayo y para un futuro dirigir estas ventas a exportaciones a países vecinos que tengan una demanda insatisfecha con este rubro.

#### Ventana de mercado de la chiltoma

	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Spt	Oct	Nov	Dic
Meses de escasez	xxx	xxx			xxx	xxx						
Meses de Mayor producción			xxx	xxx								

El Chayote por su fácil preparación y sus múltiples usos es demandado por las familias de nuestro país, además es de rápida digestibilidad, demandado en mayor cantidad en los meses de diciembre, siendo beneficioso para los productores cultivar en los meses de mayor demanda.

	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Spt	Oct	Nov	Dic
Meses de escasez										xxx	xxx	xxx
Meses de Mayor producción						xxx	xxx	xxx				

Exportación e importación por origen y destino.

En vista de que la oferta interna no cubre la demanda nacional en todo el año, teniendo que recurrir a las importaciones de productos hortícolas como de Costa Rica, y Guatemala, a suplir los segmentos de mayor: mercado mayoreo y oriental, supermercado, hoteles y restaurantes, específicamente con respecto a la cebolla amarilla y toma te.

Las hortalizas a excepción de la cebolla, está dominada por pequeños productores agrícolas, hay sobre producción en ciertos periodos del año, pero existen meses en que prevalece escasez de estos bienes alimenticios.

#### *Análisis de la Competencia.*

A nivel general, los pequeños productores de hortalizas de la zona, presentan similares limitaciones como: calidad, producción temporal, carencia centros de acopio, gestión empresarial, contactos de mercado y bajo nivel organizativo.

Los grandes productores que se dedican principalmente al rubro cebolla, tienen mejores condiciones y ventajas para competir en lo técnico y comercial, quienes suplen a segmentos de consumidores como los supermercados, ciertos hoteles y restaurantes de la capital.

Como factores que supera a la competencia se puede mencionar al grado de organización, la futura disponibilidad de centros de acopio, la existencia de área de comercialización, la calidad del producto, disponibilidad de sistemas de riego, producción a través de todo el año, acceso a financiamiento, apoyo de fondo de crédito rural y otros organismos existentes en la localidad.

Haciendo un análisis de las fortalezas del plan de negocio de hortalizas, se considera que reúne las condiciones para competir en el sector. Se contemplan acciones para superar la calidad del producto a través de capacitaciones, inversiones en equipo e infraestructura de acopio para la producción en todo el año, acciones de fortalecimiento de capacidades técnicas, gerenciales y organizativas. Estas acciones incidirán en la competitividad del negocio para un mejor posicionamiento y sostenibilidad en el mercado.

## Análisis de la Competencia

Competidor	Ubicación	Principal ventaja	Desventajas
Pequeños productores de la zona	Sébaco Darío	Acceso a las vías de comunicación Aprovechamiento de los mercados locales.	Reducidas áreas de producción. Carencia de centros de acopio. Baja calidad del producto. Bajo grado organizativo. Carencia de sistemas de riego. Acceso al financiamiento. Apoyo de organismos no gubernamentales y gubernamentales, nivel de calificación técnica.
Grandes Productores	Sébaco	Acopiador Hortifruti. Contratos de Ventas de futuro. Acceso a mercado Capitalinos, infraestructura.	Carencia de sistemas de riego. Acceso al financiamiento. Bajo grado organizativo.

### *A nivel de Producto:*

La introducción del producto al mercado descansara en el cumplimiento de los requisitos de calidad exigidos por los clientes, escalas de producción, manejo de las ventanas de mercado, diversificación y valor agregado e incursionar en otros segmentos de mercado.

Acciones estratégicas a nivel de productos.

- Cumplir con los requisitos y atributos del producto exigidos por los clientes, mayoristas e intermediarios.
- Determinar un nombre o marca del producto, etiquetado y empaque.
- Planificar las áreas de siembra de los diferentes cultivos para cumplir con las demandas de suministros de productos a los clientes (supermercados, mayoristas).
- En el mediano plazo diversificar la oferta de productos en correspondencia a la demanda.
- Desarrollo de otros segmentos de mercado potenciales como: procesadores de la mediana industria de la zona, hoteles, mercados municipales de otras regiones del país.
- El valor agregado, consistirá en el empaque de algunos de los productos (chiltoma y cebolla en mallas) para ciertos segmentos (supermercados)
- Para competir se utilizaran recursos locales, experiencia técnica de los productores para reducir costos, alianzas interinstitucionales, construcción de infraestructura de acopio, establecimiento de contratos con compradores y la producción escalonada según demanda.

Perfil y Características del segmento de mercado:

Rubro	Características	Gustos y preferencias	Nº. de clientes Potenciales.	Consumo Mensual de Mercado.	Consumo Anual de Mercado
Tomate Cajillas	Tipo industrial, Color Rojo Semi-ácido para uso de cocina Elaboración de ensaladas Fácilmente se le da valor agregado Vitaminas C.	Pinto Variedad Butter Sano Tamaños grandes con peso mínimo de 60 gramos.	Supermercado la Colonia.	3,888. Cajillas	46,656. Cajillas
Cebolla amarilla dulce. Qq	para uso de cocina Color amarilla Tamaño de 1 ½" a 2" de diámetro.	Variedad de color Amarilla Sana Tamaño grande a mediano ½" a 2" diámetro.	Mercados mayoreo y Oriental	1,111. Qq	13,332. Qq
Chiltoma. Sacos	Color verde o roja sabor dulce uso de cocina Buen sabor a los alimentos Contenido nutritivo vitaminas y minerales.	Variedad 3 cantos Tamaños variados.	Mercado locales Sébaco, Darío, Matagalpa, Estelí.	1,200. Sacos	14,400. Sacos
Chayote Sacos	Color Verde oscuro para los mercados mayoristas. Verde claro en los supermercados. Uso como verduras Fácil preparación y digestibilidad.	Variedad criollo Sano Tamaños variados, de ½ a 2 libras.	Mercado mayorista, supermercados	2,316. Sacos	27,792. Sacos

El *Tomate* está dirigido al segmento de supermercados, es consumido por su alto contenido de proteínas, carbohidratos y es una fuente importante de vitamina C, características que son reconocidas por la población, como beneficiosas para el cuerpo humano.

Éstas características le han ayudado a los productores a tener mejores oportunidades para establecer sus ventanas de mercado, siendo hoy día demandado por los mercados tradicionales locales, supermercados, hoteles y restaurantes.

Una de las ventajas que tiene el producto de la *Cebolla Amarilla* es la aceptación en todos los segmentos de mercados (Nacional, extranjero, mayorista y minorista, hoteles restaurantes) ya que es un producto nutritivo y saludable muy necesario en la alimentación y la salud humana.

La *Chiltoma* es otro de los productos de alta demanda en el mercado nicaragüense (Mercados locales), es un producto hortícola de uso diario en la cocina nacional y es consumida por su sabor como condimento y sus contenidos nutritivos (minerales y vitaminas).

Es un producto que está presente en las costumbres de la alimentación de las familias de nuestro país, siendo beneficioso para los productores de éste rubro, debido a que tiene alta demanda de consumo en todos los segmentos de mercado.

El producto del *Chayote* está dirigido a segmento de mayoristas y supermercados, es un producto atractivo para la población por sus múltiples usos para la elaboración de comida, teniendo una mayor demanda en los últimos meses del año, éste consumo es debido a sus propiedades organolépticas, su fácil preparación y digestibilidad, entre otras características comunes propias del producto.

*A nivel de los precios.*

A nivel de precios se dispone de mecanismos y acciones para introducirse al mercado con calidad y precios competitivos según segmentos identificados.

Acciones estratégicas

- La venta a bajos precios de introducción hasta lograr posicionarse en los diferentes segmentos meta y posteriormente establecerse a precios competitivos con eficiencia y calidad.
- Rebajas por venta vía volumen.
- Precios diferenciados por calidad.
- Precios adecuados vía calidad y costo.
- Créditos a clientes mayoristas.
- Descuentos por pronto pago.

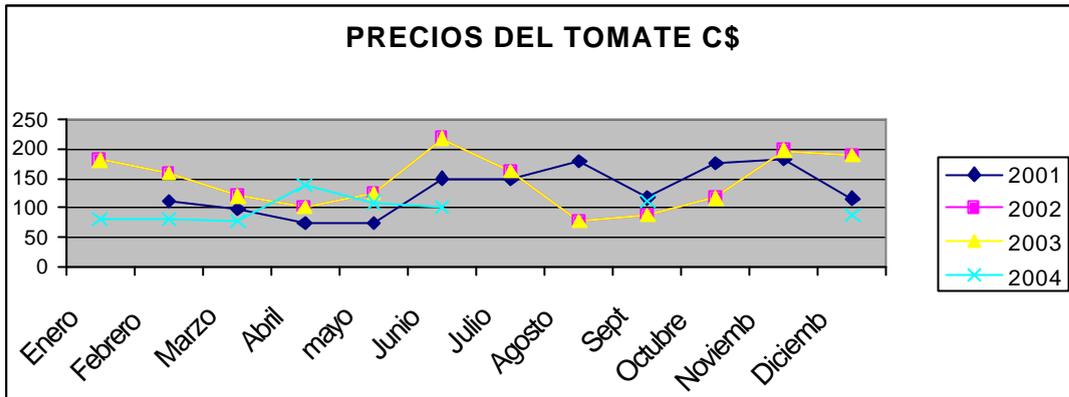
Como podemos observar en el siguiente cuadro el tomate tuvo un poco de inestabilidad en su precio.

En el Cuadro 3 y Figura 1, podremos observar más detalladamente la variabilidad de los precios del cultivo del Tomate.

Cuadro 3.

Precios del Tomate de Cocina C\$/caja 50 lbs													
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Noviemb	Diciemb	Promedio
2001		111.25	97.19	74.46	71.67	149.53	148.21	177.69	116.43	176.11	<b>182.69</b>	115.42	129.15
2002	180.79	160.00	119.67	101.00	124.06	<b>217.19</b>	161.56	76.72	85.67	116.25	196.88	190.00	144.15
2003	180.79	160.00	119.67	101.00	124.06	<b>217.19</b>	161.56	76.72	85.67	116.25	196.88	190.00	144.15
2004	80.0	125.0	100.0	100.0	100.0	<b>210.0</b>	170.0	85.0	120.0	170.0	205.0	200.0	138.75

Fuente: SIPMA (Sistema de información de precios y mercados) – MAGFOR y CENADE.

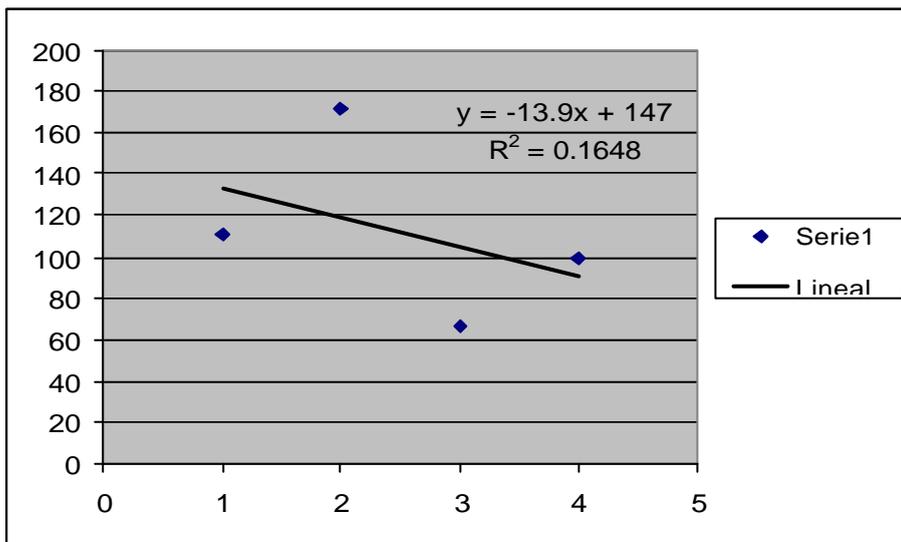


Fuente: SIPMA-MAGFOR y CENADE (Figura 1)

Serie de Proyecciones del Tomate período 2006 – 2010.

$$Y = -13.9x + 147$$

$$R^2 = 0.1648$$



Fuente: Elaboración propia con base de datos del MIFIC (Gráfica 1)

Cuadro de proyecciones cultivo de tomate 2006 – 2010.

Cuadro 4.

Años	Importac.	Ecuación	X	Y(Déficit)	Rendto.	Con ayuda	%
1999	649,200.00						
2000	949,200		1	111	97,125.00		
2001	1,068,200		2	172	150,500.00		
2002	521,000		3	66	57,750.00		
2003	1,706,749		4	100	87,500.00		
2004		147-13.9*5	5	<b>77.5</b>	<b>67,812.50</b>		
2005		147-13.9*6	6	<b>63.6</b>	<b>55,650.00</b>		
2006		147-13.9*7	7	<b>49.7</b>	<b>43,487.50</b>	<b>13.00</b>	<b>26.16</b>
2007		147-13.9*8	8	<b>35.8</b>	<b>31,325.00</b>	<b>13.00</b>	<b>36.31</b>
2008		147-13.9*9	9	<b>21.9</b>	<b>19,162.50</b>	<b>13.49</b>	<b>61.60</b>
2009		147-13.9*10	10	<b>8.0</b>	<b>8,750.00</b>	<b>14.00</b>	<b>175.00</b>
2010		147-13.9*11	11	<b>6.0</b>	<b>5,250.00</b>	<b>15.25</b>	<b>258.47</b>

Fuente: Elaboración propia con base de datos del MIFIC.

En el siguiente cuadro se observa una variabilidad de precios que año con año va incrementándose, los precios más altos se presentan en los meses de noviembre y diciembre y los más bajos en abril y mayo, en los cuáles tenemos factores que influyen como por ejemplo: El cambio del dólar, aumento en la tarifa de combustible, pago de impuestos, entre otros.

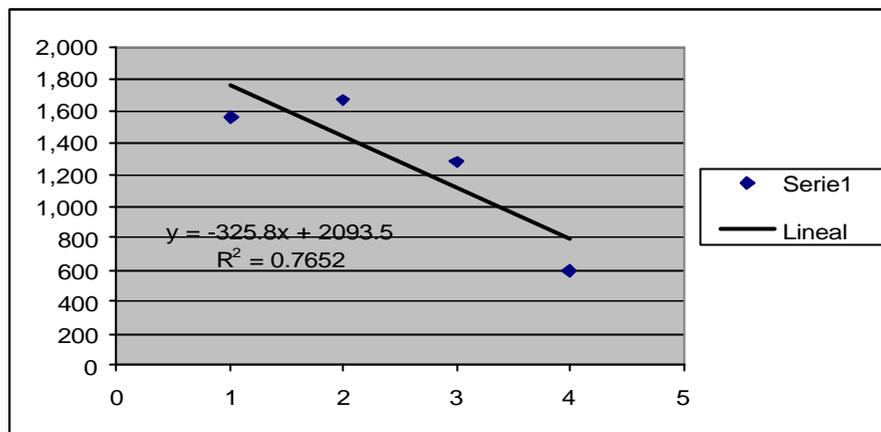
Variabilidad de precios de la cebolla amarilla.

Cuadro 5.

Precios de la cebolla Amarilla (Mayas de 50 Lbs,) (Córdobas).													
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Noviemb	Diciemb	Promedio
2001	120.00	124.00	125.00	128.00	116.10	136.90	143.20	148.60	154.30	<b>165.08</b>	140.40	150.60	142.70
2002	147.30	157.00	146.40	120.20	109.60	137.10	148.90	169.40	173.10	148.10	164.70	<b>178.30</b>	150.00
2003	171.20	152.70	134.00	120.00	110.60	161.20	165.00	190.60	189.20	185.50	<b>190.00</b>	<b>190.00</b>	167.30
2004	200.00	215.00	160.00	127.00	110.00	150.00	170.00	200.00	365.00	363.00	<b>400.00</b>	<b>400.00</b>	238.33

Fuente: SIPMA-MAGFOR y CENADE

### Serie de Proyecciones del la Cebolla Amarilla 2006 – 2010



Fuente: Elaboración propia con base de datos del MIFIC (Gráfica2)

### Proyecciones del cultivo de cebolla amarilla

$$Y = -325.8x + 2093.5$$

$$R^2 = 0.7625$$

Cuadro 6.

Años	Importac.	Ecuación	X	Y(Déficit)	Rendto.	Con ayuda	%
2000	2,564,800		1	1,557	563,634.00		
2001	7,812,600		2	1,673	605,626.00		
2002	8,344.70		3	1,286	465,532.00		
2003	10,257,700		4	600	217,200		
2004	9,308,600	$2093.5 - 325.8 * 5$	5	464.5	168,149.00		
2005		$2093.5 - 325.8 * 6$	6	138.7	50,209.40		
2006		$2093.5 - 325.8 * 7$	7	-187.1	-67,730.20	62.75	33.54
2007		$2093.5 - 325.8 * 8$	8	-512.9	-185,669.80	62.84	12.25
2008		$2093.5 - 325.8 * 9$	9	-838.7	-303,609.40	65.75	7.84
2009		$2093.5 - 325.8 * 10$	10	-1164.5	-421,549.00	66.75	5.73
2010		$2093.5 - 325.8 * 11$	11	-1490.3	-539,488.60	68.00	4.56

Fuente: Elaboración propia con base de datos del MIFIC.

La chiltoma es un producto que tiene una gran inestabilidad en sus precios, en relación con la oferta brindada por los productores que realizan sus ventas en los diferentes mercados de la capital. (Ver cuadro 7 Figura 2).

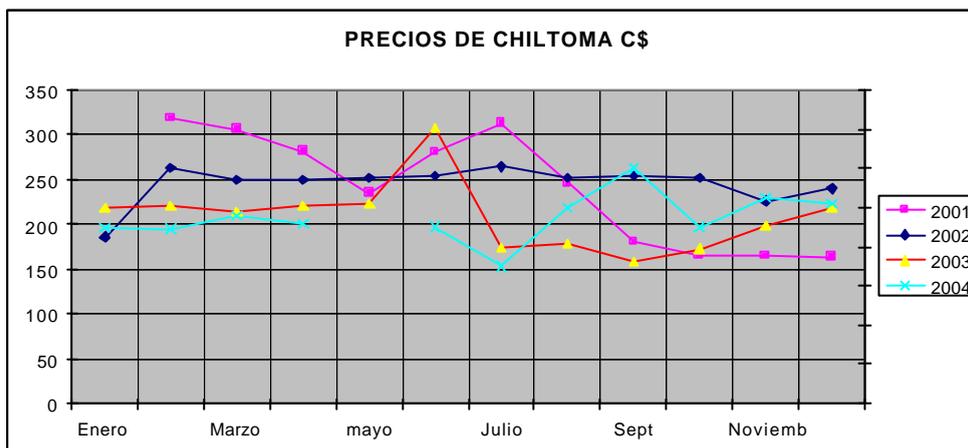
Estos precios fueron tomados de los monitoreos realizados por el SIPMA-MAGFOR en los años del 2001 al 2003. De igual manera de las encuestas realizadas a los productores, los índices de precios para el año 2004, muestran el mismo comportamiento de los precios monitoreados por el SIPMA.

Cuadro 7.

PRECIOS DE LA CHILTOMA C\$/saco													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Octubre	Noviemb	Diciemb	Promedio
2001		<b>318.85</b>	305.71	281.79	235.29	280.38	313.21	246.54	180.00	165.36	166.15	164.00	241.57
2002	186.33	262.86	250.00	249.64	251.92	254.38	<b>264.41</b>	252.50	253.33	251.50	226.33	240.00	245.27
2003	249.64	252.50	245.00	252.00	255.56	<b>351.00</b>	200.00	203.75	180.00	196.67	226.67	250.00	238.06
2004	224.29	205.00	257.50	262.00	200.00	215.00	325.00	230.00	270.00	300.00	<b>380.00</b>	325.00	257.28

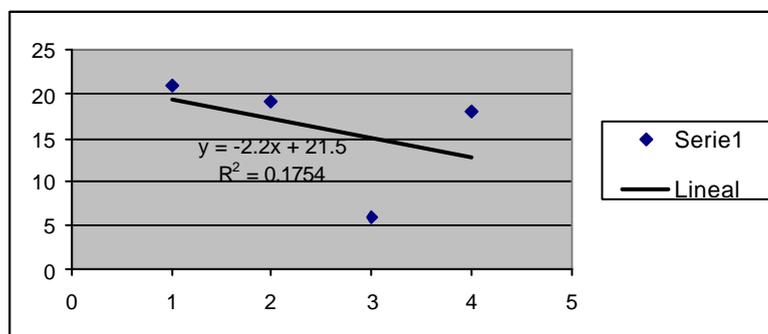
Fuente: SIPMA-MAGFOR y CENADE

### Precios de la chiltoma



Fuente: SIPMA-MAGFOR y CENADE (Figura2)

### Serie de proyecciones de la Chiltoma 2006- 2010



Fuente: Elaboración propia con base de datos del MIFIC (Gráfica 3)

Proyecciones del cultivo de chiltoma.

$$Y = -2.2x + 21.5$$

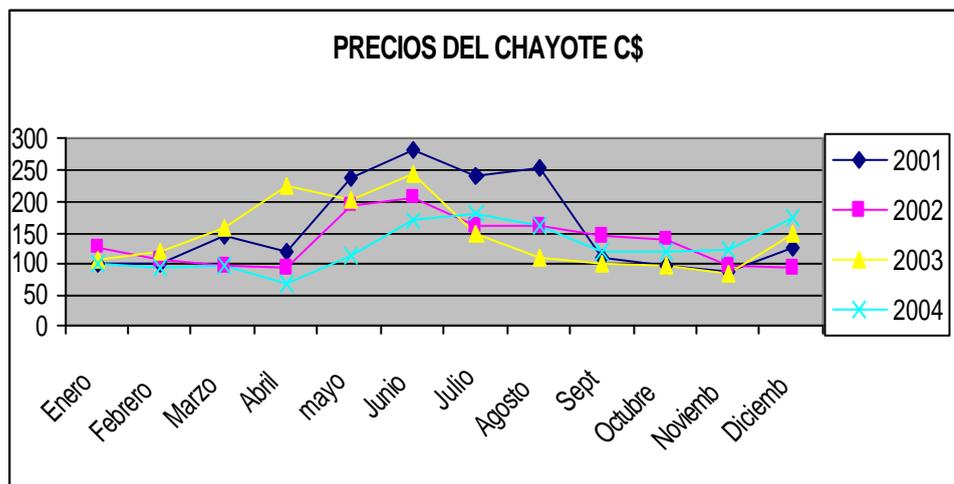
$$R^2 = 0.1754$$

Cuadro 8

Años	Importac.	Ecuación	X	Y(Déficit)	Rendto.	Con ayuda	%
1999	2,800						
2000	73,200		1	21	4,515.00		
2001	45,500		2	19	4,085.00		
2002	28,700		3	6	1,290.00		
2003	80,100		4	18	3,870.00		
2004		21.5-2.2*5	5	10.5	2,257.50		
2005		21.5-2.2*6	6	8.3	1,784.50		
2006		21.5-2.2*7	7	6.1	1,311.50	27.50	450.82
2007		21.5-2.2*8	8	3.9	838.50	27.50	705.13
2008		21.5-2.2*9	9	1.7	365.50	28.25	1,661.76
2009		21.5-2.2*10	10	-0.5	-107.50	29.00	5,800.00
2010		21.5-2.2*11	11	-2.7	580.50	31.00	1,148.15

Fuente: Elaboración propia con base de datos del MIFIC.

Los precios del chayote también varían según la época como podemos observar que en los meses de junio y julio los precios se incrementan, presentando los precios más bajos durante el mes de enero, abril y mayo durante el año 2004. (Según los datos brindados por SIPMA-MAGFOR Ministerio Agropecuario y Forestal 2004)



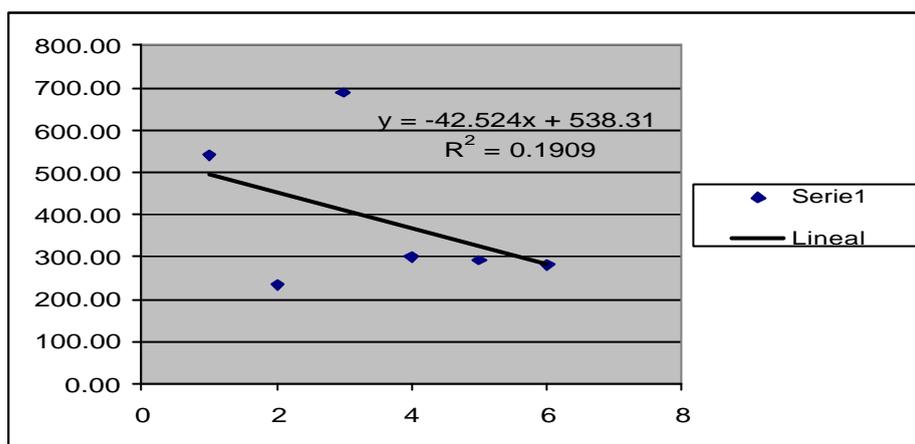
Fuente: SIPMA-MAGFOR y CENADE, ( figura 3)

Precios del chayote  
Cuadro 9

Años	Enero	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octub.	Nov.	Dic.	Prom.
2001	102.00	103.00	142.00	119.00	238.00	<b>283.00</b>	240.00	255.00	110.00	98.00	88.00	126.00	159.00
2002	125.00	106.00	98.00	92.00	193.00	<b>208.00</b>	160.00	162.00	145.00	140.00	98.00	93.00	135.00
2003	107.00	117.00	157.00	223.00	201.00	<b>245.00</b>	147.00	110.00	102.00	98.00	85.00	150.00	145.00
2004	102.00	140.00	120.00	115.00	115.00	<b>188.30</b>	210.00	120.00	160.00	100.00	110.00	173.00	137.8

Fuente: SIPMA-MAGFOR y CENADE,

Serie de proyecciones del chayote 2006 – 2010



Fuente: Elaboración propia con base de datos del MIFIC (Gráfica 4)

Proyecciones del cultivo del chayote

$$Y = -42.524x + 538.31$$

$$R^2 = 0.1909$$

Cuadro 10

Años	Importac.	Ecuación	X	Y(Déficit)	Rendto.	Con ayuda	%
1999	350,600		1	539.38	350,597		
2000	151,100		2	232.46	151,099		
2001	448,100		3	689.38	448,097		
2002	194,300		4	298.92	194,298.00		
2003	190,800		5	293.53	190,794.5		
2004		538.31-42.524*6	6	<b>283.16</b>	<b>184,054.0</b>		
2005		538.31-42.524*7	7	<b>240.64</b>	<b>156,416.0</b>		
2006		538.31-42.524*8	8	<b>198.11</b>	<b>128,771.5</b>	<b>30.00</b>	<b>15.14</b>
2007		538.31-42.524*9	9	<b>155.59</b>	<b>101,133.5</b>	<b>30.00</b>	<b>19.28</b>
2008		538.31-42.524*10	10	<b>113.07</b>	<b>73,495.5</b>	<b>30.00</b>	<b>26.53</b>
2009		538.31-42.524*11	11	<b>70.54</b>	<b>45,851.0</b>	<b>30.00</b>	<b>42.53</b>
2010		538.31-42.524*12	12	<b>28.02</b>	<b>18,213.0</b>	<b>31.00</b>	<b>110.64</b>

Fuente: Elaboración propia con base de datos del MIFIC

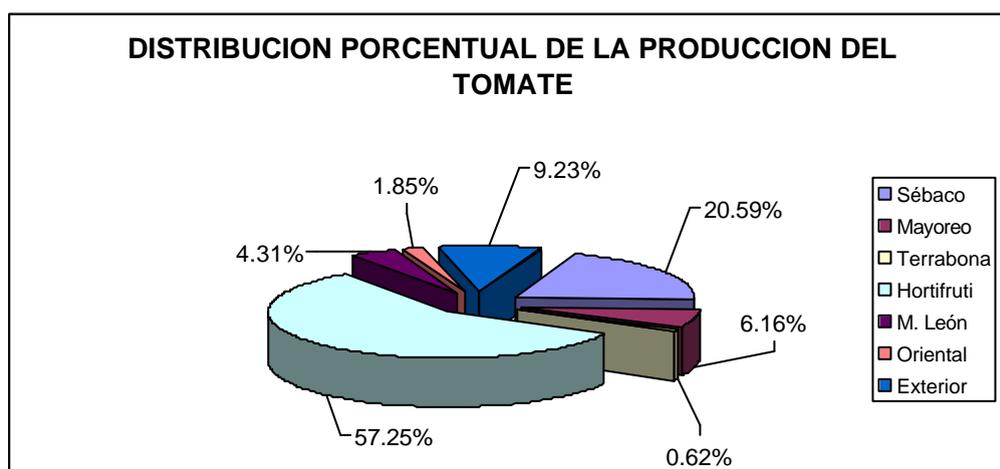
### *A nivel de Plaza y Distribución:*

Para la distribución del producto se hará presencia en ferias hortícolas, seleccionar un lugar determinado en los deferentes mercados para ofertar los productos, cumplir los requerimientos de calidad exigidos por los diferentes agentes y distribuirlos de manera directa a los clientes preferenciales. El negocio dispondrá de una unidad de comercialización que se encargara de ubicar los productos y aprovechar las mejores opciones y plazas de mercado.

### Estrategias

- Seleccionar a intermediarios según antecedentes, capacidad económica, prestigio.
- Tener Participación en ferias de productos vegetales frescos.
- Tener presencia en las principales plazas del mercado de mayoristas a nivel local y en los mercado de la capital.
- Establecer alianzas con otros productores para el cumplimiento de cuotas y requisitos de calidad.
- Apoyarse en organismos y agencias que promueven a la pequeña y mediana producción agrícola.
- Entrega directa de productos a los mayoristas preferenciales.

En Nicaragua, de acuerdo a estadísticas del Ministerio de agricultura y ganadería forestal (MAGFOR), durante el ciclo 2003-2004 se sembraron alrededor de 580 mz del cultivo de tomate generando una producción aproximada de 290,492 cajillas, localizándose las principales zonas productoras en los departamentos de Jinotega (Suní), Matagalpa y Managua. El tomate es ofertado en todos los mercados tradicionales de Nicaragua, en el caso particular de los productores de los municipios de Terrabona y Darío, de acuerdo a datos obtenidos en entrevistas realizadas a los productores reflejan que la producción la comercializan hacia el mercado local de Sébaco con un 20.59 %, el 57.25 % para la empresa Hortifruti y se envió el 9.23 % al mercado salvadoreño.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas realizadas a 13 productores del municipio de Terrabona-Matagalpa (Figura 4)

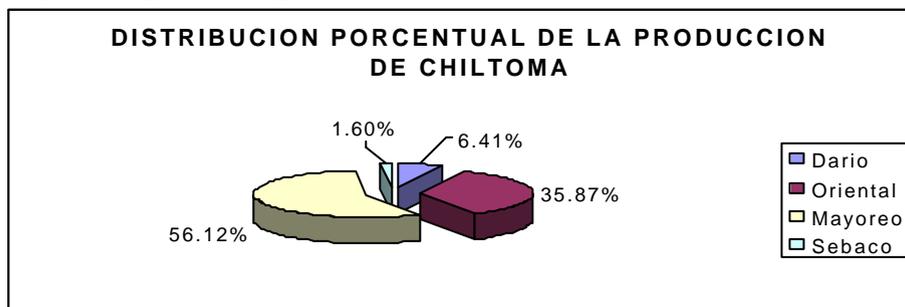
Como pudimos observar en la figura anterior, éstos productores abastecen a diferentes mercados de Nicaragua y también tienen la oportunidad de ofertar sus productos a mercados de países americanos; Aunque si bien los productores realizaron una exportación a el Salvador, el contacto comercial no fue establecido de manera sólida y oportuna, teniendo problemas de manejo durante el transporte que provocó pérdidas del 20 % del producto (Cebolla Amarilla).

La cebolla amarilla como producto a comercializar en el mercado nacional es cultivada en la zona norte del país. Los productores del municipio de Sébaco, Darío-Matagalpa ofertan sus productos en los diferentes mercados de la capital, como también en los mercados locales. Estos productores tienen preferencia de comercializar el mayor porcentaje de sus productos en el mercado local de Sébaco, Matagalpa y el mercado mayoreo de la ciudad de Managua, como también tienen la oportunidad y el potencial de mercado en Estados Unidos.

Distribución de la cebolla amarilla

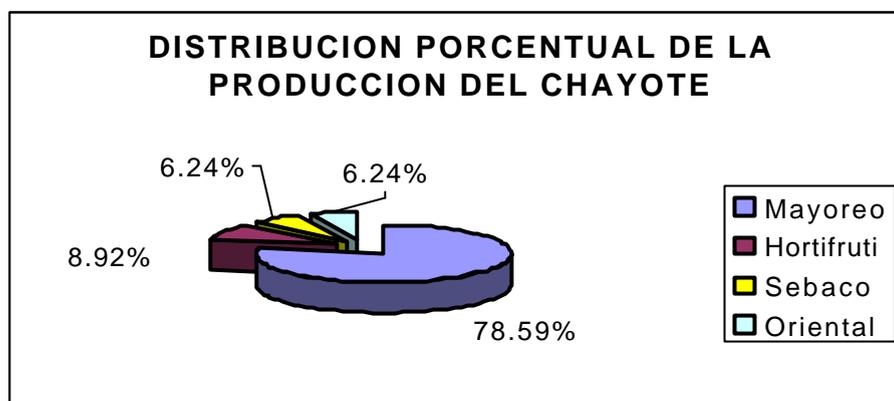


De acuerdo a la información obtenida, los productores tienen una preferencia para comercializar su producción de chiltoma en el mercado mayoreo y en el mercado oriental del departamento de Managua. El mercado local de Sébaco no representa un atractivo muy viable para estos productores.



Fuente: Elaboración propia sobre datos realizados en entrevistas con 13 Productores del municipio de Terrabona-Matagalpa. (Figura 6)

Según las entrevistas realizadas a los productores de ésta zona su mayor producción la destinan al mercado mayoreo, los meses en que ocurre la mayor oferta son los meses de septiembre a marzo.



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas a 10 productores del Municipio de Sébaco-Matagalpa (figura7)

La poca oferta que pueden brindar los productores del municipio de Sébaco se debe a la limitada área de producción que oscila entre los 0.5 mz y 16.5 mz de tierra, con un total de área de 31 mz, generando una producción total anual de 18,165 sacos de chayote.

El productor tiene la ventaja a la hora de ofertar sus productos ya que los demandantes no exigen ningún tipo de variedad, según las encuestas realizadas por (Cenade Darío 2005), éste producto no tiene muchas exigencias en el mercado, por lo que el demandante busca tamaños variados y que el color sea verde oscuro.

#### *A nivel de promoción y publicidad:*

La promoción del producto estará basada en los atributos y beneficios que se transferirán al consumidor, demostraciones en ferias, fiestas locales, ventas personales, utilización de volantes y contactos con otros agentes intermediarios y directos.

- El principal promotor del negocio, estará basado en la calidad del producto, el prestigio, la demostración de la calidad del producto y la permanencia en el mercado.
- Asistencia en las principales ferias y eventos de comercialización de productos vegetales frescos.
- Continuar la alianza con las organizaciones locales que atienden a los segmentos de los micros pequeña y mediana producción agrícola (CRS-CARITAS, CENADE, PFID-USAID).

## 5.6. Análisis Técnico.

El negocio desde el punto de vista tecnológico es viable, porque se dispone de los medios equipos, experiencia, capacidad humana y manejo del sistema de producción, el cuál será escalonado, con el fin de aprovechar las ventanas y tamaño del mercado, las épocas, precios y disponibilidad de áreas de producción.

### *Estrategias tecnológicas.*

El negocio requiere un nivel de tecnología entre medio a alto, para ser competitivos y producir con calidad según demanda del mercado;

El componente tecnológico está basado en:

- ❖ Fortalecimiento de las capacidades a través de capacitaciones en buenas prácticas de manejo, organización, técnicas gerenciales y comerciales, asistencia técnica que les brinda el organismo IDR.
- ❖ Inversiones en centros de acopio, equipos de riego, motores para riego y construcción de pilas de captación de agua residuales.
- ❖ El sistema de producción será integrado incluye el área productiva de acopio y distribución, se implementará el sistema de siembras escalonadas según demanda y producción a través de todo el año aprovechando las ventanas de mercado.
- ❖ La localización de las instalaciones del plan de negocio en la zona es por que existe proximidad a los mercados locales, excelentes vías de acceso a los mercados capitalinos, calidad de suelos fértiles, disponibilidad de mano de obra calificada por que los productores cuentan con experiencia y conocimientos sobre la producción de hortalizas, existen expectativas de crecimiento de ventanas de mercado, recursos de infraestructura socio productiva en la zona, condiciones sociales y ecológicas.
- ❖ Se realizará un presupuesto de costos de operación en un período de cinco años en los que se incluyen los costos de producción comercialización y gastos administrativos. Para el cálculo de los costos de producción, se han incluido los gastos administrativos en fincas, servicios de maquinaria y en los gastos administrativos los costos que involucra la gerencia de la empresa, que se dedicará a la gestión comercial de las cooperativas.
- ❖ En el nivel de producción y precios se proyecto para los cinco años, para determinar con base en los costos y gasto en cuánto tiempo se recuperará la inversión del plan de negocio.

*Justificación de la localización del plan de negocio.*

Para la producción de hortalizas se optó por las zonas de Sébaco, Darío y Terrabona, en vista de que gozan de las condiciones propicias como: Mano de obra calificada, tierras óptimas, experiencia y dominio de los productores, existen expectativas de crecimiento por la ubicación cercana a los mercados locales y para los centrales existen muy buena infraestructura, se encuentra un acopiador en la zona de Matagalpa como es Hortifruti que a su vez es exportador.

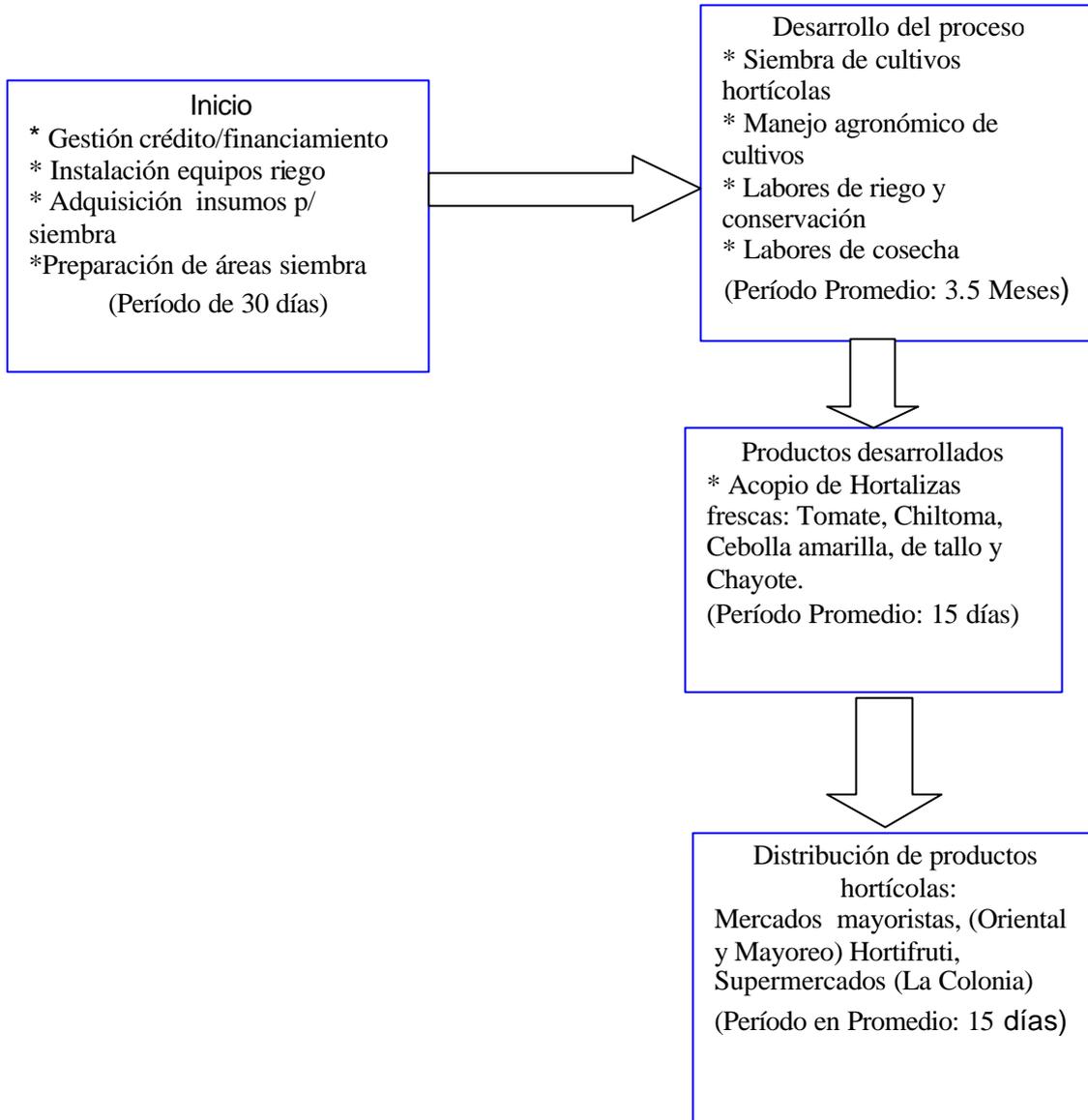
Por su particularidad y cantidad de suelos que hay en las zonas se pretende producir hortalizas con alta calidad durante todo el año extendiéndose de ésta manera la comercialización hortícola tanto a nivel interno como externo, no teniendo que importar hortalizas en ninguna época del año, manteniendo estable la economía nacional, las inversiones requeridas en el plan de negocio se detallan a continuación.

**Plan de inversiones en US\$**

N/O	Inversiones	Activos Fijos	Activos Intangibles	Capital	Totales U\$
1	Equipos de riego y materiales	62,984.00			62,984.00
2	Infraestructura de acopio	11,890.00			11,890.00
4	Organización y gestión legal		400.00		400.00
5	Asistencia técnica y capacitación		72,250.00		72,250.00
6	Plan manejo ambiental		10,813.00		10,813.00
7	Semillas, insumos			48,250.00	48,250.00
8	Evaluación del P. de Negocio.		3,000.00		3,000.00
	<b>Totales US\$</b>	<b>74,874.00</b>	<b>86,463.00</b>	<b>48,250.00</b>	<b>209,587.00</b>

DIAGRAMA DE FLUJO,

**Flujo del proceso del producto**



Costos de operación:

En los costos de operación que tiene el negocio, se incluyen los costos de producción, comercialización y gastos administrativos.

Para el cálculo de los costos de producción, se han incluido los gastos administrativos en fincas, servicios de maquinaria y en los gastos administrativos los costos que involucra la gerencia de la empresa que se dedicará a la gestión comercial de las cooperativas.

El resumen de los costos de operación anual para el período de evaluación se presenta en el siguiente cuadro: (presupuestado en dólares).

Cuadro 11

<b>Costos de operación</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Mano de obra	19	53,821.66	54,359.87	54,903.47	55,452.51
Insumos	101,302.93	101,809.44	102,827.53	103,855.81	104,894.37
Servicios Maquinaria	11,365.32	11,422.14	11,536.37	11,651.73	11,768.25
Gastos admntivos. En finca	10,039.87	10,090.07	10,190.97	10,292.88	10,395.81
Depreciación equipo	5,024.90	5,024.90	4,824.90	4,824.90	4,824.90
Intereses financiero.	19,785.12	3,336.11	282.43		
<b>Subtotal costos de producción</b>	147,537.14	185,504.32	184,022.07	185,528.79	187,335.84
Costos de comercializac.	33,325.00	33,491.63	33,826.54	34,164.81	34,506.45
Gastos Gerenciales	22,810.44	22,833.28	21,478.89	21,486.87	21,701.74
<b>Totales</b>	<b>257,027.47</b>	<b>241,829.23</b>	<b>239,327.50</b>	<b>241,180.47</b>	<b>243,544.03</b>

## **5.7. Sistema de Producción.**

Objetivos del área de producción.

El área de producción se hace con el propósito de que exista un control exacto con respecto a las especificaciones del producto a comercializar con sus descripciones adecuadas para cada rubro y cuál va a ser el proceso ya sea de su empaque o procesamiento de comercialización del producto final.

## 5.8. Organización del negocio.

Objetivos de la estructura organizacional:

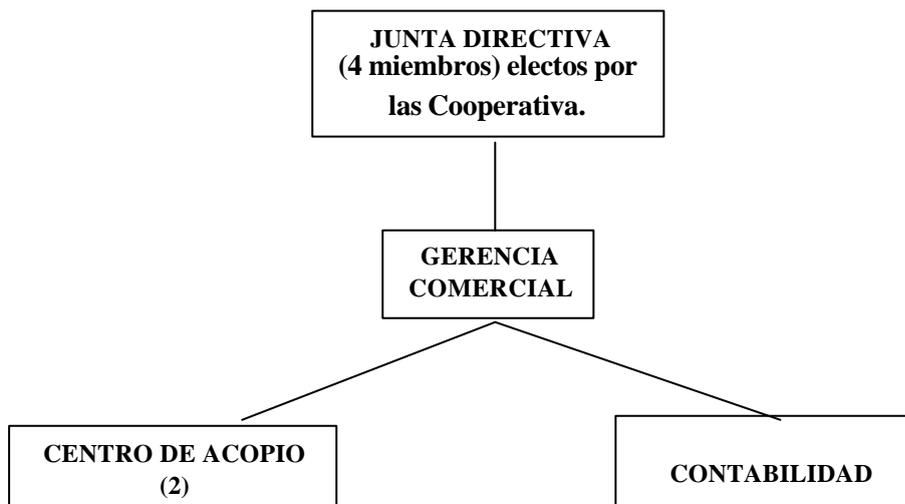
Trabajar en coordinación con las cooperativas, comunicación, control interno y disponer los recursos al servicio del cumplimiento de los objetivos de la organización.

La estructura organizativa responde a la razón de ser del negocio y está en correspondencia al número de cargos requeridos que a continuación se detallan:

Cargos propuestos

- 1\_. Gerente
- 2\_. Contador
- 3\_. Responsable de Centro de Acopio
- 4\_. Junta Directiva.

Organigrama de la empresa comercializadora.



### Funciones del Equipo Empresarial.

Cargo	Funciones	Perfil del funcionario
Gerente	Gestionar contactos comerciales y establecer plan de ventas (supermercados, mayoristas). Coordinar con las cooperativas los planes de suministro y entrega de productos. Establecer alianzas con programas y organismos de desarrollo. Rendir informes financieros y operacionales a la junta directiva. Explorar nuevas opciones comerciales (cultivos, clientes) y analizar el comportamiento de la competencia. Establecer un plan de mercadeo de los productos y negociar los términos de intercambio con los clientes.	Administrador agropecuario/ Agrónomo Ing. con experiencia en la comercialización de productos perecederos.
Contador	Llevar el registro y establecer el control interno de las actividades de la empresa. Operativizar las obligaciones financieras de la empresa, (planillas, pagos a proveedores, cobro a clientes).	Licenciado en Contabilidad y/o contador privado.
Responsable de centro de acopio.	Operativizar el proceso de acopio y entrega de los productos de acuerdo al plan de ventas a los clientes y llevar los registros correspondientes. Coordinar con los proveedores (productores) el suministro de productos.	Primaria aprobada, con experiencia en producción de hortalizas.
Junta Directiva	Coordinar con las cooperativas los planes de producción y comerciales. Supervisar el funcionamiento de la empresa. Coordinar con la gerencia los planes operativos de la empresa. Evaluar junto con la gerencia el desempeño de las actividades realizadas. Recibir de la gerencia los informes financieros periódicamente. Definir y establecer las firmas autorizadas para la emisión de cheques.	Técnico en admón. y/o contabilidad.

La creación y operación inicial de la empresa, se verá fortalecida con las actividades de comercialización y asesoría que les brindará el organismo IDR. La cuál estarán representada por los presidentes de cada cooperativa. Se contempla la contratación de un profesional con experiencia en mercadeo de productos vegetales, que permita apoyar a los productores en este proceso de conformación, igualmente a partir de un año de operación las actividades del mismo serán asumidas en su totalidad por las cooperativas.

La producción de las hortalizas frescas estará a cargo de los productores, así como el acondicionamiento de las mismas en cada uno de los centros de acopio, sin embargo la planificación y el suministro de los vegetales será coordinado con la empresa comercializadora a través del gerente y la junta directiva.

## 5.9. Análisis Financiero.

*El negocio es viable económicamente porque:*

- El aporte a la economía local es de U\$ 400,198.96, con un promedio anual de U\$ 80,039.79 en su vida útil.
- Genera 457 puestos de trabajo anual.
- No es muy sensible a cambios de precios ni costos dado a su alta rentabilidad.
- Mejoró el nivel de ingresos y calidad de vida de 129 familias de productores.

*Desde el punto de vista financiero:*

- El plan de negocio a una tasa de descuento del 30% es factible.
- El retorno de la Inversión es del 135% (TIR)
- Por arriba del 30% genera un excedente de U\$ 448,368.10
- Por cada dólar invertido se genera 1.32 centavos dólar.

### Flujo de caja del negocio.

Análisis marginal del plan de negocio						
Flujo Neto de Efectivo US\$						
Descripción	0	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos incrementales		580,928.82	592,547.04	604,398.35	616,486.32	628,816.04
Egresos incrementales		340,759.52	251,166.07	236,267.80	236,355.57	238,719.12
<b>Total inversiones</b>	<b>209,587.00</b>					
Flujo Neto	209,587.00	240,169.30	341,382.97	368,130.55	380,130.75	390,096.92
Van (con Descuentos 30 %)	448,368.10					
TIR	135 %					
B/C	2.32					

*El período de evaluación que se ha considerado abarca cinco años, estableciéndose las siguientes consideraciones:*

- El incremento en las áreas de producción a lo largo del período se mantienen prácticamente en el mismo nivel. Esto por las limitantes que tienen los productores en la disponibilidad de agua para el riego y acceso a áreas con condiciones favorables para el desarrollo de los cultivos. Sólo en los cultivos de tomate y chiltoma se incrementan las áreas en el tiempo, considerando la intensificación de las rotaciones en las fincas.
- Se consideran incremento en los rendimientos de los cultivos, variando desde un 50 % para el cultivo del tomate, 17 % en cebolla amarilla, 10 % en chiltoma, 13 % en chayote, producto de la utilización de variedades de alto rendimiento y mejora de las prácticas agronómicas.
- El nivel de precios que se ha considerado, está de acuerdo a los índices de precios que se han presentado en los últimos cinco años, considerándose un 2 % de incremento en los indicadores de precios con el plan de negocio, producto de la mejora en la calidad de los productos.

### *Niveles de rentabilidad del plan de negocio.*

Los indicadores financieros del plan de negocio, considerando las variables de producción, precio y costos operacionales, muestran un comportamiento positivo. En el caso del cálculo del valor actual neto, se consideró una tasa de descuento del 30 %, presentando un excedente de U\$ 448,368.10 una tasa interna de retorno de 135 % y una relación beneficio/costo de 1.32, sobre la inversión.

Indicadores financieros del plan de negocio. (Análisis marginal).

<b>Van (Descuento 30 %)</b>	U\$ 448,368.10
<b>TIR</b>	135%
<b>B/C</b>	2.32

De igual manera los préstamos que están considerados son para las inversiones e infraestructura de riego y centros de acopios, los que serán obtenidos a través de organismos de desarrollo que realizan éste tipo de operaciones, CRS (Caritas de Sébaco) y con quienes los productores tienen relaciones directas desde hace cinco años.

Al realizar el análisis de sensibilidad, se han utilizado tres variables, como son un incremento en los costos de producción hasta en un 20 % anual (aumento de combustibles, inflación, incremento de impuestos), una disminución del 8 % anual en el nivel de ingresos (disminución de rendimientos y ventas) así como una disminución del 2 % en los índices de precios,

Valor actual neto VAN: Se acepta a una tasa esperada del 30%, significa que el plan de negocio rinde el 30% y por encima de ésta tasa hay un excedente de U\$ 448,368.10 unidades monetarias.

Tasa interna de retorno TIR: Rinde el 135 % o sea por cada 100 unidades monetarias el retorno es 135 unidades adicionales.

Análisis de resultados: El análisis de sensibilidad, por la alta tasa de rentabilidad el negocio es muy factible y poco sensible ante cambios en los precios e incremento de un 20% anual en los costos de operación.

Determinar el aporte que darán los integrantes de la organización.

Los gastos incurridos serán ejecutados con el organismo IDR y los productores beneficiados, en el caso del IDR habrá un aporte del 78.91 % de las inversiones que se llevarán a cabo.

¿Qué tan sensible es el plan de negocio a cambios en niveles de precios, volumen de ventas y costos?

En el análisis de sensibilidad, por la alta tasa de rentabilidad el negocio es muy factible y poco sensible ante cambios en los precios e incremento de los costos de operación hasta en un 20 %, sin embargo con una disminución de los ingresos en un 8 % anual, el VAN disminuye considerablemente pero no es negativo.

De igual manera se determinó, el nivel de recursos que tendrán que ser gestionados por las cooperativas, para realizar las inversiones en equipos, infraestructura que se consideran dentro del plan de negocio, así como los préstamos que regularmente hacen los productores para cubrir costos operativos de sus cultivos (insumos). En el siguiente cuadro se presentan los cálculos de éstos costos, los cuáles son incluidos en el flujo.

Análisis de sensibilidad con incremento en los costos del 20% anual

Descripción	0	2006	2007	2008	2009	2010
Total Ingresos incrementales U\$		580,928.82	592,547.04	604,398.35	616,486.32	628,816.04
Total Egresos incrementales U\$		408,911.43	301,399.29	283,521.36	283,626.68	286,462.95
Flujo Neto	209,587.00	172,017.39	291,148.11	320,876.99	332,859.64	342,353.10

Análisis de sensibilidad con disminución de los ingresos en un 8% anual

Descripción	0	2006	2007	2008	2009	2010
Total Ingresos incrementales U\$		534,454.52	545,143.27	556,046.48	567,167.41	578,510.76
Total Egresos incrementales U\$	209,587.00	340,759.52	251,166.07	236,267.80	236,355.57	238,719.12
Flujo Neto	209,587.00	193,694.99	293,977.20	319,778.68	330,811.84	339,791.64

Análisis de sensibilidad con disminución de los precios de los productos en un 2% anual

Descripción	0	2006	2007	2008	2009	2010
Total Ingresos incrementales U\$		569,310.24	580,696.10	592,310.38	604,156.59	616,239.72
Total Egresos incrementales U\$	209,587.00	408,911.43	301,399.29	283,521.36	283,626.68	286,462.95
Flujo Neto	209,587.00	160,398.82	279,297.81	308,789.02	320,529.91	329,776.77

Análisis de sensibilidad

Indicadores	Situación Prevista	Incremento Costos 20 %	Reducción Ingresos 8 %	Reducción Precios 2 %
VAN Tasa 30%	U\$ 448,368.10	U\$ 346,009.42	U\$ 358,657.52	U\$ 323,581.77
TIR	135.00%	109.00%	115.00%	104.00%
B/C	2.32	1.88	1.99	1.84

En el análisis de sensibilidad, por la alta tasa de rentabilidad el plan de negocio es muy factible y es poco sensible ante cambios en los precios e incremento del 20% anual en los costos de operación.

### Cálculo de intereses y amortizaciones sobre préstamos para insumos, equipos e infraestructura

Préstamos Financieros	Tasa interés	Montos	Plazo 6 meses		Año 1		Año 2		Año 3	
			Intereses	Amortizac	Intereses	Amortizac	Intereses	Amortizac	Intereses	Amortizac
Préstamos Para operaciones 6 Meses	36%	74,215.21	13,395.34	74,215.21						
Préstamos para equipo 2 años	22%	25,193.12			5,542.49	12,596.56	2,771.24	12,596.56		
Préstamos para Instalaciones a 3 años plazo	16%	5,295.58			847.29	1,765.19	564.86	1,765.19	282.43	1,765.19
<b>TOTALES</b>		<b>104,703.91</b>	<b>13,395.34</b>	<b>74,215.21</b>	<b>6,389.78</b>	<b>14,361.75</b>	<b>3,336.11</b>	<b>14,361.75</b>	<b>282.43</b>	<b>1,765.19</b>

Para 6 meses fórmula es:  $74,215.21 * 183/365 * 36\% = 13,395.34$

Para 1 año fórmula es:  $25,193.12 * 1 * 22\% = 5,542.49$

Para 2 años fórmula es:  $25,193.12 - 12,596.56 * 1 * 22\% = 2,771.24$

Para 3 años fórmula es:  $5,295.58 - 1,765.19 - 1,765.19 * 1 * 16\% = 283.43$

A continuación se presenta el nivel de producción anual e ingresos proyectados por rubro en dólares.

Cuadro 11

Descripción	Año	U.M.	Cant. Mz.	Total X mz.	Total	Precio U\$	Total U\$
Ceb. Amarilla.(sept-En)	<b>2006</b>	QQ	40	315.00	12,600.00	20.59	259,411.76
Cebolla Tallo (Dic -Mar)		Cargas	9.25	68.00	629.00	17.65	11,100.00
Cebolla Tallo (May-Jul)		Cargas	10.50	66.00	693.00	20.59	14,267.65
Cebolla Tallo (Sep-Nov)		Cargas	3.00	74.00	222.00	25.74	5,713.24
Tomate (Dic -Mar)		Caja	6.75	410.00	2,768.00	4.41	12,209.56
Tomate (May-Jul)		Caja	6.00	796.00	4,776.00	7.06	33,712.94
Tomate (Sep-Nov)		Caja	0.25	400.00	100.00	8.18	818.00
Chiltoma (Dic -Mar)		Saco	12.00	170.00	2,040.00	14.71	30,008.40
Chiltoma (May-Jul)		Saco	4.75	214.00	1,016.50	14.71	14,952.72
Chiltoma (Sept-Nov)		Saco	10.75	205.00	2,204.00	14.71	32,408.09
Chayote (May-Jun)		Saco	12.50	583.00	7,288.00	8.82	64,301.47
Chayote (Ago-Sep)		Saco	17.50	583.00	10,203.00	10.00	102,025.00
<b>Total</b>			<b>133.25</b>				<b>580,928.82</b>
Ceb. Amarilla.(sept-En)	<b>2007</b>	QQ	40.00	315.00	12,600.00	21.00	264,600.00
Cebolla Tallo (Dic -Mar)		Cargas	9.34	68.00	635.12	17.82	11,322.00
Cebolla Tallo (May-Jul)		Cargas	10.50	66.00	693.00	20.79	14,553.00
Cebolla Tallo (Sep-Nov)		Cargas	3.00	74.00	222.00	25.99	5,827.50
Tomate (Dic -Mar)		Caja	6.75	410.00	2,768.00	4.50	12,453.75
Tomate (May-Jul)		Caja	6.00	796.00	4,776.00	7.20	34,387.20
Tomate (Sep-Nov)		Caja	0.25	400.00	100.00	8.34	834.00
Chiltoma (Dic -Mar)		Saco	12.00	170.00	2,040.00	15.00	30,608.57
Chiltoma (May-Jul)		Saco	4.75	214.00	1,016.50	15.00	15,251.77
Chiltoma (Sept-Nov)		Saco	10.75	205.00	2,203.75	15.00	33,056.25
Chayote (May-Jun)		Saco	12.50	587.00	7,337.50	8.94	65,587.50
Chayote (Ago-Sep)		Saco	17.50	587.00	10,272.50	10.13	104,065.50
<b>Total</b>			<b>133.34</b>				<b>592,547.50</b>
Ceb. Amarilla.(sept-En)	<b>2008</b>	QQ	43.00	294.00	12,641.31	21.35	269,892.00
Cebolla Tallo (Dic -Mar)		Cargas	9.50	67.53	641.53	18.00	11,548.44
Cebolla Tallo (May-Jul)		Cargas	10.50	67.32	706.86	21.00	14,844.06
Cebolla Tallo (Sep-Nov)		Cargas	3.00	75.48	226.44	26.25	5,944.05
Tomate (Dic -Mar)		Caja	7.00	240.03	1,680.21	7.56	12,702.83
Tomate (May-Jul)		Caja	6.24	739.60	4,615.12	7.60	35,074.94
Tomate (Sep-Nov)		Caja	0.25	400.00	100.00	8.51	851.05
Chiltoma (Dic -Mar)		Saco	12.50	165.40	2,067.60	15.10	31,220.74
Chiltoma (May-Jul)		Saco	5.25	196.23	1,030.25	15.10	15,556.80
Chiltoma (Sept-Nov)		Saco	10.50	212.66	2,232.94	15.10	33,717.38
Chayote (May-Jun)		Saco	12.50	594.66	7,433.25	9.00	66,899.25
Chayote (Ago-Sep)		Saco	17.50	577.66	10,109.05	10.50	106,146.81
<b>Total</b>			<b>137.74</b>				<b>604,398.35</b>

Cuadro 12

Descripción	Año	U.M.	Cant. Mz.	Total X mz.	Total	Precio U\$	Total U\$
Ceb. Amarilla.(sept-En)	<b>2009</b>	QQ	43.00	296.39	12,744.77	21.60	275,289.84
Cebolla Tallo (Dic-Mar)		Cargas	9.75	66.53	648.66	18.16	11,779.41
Cebolla Tallo (May-Jul)		Cargas	10.50	67.98	713.83	21.21	15,140.94
Cebolla Tallo (Sep-Nov)		Cargas	3.50	65.31	228.61	26.52	6,062.93
Tomate (Dic-Mar)		Caja	7.25	233.93	1,696.00	7.64	12,956.88
Tomate (May-Jul)		Caja	6.50	696.71	4,528.61	7.90	35,776.44
Tomate (Sep-Nov)		Caja	0.25	400.00	100.00	8.68	868.07
Chiltoma (Dic-Mar)		Saco	12.50	164.36	2,054.50	15.50	31,845.15
Chiltoma (May-Jul)		Saco	6.00	170.62	1,023.72	15.50	15,867.94
Chiltoma (Sept-Nov)		Saco	10.50	211.31	2,218.75	15.50	34,391.72
Chayote (May-Jun)		Saco	12.50	574.62	7,182.75	9.50	68,237.24
Chayote (Ago-Sep)		Saco	17.50	562.44	9,842.70	11.00	108,269.75
<b>Total</b>			<b>139.75</b>				<b>616,486.31</b>
Ceb. Amarilla.(sept-En)	<b>2010</b>	QQ	43.00	296.82	12,763.43	22.00	280,795.64
Cebolla Tallo (Dic-Mar)		Cargas	10.00	65.44	654.40	18.36	12,015.00
Cebolla Tallo (May-Jul)		Cargas	11.00	65.54	721.00	21.42	15,443.76
Cebolla Tallo (Sep-Nov)		Cargas	4.00	57.73	230.92	26.78	6,184.19
Tomate (Dic-Mar)		Caja	7.50	228.25	1,711.87	7.72	13,216.02
Tomate (May-Jul)		Caja	7.00	635.74	4,450.18	8.20	36,491.97
Tomate (Sep-Nov)		Caja	0.75	131.17	98.38	9.00	885.43
Chiltoma (Dic-Mar)		Saco	13.00	156.16	2,030.08	16.00	32,482.06
Chiltoma (May-Jul)		Saco	7.00	144.51	1,011.58	16.00	16,185.30
Chiltoma (Sept-Nov)		Saco	11.00	196.85	2,165.40	16.20	35,079.56
Chayote (May-Jun)		Saco	13.00	535.40	6,960.20	10.00	69,601.98
Chayote (Ago-Sep)		Saco	18.00	533.50	9,603.05	11.50	110,435.14
<b>Total</b>			<b>145.25</b>				<b>628,816.04</b>

*Nivel de precio para el primer año y proyección para los años siguientes.*

Nivel de precios considerados con apoyo del IDR.

Los precios que se presentan en el siguiente cuadro, están proyectados de acuerdo a los índices de precios monitoreados por el sistema de información de precios y mercados del Ministerio Agropecuario y Forestal. Se ha considerado un incremento del 2 % anual, por efectos de la mejora en la calidad del producto. (Empacado, etiquetado, productos frescos con mayor tamaño y calidad)

<b>PRECIOS PROYECTADOS (US\$) CON APOYO</b>						
Rubros	U/M	2006	2007	2008	2009	2010
Cebolla Amarilla(Sep-Enero)	QQ	20.59	21.00	21.35	21.60	22.00
Cebolla Tallo (Dic-Marz)	Cargas	17.65	17.82	18.00	18.16	18.36
Cebolla Tallo (May-Julio)	Cargas	20.59	20.79	21.00	21.21	21.42
Cebolla Tallo (Sep-Nov)	Cargas	25.74	25.99	26.25	26.52	26.78
Tomate (Dic-Mar)	Caja	4.41	4.50	7.56	7.64	7.72
Tomate (May-Jul)	Caja	7.06	7.20	7.60	7.90	8.20
Tomate (Sep-Nov)	Caja	8.18	8.34	8.51	8.68	9.00
Chiltoma (Dic-Mar)	Sacos	14.71	15.00	15.10	15.50	16.00
Chiltoma (May-Jul)	Sacos	14.71	15.00	15.10	15.50	16.00
Chiltoma (Sep-Nov)	Sacos	14.71	15.00	15.10	15.50	16.20
Chayote (May-Jun)	Sacos	8.82	8.94	9.00	9.50	10.00
Chayote (Ago-Sep)	Sacos	10.00	10.15	10.50	11.00	11.50

Nivel de precios considerados, sin Apoyo

Los precios que se presentan en el siguiente cuadro, están proyectados de acuerdo a los índices de precios monitoreados por el Sistema de Información de Precios y Mercados del Ministerio Agropecuario y Forestal y dolarizados al tipo de cambio oficial.

<b>PRECIOS PROYECTADOS (US\$), SIN APOYO</b>						
Rubros	U/M	2006	2007	2008	2009	2010
Cebolla Amarilla(Sep-Ener)	QQ	20.27	20.57	21.00	21.30	21.60
Cebolla Tallo (Dic-Marz)	Cargas	17.25	17.32	17.65	18.00	18.16
Cebolla Tallo (May-Jul)	Cargas	20.29	20.29	20.50	20.80	21.20
Cebolla Tallo (Sep-Nov)	Cargas	25.00	25.49	25.80	26.15	26.50
Tomate (Dic-Mar)	Caja	4.20	4.30	7.32	7.49	7.57
Tomate (May-Jul)	Caja	6.86	7.10	7.40	7.55	7.88
Tomate (Sep-Nov)	Caja	7.90	8.15	8.32	8.46	8.76
Chiltoma (Dic-Mar)	Sacos	14.40	14.60	14.80	15.10	15.35
Chiltoma (May-Jul)	Sacos	14.60	14.60	14.85	15.10	15.35
Chiltoma (Sep-Nov)	Sacos	14.70	14.75	14.85	15.15	15.40
Chayote (May-Jun)	Sacos	8.20	8.35	8.72	9.00	9.25
Chayote (Ago-Sep)	Sacos	9.16	9.40	9.80	10.20	10.45

Inversiones en áreas de plantaciones por rubro.  
Las inversiones que se realizaran en el plan de negocio se presentan en la siguiente tabla.

Presupuesto Operativo Anual por Rubros  
(Dólares)

Descripción	Mano Obra	Insumos	Servicios de Maquinaria.	Costos de Comercialz.	Gastos adm.Fncas	2006	2007	2008	2009	2010
						Total	Total	Total	Total	Total
Cebolla Amarilla(Sep-Ene)	14,509.77	47,062.35	6,296.49	9,735.29	3,971.18	<b>81,575.08</b>	82,075.09	82,575.09	83,075.09	83,575.09
Cebolla Tallo ( Dic-Marzo)	4,897.06	4,239.58	544.12	816.18	524.85	<b>11,021.78</b>	11,521.78	12,021.78	12,521.78	13,021.78
Cebolla Tallo ( May-Jul)	5,558.82	4,812.50	617.65	926.47	595.77	<b>12,511.21</b>	13,011.21	13,511.21	14,011.21	14,511.21
Cebolla Tallo ( Sept-Nov)	1,588.24	1,375.00	176.47	264.71	170.22	<b>3,574.63</b>	4,074.63	4,574.63	5,074.63	5,574.63
Tomate (Dic-Marzo)	2,223.53	5,059.32	849.71	1,667.65	478.89	<b>10,279.10</b>	10,779.10	11,279.10	11,779.10	12,279.10
Tomate (May-Jul)	1,976.47	4,497.18	755.29	1,482.35	425.68	<b>9,136.98</b>	9,636.98	10,136.98	10,636.98	11,136.98
Tomate (Sept-Nov)	82.35	187.38	31.47	61.76	17.74	<b>380.71</b>	880.71	1,380.71	1,880.71	2,380.71
Chiltoma (Dic-Marzo)	4,800.00	4,604.39	451.76	2,710.59	628.34	<b>13,195.08</b>	13,695.08	14,195.08	14,695.08	15,195.08
Chiltoma (May-Jul)	1,900.00	1,822.57	178.82	1,072.94	248.72	<b>5,223.05</b>	5,723.05	6,223.05	6,723.05	7,223.05
Chiltoma (Sept-Nov)	4,300.00	4,124.77	404.71	2,428.24	562.89	<b>11,820.60</b>	12,320.60	12,820.60	13,320.60	13,820.60
Chayote (Mayo-Junio)	4,882.35	9,799.12	441.18	5,066.18	1,006.50	<b>21,195.32</b>	21,695.32	22,195.32	22,695.32	23,195.32
Chayote (Agosto-Sept)	6,835.29	13,718.76	617.65	7,092.65	1,409.10	<b>29,673.45</b>	30,173.45	30,673.45	31,173.45	31,673.45
<b>Totales</b>	<b>53,553.88</b>	<b>101,302.93</b>	<b>11,365.32</b>	<b>33,325.00</b>	<b>10,039.87</b>	<b>209,587.00</b>	<b>215,587.00</b>	<b>221,587.00</b>	<b>227,587.00</b>	<b>233,587.00</b>

Nivel de costos (Variables y fijos) para el primer año y proyección para los años siguientes.

Costos Fijos y Variables con ayuda de Organismo.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos variables</b>	199,547.14	200,544.87	202,550.31	204,575.82	206,621.58
Mano de obra	53,553.89	53,821.66	54,359.87	54,903.47	55,452.51
Insumos	101,302.93	101,809.44	102,827.53	103,855.81	104,894.37
Servicios Maquinaria	11,365.32	11,422.14	11,536.37	11,651.73	11,768.25
Costos comercialización	33,325.00	33,491.63	33,826.54	34,164.81	34,506.45
<b>Costos Fijos</b>	57,480.30	41,104.25	36,568.84	36,424.54	36,742.34
Gastos administrativos en finca	10,039.87	10,090.07	10,190.97	10,292.88	10,395.81
Gastos administrativos gerenciales.	22,810.44	22,833.28	21,478.89	21,486.87	21,701.74
Depreciación	5,024.90	5,024.90	4,824.90	4,824.90	4,824.90
Intereses	19,785.12	3,336.11	282.43		
Totales	257,027.47	241,829.23	239,327.50	241,180.47	243,544.03

La ley de cooperativas de la república de Nicaragua, exonera las compras de bienes y servicios y el pago de anticipos sobre la renta a las cooperativas en general, sin embargo de acuerdo a la nueva ley que entró en vigencia a partir del 06 de mayo del 2005, las cooperativas deberán aportar al instituto de cooperativas el 1 % sobre las utilidades, al final de cada período fiscal.

Basado en esto, en el estado de resultado proyectado para el plan de negocio, se ha determinado el pago del 1 % sobre las utilidades netas.

Proyección del pago de impuestos sobre la renta.

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Impuestos 1 %	3,237.21	3,507.18	3,650.71	3,753.06	3,852.72

Plan de inversión en infraestructura.

El plan integra así mismo la construcción de dos centros para el acopio de hortalizas frescas, los cuáles serán ubicados uno en la comunidad el hatillo en el municipio de Sébaco, donde se acopiará la producción de chayote y otro en la comunidad de cuajiniquil, en el municipio de Terrabona, donde se acopiará principalmente tomate, cebolla y chiltoma.

Estos centros de acopio, serán ubicados sobre la principal vía de acceso, desde las fincas de producción hacia la ruta que lleva a los principales mercados, con disponibilidad de servicios básicos (agua, energía eléctrica) y de camino.

### Inversiones en activos fijos.

<b>Activos</b>	<b>Cant.</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Efectivo periodo Ant.		0	371,963.26	740,093.81	1,120,224.56	1,510,321.48
Caja		500.00	600.00	650.00	700.00	800.00
Banco		1,000.00	1,200.00	1,500.00	1,700.00	2,000.00
Inventarios		0		0	0	0
<b>Activo Circulante</b>		<b>1,500.00</b>	<b>373,763.26</b>	<b>742,243.81</b>	<b>1,122,624.50</b>	<b>1,513,121.48</b>
Equipo de riego en uso		1,120.00	713.00	506.00	299.00	92.00
Equipo de riego nuevo		29,875.50	26,556.00	23,236.50	19,917.00	16,597.50
Infraestructura		11,685.58	10,387.18	9,088.79	7,790.39	6,491.99
Terrenos	133.25	266,500.00	266,500.00	266,500.00	266,500.00	266,500.00
<b>Activo Fijo</b>		<b>309,181.08</b>	<b>304,186.18</b>	<b>299,331.29</b>	<b>294,506.39</b>	<b>289,682.97</b>
<b>Total Activo</b>		<b>310,681.08</b>	<b>677,919.45</b>	<b>1,041,575.10</b>	<b>1,417,130.95</b>	<b>1,802,803.03</b>
<b>Pasivos</b>						
Prest. A mediano plazo		16,126.95	1,765.19	0.00	0.00	0.00
<b>Total Pasivo</b>		<b>16,126.95</b>	<b>1,765.19</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Patrimonio o capital		294,554.14	676,154.25	1,041,575.10	1,417,130.95	1,802,802.97
Utilidades		320,484.15	347,210.64	361,420.14	371,552.79	381,419.30
<b>Pasivo + Capital</b>		<b>310,681.08</b>	<b>677,919.45</b>	<b>1,041,575.10</b>	<b>1,477,130.95</b>	<b>1,802,802.97</b>

En el siguiente cuadro se proyectan las áreas, rendimiento y producción por manzana,  
En cada uno de los rubros y por cada año dentro del período 2006 – 2010.

Años	Cebolla amarilla (Septiembre –Enero)			Cebolla Tallo (Dic-Marz)			Cebolla Tallo (May-Jul)			Cebolla Tallo (Sep-Nov)			Tomate (Dic-Mar)			Tomate (May-Jul)			Tomate (Sep-Nov)		
	Área Mz	Rendto. qq/mz	Produc qq	Área Mz	Rendto. Cargas	Produc Cargas	Área Mz	Rendto. carga/mz	Produc Cargas	Área Mz	Rendto. Carga/mz	Produc Cargas	Área Mz	Rendto. caja/mz	Produc Cajas	Área Mz	Rendto. Caja/mz	Produc Cajas	Área Mz	Rendto. Caja/mz	Produc Cajas
2006	40.00	315.00	12,600.00	9.25	68.00	629.00	10.50	66.00	693.00	3.00	74.00	222.00	6.75	410.00	12,209.56	6.00	796.00	4,776.00	0.25	400.00	100.00
2007	40.00	315.00	12,600.00	9.34	68.00	635.12	10.50	66.00	693.00	3.00	74.00	221.00	6.75	410.00	2,768.00	6.00	796.00	4,776.00	0.25	400.00	100.00
2008	43.00	294.00	12,641.31	9.50	67.53	641.53	10.50	67.53	706.86	3.00	75.48	226.44	7.00	240.03	1,680.21	6.24	739.00	4,615.12	0.25	400.00	100.00
2009	43.00	296.39	12,744.77	9.75	66.53	648.66	10.50	67.98	713.83	3.50	65.31	228.61	7.25	233.93	1,696.00	6.50	696.71	4,528.61	0.25	400.00	100.00
2010	43.00	296.82	12,763.43	10.00	65.44	654.40	11.00	65.54	721.00	4.00	57.73	230.92	7.50	228.25	1,711.87	7.00	635.74	4,450.18	0.75	131.17	98.38

Años	Chiltoma (Dic – Marzo)			Chiltoma (May-Jul)			Chiltoma (Sept-Nov)			Chayote (May -Jun)			Chayote (Agosto-Sept)		
	Area Mz.	Rento. Sacos/mz	Produc. Sacos	Area Mz	Rendto. Sacos/mz	Produc. Sacos	Area Mz	Rento. Sacos/mz	Produc. Sacos	Area Mz.	Rento. Sacos/mz	Produc. Sacos	Area Mz	Rento. Sacos/mz	Produc. Sacos
2006	12.00	170.00	2,040.00	4.75	214.00	1,016.00	10.75	205.00	2,204.00	12.50	583.00	7,288.00	17.50	583.00	10,203.00
2007	12.00	170.00	2,040.00	4.75	215.00	1,021.25	10.75	205.00	2,203.75	12.50	587.00	7,337.50	17.50	587.00	10,272.50
2008	12.50	165.40	2,067.60	5.25	196.23	1,030.25	10.50	212.66	2,232.94	12.50	594.66	7,433.25	17.50	577.66	10,109.05
2009	12.50	164.36	2,054.50	6.00	170.62	1,023.72	10.50	211.31	2,218.75	12.50	574.62	7,182.75	17.50	562.44	9,842.70
2010	13.00	156.16	2,030.08	7.00	144.51	1,011.58	11.00	196.85	2,165.40	13.00	535.40	6,960.20	18.00	533.50	9,603.05

## Depreciación de equipos e infraestructura

### ACTIVOS EN USO

Equipo de riego	Cantidad	Precio compra US\$	Vida útil (años)	Años uso	Depreciación anual (US\$)	Depreciación Acumulada (US\$)	Valor en libros (US\$)										
							2006		2007		2008		2009		2010		
							V. actual	Dep anual	V. libros	Dep. Anual	V. libros	Dep. Anual	V. libros	Dep. Anual	V. libros	Dep anual	V libros
Motor eléctrico Jacuzzi	14	600.00	10	8	60.00	480.00	120.00	60.00	60.00	60.00	0.00						
Motor eléctrico Sta Rita	8	600.00	10	5	60.00	300.00	300.00	60.00	240.00	60.00	180.00	60.00	120.00	60.00	60.00	60.00	0.00
Motor a gasolina 2 "	15	460.00	10	5	46.00	230.00	230.00	46.00	184.00	46.00	138.00	46.00	92.00	46.00	46.00	46.00	0.00
Motor gasolina 2 "	11	460.00	10	3	46.00	138.00	322.00	46.00	276.00	46.00	230.00	46.00	184.00	46.00	138.00	46.00	92.00
Motor gasolina 3"	2	550.00	10	5	55.00	275.00	275.00	55.00	220.00	55.00	165.00	55.00	110.00	55.00	55.00	55.00	0.00
Motor diesel lister	7	1400.00	10	8	140.00	1120.00	280.00	140.00	140.00	140.00	0.00						
<b>Total</b>	<b>57</b>						<b>1,527.00</b>	<b>407.00</b>	<b>1,120.00</b>	<b>407.00</b>	<b>713.00</b>	<b>207.00</b>	<b>506.00</b>	<b>207.00</b>	<b>299.00</b>	<b>207.00</b>	<b>92.00</b>

### NUEVOS ACTIVOS

Equipo de riego	Cantidad	Precio compra US\$	Valor Actual US\$	Vida útil (años)	Depreciación anual (US\$)	Valor en libros (US\$)										
						2006		2007		2008		2009		2010		
						V. libros	Dep anual	V. libros	Dep. Anual	V. libros	Dep. Anual	V. libros	Dep. Anual	V. libros	Dep anual	V libros
Motor eléctrico Jacuzzi	19	435.00	8,265.00	10	826.50	8265.00	826.50	7438.50	826.50	6612.00	826.50	5,785.50	826.50	4,959.00	826.50	4,132.50
Motor gasolina 2 "	32	420.00	13,440.00	10	1,344.00	13,440.00	1,344.00	12,096.00	1,344.00	10,752.00	1,344.00	9,408.00	1,344.00	8,064.00	1,344.00	6,720.00
Motor gasolina AG/2012	11	1,000.00	11,000.00	10	1,100.00	11,000.00	1,100.00	9,900.00	1,100.00	8,800.00	1,100.00	7,700.00	1,100.00	6,600.00	1,100.00	5,500.00
Motor gasolina 3"	1	490.00	490.00	10	49.00	490.00	49.00	441.00	49.00	392.00	49.00	343.00	49.00	294.00	49.00	245.00
<b>Subtotal equipo riego</b>						<b>33,195.00</b>	<b>3,319.50</b>	<b>29,875.50</b>	<b>3,319.50</b>	<b>26,556.00</b>	<b>3,319.50</b>	<b>23,236.50</b>	<b>3,319.50</b>	<b>19,917.00</b>	<b>3,319.50</b>	<b>16,597.50</b>

<u>Infraestructura</u>																
Centros de acopio	2	5,945.00	11,890.00	10	1,189.00	11,890.00	1,189.00	10,701.00	1,189.00	9,512.00	1,189.00	8,323.00	1,189.00	7,134.00	1,189.00	5,945.00
Pilas captación agua	3	364.66	1,093.98	10	109.40	1,093.98	109.40	984.58	109.40	875.18	109.40	765.79	109.40	656.39	109.40	546.99
<b>Subtotal infraestructura</b>						<b>12,983.98</b>	<b>1,298.40</b>	<b>11,685.58</b>	<b>1,298.40</b>	<b>10,387.18</b>	<b>1,298.40</b>	<b>9,088.79</b>	<b>1,298.40</b>	<b>7,790.39</b>	<b>1,298.40</b>	<b>6,499.99</b>

A continuación se refleja en el siguiente cuadro los gastos y los aportes de ambas partes.

### Plan Global de Inversiones

	U.M	Cant.	Valor	Total	Solicit IDR	% IDR.	Aporte	% Benefic.
<b>Inversiones Diferidas</b>								
Organización y Gestión Legal	Varios	2.00	200.00	400.00	120.00	30.00 %	280	70.%
Evaluación del Proyecto	Informes	2.00	1,500.00	3,000.00	2,700.00	90.00 %	300.00	10.%
<b>Inversiones Varias</b>								
Insumos varios				48,250.00	43,425.00	90.00 %	4,825.00	10.%
Centros de acopio	0	2.00	5,945.00	11,890.00	6,595.00	60.00 %	5,295.00	40.%
Equipos de Riego y materiales	Varios	23		62,984.00	37,790.00	60.00 %	25,194.00	40.%
Protección y conservación RRNN	Varios	120.00	90.10	10,813.00	9,732.00	90.00 %	1,081.00	10.%
Asistencia técnica y movilización	Meses	24.00	2,620.00	62,900.00	56,610.00	90.00 %	6,290.00	10. %
Capacitación	Eventos	44	212.50	9,350.00	8,415.00	90.00 %	935.00	10. %
Totales US\$				<b>209,587.00</b>	<b>165,387.00</b>	<b>78.91</b>	<b>44,200.00</b>	<b>21.09</b>

Estado de Resultados proyectados 2006 – 2010.

Cuentas		2006	2007	2008	2009	2010
	0					
Total Ingresos		580,928.82	592,547.40	604,398.35	616,486.32	628,816.04
<b>Inversión.</b>	209,587.00					
<b>Costos de producción</b>						
Mano de Obra		53,553.89	53,821.66	54,359.87	54,903.47	55,452.51
Insumos		101,302.93	101,809.44	102,827.53	103,855.81	104,894.37
Servic. Maquinaria y otros		11,365.32	11,422.14	11,536.37	11,651.73	11,768.25
Comercialización		33,325.00	33,491.63	33,826.54	34,164.81	34,506.45
Gastos admtivos. En finca		10,039.87	10,090.07	10,190.97	10,292.88	10,395.81
<b>Subtotal Costos</b>		<b>209,587.00</b>	<b>210,634.93</b>	<b>212,741.28</b>	<b>214,868.70</b>	<b>217,017.38</b>
Margen bruto		371,341.82	381,912.10	391,657.06	401,617.62	411,798.66
<b>Gastos de Operación</b>						
Intereses		19,785.12	3,336.11	282.43		
Gastos Admtivos Gerenc.		22,810.44	22,833.28	21,478.89	21,486.87	21,701.74
Depreciación		5,024.90	5,024.90	4824.90	4,824.90	4,824.90
<b>Subtotal Gastos Operativos</b>		<b>47,620.45</b>	<b>31,194.28</b>	<b>26,586.22</b>	<b>26,311.77</b>	<b>26,526.64</b>
Utilidad Antes de Imptos.		323,721.36	350,718.82	365,070.84	375,305.85	385,272.02
Imptos Aporte 1% Cooptva.		3,237.21	3,507.18	3,650.71	3,756.06	3,852.72
Utilidad Neta		320,484.15	347,210.64	361,420.14	371,552.79	381,419.30

Razones Financieras.

	<b>Análisis de la estabilidad</b>	2006	2007	2008	2009	2010
Razón de endeudamiento	<u>Pasivos x 100</u> $\frac{16,126.95}{310,681.08} \times 100$ Act. Totales	5.19	0.26	0.00	0.00	0.00
Solvencia General	<u>Activo Circulante</u> $\frac{1,500.00}{16,126.95}$ Pasivo C. plazo	0.09	210.82			
Interdependencia Financiera Relac. Cap. Act.	<u>Capital x 100</u> $\frac{294,554.14}{310,681.08} \times 100$ Activo Total	94.81	99.74	100.00	100.00	100.00
	<b>Análisis de Iliquidez</b>					
Fondo de Maniobra	Act. Cir.-Pac. -14,626.95 Circ	-14,626.95				
Razón prueba acida	<u>Act. Circ. - inv.</u> $\frac{1,500.00}{16,126.95}$ Pac. Circ.C. plazo	0.09	211.74			
Razón de rentabilidad	<u>Util.net. x 100</u> $\frac{320,484.15}{310,681.08}$ Total de activos	103.16	26.22	34.70	26.22	21.16
Rendimiento patrimonial	<u>Utilid.net.x100</u> $\frac{320,484.15}{294,554.14} \times 100$ Capital	108.80	51.35	34.70	26.22	21.16

## **5.10. Aspecto legal.**

### *Estructura de propiedad y forma jurídica.*

Se establecerá la forma jurídica en que se estructurarán las cooperativas que funcionaran en el plan de negocio, como también los requisitos que se deben obtener en la personería jurídica, para el funcionamiento legal de cada una de las cooperativas,

### *Aspectos fiscales que deberá considerar la Empresa para cumplir con la legislación vigente.*

- Legislación tributaria común.
- Impuestos sobre la Renta.
- Impuestos IVA.

El presente plan de negocio, será operado por cuatro cooperativas agropecuarias, de las cuáles dos tienen personería jurídica y dos están concluyendo el proceso de legalización ante la DGC, dirección general de cooperativas del Mitrab, Ministerio del trabajo de Nicaragua.

El marco de la nueva ley de cooperativas que está en vigencia desde el mes de Mayo del 05, Ley No. 499, concede beneficios a las cooperativas desde el punto de vista tributario así como en sus actividades comerciales, productivas y financieras, brindándoles oportunidades para operar el presente plan de negocio, sin restricciones más que las de concluir el proceso de legalización, cuyos costos ya fueron realizados.

### *Requisitos para Obtener la Personalidad Jurídica.*

Forma jurídica del negocio (Empresario individual, comunidad de bienes, sociedad civil, mercantil, interés social)

Para obtener personalidad jurídica de derecho social, las sociedades de cooperativas, deben ser registradas en el registro nacional de cooperativas, adscrito al Ministerio del Trabajo.

Las cooperativas constituidas deberán solicitar al Ministerio del Trabajo, por medio de la dirección general de cooperativas. Su inscripción en el registro nacional de cooperativas.

### *Listado de Aspectos legales que deberá considerar la empresa.*

- Acta de constitución de la empresa.
- Socios y generales de ley del estado civil.
- Capital suscrito.
- Formas de la liquidación de la sociedad.
- Crear una junta directiva de sus dirigentes.
- Inscribirla en el registro mercantil de Darío.
- Designar un valor por cada acción de la empresa.
- Registrar las acciones y emitir las acciones que serán elaboradas por la Junta directiva.
- Licencias sanitarias.
- Obtención de patentes Marcas, diseños industriales y modelos de utilidad, registros de nombres comercial, logotipo y slogan) este procedimiento se hará a través del MIFIC.

### *Solicitud de Registro.*

El presidente de la junta provisional deberá presentar ante la DGC, del Ministerio del Trabajo los siguientes documentos por triplicado.

- Solicitud de Inscripción.
- Acta de Asamblea Constitutiva.
- Lista de Miembros de la Junta Provisional con determinación de sus cargos.

### *En el registro debe Constar.*

- a. Nombre y Domicilio de la Cooperativa.
- b. Tipos de actividades que puede realizar.
- c. Capital suscrito y pagado al momento de la inscripción.
- d. Número de miembros fundadores.
- e. Fecha y Número de la Inscripción. (Arto. 30 RLGL)

La cooperativa acreditará su personalidad jurídica con la certificación de su inscripción extendida por la dirección general de las cooperativas.

### *Estatutos.*

Es un elemento primordial en la vida de la cooperativa, no se considera una cooperativa sin sus respectivos estatutos, según el reglamento de la ley deberán contener:

- a. Nombre que la distinga de las demás, pero deben llevar al principio la palabra Cooperativa y al final R.L. como indicativo de que la responsabilidad de los cooperados es limitada.
- b. Domicilio o sea el lugar en que legalmente puede tratar todos los asuntos que le afecten inclusive judicial o administrativa, el domicilio de una persona es el lugar en donde se tiene su residencia habitual.
- c. Ámbito territorial, es el lugar donde la cooperativa realizará sus operaciones Ej. Municipio, Departamento.
- d. Objeto de sus actividades: según el tipo de cooperativa, Ej: consumo, ahorro y crédito.
- e. Requisitos y procedimientos para el ingreso y exclusión de asociados, se tiene que recordar en este requisito el principio de libre adhesión y retiro voluntario y debe buscarse como las libertades de las personas sean respetadas.
- f. Derechos y obligaciones de los asociados.
- g. Estructura y Organización administrativa.
- h. Medios de control y vigilancia.

Las reformas de los estatutos deberán ser aprobadas en asamblea general con el voto de no menos de las dos terceras partes de los asistentes y requerirán para su vigencia la sanción de la dirección general de cooperativas (Arto.43 RLGC, reglamento de ley general de cooperativas).

*Cantidad de socios (a) que estima prudente la integren.*

Las cooperativas agropecuarias se constituirán en asambleas generales de sus asociados. Se requerirán de diez socios para las cooperativas de producción, en la primera asamblea que se llama asamblea constitutiva se aprueban los estatutos, se suscriben las aportaciones y se eligen los miembros de la junta directiva y la junta de vigilancia (Arto. 8 LCAA, Ley de acta de la asamblea constitutiva).

El acta de la asamblea constitutiva, deberá constar en documento público debidamente autenticado, para obtener la personalidad Jurídica, bastará con presentar ante el registro de cooperativas las correspondientes solicitudes de inscripción, acompañada del acta de la asamblea constitutiva, en la cuál deberán estar insertados los estatutos.

*Régimen Administrativo en la ley de cooperativas agropecuarias.*

Según esta ley la dirección y administración de este tipo de cooperativas estará a cargo de:

- a. Asamblea General.
- b. Junta de Directiva.
- c. Junta de Vigilancia.
- d. El Gerente.

Refiere la disposición que la asamblea general es la máxima autoridad de la cooperativa, sus decisiones son obligatorias para sus órganos de dirección y sus asociados, siempre que éstas se hubieren adoptado conforme la legalidad vigente (Arto. 23 LCAA)

*Tipos de Asamblea.*

Existen diferentes tipos de Asambleas:

- a. Constitutiva.
- b. Ordinaria.
- c. Extraordinaria.

Las asambleas generales ordinarias se reúnen dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio económico, para conocer los temas previstos en la convocatoria, dentro de los que se incluyen:

- ❖ Memoria.
- ❖ Estados Contables.
- ❖ Elección de miembros de la junta directiva y junta de vigilancia.

Este tipo de asamblea es convocada por la junta directiva o por la junta de vigilancia cuando la primera omite hacerlo en el plazo de ley.

Asamblea general extraordinaria se reúne cuando lo convoca la junta directiva, lo solicita la junta de vigilancia o un número de socios no inferior al cuarenta por ciento. También puede convocarla la junta de vigilancia cuando la junta directiva no lo hace, en último caso lo hará la cooperativa de grado superior a la que estuviere afiliada.

#### *Junta Directiva.*

Esta tiene a su cargo la dirección y administración de la cooperativa y sus atribuciones serán determinadas, de acuerdo con lo que disponga la legislación cooperativa vigente.

#### *Integrantes de la Junta Directiva.*

La junta Directiva se integra y funciona en la forma que ordenan los estatutos pero siempre deberá constar cuando menos.

- a. Presidente.
- b. Vicepresidente.
- c. Secretario.
- d. Tesorero.
- e. Vocal.

Se observa que no es obligatorio el cargo de tesorero cuando hay Gerente.

#### *Representación.*

La junta directiva representa a la cooperativa y es la encargada de ejecutar y cumplir los mandatos de la asamblea general, la representación legal puede ser delegada en el presidente o cualquier otro miembro.

#### *Del Gerente:*

Quien designa a uno o más gerentes en una cooperativa es la junta directiva, quienes se encargan de la función ejecutiva de conformidad con los estatutos.

#### *Junta de Vigilancia.*

La fiscalización de la actividad económica y administrativa de la cooperativa está a cargo de la junta de vigilancia y debe ejercitar su función en interés de la ley de estatutos, estará integrada por lo menos por tres miembros, contando con un presidente y todos electos por la asamblea general.

## 5.11. Estudio Ambiental

En el análisis ambiental de las actividades se ha determinado que el negocio no afecta al medio ambiente, según estudio realizado de impacto ambiental.

*Si bien se hace uso de los recursos:*

- Agua, suelo, las actividades a implementar tendrán un efecto de mitigación (mejorar los procesos de riego tanto superficial como por goteo, implementación de manejo integrado de plagas,).
- Prácticas de conservación de suelos, producción de 15,000 plantas en cinco viveros comunitarios para la reforestación y protección de fuentes de agua.
- Siembra de 4,000 árboles frutales injertados (Naranja, aguacate, limones) para contribuir a establecer pequeñas áreas de producción y reforestación.
- Utilización de abonos orgánicos en 50 manzanas por año, para el manejo sostenible de la fertilidad de los suelos.

Los centros de acopio, estarán localizadas en áreas agrícolas adyacentes a los centros poblados de las comunidades, sin que exista la necesidad de realizar despale ni perturbaciones (nivelación, relleno) del terreno de gran magnitud, que provoquen un incremento en los procesos erosivos existentes.

El proceso de operación de los centros de acopio, involucra esencialmente el acondicionamiento (selección, limpieza) de las hortalizas para su empaque y transporte a los clientes. Los desechos sólidos son de naturaleza orgánica (restos de hojas, tallos, frutos).

El proceso de construcción de los centros de acopio de hortalizas frescas, con dimensiones individuales de 5 m x 10 m y aprox. 3 m de alto, las cuáles son esencialmente galpones sencillos, y no contemplan en su diseño el levantamiento de paredes de concreto. El proceso de operación de los centros de acopio, involucra esencialmente el acondicionamiento (selección, limpieza) de las hortalizas para su empaque y transporte a los clientes.

Tomando en cuenta estos elementos, se han considerado implementar un plan de manejo orientado hacia las siguientes actividades:

1. Los desechos sólidos generados en la construcción de los centros de acopio (residuos de cemento, bolsas de papel, residuos metálicos y plásticos), serán convertidos en abonos orgánicos.
2. Las aguas de desecho, producidas en los centros de acopio se canalizarán a una fosa de tratamiento sencillo (filtración a través de arena, arcilla y carbón) y no entrarán a aguas superficiales naturales (quebradas, ríos), sino será reciclada para el riego de áreas adyacentes a los centros de acopio y proceso.
3. Así mismo los desechos sólidos generados en los centros de acopio, por ser esencialmente de naturaleza orgánica, serán convertidos en abonos orgánicos, al establecerse aboneras en los sitios adyacentes a los centros de acopio.

Los costos de éstas actividades se han calculado de la siguiente manera:

Cuadro 13

<b>N/O</b>	<b>Descripción</b>	<b>U/M</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unit (\$)</b>	<b>V. Total (\$)</b>
1	Construcción fosas infiltración	Fosas	2	364.66	729.32
2	Fosas para sólidos orgánicos	Fosas	1	364.66	364.66
	<b>Total</b>				<b>1,093.98</b>

## **VI. Conclusiones del plan de negocio.**

La actividad económica y calidad de vida de los productores con la implementación del plan de negocio se mejora de acuerdo a los siguientes indicadores:

- Mejoran las condiciones de vida de forma sostenible de 129 familias.
- Genera 457 empleos productivos sostenibles en el año.
- Dentro de las características propias del modelo de negocio, se resaltan las estrategias, el tipo de productores, flexibilidad y dinamismo en el aprovechamiento de las oportunidades, la necesidad de asociación, tipo de rubros, la participación directa y activa de los interesados, el monto de la inversión, el máximo aprovechamiento de los recursos locales, disponer de contactos y relaciones previas con compradores y/o distribuidores y debe responder a las perspectivas de crecimiento y desarrollo de los beneficiarios.
- Mejora la infraestructura productiva se incrementa su patrimonio y calidad ambiental.
- Las estrategias planteadas son el camino para lograr el objetivo.
- Las alianzas son una condición para la sostenibilidad del plan de negocio.
  
- EL plan de negocio es factible técnicamente, por que existe experiencia y dominio del nivel tecnológico requerido, comercialmente la demanda es alta, económicamente es rentable, genera empleo productivo, y en lo ambiental la calidad del medio natural estará en función del establecimiento de acciones y mejoras para preservar el medio ambiente.
- Aprovechamiento de las ventanas de mercado cuándo los precios están altos.
- El plan de negocio no es sensible a cambios de precios ni costos dado a su alta rentabilidad.
- Se identificaron 4 rubros con oportunidades de mercado y demanda alta (Tomate, Cebolla, chiltoma y chayotes) que constituyen opciones de negocio viables.
- En las zonas de estudio existe potencial para la producción y comercialización de las hortalizas antes mencionadas por su óptimas condiciones climáticas, fertilidad de suelos, excelentes vías de acceso, experiencia en los productores, cercanía de los mercados locales como: Sébaco, Matagalpa, Esteli, Darío.
- Un acopiador que es Hortifruti ubicado en Matagalpa y vías de acceso a los mercados centrales de Managua, mercado oriental, mercado mayoreo, supermercado la colonia.
- Altos márgenes obtenidos.

*Los requisitos de calidad exigidos por los diferentes agentes son:*

- Tamaño, peso, grado de madurez, color, producto sano.
- Los productos tienen alto consumo por sus contenidos nutritivos.
- Los productores tienen capacidad para producir con riesgo mínimos ya que tienen dominio y experiencia en la producción hortícola.

Continuación de las conclusiones.

LIMITANTES	FORTALEZAS
Limitada asistencia técnica	Organizados en Cooperativas.
Falta de motivación entre los productores Organizados en cooperativas.	Experiencia en producción comercialización y organización.
Contactos directos con proveedores.	Difícil acceso al crédito.
No poseen maquinaria ni equipo especializados.	Excelentes tierras, clima óptimo, mano de obra disponible.
Producción bajo riego. No poseen transporte propio.	Fácil acceso a los mercados.
Falta de experiencia al exportar las hortalizas al exterior.	Contactos de ventas de futuro.

## VII. Recomendaciones.

- Qué los productores oferten hortalizas frescas para cubrir la demanda nacional en todo el año, y no tener que importar productos de otros países como de Costa Rica y Guatemala.
- Los beneficiados aprovechen la presencia de organismos en capacitaciones, talleres y también organismos que tengan experiencia en la comercialización de hortalizas.
- Qué creen un fondo propio para crédito interno.
- Aprovechar las excelentes vías de acceso para la comercialización de los productos.
- Aprovechar la demanda de los productos en los mercados para la ampliación de áreas de producción de los diferentes rubros.
- Qué los productores realicen una planificación productiva basándose en un escalonamiento de cultivos que se ajuste a la demanda constante que existe en el segmento de mercados, supermercados, acopiador, hoteles y restaurantes a nivel nacional con el fin de mantener un mercado estable durante los doce meses del año.

## VIII – ANEXOS

## Anexo 1. Ficha del Plan de Negocio.

Nombre del Negocio.

Plan de negocios de producción y comercialización de hortalizas en las zonas de Sébaco, Darío y Terrabona en el período del 2006 – 2010.

Propósito

Producir y comercializar hortalizas, para satisfacer la demanda en el mercado nacional.

Visión.

Constituirse en un plazo de cinco años en cooperativa con reconocimiento nacional en la producción y comercialización de hortalizas frescas

Misión.

Las cooperativas producirán y comercializarán hortalizas de calidad para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado nacional, bajo los principios de responsabilidad, competitividad, servicios de calidad y satisfacción del cliente.

Macro Localización

Departamento de Matagalpa. Municipios de Sébaco, Darío y Terrabona,

Ejecutado por:

- Cooperativa de chayoteros de Molino Sur, integrada por 31 socios, representante Isabel Gutiérrez Salgado.
- Cooperativa multifuncional de productores de Terrabona R. L, integrada por 61 socios, representante Omar Jarquín Orozco.
- Cooperativa Eco vegetal de Darío, integrada por 14 socios, representante Juan Matamoros Treminio.
- Cooperativa de Servicios Múltiples San José R.L., de ciudad Darío, integrada por 23 socios, representante Roberto González Tórrez.

Monto del Plan del Negocio.

Está proyectado por un valor de **U\$ 209,587.00** (Doscientos Nueve Mil Quinientos Ochenta y Siete Dólares Netos.)

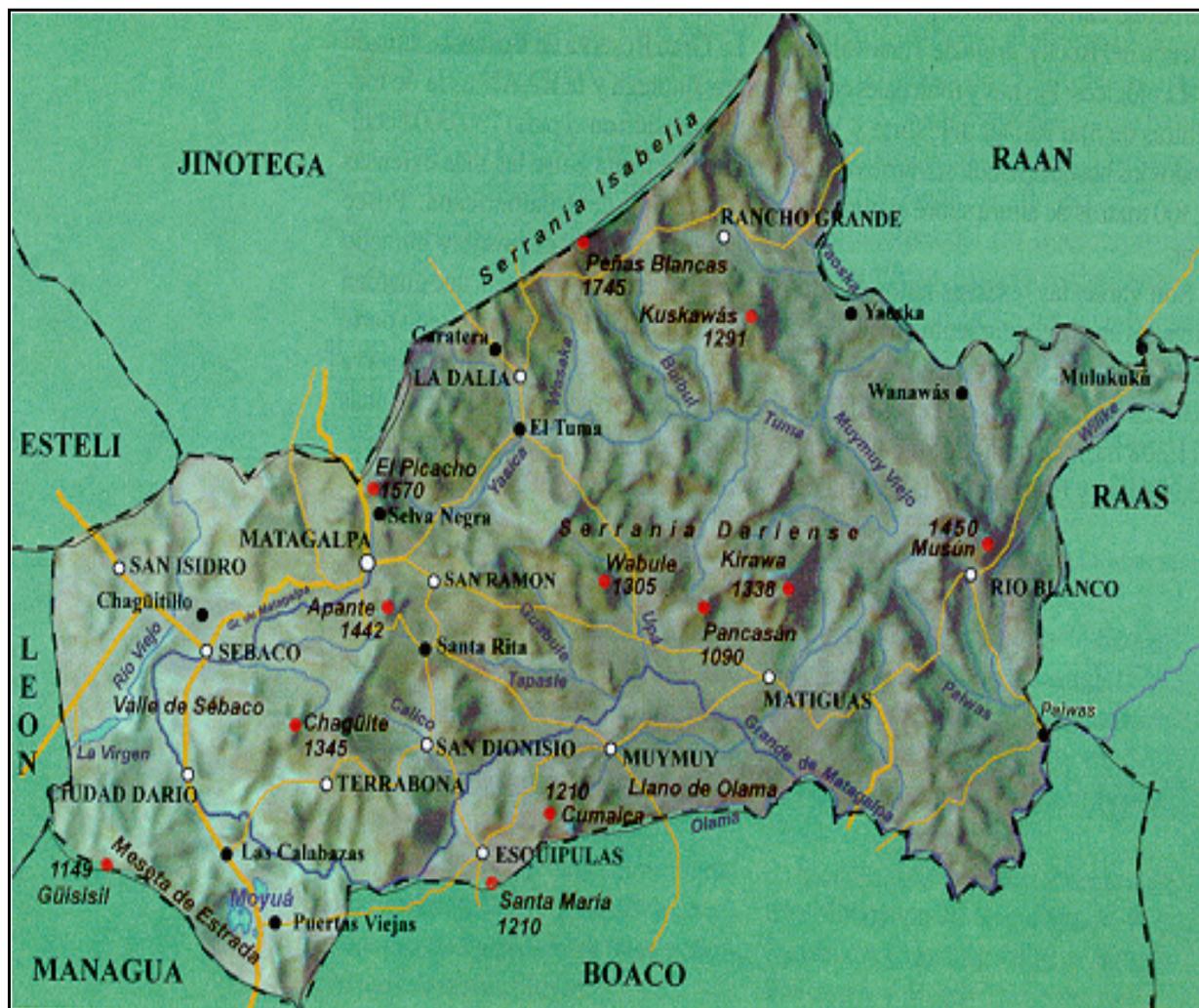
Aporte de los beneficiarios del plan de negocio.

Será por la cantidad de U\$ **44,200.00** (Cuarenta y cuatro Mil Doscientos Dólares Netos.)

Aporte por la Fuente.

El monto facilitado por el organismo IDR, será por la cantidad de U\$ **165,387.00** (Ciento Sesenta y cinco mil Trescientos ochenta y siete Dólares Netos.)

Anexo 2. A continuación se muestra mapa de la zona, en donde se ubican los diferentes lugares que se comercializan las hortalizas. (Sébaco, Darío, Terrabona)



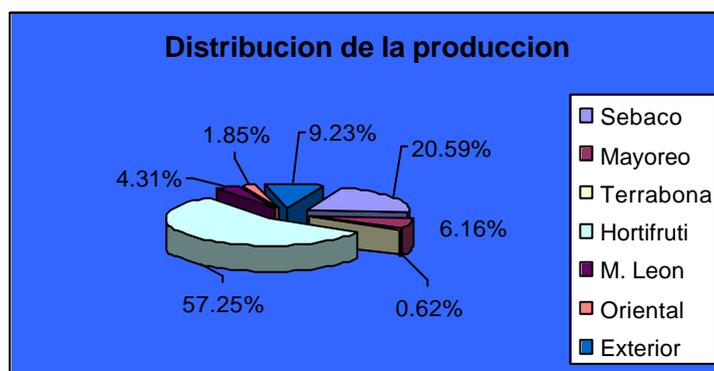
Anexos3: Matriz FODA.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores organizados en cooperativas</li> <li>- Experiencia en la producción y comercialización en el mercado interno de productos hortícolas.</li> <li>- Los productores han establecidos algunos contactos directos de entrega a proveedores de hortalizas frescas, que se distribuyen en cadenas de supermercados (Hortifruti).</li> <li>- Facilidad de acceso a los principales mercados mayoristas del país, y con transporte fluido.</li> <li>- Capacidad de producción a lo largo de todo el año, bajo riego.</li> <li>- Existencia de servicios de apoyo (servicios financieros, proveedores de insumos, transporte y servicios de acopio), ubicados en la zona de Sébaco y Darío.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismos apoyan a productores organizados.</li> <li>- Centros de acopio (Hortifruti) en la zona</li> <li>- Cercanía y vías de acceso al mercado.</li> <li>-Incremento del consumo de productos vegetales.</li> <li>- Incremento del No. De hoteles y restaurantes turísticos.</li> <li>- Asistencia técnica gratuita.</li> <li>- Demanda de mercados, hoteles y Restaurantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitada asistencia técnica, para estos pequeños productores.</li> <li>- Poca promoción de las actividades que impulsan las directivas de las cooperativas hacia los socios.</li> <li>- Falta de liderazgo y motivación en la organización.</li> <li>- Difícil acceso al crédito para la producción.</li> <li>- Desconocimiento de los procesos de comercialización de productos hortícolas hacia el mercado externo.</li> <li>-Desconfianza entre los socios por falta de comunicación y por las experiencias negativas en procesos anteriores.</li> <li>- No poseen maquinaria ni equipos especializados para la producción de hortalizas.</li> <li>- No poseen transporte propio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inestabilidad de precios</li> <li>- Inestabilidad socio Económico y político.</li> <li>- Entrada de nuevos Competidores a la zona.</li> <li>- Inestabilidad climática.</li> <li>- Incremento costo de producción por el alza en el combustible.</li> <li>- Comunicación y auto confianza.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA ( FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>	<b>ESTRATEGIA ( DO)</b>	<b>ESTRATEGIA ( DA)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar alianzas estratégicas</li> <li>- Desarrollar competencias locales para preparar y administrar Planes de Negocio.</li> <li>-Búsqueda de nuevos segmentos en supermercados, hoteles restaurantes y hortifruti.</li> <li>- Aprovechar ventanas de mercado según la temporalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar organización.</li> <li>-Especializar al gremio para una mejor competencia.</li> <li>- Planificación estratégica de los negocios agrícolas.</li> <li>- Utilizar alternativas tecnológicas y administrativas para reducir costos y competir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprovechar la existencia de organismos en la zona que apoyan a los productores.</li> <li>-Capitalizar la cooperativa para crédito al gremio</li> <li>-Aprovechar la Presencia de organismos con experiencia en proceso de comercialización al exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover el liderazgo y la comunicación interna.</li> <li>-Permanente actualización técnica económica y social de la organización.</li> <li>-Actualización de la situación legal de la cooperativa de acuerdo a la nueva ley vigente.</li> </ul>

Anexo 4. Distribución de la Producción hortícola.

TOMATE

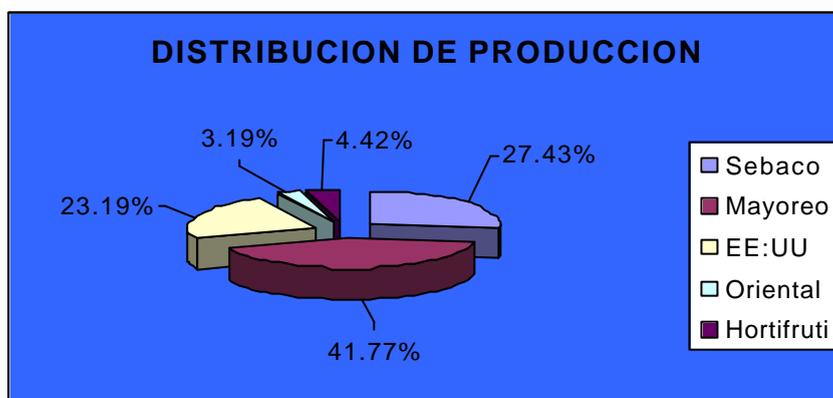
MERCADO	V.V(cajilla)	PORCENTAJE
Sébaco	669	20.59%
Mayoreo	200	6.16%
Terrabona	20	0.62%
Hortifruti	1860	57.25%
M. León	140	4.31%
Oriental	60	1.85%
Exterior	300	9.23%
<b>TOTAL</b>	<b>3,249</b>	<b>100.00%</b>



### CEBOLLA AMARILLA

MERCADO	V.V(qq)	PORCENTAJE
Sebaco	775	27.43%
Mayoreo	1180	41.77%
EE:UU	655	23.19%
Oriental	90	3.19%
Hortifruti	125	4.42%
<b>TOTAL</b>	<b>2825</b>	<b>100.00%</b>

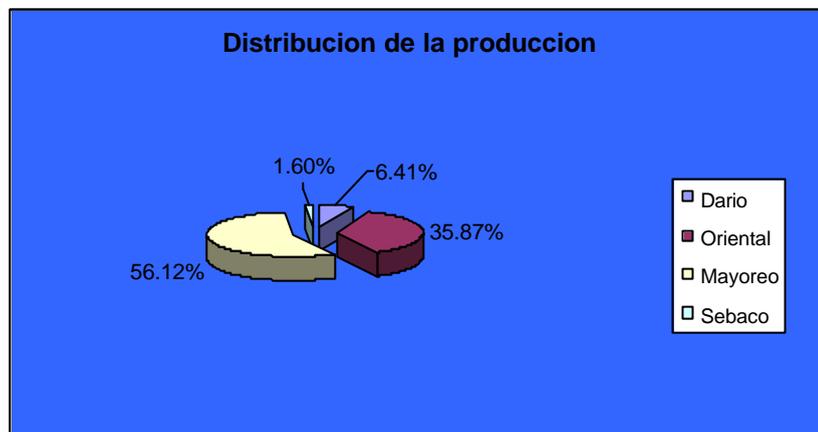
vv. volumen de ventas.



CHILTOMA

MERCADO	V.V(Sacos)	PORCENTAJE
Dario	200	6.41%
Oriental	1120	35.87%
Mayoreo	1752	56.12%
Sebaco	50	1.60%
<b>TOTAL</b>	<b>3122</b>	<b>100.00%</b>

vv. volumen de ventas



## CHAYOTE

<b>MERCADO</b>	<b>V.V(Sacos)</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Mayoreo	4405	78.59%
Hortifruti	500	8.92%
Sebaco	350	6.24%
Oriental	350	6.24%
<b>TOTAL</b>	<b>5605</b>	<b>100.00%</b>

vv. volumen de venta



Anexo 5. Variabilidad de los precios de los diferentes rubros.

Variabilidad de los Precios del Tomate.

MES	PRECIOS C\$	P.P.M. C\$
ENERO	80-80	80
FEBRERO	60-70-80-110	80
MARZO	60-80-80-90	77.50
ABRIL	90-130-150-180	137.50
MAYO	90-100-100-110-120-130	108.33
JUNIO	100	100
JULIO	-	-
AGOSTO	-	-
SEPTIEMBRE	70-130-130	110
OCTUBRE	-	-
NOVIEMBRE	-	-
DICIEMBRE	70-80-100-100	87.50

PPM. Precio Promedio Mensual.

Cebolla Amarilla

MES	PRECIOS C\$	P.P.M. C\$
ENERO	250-250-280-400	295
FEBRERO	150-200-250-250-290	228
MARZO	-	-
ABRIL	-	-
MAYO	-	-
JUNIO	-	-
JULIO	-	-
AGOSTO	-	-
SEPTIEMBRE	-	-
OCTUBRE	-	-
NOVIEMBRE	-	-
DICIEMBRE	-	-

Chiltoma

MES	PRECIOS C\$	P.P.M. C\$
ENERO	150-200-200-200-220-250-350	224.29
FEBRERO	180-240-250	223.33
MARZO	200-280	240
ABRIL	180-200-250-290	230
MAYO	-	-
JUNIO	225-225	225
JULIO	150-200	175
AGOSTO	250	250
SEPTIEMBRE	250-350	300
OCTUBRE	200-250	225
NOVIEMBRE	200-250-250-350	262.50
DICIEMBRE	170-250-250-350	255

Chayote

MES	PRECIOS C\$	P.P.M. C\$
ENERO	80-90-90-100-110-140	101.67
FEBRERO	60-90-90-100-100-110	91.67
MARZO	50-100-100-100-100-110-120	97.14
ABRIL	40-80-80	66.67
MAYO	70-70-150-170	115
JUNIO	150-150-200	166.67
JULIO	150-190-200	180
AGOSTO	160	160
SEPTIEMBRE	100-110-150	120
OCTUBRE	30-150-150-150	120
NOVIEMBRE	30-150-150-160	122.50
DICIEMBRE	120-150-170-180-180-180-200-200	172.50

Anexo 6. Exigencias de calidad exigidas a los productores.

**Calidades Requeridas a los Productores.**

N/O	Cultivo	Comprador	Exigencias de calidad (No. Productores)					
			Variedad	Peso	Tamaño	Grado. Madurez	Embalaje	Selección
	DARIO							
3	Tomate	Roger Díaz/Mario G.	Butter			Pinto	Cajilla	macizo
	Tomate		Butter		2" diamet.	Sazón	Cajilla	sano
	Tomate		de mesa	½ Lb.	Variados	Rojo	Cajilla	macizo
	Tomate		de mesa	4onz- 1/2lb	Variados	Rojo	Cajilla	sano/macizo
4	Cebolla		Amarilla	Variados	3" diamet.	Madura	Saco/malla	sana
	Cebolla		Amarilla	Variados	2" a 2 1/2" d	Madura	Saco/malla	sana
	Cebolla	Lázaro Torres	equanex		1" 11/2" d.	Sazón	mono	follaje frondoso
	Cebolla		equanex		2" a 3" diam.	Sazón	mono	follaje frondoso
	Cebolla		Amarilla	½ a 2lbs	2" a 3" diam.	Sazón	Saco/malla	sana
	Cebolla	EE.UU.	Amarilla	1*21/2lb	3" a 3 1/2" d	Sazón	Saco/malla	sana
	Cebolla	Ramiro Lara	equanex		Variados	Sazón	Saco/malla	sana
5	Chiltoma	Humberto/Asunción	3 Cantos		Variados	Verde	Saco	Sanas
	Chiltoma		3 Cantos		Variados	Verde	Saco	sana
	Chiltoma	Asunción/Beto	3 Cantos		Variados	Sazón	Sacos	sana
	Chiltoma		3 Cantos		Grande	Sazón	Sacos	sana
	Chiltoma		3 Cantos		5" diam.ec	Sazón	Sacos	sanas
	Chiltoma	Alberto	3 Cantos		Variados	Sazón	Sacos	Sanas
	Chiltoma		3 Cantos		Variados	Sazón	Sacos	sanas
	Chiltoma		3 Cantos		Variados	Sazón	Sacos	sanas
N/O	Cultivo	Comprador	Exigencias de calidad (No. Productores)					
			Variedad	Peso	Tamaño	Grado. Madurez	Embalaje	Selección
	SEBACO							
1	Chayote	Manuel Salgado					Sacos	
	Chayote	Marvin		½ lb. A mas	variados	sazón	Sacos	
	Chayote	Pedro Soza		1 bl.	Variados	sazón	Sacos	

Fuente: Información productores de Sébaco, Darío Terrabona.

Anexo 7. Mecanismo de ventas.

**MECANISMOS DE VENTA**

N/O	Cultivo	Mecanismos de venta (No. de productores)			Municipio
		Contrato futuro	Directo mercado	Directa campo Intención compra	
1	Tomate	7	7	6	Terrabona
	Cebolla Amarilla		2	3	Terrabona
	Chiltoma		5	2	Terrabona
2	Cebolla amarilla	1	3	4	Darío
	Tomate		2	2	Darío
	Chiltoma		5	3	Darío
3	Chayote		5	4	Sébaco

Fuente: Información productores de Sébaco, Darío Terrabona

Anexo 8. Entrevistas a los productores sobre comercialización de hortalizas.

CENTRO DE ACCION Y APOYO AL DESARROLLO RURAL

**ENTREVISTA A PRODUCTORES SOBRE COMERCIALIZACION**

Objetivo: Identificar la demanda, compradores y precios de los productos hortícola y frutícolas producidos por los beneficiarios del proyecto Hortícola -IDR, en el año 2004.

**INFORMACION GENERAL**

- 1) Nombre del productor: \_\_\_\_\_
- 2) Comunidad: \_\_\_\_\_ Municipio: \_\_\_\_\_
- 3) Años de Experiencia en el negocio: \_\_\_\_\_
- 4) Rubros principales hortícolas: \_\_\_\_\_

A. Producción de cultivos hortícolas 2004.

Cultivos	Areas	Producción Total	en que Meses cosecha	Frecuencia de Cortes	Duración del periodo de cosecha

B. Demanda del Producto: Tomate Cebolla amarilla, de tallo, chayote, chiltoma.

1. Demandantes y destino del producto.

Productos	A quien vende ( Mayoristas, Supermercados, Hortifruti, Merc. Local, Agroindustria, transportistas)	Volumen de ventas	Destino del Producto	Como realiza la venta (1)	Nombre y Dirección del comprador

(1) Directa en el mercado, venta en campo, contrato de futuro, intención de compra, otros.

2. Productos escasos demandados por los compradores.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Criterios de calidad demandados:( Tamaño, Peso, Grado de madurez, Sabor, Variedad)

Producto	Comprador	Definir la exigencia del criterio de calidad

4. Que tipo de acondicionamiento hace al producto y que embalaje utiliza, de acuerdo al comprador?

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_

5. Usted como realiza la venta de sus productos?

- a) Contrato de futuro
- b) Directo en el Mercado
- c) Intención de Compra
- d) Venta directa en el campo.
- e) Otras \_\_\_\_\_

C. Precios:

1. Temporalidad de la producción y precios

Productos	Meses de producción	Precios	Observaciones

2. De donde toma la referencia del precio de los productos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

D. Canales de Comercialización:

1. De que manera hizo contacto con los compradores o intermediarios:

Directamente \_\_\_\_\_

A través de organismos e instituciones:(nombre organización, dirección, contacto)

---

---

2. De que manera da a conocer los productos de su finca?

---

---

3. Cuales son los problemas principales que enfrenta para vender sus productos?

---

---

---

4. Cuales son los gastos incurridos en la comercialización:

Transporte finca-mercado: \_\_\_\_\_

Compra de embalajes: \_\_\_\_\_

Selección: \_\_\_\_\_

**Dirigida a miembros de las juntas directivas.**

Nombre del productor: \_\_\_\_\_  
Organización: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Ocupación: \_\_\_\_\_  
Años de pertenecer a la organización: \_\_\_\_\_

**A. Funcionamiento de la Junta Directiva**

1. Frecuencia de reuniones de la Junta Directiva: \_\_\_\_\_
2. Existen planes de trabajo de los miembros de la Junta Directiva: si \_\_\_ no \_\_\_
3. Existen proyectos en ejecución o iniciativas de proyectos Si \_\_\_ No \_\_\_ Cuáles?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Frecuencia de asambleas de asociados Cuándo fue la última?

**B. Administración de la organización.**

1. Existen registros sobre los ingresos y egresos de la organización? Si \_\_\_ no \_\_\_. Si existen, esta actualizada? \_\_\_\_\_.
2. Que actividades impulsa la organización hacia los socios?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. Existe un plan operativo anual de la organización? Si \_\_\_ No \_\_\_ Por que?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. Que actividades realizadas a través de la organización les ha ayudado ha mejorar la organización.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. Que problemática enfrenta la organización para desarrollarse mejor?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Anexo 9. GUIA DE ENTREVISTAS PARA COMERCIANTES EN LOS MERCADOS.**

**I. Objetivo de las Entrevista:**

La presente guía de entrevista tiene el propósito de: “Obtener información relevantes de los comerciantes agrícolas de los diferentes mercados, sobre la comercialización de hortalizas y frutas, para que sirva de insumo en la elaboración de una estrategia de comercialización y la elaboración posterior de un Plan de Negocio, con 139 productores hortícola de los municipios de Sebaco, Darío y Terrabona.

**II. Información general Del entrevistado.**

Nombre Completo: \_\_\_\_\_

Nivel Académico: \_\_\_\_\_

Años de vender: \_\_\_\_\_ Mercado: \_\_\_\_\_

**III Información de Demanda de productos hortícola: (tomate, cebolla. chiltoma y chayote)**

**1. Productos demandados**

Productos que venden	Productos que más venden		
	Cuanto vende de lunes a jueves.	Cuanto Vende de Viernes a Domingo	A quien le vende, destino, nombre (mayoristas otros departamentos, hoteles, restaurantes, otros mayoristas, minoristas).

**2. Exigencias de calidad de productos demandados**

Producto hortícolas	Variedad	Tamaño	Peso	Color	Madurez

3 ¿En que meses ocurre la mayor y menor venta? (Poner cantidades)

---



---



---

4. Tipo de demanda de los productos:

Producto	Demanda Alta	Demanda Media	Demanda Baja

6. Productos escasos por temporada:

Producto \_\_\_\_\_ Temporada: \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Temporada: \_\_\_\_\_

Producto \_\_\_\_\_ Temporada: \_\_\_\_\_

6. Precios de venta de los productos demandados

Producto	Unid. Med	Año 2004		Año 2005	
		Meses	Precio	Meses	Precios
Hortícolas					

IV Información de oferta de productos hortícolas: (tomate, cebolla, chiltoma y chayote)

1. Oferta de Producto

1) Proveedores	Origen proveedor	Producto Hortícolas	2) Frecuencia de suministro	Volumen de Compra	Origen del Producto	Origen preferido por el consumidor

(1) Intermediario, productor directo. 2) Semanal, diario, mensual, otros.

2 ¿Cuándo usted compra al proveedor (productor, intermediario) como le gusta o en que grado de madurez prefiere el producto?

---



---



---



---

3 ¿En que mes o meses del año hay mayor y menor oferta, por que? (por producto hortícola)

---



---



---

4. Precios de compra de los productos a los proveedores.

Producto Hortícolas	Unidad Medida	Año 2004		Año 2005	
		Meses	Precios	Meses	Precios

5 Calidades y precios de compra actuales (a cómo paga el producto)

Producto hortícolas	Tipos de calidad (describir)	Precios (C\$)

6. Relaciones con proveedores.

Rubro	Proveedor	Relación comercial(1)	Forma de Pago (2)	Tipo de empaque/embalaje

(1) Convenio, contrato formal, financiamiento de la producción. (2) efectivo, crédito. Otros.

7 Cuál es el porcentaje de ganancias de los diferentes rubros?

---

---

---

---

8 Cuántos clientes lo visitan diariamente?\_\_\_\_\_

9. Con qué capital trabaja (crédito, propio, consignación, otros):\_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador:\_\_\_\_\_

Fecha

---

## IX. Bibliografía

- APENN, Asociación Nicaragüense de Productores y Exportadores de Productos no Tradicionales, 2005. Pág. 23-27.
- APA. Normas administrativas de presentación de trabajo de investigación.
- Casco Marcos y Úbeda Elías (2004) Estudio sobre el potencial de mercado de productos hortícolas cultivados en el municipio de Sébaco, departamento de Matagalpa, en el periodo 2003 – 2004, trabajo monográfico, Managua Nicaragua.
- CETREX, Centro de tramites de exportaciones, 2005.
- CRS, Organismo de Desarrollo, Caritas de Sébaco.
- Encuestas de Mercado, Cenade Darío 2005
- Fortalecimiento de la capacidad productiva procesamiento y comercialización de la producción hortícola IDR – MATAGALPA.
- FAO Años 2000- 2002, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación.
- FIDA, 2003, Manual Diseño y Elaboración de planes de negocios para micros y medianos empresarios rurales, serie de instrumentos técnicos para la micro empresa rural, Santiago de Chile- 75 pp.
- Guerra – Aguilar Planificación estratégica en el Agro negocio 2004.
- Gitman 1996, Admón. Financiera Básica tercera edición,
- Guía para desarrollar un plan de negocio el Zamorano.
- Guía de gestión Agro negocio, escuela agrícola panamericana El Zamorano.
- Hernández Sampieri, R; Fernando Collado (1998): Metodología de la Investigación. México. 501 Pág.
- Informe Banco Central 2003
- ICAP, San José C.R. 1999 – 19 Formulación y Evaluación de Proyecto.
- Koch y Richard tomo I y II Diccionario de Management y finanzas.
- Mairena e Ibarra (2005) Estudio de la producción y comercialización del quequisque en el municipio de nueva guinea en el período 2000 – 2004, trabajo monográfico, Managua Nicaragua.
- M. Ronald, investigación de mercado IV edición. McGraw Hill pág. 125-136.
- MIFIC, Ministerio de Industria Fomento y Comercio 2003.
- MAGFOR, Ministerio Agropecuario y Forestal.
- Meléndez Met al, 1984.
- Nacional financiera 1995.
- RLGC. Reglamento General de Cooperativas.
- Régimen académico UNA, capítulo II de la Organización de los trabajos de investigación, página 33.
- SIPMA, Sistema de Información de Precios y Mercados, 2003.
- Somarriba, Muestras y Poblaciones 2003.
- Spencer, (1976). Sit. Guerra Espinel Guillermo y Aguilar Valdés, Alfredo (1995): Guía de Mercadeo para el Administrador de Agro negocios. Editorial LIMUSA, S.A. México
- Terragno, Estudio de Factibilidad de Negocio 2003
- USAID, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
- Zorrilla et.al, Méndez Demanda de productos, 1997, pág. 295.