



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Especialidades Empresariales

Carrera de Comercio y Finanzas Internacionales

PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título de:

Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe

**“CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA
DENTRO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL QUE DESARROLLE
UN PLAN DE MEJORA EN EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS”**

PRODUCTO EJEMPLO: NARANJA

AUTORES

CAROLINA ELENA DÍAZ BARZOLA
JOSÉ ENRIQUE RODRÍGUEZ REYES

TUTOR

ECO. NELSON DÁVILA

NOVIEMBRE 2011

AGRADECIMIENTOS

Agradezco ante todo a Dios y a Nuestra Madre, María Santísima quienes con su ayuda y bendición me han permitido cumplir con las metas que me he propuesto en el transcurso de mi vida, a mis padres que han sabido guiarme con su ejemplo de amor, constancia y a no decaer ante las adversidades, confiando siempre en nuestro Señor Jesucristo, a mis familiares, quienes nunca han dejado de creer en mí y a Alex, quien con su apoyo y paciencia me ayuda a ser una mejor persona cada día.

Muy agradecida también con la Corporación Financiera Nacional, institución que nos brindó las facilidades del caso para recopilar importante información y donde tuve la oportunidad de aprender a desenvolverme en un ambiente laboral.

Carolina Díaz

Gracias a la fe puesta en Dios nada es imposible en esta vida. A mis padres y hermanos que siempre me han apoyado y me han motivado a ser una mejor persona día a día, guiándome para el cumplimiento de cada meta planteada.

A mis buenos amigos y profesores, así como también, a nuestros compañeros de la Corporación Financiera Nacional Guayaquil que nos abrieron las puertas de su Institución creyendo en personas honorables y honradas, y que gracias al esfuerzo que hemos puesto desde la realización de las pasantías, al buen trabajo realizado, y la perseverancia, ahora formamos parte de esta gran Institución.

Por último, quisiera hacer mención de que todos los sueños se los pueden hacer realidad, nada es imposible en esta vida, solo hay que tener valentía y humildad para enfrentar cada adversidad que se nos oponga, y así, continuar luchando en busca de un mañana mejor, teniendo presente las enseñanzas de Dios y de nuestros padres como guías, y conseguir de este modo las cosas que realmente valen la pena luchar por ellas.

A.R.V. (Ama, Respeta, Valora)

José Enrique Rodríguez

RESUMEN

Este documento contiene la propuesta de aportar al desarrollo del sector agrícola del país. A través del estudio, investigación y análisis de los problemas que actualmente perjudican la cadena productiva del sector agrícola, tratando como producto a ejemplo, la naranja.

El proyecto de tesis fue realizado por estudiantes egresados de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil de la carrera de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe, con la colaboración de la Corporación Financiera Nacional, institución que mediante datos necesarios aportó al desarrollo de este proyecto.

En el escenario agrícola se encuentra la participación y colaboración del Estado y sus respectivas instituciones, uno de estos importantes entes, La Corporación Financiera Nacional (CFN) toma la iniciativa de implantar dentro de sus proyectos crediticios este proyecto que beneficiará tanto al productor que accede al crédito como a la CFN, garantizando el pago del crédito sin necesidad de que una de las partes se perjudique.

El enfoque financiero está dado desde el punto de vista institucional, es decir, desde la CFN. En el capítulo 4 se indica que es necesario crear dentro de la CFN un área o departamento específicamente para desarrollar el proyecto dentro del sistema organizacional para lo cual se necesitará de una inversión, del análisis de la cartera del sector, del índice porcentual de la morosidad actual y proyectada, de los ingresos proyectados, los costos administrativos del área que se necesita crear y el análisis de los escenarios: esperado, óptimo y crítico, los mismos que, denotarán si el proyecto es viable o no; la visión financiera del proyecto no solo se enfoca en un producto sino en todo un sector, pues el objetivo principal es que en un plazo inmediato se aplique en toda la cartera del sector agrícola.

En el capítulo 6 se analiza el número de hectáreas destinadas para el cultivo de naranjas en provincias como Los Ríos, Manabí y Bolívar; las formas de financiamiento de los agricultores y el tipo de tecnología que se usa actualmente.

Así, mediante este proyecto se espera lograr un aporte social y económico en el sector agrícola, donde la CFN brinde a más del crédito la asistencia técnica que necesitan los clientes de este sector que necesita constante innovación.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <u>CAPÍTULO 01: INTRODUCCIÓN</u> | <u>1</u> |
| ANTECEDENTES | 1 |
| JUSTIFICACIÓN | 2 |
| OBJETIVOS | 3 |
| <u>CAPÍTULO 02: ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS</u> | <u>4</u> |
| 2.1. SECTOR FINANCIERO ECUATORIANO..... | 4 |
| 2.2. PERFIL INSTITUCIONAL "CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL | 5 |
| 2.3. FODA DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL..... | 8 |
| 2.4. ANÁLISIS PEST DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL | 9 |
| 2.5. PRODUCTOR AGRÍCOLA ECUATORIANO | 10 |
| <u>CAPÍTULO 03: ANÁLISIS DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA</u> | <u>13</u> |
| 3.1. GENERALIDADES DEL PLAN | 13 |
| 3.2. DESCRIPCIÓN DEL PLAN..... | 14 |
| 3.3. FODA..... | 15 |
| 3.4. CRÉDITO CFN..... | 16 |
| <u>CAPÍTULO 04: ANÁLISIS FINANCIERO</u> | <u>22</u> |
| 4.1. CARGOS REQUERIDOS..... | 22 |
| 4.2. META PROYECCIÓN DE INGRESOS: | 23 |
| 4.3. PORCENTAJE MÍNIMO PARA CUBRIR GASTOS | 25 |
| 4.4. PLAN DE INVERSIÓN..... | 27 |
| 4.5. AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO | 28 |
| 4.6. DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS | 29 |
| 4.7. GASTOS GENERALES | 29 |
| 4.8. GASTOS ADMINISTRATIVOS | 30 |
| 4.9. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS..... | 32 |
| 4.10. FLUJO DE CAJA PROYECTADO | 33 |
| 4.11. EVALUACIÓN FINANCIERA TIR- VAN | 35 |
| 4.12. ANÁLISIS DE ESCENARIOS | 36 |
| <u>CAPÍTULO 05: DEMANDA DEL SECTOR AGRÍCOLA.....</u> | <u>39</u> |
| 5.1. DEMANDA DE LA CFN PARA CRÉDITOS AGRÍCOLAS | 39 |

| | |
|------------------------------------------------------------|----|
| 5.2. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA DEMANDA..... | 39 |
| 5.3. NECESIDADES DE LA DEMANDA | 41 |
| 5.4. ENCUESTA..... | 42 |
| 5.5. LINEA DE CRÉDITO VINCULADA A PROYECTOS AGRÍCOLAS..... | 45 |

CAPÍTULO 06: APLICACIÓN DE MEJORA EN PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA-PRODUCTO EJEMPLO: NARANJA

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6.1. ENFOQUE GENERAL DE LA APLICACIÓN DE LA MEJORA PRODUCTIVA/COMERCIAL AGRÍCOLA | 46 |
| 6.2. PRODUCTO AGRÍCOLA DE ESTUDIO – NARANJA ECUATORIANA | 46 |
| 6.3. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE LA NARANJA | 49 |
| 6.4. FODA SECTOR NARANJA ECUATORIANA..... | 52 |
| 6.5. PRODUCTORES DE NARANJA EN EL ECUADOR | 56 |
| 6.6. OBTENCIÓN DEL CRÉDITO EN LAS PROVINCIAS PRODUCTORAS DE NARANJA | 59 |
| 6.7. DESTINO PRINCIPAL DEL CRÉDITO EN LAS PROVINCIAS PRODUCTORAS DE NARANJA | 61 |
| 6.8. ASISTENCIA TÉCNICA QUE SE RECIBEN EN LAS PROVINCIAS PRODUCTORAS DE NARANJA | 63 |

CAPÍTULO 07: PLAN DE PRODUCCIÓN DE LA NARANJA ECUATORIANA.....

| | |
|------------------------------------------------|----|
| 7.1. VARIETADES DE NARANJA | 65 |
| 7.2. CULTIVO DE NARANJA Y MANEJO TÉCNICO | 65 |

CAPÍTULO 08: PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE LA NARANJA ECUATORIANA.....

| | |
|------------------------------------------------------|----|
| 8.1. GENERALIDADES..... | 66 |
| 8.2. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA NARANJA | 66 |

CAPÍTULO 09: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....

| | |
|---------------------------------------------|----|
| 9.1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS FIJADOS..... | 80 |
| 9.2. CONCLUSIÓN..... | 80 |
| 9.3. RECOMENDACIÓN..... | 81 |

TRABAJOS CITADOS.....

| | |
|--------------|----|
| ANEXOS | 83 |
|--------------|----|

CONTENIDO DE TABLAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABLA 1. DISTRIB. PRODUCTORES CON RELACIÓN AL DUEÑO DE LAS TIERRAS, SEGÚN EDAD | 12 |
| TABLA 2. DISTRIB. DE LOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS POR SEXO SEGÚN EDAD | 12 |
| TABLA 3. CUADRO DE CARGOS REQUERIDOS | 23 |
| TABLA 4. PROYECCIONES DE INGRESOS | 25 |
| TABLA 5. PORCENTAJE MÍNIMO PARA CUBRIR GASTOS | 26 |
| TABLA 6. PLAN DE INVERSIÓN | 28 |
| TABLA 7. AMORTIZACIÓN | 29 |
| TABLA 8. DEPRECIACIÓN | 30 |
| TABLA 9. GASTOS ADMINISTRATIVOS | 31 |
| TABLA 10. GASTOS OPERATIVOS | 32 |
| TABLA 11. OTROS GASTOS | 32 |
| TABLA 12. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS | 33 |
| TABLA 13. BALANCE GENERAL | 34 |
| TABLA 14. FLUJO DE CAJA PROYECTADO | 35 |
| TABLA 15. EVALUACIÓN TIR – VPN | 36 |
| TABLA 16. ESCENARIO ESPERADO | 37 |
| TABLA 17. ESCENARIO OPTIMISTA | 37 |
| TABLA 18. ESCENARIO PESIMISTA | 38 |
| TABLA 19. ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS | 38 |
| TABLA 20. TOTAL PAÍS, SEGÚN TIPO DE CULTIVO AÑO 2008 | 48 |
| TABLA 21. PERSONAS PRODUCTORAS POR CANTÓN | 58 |
| TABLA 27. TOTAL PRODUCTORES DE NARANJA | 60 |
| TABLA 28. TOTAL NÚMERO DE UPA'S DE NARANJA | 60 |
| TABLA 29. NÚMERO DE UPA'S DE NARANJA SIN USO | 60 |
| TABLA 30. FUENTE DEL CRÉDITO OBTENIDO, PROV. LOS RÍOS - CANTÓN VENTANAS | 61 |
| TABLA 31. FUENTE DEL CRÉDITO OBTENIDO, PROV. MANABÍ - VARIOS CANTONES | 61 |
| TABLA 32. FUENTE DEL CRÉDITO OBTENIDO, PROV. BOLÍVAR - CANTÓN CALUMA | 61 |
| TABLA 33. DESTINO DEL CRÉDITO, PROVINCIA LOS RÍOS - CANTÓN VENTANAS | 63 |
| TABLA 34. DESTINO DEL CRÉDITO, PROV. MANABÍ - VARIOS CANTONES | 63 |
| TABLA 35. DESTINO PRINCIPAL DEL CRÉDITO, PROV. BOLÍVAR - CANTÓN CALUMA | 63 |
| TABLA 36. FUENTE DE ASISTENCIA TÉCNICA, PROV. LOS RÍOS | 64 |
| TABLA 37. FUENTE DE LA ASISTENCIA TÉCNICA, PROV. MANABÍ | 64 |
| TABLA 38. FUENTE DE LA ASISTENCIA TÉCNICA, PROV. BOLÍVAR | 64 |
| TABLA 39. CLASIFICACIÓN POR DIÁMETRO | 73 |

CONTENIDO DE GRÁFICOS

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| GRÁFICO 1. DESEMBOLSOS CFN PERIODO 2000-2009 EN DLRES..... | 7 |
| GRÁFICO 2. DISTRIBUC. PORCENTUAL DEL PRODUCTOR AGROPECUARIO POR REGIONES | 11 |
| GRÁFICO 3. ANÁLISIS DE LOS ESCENARIOS..... | 39 |
| GRÁFICO 4. DISTRIBUCIÓN AGROP. POR REGIONES..... | 40 |
| GRÁFICO 5. DISTRIBUC. POR RELACIÓN CON EL DUEÑO O TENEDOR DE TIERRA..... | 41 |
| GRÁFICO 6. MODELO DE ENCUESTA | 43 |
| GRÁFICO 7. ANTIGÜEDAD EN LA AGRICULTURA | 44 |
| GRÁFICO 8. ¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACIÓN AGRÍCOLA? | 44 |
| GRÁFICO 9. TIPO DE COMERCIALIZACIÓN | 44 |
| GRÁFICO 10. TENENCIA DE TIERRAS | 45 |
| GRÁFICO 11. CAPACITACIÓN REQUERIDA | 45 |
| GRÁFICO 12. CONSUMO PER CAPITA MUNDIAL FRUTA FRESCA 2005 | 49 |
| GRÁFICO 13. PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES PAISES PRODUCTORES DE NARANJA | 50 |
| GRÁFICO 14. PRODUCCIÓN DE NARANJA EN ECUADOR 2006..... | 51 |
| GRÁFICO 15. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CITRICOS..... | 53 |
| GRÁFICO 15. PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CITRICOS..... | 79 |

CAPÍTULO 01: INTRODUCCIÓN

Antecedentes

A través de la web, de libros e investigaciones se ha encontrado varios proyectos enfocados a la necesidad de mejorar la producción y comercialización de los productos agrícolas, aplicando nuevas técnicas de producción.

Para el agricultor ecuatoriano se torna complicada la posibilidad de aplicar innovación y tecnología en su cadena productiva agrícola, debido a que éste no ha podido adquirir fácilmente las herramientas de trabajo necesarias, el aprendizaje y el acceso a créditos para poder invertir en sus cultivos.

Por un lado se ve al productor agrícola como quien necesita desarrollarse e integrar correcciones en su trabajo; instituciones como el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGAP), Banco Nacional de Fomento (BNF) y otros más enfocados directamente al tema agrícola tan solo le brindan los lineamientos, datos estadísticos y créditos muy bajos que no abastecen ni cubren la verdadera necesidad de mejorar la producción agrícola en el Ecuador.

Por otro lado se encuentra una institución gubernamental que cuenta con la capacidad de otorgar grandes créditos a todos los sectores productivos, la Corporación Financiera Nacional, la cual, establece créditos a partir de USD\$ 50,000.00 en adelante, su proceso para otorgar créditos a sus clientes se limita solo a eso, otorgar el crédito, realizando el desembolso y esperando que el pago de la deuda se desarrolle normalmente, caso contrario procede a embargar los bienes y todo aquello que el cliente dio en garantía.

Hasta ahora no se ha logrado proponer un sistema estabilizador que permita tanto al sector productivo y al gubernamental corregir la falta de liquidez del productor y el índice de morosidad de la cartera crediticia de la CFN.

Justificación

Se decidió emprender éste tema de tesis con el fin de ayudar a solucionar gran parte de los problemas del sector agrícola, en especial aquellos que no cuentan con innovación y mantienen un estilo de tradiciones productivas que no benefician al agricultor en estos tiempos.

La CFN como ente influyente y sustancial de este proyecto busca la solución a los actuales inconvenientes dentro de su cartera agrícola, ya que parte de sus clientes no cuentan con proyectos totalmente efectivos que los encamine al óptimo resultado y no alcanzan las metas proyectadas de producción y financieras, de tal modo que el índice de morosidad crece constantemente.

Parte de la motivación personal es el trabajo en equipo y el desarrollo de este proyecto bajo el patrocinio de la CFN ya que para su desarrollo se ha brindado información real y mostrando interés para que se continúe desarrollando estudios y propuestas que logren el mejor desempeño de sus clientes y el bienestar de todos los participantes.

De esta forma la CFN no solo otorgará créditos sino también la asistencia técnica que los clientes necesiten en sus proyectos, tanto en la producción como en la comercialización según cada caso.

OBJETIVOS

Los objetivos generales y específicos tienen como función principal expresar el fin que pretende alcanzarse con el proyecto a estudiar, motivo por el cual el trabajo se orientara a lograr estos objetivos:

Objetivo General de la Tesis

- Crear un modelo técnico de apoyo al productor para la mejora continua de sus procesos, fomentado por la CFN, el cual fortalezca el vínculo entre el sector crediticio público y el sector agrícola, mediante la creación de un nuevo departamento dentro de CFN que brinde asesoría técnica de acuerdo a las necesidades de cada cliente.
- Aportar significativamente en la recuperación de la cartera agrícola incobrable.
- Lograr ampliar cobertura a otros sectores en un largo plazo.

Objetivos Específicos de la Tesis

- Crear un nuevo departamento donde se aplique el Plan de Producción y Comercialización agrícola en el Ecuador.
Conocer las necesidades del sector agrícola.
- Definir el número de colaboradores e identificar sus respectivas actividades.
- Proyectar el índice de morosidad con y sin plan, para evaluar beneficios de la creación del departamento en CFN.
- Brindar créditos con un valor agregado (asesoría técnica).

CAPÍTULO 02: ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS

2.1. Sector Financiero Ecuatoriano

El proceso de restauración del sistema financiero mundial en el 2008 a causa de la crisis hipotecaria, ha llevado a que las economías emergentes tengan grandes problemas financieros, afectando a todos los sectores económicos y sociales. Por lo que en Ecuador, de la misma manera ha sido un factor preponderante que ha afectado a la estabilidad en el sector financiero y crediticio.

Según el Registro Oficial No. 512 del Jueves 22 de Enero del 2009, en la Resolución 466 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones- COMEXI , estableció: *1"Nuevas medidas arancelarias que consisten en establecer salvaguardias por balanza de pagos, de aplicación general y no discriminatoria a las importaciones provenientes de todos los países, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias, con el carácter de temporal y por el período de un (1) año"*

Esta situación puso en conflicto a los importadores de los países que abastecen al mercado interno ecuatoriano, dado que los aranceles se volvieron altos, y por ende, los costos de los productos importados subieron, repercutiendo en el consumidor ecuatoriano, quien estuvo obligado a pagar un valor más alto a lo que pagaba antes de la medida decretada por el Gobierno. Por lo que, el sector comercial se vio afectado en la baja comercialización de los productos provenientes de otros países.

El Gobierno también ha promovido el comercio interno, con la promoción de la Campaña "Primero Ecuador" que sirve para motivar al consumidor ecuatoriano a adquirir y consumir los productos locales. Según Diario "El Mercurio" de la ciudad de Cuenca, en una de sus publicaciones indica: *"La Corporación Mucho Mejor Ecuador, que administra este proyecto, hizo un estudio para evaluar la motivación a comprar bienes locales sobre 900 personas de Guayaquil, Quito y Cuenca. El resultado fue que la penetración de la campaña en el 2008 llegó al 58%, frente al 25% del 2007; y que el 79% de encuestados dijo haber comprado más productos ecuatorianos"*

La otra cara del sistema financiero nacional es la banca privada, con fines de lucro, que otorga créditos con tasas de interés más elevadas que las del sector

¹ Registro Oficial No. 512 del jueves 22 de enero del 2009. Resolución No. 466 del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones- COMEXI

público y por ende no tienen apertura crediticia con todos los sectores, ya que no se arriesgan a perder por la falta de pago.

Una realidad financiera nacional, es que el productor ecuatoriano al no tener financiamiento para sus proyectos, se ve en la necesidad de recurrir al denominado "chulco" que cobra altos intereses, pero que a diferencia de la banca pública y privada no hay trámites de por medio, por lo que la entrega del préstamo es inmediata. ²Una de las publicaciones de diario El Universo sobre este tema dice: *"Un chulquero es una persona dedicada a la "jugosa profesión de dar dinero en préstamo con una tasa de interés más alta que la permitida por la ley", según el diccionario de ecuatorianismos de Carlos Joaquín Córdova. El término chulquero no existe en el Diccionario de la Real Academia Española"*.

Por estas razones, el Gobierno busca estabilizar el sistema financiero y productivo, con campañas y estrategias comerciales para fomentarlos e incentivar al productor ecuatoriano, con la finalidad de incrementar su producción y la generación de plazas de trabajo, brindando también facilidades mediante las líneas de créditos otorgadas y promocionadas por las diversas entidades, la Corporación Financiera Nacional por medio de sus líneas de créditos que funcionan con la tasa de interés referencial del Banco Central del Ecuador, se convierte en la banca múltiple; apoyando de esta manera al sector social y económico del país.

2.2. Perfil Institucional "Corporación Financiera Nacional"

La CFN es una institución financiera pública autónoma con personería jurídica y duración indefinida, que se crea oficialmente en 1964. Su objetivo es convertirse en una "institución financiera de fomento industrial". Actualmente es una de las dos entidades de la "banca de desarrollo propiedad del sector público" que existe en el país, junto con el BNF.

El directorio de la Corporación Financiera Nacional está conformado por los siguientes miembros: a) un representante nombrado por el Presidente de la República, quien presidirá el Directorio y la Corporación, b) el Ministro de Economía y Finanzas o su delegado; c) el Ministro de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad o su delegado; d) el Ministro de Agricultura y Ganadería o su delegado; e) el ministro de Turismo o su delegado; f) un Representante Principal

² Artículo de Diario El Universo del domingo 27 de noviembre del 2005 extraído desde <http://www.eluniverso.com/2005/11/27/0001/12/BE462FBBA9BF4F2D882810AFC4F3A308.html>

elegido por las cámaras de la producción de la Sierra y el Oriente, para un periodo de dos años, quien podrá ser reelegido indefinidamente; y, g) un Representante Principal elegido por las cámaras de la producción de la costa y Galápagos, para un periodo de dos años, quien podrá ser reelegido indefinidamente.

Los objetivos principales de la CFN son estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable, así como la competitividad de los sectores productivos. Actualmente el fondo principal de la entidad proviene de recuperaciones de las colocaciones, los fondos del Estado y el fondo interno y externo de corto plazo, canalizados a través del sistema financiero nacional a las diferentes actividades productivas del país. La modalidad de banca de segundo piso se inició con el programa "multisectorial" financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, con un monto de USD\$ 200 millones y una contrapartida nacional de USD\$ 25 millones.

Previo a este programa, la entidad fortaleció su patrimonio, implementando un plan de reestructuración, adoptó un nuevo esquema de organización, realizó un programa de desinversión de las empresas en las que poseía acciones y creó la Unidad de Coordinación Ambiental, encargada de evaluar el impacto ambiental de los proyectos de inversión.

A partir de los primeros meses del 2006, la CFN se ha convertido en una entidad bancaria en la categoría de banca múltiple, a través de sus ocho oficinas a nivel nacional, además de la oficina matriz en Quito y la sucursal mayor en Guayaquil.

La Subgerencia Regional de Finanzas y Tesorería de la CFN indica la Corporación Financiera desembolsó para créditos desde el año 2007 al 2010 un total de 1300 millones de dólares.

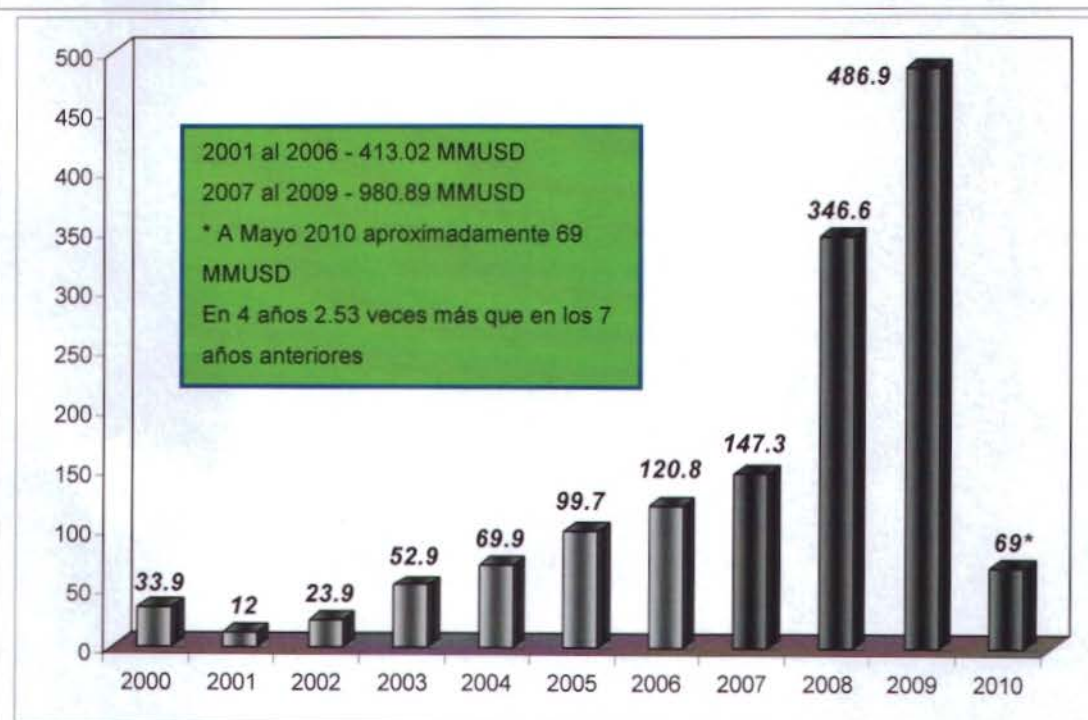
De este monto, \$486.9 millones han sido de primer piso, es decir, crédito directo que da la CFN a los clientes, empresarios.

³Actualmente la CFN tiene vigentes los siguientes productos: en Primer Piso: Crédito Directo para el Desarrollo, Línea Revolvente de Capital de Trabajo y Línea de Renovación del Parque Automotor. En Segundo Piso maneja las siguientes líneas de crédito: Multisectorial, FOPEX, Importaciones Chile, Innovación Tecnológica FUNDACYT.

³ NORMATIVAS DE CFN extraído de http://cfn-intranet/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=125&Itemid=66

Desde el año 2007 se encuentra operativa la función de banca de primer piso en la CFN, se ha demostrado el importante aporte que han generado los créditos al sector productivo nacional. De esta manera, se debe considerar los desembolsos realizados por CFN, los cuales evidencian que esta variable ha ido incrementándose a lo largo del período. Para el año 2009 el monto total de desembolsos con respecto a años anteriores es superior, alcanzando una cifra de 486.9 millones de dólares, como se visualiza en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Desembolsos (monto total) – CFN Período 2000- 2009 En dólares.



FUENTE: Archivos CFN – Área Crédito CFN

ELABORADO POR: Autores

Plan estratégico de la Empresa

Misión

A través de la provisión de productos financieros y no financieros alineados al Plan Nacional de Desarrollo, servir a los sectores productivos del país.

Visión

Ser la banca múltiple de desarrollo, moderna y eficiente, con énfasis en aquellos sectores desatendidos apoyando así al desarrollo económico y social del Ecuador.

Objetivos

Los objetivos principales de la CFN son estimular la inversión e impulsar el crecimiento económico sustentable, así como la competitividad de los sectores productivos.

2.3. FODA de la Corporación Financiera Nacional

FORTALEZAS

- Cumple con el certificado de calidad ISO-9001-2000.
- Tiene jurisdicción coactiva sobre los bienes embargados.
- Es el brazo ejecutor de las políticas del Gobierno de apoyo y de rescate al sector productivo que se lo realiza técnicamente.
- Tiene una alta liquidez.
- Cuenta con personal capacitado y comprometido con un buen nivel de eficiencia.
- El servicio brindado es personalizado y sin intermediarios.

DEBILIDADES

- La rentabilidad aún dependiente de ingresos extraordinarios en recuperaciones de cartera; quiere decir que la utilidad proviene de ingresos operativos generado por los créditos asignados.
- La cartera de crédito de primer piso, heredada de la crisis financiera, concentrada
- Hay una concentración de depósitos.

OPORTUNIDADES

- Los convenios firmados con instituciones financieras extranjeras, como fuentes de fondo alternativas.
- Implementar un mejor plan de negocios en todas las líneas de crédito con la colaboración de otras entidades públicas y privadas.

- Llegar a ser la Banca No. 1 en cuanto a créditos para el sector productivo.

AMENAZAS

- Es una Institución Pública con riesgos inherentes a Gobiernos corporativos de turno.
- Hay inestabilidad administrativa por su naturaleza de entidad pública.
- La vulnerabilidad en la crisis económica mundial que afecta los sectores productivos del país.

2.4 Análisis PEST de la Corporación Financiera Nacional

POLÍTICO

- Esta entidad pública es regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- El Presidente del directorio es nombrado por el Presidente de la República.
- Cuenta con su propia Ley Orgánica.
- Existe una seguridad patrimonial y vigilancia de los negocios emprendidos que se someterán a estudios para el desarrollo económico social del país.

ECONÓMICO

- Todos los años el Gobierno Nacional se encarga del presupuesto nacional para la emisión de créditos.
- Obtención de líneas de crédito de financiamiento del exterior y recursos adicionales por fideicomiso.
- La tasa de interés para otorgar créditos es referencial y reajutable a la tasa de interés del Banco Central del Ecuador.

SOCIAL

- Fomento a la producción para el sector rural.
- Desarrollo social para los sectores productivos del país, impulsando el empleo directo e indirecto.

TECNOLÓGICO

- En los planes de financiamiento otorga créditos para la adquisición de maquinaria que mejoren los procesos industriales de los sectores.

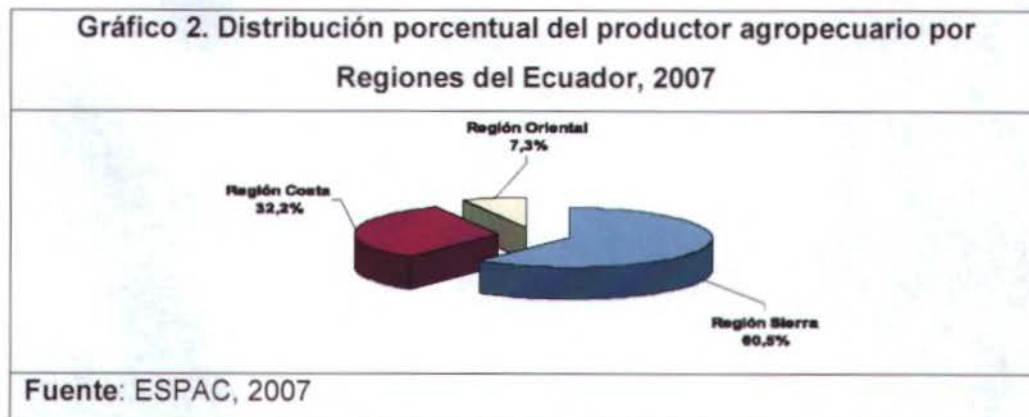
- Fomenta la capacitación de la mano de obra tanto como parte de la inversión y desarrollo de los proyectos.

2.5. Productor Agrícola Ecuatoriano.

El productor, es la persona que organiza y ejerce el control de las actividades habituales de producción que se realiza en las haciendas, terrenos o UPA's (Unidades de Producción Agrícola) destinados al cultivo.

El productor ecuatoriano a través de los años, se ha caracterizado por utilizar en el proceso de producción mecanismos y costumbres ancestrales captados de generación en generación, lo cual si se suma la falta de educación y de organización, se obtienen muchas falencias en el sistema de producción y de comercialización del producto.

En el 2007, Estadísticas Agropecuarias (ESPAC)⁴ realizó un informe estadístico sobre la caracterización del productor ecuatoriano, entre ellas están: La distribución de productores en las Regiones del País, Edades, Dueños y Arrendatarios. Gráficos 3 – 4 y 5.



La máxima capacidad de mano de obra de productores ecuatorianos se genera en la región sierra en un 61%, siendo esta región la que más comercializa productos agrícolas a nivel interno. Aunque la mano de obra agrícola en la Región Costa ha tomado acogida e importancia en las últimas décadas, dado que los

⁴ Folleto ESPAC. (2007) INEC. Caracterización del productor/a agropecuario ecuatoriano. Extraído el 05 de Noviembre del 2010 desde http://www.inec.gob.ec/c/document_library/get_file?folderId=2235616

productos agro tropicales son los más apetecidos en los mercados internacionales, siendo el banano y la maracuyá los productos insignias de nuestro país.

Tabla 1. Distribución porcentual de los productores agropecuarios, con relación al dueño o tenedor de las tierras, según edad

| Grupos de Edad | Relación Persona Productora | | | | Total |
|-----------------|-----------------------------|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Dueño | Arrendatario, aparcerero, comunero | Familiar | Otros | |
| De 15 a 24 años | 1,0% | 5,6% | 11,0% | 0,9% | 1,3% |
| De 25 a 44 años | 24,5% | 41,0% | 50,2% | 38,7% | 25,6% |
| De 45 a 64 años | 44,5% | 40,5% | 29,1% | 43,3% | 44,0% |
| 65 años y más | 27,0% | 10,0% | 9,6% | 12,1% | 26,0% |
| No declara | 3,1% | 3,0% | 0,2% | 5,0% | 3,1% |
| Total | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Fuente: ESPAC, 2007

Con respecto a la edad de las personas y su relación con su posición de propietarios de las tierras, se puede llegar a la conclusión de que en un 50% son tierras familiares heredadas y producidas por personas de entre los 25 a 44 años de edad, aunque en un análisis general se puede decir que en un 94% el productor ecuatoriano es dueño directo de las tierras aptas para la producción, ya sea porque ha invertido para poder obtenerlas o porque han pasado de familia en familia, y un 58% afirman que viven dentro de las tierras o UPA.

Tabla 2. Distribución porcentual de los productores agropecuarios por sexo según edad

| Grupos de edad | Sexo | | Total de grupo |
|-----------------|--------------|--------------|----------------|
| | Hombre | Mujer | |
| De 15 a 24 años | 62,8% | 37,4% | 100,0% |
| De 25 a 44 años | 77,5% | 22,5% | 100,0% |
| De 45 a 64 años | 77,2% | 22,8% | 100,0% |
| 65 años y más | 78,9% | 21,1% | 100,0% |
| No declara | 74,5% | 25,5% | 100,0% |
| Total | 77,4% | 22,6% | 100,0% |

según edad

Fuente: ESPAC, 2007

Otro dato importante acerca de las características del productor, es que un 23% de los productores son mujeres, lo que aviva el hecho de que las mujeres aportan sustancialmente al desarrollo de este sector, y de entre los 45 a 64 años es la edad en que los productores se dedican más a la producción del sector agrícola con un 44%.

En base al nivel de educación que tienen los productores, el 56% han culminado la instrucción primaria, aunque en la Región Costa es donde existe una mayor incidencia que las personas tengan instrucción Superior, inclusive para que tomen carreras afines al sector agrícola y agropecuario. Aunque, en la misma línea se puede deducir que en un 18% existen personas dedicadas que no han recibido ninguna instrucción académica de ningún nivel, por lo que se hace muy difícil realizar más investigaciones por incentivo propio para mejora y desarrollo de las tierras por parte de los productores.

En conclusión, el productor cobra mucha importancia con relación a la tenencia y desarrollo de las tierras. Y este es uno de los sectores más explotados a nivel nacional, por lo que se ha vuelto el principal motor de la producción interna ecuatoriana, debido a que somos un país agrícola que vive de la producción de productos agrícolas, tanto para consumo interno, como para exportaciones, aunque para el productor ecuatoriano se le dificulta el ingreso al comercio exterior, debido a las grandes barreras arancelarias, políticas, sociales, tecnológicas y culturales que imponen los países. Por lo que el productor ecuatoriano, cuyos productos aun no son potencialmente fortalecidos para la competitividad debe adaptarse a las exigencias del mercado para contribuir en el desarrollo agrícola que otros productos como el banano, cacao y arroz han logrado satisfactoriamente, es decir que si una parte de la producción agrícola ha fortalecido su proceso de producción y comercialización, es posible que los demás puedan equiparar y sostener la misma tendencia de mejora.

CAPÍTULO 03: ANÁLISIS DE LA CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TÉCNICA

3.1. Generalidades del Plan.

La idea nace de una serie de problemas que en general tiene el sector agrícola que se producen y comercializan en el territorio ecuatoriano, se ha podido constatar que las metodologías de cultivo, producción y comercialización de este sector es la misma que se ha desarrollado en el país y en la mayoría de pueblos de Latinoamérica desde hace décadas.

Las técnicas y conocimiento que se transfieren de generación en generación, y que no se adaptan al estilo y exigencia del consumidor actual ya no son técnicas que garanticen el desarrollo o creación de mejores productos, debido a que, el mercado demanda mayor calidad, agilidad en la entrega del producto, todo esto debido a la Globalización.

Así, la idea que se propone es que el productor agrícola que actualmente no ha desarrollado en gran escala su producción debido a la falta de recursos económicos para la tecnificación de su negocio, encuentre en la CFN un ente que no solo le brinde el crédito necesario, sino que también le sirva de guía en su proceso de producción y comercialización, mediante un departamento especialmente creado para esta labor, de manera que la institución le ayude al productor a inyectar el capital de la mejor manera posible a través el asesoramiento técnico.

Con este plan se espera contribuir en el correcto desarrollo de los créditos: el productor y la entidad que emite el crédito, recuperando la confianza ambos participantes.

Esta idea brinda a la Corporación Financiera Nacional el beneficio de recuperar el valor otorgado con los intereses y lineamientos en el tiempo acordado en la resolución de cada crédito firmado por la persona natural o jurídica que lo adquiere y la entidad que acredita el préstamo según lo estipula la Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional.⁵

⁵ Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional. Codificación (2006). Extraído el 07 de Noviembre del 2010 http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=125&Itemid=334

3.2. Descripción del Plan.

El plan que se llevará a cabo se detalla de la siguiente manera:

Crear dentro la Corporación Financiera Nacional, un nuevo Departamento correspondiente a la Gerencia Regional de Fomento a la Producción llamado: "Departamento Regional de Asistencia Técnica", el cual tendrá como función brindar a los clientes de la CFN y cuyos proyectos sean agrícolas, la atención técnica y especializada para que se apliquen los Procesos de mejora en la producción y comercialización de sus productos, de esta forma el cliente agrícola no solo recibirá el crédito necesario para su negocio sino que también recibirá la colaboración de la CFN en cuanto a la aplicación de técnicas de mejora productiva y comercial si así lo requiere el proyecto que se desea emprender.

Para el cliente su necesidad de aplicación de mejoras en su producción incrementará las posibilidades de éxito y rentabilidad, y al mismo tiempo la CFN asegurará el pago al crédito otorgado y de esta manera continuar brindando este servicio adicional a sus clientes y conseguir otro propósito importante para la CFN, recuperar la cartera vencida agrícola, lo cual se detallará en el capítulo 5.

Visión

Consolidar al productor ecuatoriano en el mercado interno con un producto de calidad y competitivo, generar la confianza en el consumidor para adquirir productos agrícolas ecuatorianos.

Misión

Llevar a cabo la metodología para mejorar los procesos de producción y comercialización del sector agrícola en conjunto con el compromiso entre la Corporación Financiera Nacional y el prestamista, a través de un departamento especializado en este servicio.

Principios

- Compromiso
- Liderazgo
- Mejora continua
- Trabajo en equipo
- Respaldo
- Confianza

Valores

- Integridad
- Constancia
- Ética

Objetivos Generales

- Mejorar las técnicas de producción y comercialización de los productos agrícolas.
- Dar al consumidor un servicio completo y de calidad.
- Dar al mercado un producto competitivo.
- Comprometer al productor ecuatoriano a realizar una retroalimentación, para garantizar la mejora continua de los procesos.

Objetivos Específicos

- Captar un mayor mercado agrícola comprometido para optimizar mejor sus recursos.
- Incrementar las utilidades del productor.
- Disminución del índice de morosidad de la cartera agrícola.
- Garantizar el retorno del crédito otorgado, y crear una mejor confianza entre la Corporación Financiera Nacional y el productor ecuatoriano.

3.3. FODA

Fortalezas

- Proporciona un mecanismo en la producción de los productos, con lo que garantiza el buen manejo de estos, con estándares de calidad exigidos por el mercado interno, con la finalidad de captar a largo plazo el mercado internacional.
- Sistema de mercadeo que identifique los servicios de crédito y asesoramiento técnico, mediante productos de calidad aptos para el consumo, y abalados por la Corporación Financiera Nacional.
- La CFN cuenta con los recursos financieros suficientes para otorgar créditos de grandes proporciones, suficientes para mejorar los procesos de producción y comercialización de los sectores económicos del país.

Debilidades

- El tiempo de adaptación del Plan de Producción y Comercialización, debido a que los productores tienen técnicas y costumbres ancestrales.
- El tiempo que tarda la asignación de los créditos para cumplir los requerimientos burocráticos, desalienta al productor y lo hace desertar, por lo que buscan otras fuentes de financiamiento.
- La adaptación de Plan de mejora, de acuerdo al tipo de suelos y climas del Ecuador, dependiendo de la región en donde se lo vaya a aplicar, requiere de visita y estudio del lugar de producción.

Oportunidades

- Mercados competitivos, lo cual hace que el productor (agricultor) se vea en la necesidad de invertir en mecanismos que ayuden a la producción y comercialización del sector.
- Reducir la intermediación en la cadena productiva y comercial, es decir que le brinda al productor la oportunidad de crear su propia cadena de valor, y generación de empleos.
- Reducir el índice de morosidad de la cartera Agrícola Vencida.

Amenazas

- Los fenómenos naturales como un escenario externo e impredecible que frustre y demore la forma de producción y comercialización que propone la CFN.
- La preocupación y desconfianza del productor ecuatoriano para la adaptación de y aplicación de nuevos mecanismos para el desarrollo.

3.4. CRÉDITO CFN.

El Gobierno Ecuatoriano apoya la producción nacional por medio de sus diferentes líneas de créditos agrícolas financiados por instituciones como la CFN, quien dará un valor agregado (Financiamiento + Asistencia Técnica), proponiendo al productor esta iniciativa de desarrollo y ayudarle a conseguir un producto de óptimas condiciones, y a su vez, garantiza a la CFN el retorno del monto acreditado al productor en los plazos e intereses pactados.

Los créditos de la CFN están dirigidos a los sectores productivos y de servicios, para lo cual se considerarán las siguientes condiciones, según lo detalla la Norma Operativa de Crédito primer Piso en su Manual de Crédito.⁶

A. SUJETOS DE CRÉDITO

1. Serán sujetos de crédito:
 - Las personas jurídicas que sin importar la composición de sus capitales sociales (privadas, mixtas o públicas) siempre y cuando se encuentren bajo el control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.
 - Otras personas jurídicas tales como: cooperativas no financieras, asociaciones, federaciones, corporaciones, etc., previa opinión jurídica interna que certifique su personería jurídica, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos crediticios exigidos para las personas jurídicas.

B. RIESGOS DE CRÉDITO

1. Los clientes serán evaluados a través de la Calificación del Sujeto, según Nivel de Provisión exigida por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS).
2. Se evaluará el perfil de riesgo de los accionistas cuando la participación accionaria o individual o grupo familiar sea igual o mayor que el 20%.

C. DESTINO DEL CRÉDITO POR TIPOS DE PROYECTOS

1. Se podrá financiar la adquisición de inmuebles para proyectos en marcha de ampliación, reubicación y reconversión industrial, siempre que las características del inmueble sean compatibles con las necesidades de la actividad productiva y el volumen del negocio justifique el nivel de la inversión.
2. Se podrá además financiar inmuebles, cuando estos correspondan a proyectos inconclusos, siempre que el objeto sea concluirlos y ponerlos en marcha.
3. Capital de Trabajo excluye gastos NO operativos (de administración y ventas).

D. CONSIDERACIONES PARA EL FINANCIAMIENTO

1. Los proyectos a ser financiados deberán ser viables desde el punto de vista técnico, financiero, ambiental, de mercado y legal, de acuerdo con los análisis practicados.
2. *La institución no financiará:*

⁶ Manual de Crédito CFN – Norma Operativa de Crédito Primer Piso, Modulo 3

- a. Clientes que registren cuentas inhabilitadas, cartera castigada o demanda judicial de acuerdo al reporte del buró de crédito y los que tengan obligaciones vencidas con instituciones públicas.
- b. Clientes que se encuentren registrados en la base reservada del CONSEP.
- c. Impuestos relacionados con la transacción financiera de la operación de crédito en sí, cancelación de gravámenes o gastos de constitución de compañías.
- d. Compra o transferencia de títulos valores.
- e. Gastos generales y de administración de los beneficiarios, incluyendo pagos de inscripción y cuotas de membresía de clubes, asociaciones u otras de este tipo.
- f. Adquisición de vivienda, vehículos y, en general, bienes muebles e inmuebles de uso particular, o para ser arrendados, no vinculados con la actividad productiva.
- g. Maquinaria usada, excepto aquella que, de acuerdo al informe técnico, tenga una vida útil restante superior al plazo del crédito otorgado.
- h. Proyectos que atenten contra la moral, la salud pública o no cumplan con las leyes, decretos u otras disposiciones vigentes.
- i. Compra de activos en transacciones donde exista vinculación de hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad; ni vinculación por gestión entre accionistas y la empresa considerando los límites de crédito que refieren un 20% de participación para considerar dicha vinculación tanto por grupo económico como familiar.

E. GARANTÍAS

- 1. Se aceptará garantías de bienes inmuebles cuya propiedad haya sido adjudicada por el Instituto Nacional de Desarrollo Agrario (INDA).
- 2. Las garantías que se constituyan como cobertura del crédito con la CFN, deberán contar con un avalúo de un perito calificado por la Superintendencia de Bancos y Seguros y una ratificación, por parte de un profesional técnico de la institución.
- 3. En todos los créditos, el requerimiento mínimo de 125% de cobertura, respecto al total de la deuda

F. SEGUROS

- 1. Cuando aplique, el cliente deberá mantener vigentes póliza (s) de seguro que cubran las garantías del crédito durante la vigencia del mismo.
- 2. Las pólizas de seguro deberán contar con endoso de beneficiario a favor de la CFN, o cualquier otro mecanismo que la CFN considere necesario para garantizar una adecuada cobertura.

3.4.1. PROCESO PARA ADQUISICIÓN DE CREDITO CFN.

1) BRINDAR INFORMACIÓN DE PRODUCTOS A CLIENTES A TRAVÉS DEL BALCON DE SERVICIOS. (INFORMACION)

- a) Consulta sobre el proyecto y se entrega el **Formulario de Atención al Cliente. RPCP- 23** para que sea llenado.
- b) Con el formulario se verifica si el cliente se enmarca dentro de lo establecido en el Manual de Crédito-Norma Operativa.
- c) De encontrarse dentro de lo establecido, se invita al cliente a pasar a **Pre-Calificación.**

2) REVISION DE CRITERIOS DE PERSONAS NATURALES Y JURIDICAS (PRE-CALIFICACION)

- a) Revisión de criterios de elegibilidad de personas naturales y jurídicas.
- b) Se ingresan los datos que constan en el formulario **RPCP- 23** en la base de datos de Precalificación.
- c) Se entrega **Solicitud de Pre-calificación RPCP-16A** (personas naturales) ó **RPCP-16B** (Personas jurídicas), según el caso, la misma que deberá ser entregada en un plazo máximo de 5 días.
- d) Luego de la Recepción del Formulario **RPCP-16A o RPCP-16B**, se consulta al sistema lo siguiente: información Crediticia del Cliente en Central de Riesgos, Perfil del cliente, se consulta al área de Legal sobre la aceptación de las garantías propuestas por el cliente, consulta al área de Cartera los antecedentes crediticios con CFN.
- e) Si el cliente califica satisfactoriamente en todas las consultas efectuadas, se ingresa la información del RPCP-16 en el **sistema COBIS-Expedientes**, quedando en estado **"INGRESADO"**

3) REVISION DE CRITERIOS Y VERIFICACION DE DOCUMENTOS ENTREGADOS (PRE-CALIFICACION).

- a) Se entrega oficio al cliente donde se indican los requisitos que el cliente debe entregar para continuar con el proceso crediticio.
- b) Entre los documentos que el cliente debe entregar: Requisitos, proyecto, medio magnético si es el caso, otros documentos según corresponda.

- c) Una vez que se reciben los documentos solicitados, se procede con la verificación y validación de los mismos.
- d) Luego de la verificación se procede a completar la información del cliente al Sistema COBIS, quedando el expediente en estado **"APROBADO"**
- e) Se elabora registro de verificación de datos y documentos **RPCP-13**.

4) PRECALIFICACION DEL CLIENTE.

- a) Verificación de Datos y Situación de la Operación.
- b) Si el análisis establece que esta todo correcto **"PRECALIFICA"**
- c) Se acepta la solicitud en el sistema, se llena el **Registro de revisión de Operación RPCP-17**.
- d) Acepta la carpeta del cliente en el sistema y Entrega.

4) EJECUTAR ANÁLISIS DEL PROYECTO.

- a) El Oficial de Control de Gestión, solicita por correo electrónico, la asignación en el sistema del oficial de crédito responsable al jefe del Dep. Crédito de Pequeña, Mediana o Gran Empresa, según corresponda.
- b) Se entrega carpeta física del cliente al oficial de Crédito Asignado.
- c) El Oficial revisa el Proyecto y que el expediente contenga todos los documentos e información necesarios para el análisis correspondiente.
- d) Se elabora **Carta Informativa al cliente RPCP-31B**, indicando al cliente que su expediente ha sido precalificado y el nombre del Oficial de Crédito asignado para el trámite.

5) INSPECCIÓN PREVIA Y ANALISIS DE GARANTÍAS.

- a) Concreta cita con empresa/cliente para realizar la visita de inspección previa para confirmar la información que consta en la solicitud.
- b) Se verifica la existencia de las garantías propuestas.
- c) Se realiza el avalúo de la garantía.
- d) Análisis de cobertura de Póliza de Seguros.

6) INFORME DE VIABILIDAD.

- a) Se solicitan informes actualizados a los departamentos de Supervisión y Cartera, para ver la Calificación de Riesgo del cliente.
- b) Análisis del Flujo de Caja Proyectado.
- c) Considerando los informes técnicos e informes anteriores, analiza la información de la Operación y el Modelo **PYMES RPCP-25 (Pequeña y Mediana Empresa)**
- d) Se realiza evaluación del Proyecto, aplicando modelo de Evaluación Financiera del Sistema.
- e) En un plazo de 5 días se desarrolla el **Informe de Viabilidad de Evaluación RPCP-19**

7) APROBACION DE SOLICITUD DE CREDITO

- a) Se gestiona Trámite para presentar el Proyecto a instancia respectiva.
- b) Se presenta y se aprueba el crédito del cliente en Comités de Crédito, Comisión Técnica o Directorio.

8) INSTRUMENTACIÓN Y DESEMBOLSO

- a) Dentro del Informe se incluyen las condiciones que debe seguir el cliente y que se anexaran en la Resolución de cada crédito previo a la Instrumentación y Desembolso.
- b) Se entrega al cliente la carta de **aceptación de términos de Resolución aprobatoria de Crédito RPCP-28**, donde el cliente firma y continúa el trámite, cumpliendo las condiciones y gestiones previas al desembolso

CAPÍTULO 04: ANÁLISIS FINANCIERO

Para realizar el plan de mejora en la producción y comercialización en los proyectos agrícolas, será necesario implementar un departamento dentro del área de negocios, el cual será denominado como "Departamento de Asistencia Técnica", éste departamento será específicamente para asesorar a los clientes en cuanto a la producción y comercialización de sus productos.

Para esto se necesitará una serie de proyecciones en valores de costos e inversión, ingresos futuros, punto de equilibrio y tasas de retorno para proceder en la toma de decisiones y analizar si el proyecto es viable.

4.1 Cargos Requeridos.

Tabla 3. Cuadro de Cargos Requeridos

| MATRIZ DE CARGO REQUERIDO PARA LA CREACION DEL DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------|
| CODIGO | GRUPO OCUPACIONAL SEGUN ART. 13 RESOLUCION NÚMERO 178-2005 | NIVEL SEGUN ART. 7 | GRADO | ROL SEGUN ART. 6 | NUMERO DE PUESTOS REQUERIDOS | CARGO REQUERIDO | AREA DE TRABAJO | FACTORES | | | RMU USD según art. 8 del Reglamento Oficial No. 33 |
| | | | | | | | | PONDERACION MINIMA DE COMPETENCIA | PONDERACION MINIMA DE COMPLEJIDAD DEL PUESTO | PONDERACION MINIMA DE RESPONSABILIDAD | |
| 1.2 | PROFESIONAL 4 | PROFESIONALES | 10 | EJECUCION Y SUPERVISION DE PROCESOS | 1 | JEFE REGIONAL DE ASISTENCIA TECNICA | DPTO. DE ASISTENCIA TECNICA AL CLIENTE | 325 | 160 | 230 | \$ 1,030.00 |
| 1.2 | PROFESIONAL 1 | PROFESIONALES | 8 | EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO | 1 | ANALISTA ASISTENCIA TECNICA PRIMER ORDEN | DPTO. DE ASISTENCIA TECNICA AL CLIENTE | 230 | 100 | 185 | \$ 855.00 |
| 1.2 | PROFESIONAL 1 | PROFESIONALES | 8 | EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO | 1 | ANALISTA ASISTENCIA TECNICA PRIMER ORDEN | | 230 | 100 | 185 | \$ 855.00 |
| 1.2 | PROFESIONAL 1 | PROFESIONALES | 8 | EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO | 1 | ANALISTA ASISTENCIA TECNICA PRIMER ORDEN | | 230 | 100 | 185 | \$ 855.00 |
| 1.2 | PROFESIONAL 1 | PROFESIONALES | 8 | EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO | 1 | ANALISTA ASISTENCIA TECNICA PRIMER ORDEN | | 230 | 100 | 185 | \$ 855.00 |
| 1.2 | PROFESIONAL 1 | PROFESIONALES | 8 | EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO | 1 | ANALISTA ASISTENCIA TECNICA PRIMER ORDEN | | 230 | 100 | 185 | \$ 855.00 |
| 1.2 | AUXILIAR DE SERVICIOS | NO PROFESIONALES | 1 | SERVICIO | 1 | AUXILIAR DE APOYO | | 88 | 40 | 45 | \$ 500.00 |
| | | | | | 6 | | | | | | \$ 4,350.00 |

Elaborado por: Autores

La Tabla No 4 muestra los cargos que este nuevo departamento requiere para la aplicación del plan de mejora en la producción y comercialización.

Código: Dentro de la estructura organizacional de la CFN las áreas se distinguen por códigos, en el caso del área de negocios, donde se implementará el departamento de Asistencia Técnica corresponde el código 1.2

Grupo Ocupacional: Según el Ministerio de Relaciones Laborales (SENRES), los funcionarios públicos deberán regirse a la escala de remuneraciones

mensuales según el grado y grupo ocupacional al que corresponda, esto se determina por los siguientes factores que califican al puesto de trabajo de cada funcionario:

- *Ponderación Mínima de Competencia:* Este factor indica la preparación académica que una persona debe tener para poder calificar a un puesto público.
- *Ponderación Mínima de Complejidad del Puesto:* Este factor indica lo que cada puesto que se está analizando requiere de complejidad en su desarrollo.
- *Ponderación Mínima de Responsabilidad:* Este factor indica el grado de responsabilidad del puesto dentro del proceso laboral que tiene el departamento.

Para el departamento de Asistencia Técnica se determinará el número de servidores públicos, en este caso se necesitarán 6 personas que integren un equipo de trabajo especializado en el sector productivo agrícola y comercial:

- Jefe del departamento de Asistencia Técnica (1)
- Analistas : Ingenieros Agrónomos (2)
- Analista: Arquitecto (1)
- Analista: Ingeniero Comercial (1)
- Auxiliar de Apoyo (1)

4.2 Meta Proyección de Ingresos.

En la tabla No.5 se proyectan las cifras e índices a futuro según el comportamiento de años anteriores.

En este cuadro se puede conocer y cuantificar el problema y a la vez conocer el ingreso que generará para la CFN y al cliente la implementación de este proyecto según los porcentajes y valores que se detallan en el mismo.

Meta: Disminución del Índice de Morosidad a través del departamento de Asistencia Técnica a los clientes en su proceso productivo y comercial.

Tiempo de Análisis: El análisis del proyecto está dado en 5 años.

Total cartera Vigente: Es el total de la cartera agrícola.

Cartera Total que no devenga Intereses: Es la cartera que aun no genera intereses mayores por retraso, es decir que todavía no pasa de los noventa días máximos para declararla cartera vencida.

Cartera Total Vencida: Es aquella que ya ha pasado de los noventa días de retraso, por tanto ya genera intereses por mora.

Subtotal: Es la proyección en millones de dólares dada de la suma de las tres carteras anteriores. Este valor representa a la morosidad total proyectada desde el año cero al cinco.

Índice de Morosidad Total: Es el valor del Subtotal representado en porcentaje.

Aporte del Proyecto: Es el índice que representa la disminución de la morosidad, es la diferencia entre el índice de morosidad proyectado sin la aplicación del proyecto y la meta de reducción del mismo (Índice de morosidad con la aplicación del proyecto). Por ejemplo; del año cero al año 1 el índice de morosidad reduciría del 9,28% al 7%, es decir que *el aporte del proyecto de mejora productiva y comercial de este nuevo departamento es del 2%*.

Valor Ingreso del Proyecto: Es el aporte del proyecto representado en millones de dólares, es decir el Subtotal de la Cartera multiplicado por el 2% que representa el índice de aporte del proyecto.

Valor a Invertir: Del valor de ingreso del proyecto (Recuperación de la Cartera) se destina un porcentaje que corresponderá al presupuesto anual que el departamento necesita para seguir trabajando.

Tabla 4. Proyecciones de Ingresos

| INDICE DE MOROSIDAD PROYECTADA | | | | | | |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingreso | Meta | 7% | 6% | 5% | 4% | 3% |
| | AÑOS | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| cartera total vigente | 58,567,442.37 | 78,480,372.78 | 105,163,699.52 | 140,919,357.36 | 188,831,938.86 | 253,034,798.07 |
| cartera total no devenga int | 3,071,537.14 | 3,470,836.97 | 3,922,045.77 | 4,431,911.72 | 5,008,060.25 | 5,659,108.08 |
| cartera total vencida | 2,920,343.80 | 4,526,532.89 | 7,016,125.98 | 10,874,995.27 | 16,856,242.67 | 26,127,176.14 |
| Subtotal | 64,559,323.31 | 86,477,742.64 | 116,101,871.28 | 156,226,264.35 | 210,696,241.78 | 284,821,082.29 |
| indice de morocidad total | 9.28% | 9.25% | 9.42% | 9.80% | 10.38% | 11.16% |
| aporte del proyecto | | 2% | 3% | 5% | 6% | 8% |
| valor ingreso del proyecto | | 1,943,927.87 | 3,972,059.48 | 7,495,593.78 | 13,436,453.25 | 23,241,651.75 |
| Valor a invertir | | 114,306.22 | 114,510.83 | 114,721.24 | 112,289.02 | 112,511.29 |

Elaborado por: Autores

La fila denominada Valor a Invertir del Proyecto se obtiene después de determinar el valor de los egresos totales del proyecto, para lo cual se debe determinar lo siguiente:

4.3 Porcentaje mínimo para cubrir Gastos.

Tabla 5. Porcentaje Mínimo para Cubrir Gastos

| PROCENTAJE MINIMO PARA CUBRIR GASTOS | | | | | |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| TOTAL DE GASTOS | 104,990.46 | 105,358.84 | 105,732.74 | 106,112.25 | 106,497.45 |
| DEPRECIACION | 3,005.05 | 3,005.05 | 3,005.05 | 482.65 | 482.65 |
| GASTO FINANCIERO | 867.56 | 694.05 | 520.54 | 347.02 | 173.51 |
| TOTAL EGRESOS | 108,863.07 | 109,057.93 | 109,258.32 | 106,941.92 | 107,153.61 |
| valor ingreso del proyecto | 1,943,927.87 | 3,972,059.48 | 7,495,593.78 | 13,436,453.25 | 23,241,651.75 |
| Porcentaje mínimo | 5.60% | 2.75% | 1.46% | 0.80% | 0.46% |
| Porcentaje estimado | 5.88% | 2.88% | 1.53% | 0.84% | 0.48% |

Elaborado por: Autores

La Tabla No.6 nos muestra un el total de los egresos que se contraerá para llevar a cabo este proyecto tales como Gastos Administrativos, Gastos Operativos, Gastos Financieros, depreciación de los muebles y equipos que se adquieren y de esta manera en base a los egresos se determinará el porcentaje que se requiere para invertir anualmente en el proyecto de mejora productiva y comercial.

Valor Ingreso del Proyecto: Es el aporte del proyecto representado en millones de dólares, es decir el Subtotal de la Cartera multiplicado por el 2% que representa el índice de aporte del proyecto. (Tabla No.26)

Porcentaje Mínimo – Punto de Equilibrio del Proyecto: Representa el porcentaje mínimo para cubrir los egresos, es decir el punto donde ni se gana ni se pierde sino que se cubre lo necesario para los gastos, esto está dado de la división del Total de Egresos y el Valor de Ingreso Projectado.

Porcentaje Estimado: Luego de determinar el Porcentaje mínimo o Punto de Equilibrio para cubrir gastos, es necesario que a ese valor se le incremente un porcentaje (aumento por imprevistos) el cual definirá el índice final que se necesita tanto para cubrir los gastos como para poder seguir financiando anualmente el proyecto y determinar el valor en dólares que el mismo representa, es decir el Valor a Invertir (Tabla No.6).

4.4 Plan de Inversión.

Tabla 6. Plan de Inversión

| PLAN DE INVERSION | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|------------------|
| ACTIVOS | Cantidad | Valor Unit. | Valor total | Total |
| EQUIPOS DE OFICINA | | | | 7,567.20 |
| COMPUTADOR DE ESCRITORIO MARCA XTRATECH | 5 | 708.00 | 3,540.00 | |
| IMPRESORA HP 4015X | 1 | 3,382.40 | 3,382.40 | |
| FAX PANASONIC TERMICO MODELO KX-FT987 | 1 | 324.80 | 324.80 | |
| TELEFONO DE OFICINA | 5 | 64.00 | 320.00 | |
| MUEBLES DE OFICINA | | | | 4,826.50 |
| ESTACIONES DE TRABAJO, CON PORTA TECLADO, PORTA CPU, Y CAJONERA DE 3 GAVETAS DE 1,5X0,60 | 5 | \$ 717.00 | \$ 3,585.00 | |
| SILLON GIRATORIO, BRAZOS, ESPALDAR BAJO | 5 | \$ 134.00 | \$ 670.00 | |
| SILLAS DE VISITA | 10 | \$ 57.15 | \$ 571.50 | |
| TOTAL INVERSION ACTIVO FIJO | | | | 12,393.70 |
| APORTE PROPIO | - | | | |
| VALOR FINANCIADO | 12,393.70 | | | |
| VALOR TOTAL DEL PRESTAMO | 12,393.70 | | | |

Elaborado por: Autores

El Plan de Inversión presenta todo lo necesario para crear el nuevo departamento y conocer el destino que se dará al fondo financiero.

La inversión inicial está dada por la compra del mobiliario de oficina, que será usado por el personal. Es necesario recalcar que la compra de cualquier insumo, equipo, producto o servicio se efectúa mediante el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP), éste se encarga de manejar los procesos de contratación y consultorías que todas las instituciones públicas requieren, a través del portal de compras públicas: www.compraspublicas.gob.ec, y la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

Se puede observar que el valor Financiado para la creación del departamento dentro de CFN que servirá para emprender el proyecto es \$12.393.70, este valor solo incluye la compra de muebles y equipos de oficina.

4.5 Amortización del Crédito.

El proceso dentro de toda entidad pública para la aceptación de un proyecto es a través de una petitoria para exponer el mismo en Sesión de Directorio donde los miembros deciden si aprueban o no la implementación del nuevo departamento que se encargará de brindar Asistencia Técnica a los clientes con respecto a sus procesos de producción y comercialización.

Se necesita una inversión para poder arrancar con el proyecto. Para este caso y siguiendo el proceso regular, la Corporación Financiera Nacional como entidad pública necesita un financiamiento externo, es decir que acude a entidades como el BID o Banco del Sur quienes financian especialmente proyectos de entidades gubernamentales a una tasa mucho más bajo que el que ofrecen normalmente las entidades bancarias, la cual está dada en un 7% (interés interbancario).

Tabla 7. Amortización

| TABLA DE AMORTIZACION | |
|-----------------------|----------------------|
| VALOR FINANCIADO | \$12,393.70 |
| INTERES | 7% |
| PERIODOS | 5 años |
| PAGOS | anuales decrecientes |
| PERIODO DE GRACIA | - |

| PERIODO | CAPITAL | INTERES | PAGO | SALDO |
|---------|-----------|----------|-----------|-------------|
| 0 | - | - | - | \$12,393.70 |
| 1 | 2,478.74 | 867.56 | 3,346.30 | 9,914.96 |
| 2 | 2,478.74 | 694.05 | 3,172.79 | 7,436.22 |
| 3 | 2,478.74 | 520.54 | 2,999.28 | 4,957.48 |
| 4 | 2,478.74 | 347.02 | 2,825.76 | 2,478.74 |
| 5 | 2,478.74 | 173.51 | 2,652.25 | - |
| | 12,393.70 | 2,602.68 | 14,996.38 | |

Elaborado por: Autores

Valor Financiado: En la tabla No.8 se observa que el valor a financiar para invertir en el proyecto es \$12,393.70, según lo detallado en la tabla 28 del Plan de Inversión.

Interés: 7% (BID – Banco del Sur) para financiar proyectos de entidades públicas, tasa más baja que la del mercado.

Periodo: 5 Años (Análisis del Proyecto)

4.6 Depreciación de Activos.

La tabla de depreciación se divide en dos rubros Equipos de Oficina y Muebles de Oficina, los mismos que serán depreciados según los años que correspondan.

Tabla 8. Depreciación

| Activos fijos | DEPRECIACION DE EQUIPOS Y MUEBLES | | | | | Años | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------|-------------|----------------------|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| | Cant | Valor Unit | Valor total | Depreciación en años | Depreciación anual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | | | | | | | |
| EQUIPOS DE OFICINA | | | | | | | | | | |
| COMPUTADOR DE ESCRITORIO MARCA XTRATECH | 5 | 708.00 | 3,540.00 | 3 años | 1,180.00 | 1,180.00 | 1,180.00 | 1,180.00 | - | - |
| IMPRESORA HP 4015X | 1 | 3,382.40 | 3,382.40 | 3 años | 1,127.47 | 1,127.47 | 1,127.47 | 1,127.47 | - | - |
| FAX PANASONIC TECNICO MODELO KX-FT987 | 1 | 324.80 | 324.80 | 3 años | 108.27 | 108.27 | 108.27 | 108.27 | - | - |
| TELEFONO DE OFICINA | 5 | 64.00 | 320.00 | 3 años | 106.67 | 106.67 | 106.67 | 106.67 | - | - |
| MUEBLES DE OFICINA | | | | | | | | | | |
| ESTACIONES DE TRABAJO, CON PORTA TECLADO, PORTA CPU, Y CAJONERA DE 3 GAVETAS DE 1,5X0,60 | 5 | \$ 717.00 | \$ 3,585.00 | 10 años | 358.5 | 358.5 | 358.5 | 358.5 | 358.5 | 358.5 |
| SILLON GIRATORIO, BRAZOS, ESPALDAR BAJO | 5 | \$ 134.00 | \$ 670.00 | 10 años | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 | 67 |
| SILLAS DE VISITA | 10 | \$ 57.15 | \$ 571.50 | 10 años | 57.15 | 57.15 | 57.15 | 57.15 | 57.15 | 57.15 |
| DEPRECIACION TOTAL | | | | | | 3,005.05 | 3,005.05 | 3,005.05 | 482.65 | 482.65 |

Elaborado por: Autores

En la tabla No. 9 se observa la depreciación a tres años de los Equipos de Oficina (Computadores, Impresora, Fax, Teléfonos de Oficina).

La depreciación a 10 años sobre los muebles de oficina (Estaciones de trabajo, sillones giratorios, sillas de visita)

4.7 Gastos generales.

Para la implementación del proyecto de mejora productiva y comercial a través de la Asistencia Técnica de la CFN, se deberá incurrir en gastos administrativos, operativos y otros que serán necesarios para desarrollar el proyecto planteado y cumplir las metas.

4.8 Gastos Administrativos

La tabla No. 10 muestra el flujo de los gastos administrativos proyectado a 5 años.

Luego de haber determinado el número de personas que trabajarán en el departamento de Asistencia Técnica, se procede a detallar los gastos que incurrirá administrativamente la CFN en cuanto a este departamento, para lo cual se detalla a continuación los gastos correspondientes a sueldos y salarios. Dado que es una Institución Pública, los sueldos se mantienen congelados durante 5 años.

Tabla 9. Gastos Administrativos

| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | |
|-------------------------------------|-------|--------------|----------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| DATOS | | | AÑOS | | | | | |
| ANOS Y/O PERIODOS | | | | | | | | |
| ADMINISTRACION | Cant. | Sueldo mens. | Total | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Jefe regional de Asistencia tecnica | 1 | 1,030.00 | 1,030.00 | 12,360.00 | 12,360.00 | 12,360.00 | 12,360.00 | 12,360.00 |
| Analista | 4 | 855.00 | 3,420.00 | 41,040.00 | 41,040.00 | 41,040.00 | 41,040.00 | 41,040.00 |
| Auxiliar de apoyo | 1 | 500.00 | 500.00 | 6,000.00 | 6,000.00 | 6,000.00 | 6,000.00 | 6,000.00 |
| IESS | | | | 7,217 | 7,217 | 7,217 | 7,217 | 7,217 |
| DECIMO CUARTO | | | | 1,440 | 1,440 | 1,440 | 1,440 | 1,440 |
| DECIMO TERCERO | | | | 4,950 | 4,950 | 4,950 | 4,950 | 4,950 |
| FONDO DE RESERVA | | | | 4,950 | 4,950 | 4,950 | 4,950 | 4,950 |
| VACACIONES | | | | 2,475 | 2,475 | 2,475 | 2,475 | 2,475 |
| TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | 80,432.10 | 80,432.10 | 80,432.10 | 80,432.10 | 80,432.10 |

Elaborado por: Autores

4.8.1 Gastos Operativos

La tabla No. 11, muestra el flujo de los gastos operativos para la creación del departamento de Asistencia Técnica aplicado en la CFN proyectado a 5 años.

En cuanto a los Gastos Operativos los cuales pertenecen a suministros, luz, agua y teléfono, los cuales para efectos del ejercicio se han incrementado en 1.5% por año y determinar estos gastos.

Tabla 10. Gastos Operativos

| GASTOS OPERATIVOS | | | | | | |
|--------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Valor mensual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suministros | 350.00 | 4,200.00 | 4,263.00 | 4,326.95 | 4,391.85 | 4,457.73 |
| Luz | 80.00 | 960.00 | 974.40 | 989.02 | 1,003.85 | 1,018.91 |
| Agua | 30.00 | 360.00 | 365.40 | 370.88 | 376.44 | 382.09 |
| Telefono | 250.00 | 3,000.00 | 3,045.00 | 3,090.68 | 3,137.04 | 3,184.09 |
| TOTAL GASTOS OPERATIVOS | | 8,520.00 | 8,647.80 | 8,777.52 | 8,909.18 | 9,042.82 |

Elaborado por: Autores

4.8.2 Otros Gastos

Tabla 11. Otros Gastos

| OTROS GASTOS | | | | | | | | |
|-----------------------------------------|-------|------------|---------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | | ANOS | | | | |
| Seguros 5% | Cant. | Valor Unit | Valor total | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| COMPUTADOR DE ESCRITORIO MARCA XTRATECH | 5 | 708.00 | 3,540.00 | 177.00 | 179.66 | 182.35 | 185.09 | 187.86 |
| IMPRESORA HP 4015X | 1 | 3,382.40 | 3,382.40 | 169.12 | 171.66 | 174.23 | 176.85 | 179.50 |
| FAX PANASONIC TERMICO MODELO KX-FT987 | 1 | 324.80 | 324.80 | 16.24 | 16.48 | 16.73 | 16.98 | 17.24 |
| TELEFONO DE OFICINA | 5 | 64.00 | 320.00 | 16.00 | 16.24 | 16.48 | 16.73 | 16.98 |
| | Cant. | Valor Unit | Valor mensual | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mantenimiento | | | 180.00 | 2,160.00 | 2,192.40 | 2,225.29 | 2,258.67 | 2,292.55 |
| Suministros de limpieza | | | 150.00 | 1,800.00 | 1,827.00 | 1,854.41 | 1,882.22 | 1,910.45 |
| Alimentacion | 6 | 3.75 | 495.00 | 5,940.00 | 6,029.10 | 6,119.54 | 6,211.33 | 6,304.50 |
| Servicio de transporte | 6 | 80.00 | 480.00 | 5,760.00 | 5,846.40 | 5,934.10 | 6,023.11 | 6,113.45 |
| TOTAL OTROS GASTOS | | | | 16,038.36 | 16,278.94 | 16,523.12 | 16,770.97 | 17,022.53 |
| TOTAL OTROS GASTOS | | | | 104,990.46 | 105,358.84 | 105,732.74 | 106,112.25 | 106,497.45 |

Elaborado por: Autores

La tabla No. 12, muestra el flujo de otros gastos proyectados a 5 años.

En cuanto a estos gastos los correspondientes a seguros de equipos de oficina, mantenimiento, suministros de limpieza, alimentación y transporte del personal, para efectos del ejercicio se han incrementado en 1.5% por año y determinar estos gastos.

4.9 Estado de Pérdidas y Ganancias.

A continuación se mostrará la evaluación financiera a través del Estado de Pérdidas y Ganancias con el fin de identificar los, gastos e ingreso, esta herramienta es útil para la toma de decisiones según los flujos positivos ó negativos que se generen.

Tabla 12. Estado de Pérdidas y Ganancias

| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | | | | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | AÑOS | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| INGRESOS | | | | | |
| Ingresos por ahorro | 114,306.22 | 114,510.83 | 114,721.24 | 112,289.02 | 112,511.29 |
| Egresos | | | | | |
| Gastos administrativos | 80,432.10 | 80,432.10 | 80,432.10 | 80,432.10 | 80,432.10 |
| Gastos operativos | 8,520.00 | 8,647.80 | 8,777.52 | 8,909.18 | 9,042.82 |
| Otros gastos | 16,038.36 | 16,278.94 | 16,523.12 | 16,770.97 | 17,022.53 |
| Gastos financieros | 867.56 | 694.05 | 520.54 | 347.02 | 173.51 |
| Depreciación | 3,005.05 | 3,005.05 | 3,005.05 | 482.65 | 482.65 |
| Total egresos | 108,863.07 | 109,057.93 | 109,258.32 | 106,941.92 | 107,153.61 |
| Utilidad operacional | 5,443.15 | 5,452.90 | 5,462.92 | 5,347.10 | 5,357.68 |
| Participacion 15% | - | - | - | - | - |
| Utilidad antes de impuestos | \$5,443.15 | \$5,452.90 | \$5,462.92 | \$5,347.10 | \$5,357.68 |
| Impuesto a la renta 25% | - | - | - | - | - |
| Utilidad Neta | \$5,443.15 | \$5,452.90 | \$5,462.92 | \$5,347.10 | \$5,357.68 |
| Utilidad Acumulada | 5,443.15 | 10,896.05 | 16,358.97 | 21,706.06 | 27,063.74 |

Elaborado por: Autores

4.9.1 Balance General.

El Balance General refleja la situación patrimonial del departamento de Asistencia Técnica proyectado en 5 años, donde se encuentran activos y pasivos detallados en la tabla No. 14.

Tabla 13. Balance General

| BALANCE GENERAL | | | | | | | |
|-------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------------|
| | AÑOS | | | | | | |
| ACTIVOS | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| ACTIVO CORRIENTE | - | 5,969.46 | 11,948.67 | 17,937.90 | 21,288.90 | 24,650.49 | flujo de caja acumulado |
| ACTIVO FIJO | 12,393.70 | 12,393.70 | 12,393.70 | 12,393.70 | 12,393.70 | 12,393.70 | |
| DEPRECIACION | - | 3,005.05 | 6,010.10 | 9,015.15 | 9,497.80 | 9,980.45 | depreciacion acumulada |
| ACTIVO FIJO NETO | 12,393.70 | 9,388.65 | 6,383.60 | 3,378.55 | 2,895.90 | 2,413.25 | |
| TOTAL ACTIVOS | 12,393.70 | 15,358.11 | 18,332.27 | 21,316.45 | 24,184.80 | 27,063.74 | |
| PASIVOS | | | | | | | |
| PASIVO A CORTO PLAZO | - | | | | | | |
| PASIVO A LARGO PLAZO | 12,393.70 | 9,914.96 | 7,436.22 | 4,957.48 | 2,478.74 | - | |
| CAPITAL | | | | | | | |
| UTILIDADES | | 5,443.15 | 10,896.05 | 16,358.97 | 21,706.06 | 27,063.74 | utilidad acumulada - EPG |
| PATRIMONIO | 0 | 5,443.15 | 10896.05008 | 16358.96617 | 21706.06215 | 27063.74265 | |
| TOTAL PASIVO + PATRIMONIO | 12,393.70 | 15,358.11 | 18,332.27 | 21,316.45 | 24,184.80 | 27,063.74 | |
| TOTAL ACTIVO - PASIVO Y PATRIMONIO | - | - | - | - | - | - | |

Elaborado por: Autores

4.10. Flujo de Caja proyectado.

El Flujo de Caja representa la inversión y los flujos positivos. En base a esto se determina la viabilidad del proyecto ya que es un elemento importante en el momento de determinar el TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto).

Inversión: Proviene del Plan de Inversión donde indica el valor con el cual se implementará el nuevo departamento de acuerdo a la compra de muebles y equipos. (Tabla No. 7)

Utilidad Neta: Esta dado de la Tabla No. 12, es la diferencia entre la Utilidad antes de impuesto e Impuesto a la Renta (CFN no paga Impuesto a la Renta por ser Institución del Estado)

Depreciación: Proviene de la depreciación total (Tabla No.9) de equipos y muebles de oficina, correspondiente a los años de depreciación.

Gasto Financiero: Dado del Estado de Perdidas y Ganancia (Tabla no.12).

Total flujo de Caja: Dado de la suma de los rubros anteriores. (Inversión, Utilidad Neta, Depreciación, Gasto financiero)

Tabla 14. Flujo de Caja Proyectado

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|--------------------------------|-------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Descripcion | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversion | \$12,393.70 | | | | | |
| Utilidad neta | | 5,443.15 | 5,452.90 | 5,462.92 | 5,347.10 | 5,357.68 |
| Depreciacion | | 3,005.05 | 3,005.05 | 3,005.05 | 482.65 | 482.65 |
| Gasto financiero | | 867.56 | 694.05 | 520.54 | 347.02 | 173.51 |
| Total flujo de caja | | 9,315.76 | 9,151.99 | 8,988.50 | 6,176.77 | 6,013.84 |
| Pago de Capital | | 2,478.74 | 2,478.74 | 2,478.74 | 2,478.74 | 2,478.74 |
| pago de intereses | | 867.56 | 694.05 | 520.54 | 347.02 | 173.51 |
| Pago trabajadores | | - | - | - | - | - |
| Impuesto a la renta | | - | - | - | - | - |
| total de pago | | 3,346.30 | 3,172.79 | 2,999.28 | 2,825.76 | 2,652.25 |
| Flujo de Caja Libre | | 5,969.46 | 5,979.21 | 5,989.23 | 3,351.01 | 3,361.59 |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | | 5,969.46 | 11,948.67 | 17,937.90 | 21,288.90 | 24,650.49 |

Elaborado por: Autores

Pago de Capital y pago de intereses: Corresponden al pago del capital del financiamiento y el interés generado (Tabla de Amortización No. 8).

Total de Pago: Dado de la suma del Capital y el Interés.

Flujo de caja Libre: Es la diferencia entre el total del Flujo de Caja y el total del pago.

Flujo de Caja Acumulado: Está dado de la suma acumulada de Caja Libre de cada año.

4.11. Evaluación Financiera TIR – VAN

La tasa interna de retorno es un indicador de rentabilidad del proyecto que se utiliza para definir la aceptación o rechazo del mismo; para ello, la Tasa Interna de Retorno (TIR) se compara con una tasa mínima, llamada Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) la cual esta fijada en 12%, si la TIR supera la tasa de corte (TMAR) se acepta la inversión caso contrario se rechaza.

El Valor Presente Neto (VPN) es un procedimiento que permite calcular el valor presente de una inversión futura.

Tabla 15. Evaluación TIR – VPN

| EVALUACION TIR - VPN | | | | | | |
|----------------------------------|---------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Descripción | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión | \$12,393.70 | | | | | |
| Utilidad neta | | 5,443.15 | 5,452.90 | 5,462.92 | 5,347.10 | 5,357.88 |
| Depreciación | | 3,005.05 | 3,005.05 | 3,005.05 | 482.65 | 482.65 |
| gasto financiero | | 867.56 | 694.05 | 520.54 | 347.02 | 173.51 |
| Total flujo de caja | | 9,315.76 | 9,151.99 | 8,908.50 | 6,176.77 | 6,013.84 |
| Pago de Capital | | 2,478.74 | 2,478.74 | 2,478.74 | 2,478.74 | 2,478.74 |
| pago de intereses | | 867.56 | 694.05 | 520.54 | 347.02 | 173.51 |
| Total pago | | 3,346.30 | 3,172.79 | 2,999.28 | 2,825.76 | 2,652.25 |
| Total flujo caja libre | | 5,969.46 | 5,979.21 | 5,909.23 | 3,351.01 | 3,361.59 |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | | 5,969.46 | 11,948.67 | 17,937.90 | 21,288.90 | 24,650.49 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | -\$12,393.70 | 5,969.46 | 5,979.21 | 5,909.23 | 3,351.01 | 3,361.59 |
| RECUPERACION DE INVERSION | -\$12,393.70 | (6,424.24) | (445.03) | 5,544.20 | 8,895.20 | 12,256.79 |

| | |
|------------------------|----------|
| TIR | 33% |
| VPN | 6,002.86 |
| TMAR | 12% |
| Tiempo de recuperación | 2.93 |
| | 2 AÑOS |
| | 11 MESES |
| | 3 DÍAS |

Elaborado por: Autores

Punto de Equilibrio para la Recuperación de la Inversión: Este valor esta dado exactamente a los 2 años 11 meses y 3 días después de la inversión en el Proyecto.

4.12. Análisis de Escenarios

Escenario Esperado

En el escenario esperado, la TIR es 0,33%, casi 3 veces superior al 0,12% TMAR. El VPN, que es el valor actual de la inversión, es altamente atractivo de manera que impulsa a la ejecución del proyecto.

Tabla 16. Escenario Esperado

| ESCENARIO ESPERADO | | | | | | |
|---------------------------------------------|----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Valor estimado porcentual para la inversión | 5% | | | | | |
| | AÑOS | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | | 5,969.46 | 5,979.21 | 5,989.23 | 3,351.01 | 3,361.59 |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | | 5,969.46 | 11,948.67 | 17,937.90 | 21,288.90 | 24,650.49 |
| FLUJO DE CAJA FINAL | -12393.7 | (6,424.24) | (445.03) | 5,544.20 | 8,895.20 | 12,256.79 |
| TIR | 33% | | | | | |
| VAN | 6,002.86 | | | | | |
| TMAR | 12% | | | | | |

Elaborado por: Autores

Escenario Optimista.

En el escenario óptimo el valor estimado porcentual para la inversión es de 6%, el cual indica que la TIR es 44%, muy superior al 12% TMAR.

Tabla 17. Escenario Optimista

| ESCENARIO OPTIMISTA | | | | | | |
|---------------------------------------------|----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Valor estimado porcentual para la inversión | 6% | | | | | |
| | AÑOS | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | | 7,058.09 | 7,069.79 | 7,081.81 | 4,420.43 | 4,433.13 |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | | 7,058.09 | 14,127.88 | 21,209.69 | 25,630.11 | 30,063.24 |
| FLUJO DE CAJA FINAL | -12393.7 | (5,335.61) | 1,734.18 | 8,815.99 | 13,236.41 | 17,669.54 |
| TIR | 44% | | | | | |
| VAN | 9,909.59 | | | | | |
| TMAR | 12% | | | | | |

Elaborado por: Autores

Escenario Pesimista

En el escenario pesimista el valor estimado porcentual para la inversión es de 3.50%, el cual indica que la TIR es 0,13%, es decir que incluso con un valor estimado bajo, la TIR supera al 0,12% TMAR.

Tabla 18. Escenario Pesimista

| ESCENARIO PESIMISTA | | | | | | |
|---------------------------------------------|----------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Valor estimado porcentual para la inversion | 3.50% | | | | | |
| | AÑOS | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | | 4,336.52 | 4,343.34 | 4,350.35 | 1,746.88 | 1,754.29 |
| FLUJO DE CAJA ACUMULADO | | 4,336.52 | 8,679.86 | 13,030.21 | 14,777.08 | 16,531.37 |
| FLUJO DE CAJA FINAL | -12393.7 | (8,057.18) | (3,713.84) | 636.51 | 2,383.38 | 4,137.67 |
| TIR | 13% | | | | | |
| VAN | 142.77 | | | | | |
| TMAR | 12% | | | | | |

Elaborado por: Autores

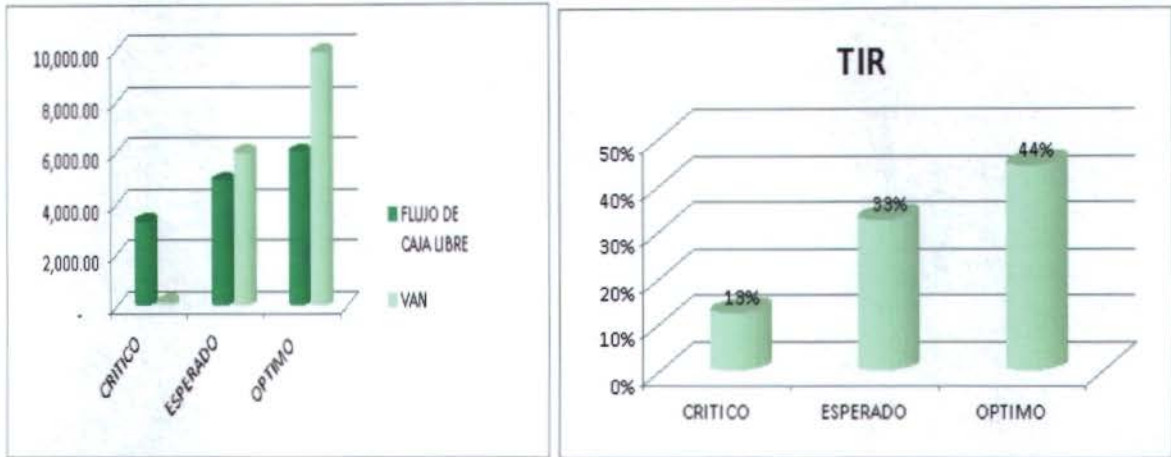
Resumen de los escenarios.

Tabla 19. Análisis de los Escenarios

| ESCENARIOS | | | |
|---------------------|----------|----------|----------|
| | CRITICO | ESPERADO | OPTIMO |
| FLUJO DE CAJA LIBRE | 3,306.27 | 4,930.10 | 6,012.65 |
| TIR | 13% | 33% | 44% |
| TMAR | 12% | 12% | 12% |
| VAN | 142.77 | 6,002.86 | 9,909.59 |

Elaborado por: Autores

Gráfico 3. Análisis de los escenarios



Elaborado por autores

Por lo tanto, de este capítulo concluye que el proyecto de mejora en la producción y comercialización del sector agrícola es rentable y capaz de alcanzar las metas esperadas por la CFN.

CAPITULO 05: ANÁLISIS DE LA DEMANDA - SECTOR AGRÍCOLA

5.1. Demanda de la CFN para créditos agrícolas.

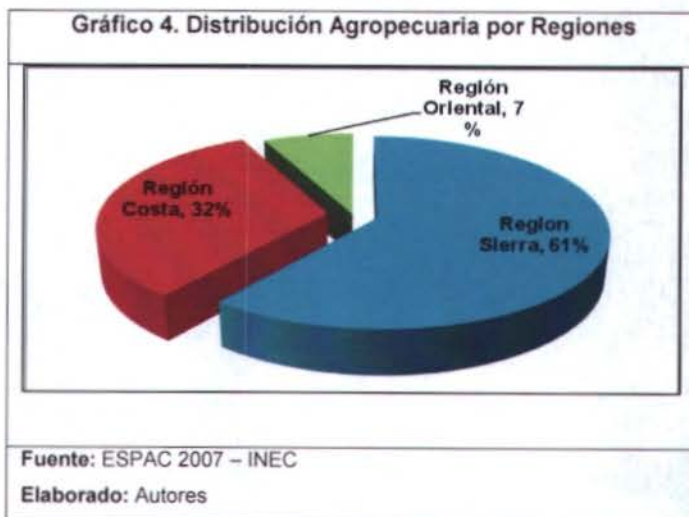
Para este proyecto, la demanda la representa el cliente de la CFN, quien es la persona interesada en adquirir el préstamo, y por ende, es quien deberá emprender el proyecto de mejora en su producción agrícola, por lo que se necesita conocer la distribución porcentual de los agricultores en el Ecuador y las necesidades que se dan en este sector productivo.

5.2. Distribución Porcentual de la demanda.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) presentó la descripción de la división del productor agrícola ecuatoriano por regiones a excepción de las Islas Galápagos y la distribución porcentual del productor ecuatoriano por relación con el dueño o tenedor de la tierra, según este estudio se trabajó con base de datos de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) durante el año 2007⁷.

5.2.1 Distribución del Productor Agropecuario por Regiones

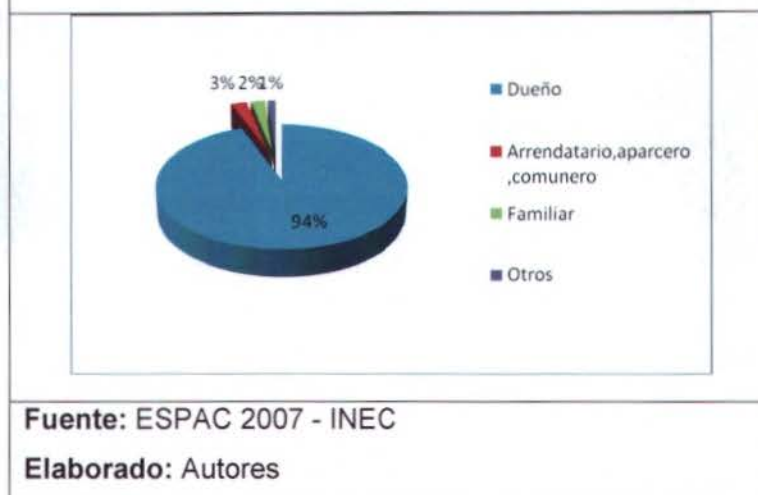
El gráfico No. 13 muestra que la Región Sierra abarca el mayor porcentaje de productores agrícolas del país, es decir que 61 de cada 100 productores agrícolas son de esta región.



⁷ Datos tomados de la página web del Ministerio de Agricultura, ganadería y pesca, SIAGRO, ESPAC 2007. http://www.magap.gob.ec/sigagro/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=400

5.2.2 Distribución del Productor Agropecuario por relación con el dueño o tenedor de la tierra.

Gráfico 5. Distribución Agropecuaria por relación con el dueño o tenedor de tierra



El gráfico No. 14 muestra que 94 de cada 100 productores son dueños directos de las tierras, mientras que el porcentaje restante se dividen en arrendatarios, comuneros y familiares.

Sobre estos datos, la CFN podrá conocer y analizar que el sector productivo agrícola tiene el potencial necesario para crecer y fortalecer su producción y alcanzar las metas deseadas por el productor y la entidad emisora del crédito, especialmente tomando en cuenta que la mayoría de los potenciales clientes son dueños de las tierras donde ellos mismos trabajan.

Según una de las publicaciones del MAGAP sobre el III Censo Nacional Agropecuario realizado por el Sistema de Información Geográfica y Agropecuaria (SIAGRO), "del 40% de la población ecuatoriana que reside en el área rural, las dos terceras partes conforman hogares de productores agropecuarios y viven en las propias Unidades de Producción Agropecuaria, de tal manera que, algo más del 25% de la población ecuatoriana se estima vinculada a la actividad agropecuaria, ciertamente, el 62% de la población rural ocupada, trabaja en agricultura", Es decir aproximadamente 3,5 millones de habitantes en el Ecuador se dedican a la agricultura

5.3 Necesidades de la Demanda

Para crear un proyecto efectivo es necesario partir de los estudios de las necesidades del agricultor, de tal modo que se logre identificar prioridades para entender todo aquello que rodea a la comunidad agrícola, en este caso, los clientes de la CFN, para lo que se crea una encuesta que permita al nuevo departamento una visión sobre lo que se necesita trabajar con los clientes para la aplicación del Plan de mejora productiva y comercial de sus negocios.

La encuesta se realizó a personas que han acudido a la CFN a recibir información en el Balcón de Servicios de la CFN, mediante comunicación telefónica (base de datos CFN del área de Información y Pre-Análisis) específicamente a aquellas que cumplen con el perfil del segmento de clientes que necesitamos para esta encuesta, grupos asociativos o personas del sector agrícola.

La siguiente encuesta servirá para que el nuevo Departamento que se creará en CFN conozca las necesidades principales, logre emprender el Plan de Mejora Productiva y Comercial de los clientes de la cartera Agrícola, buscar cubrir las necesidades y corregir aquellas falencias que actualmente perjudican el desarrollo de este sector, de esta manera mejorar el servicio de CFN a sus clientes, lograr las mejoras en el sector y reducir el índice de morosidad a través de las nuevas propuestas planteadas a los clientes para obtener mejores resultados en sus proyectos.

5.4. Encuesta:

Gráfico 6. Modelo de Encuesta




| Encuesta | | | |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| DATOS PERSONALES | | | |
| Nombre..... | Edad..... | | |
| I. ANTECEDENTES EN EL NEGOCIO AGRICOLA | | | |
| Antigüedad en la actividad | | | |
| Más de 10 años <input type="checkbox"/> | Menos de 10 años <input type="checkbox"/> | | |
| Pertenece a alguna Asociación agrícola? | | | |
| SI <input type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> | | |
| Tipo de Comercialización: | | | |
| Intermediario <input type="checkbox"/> | Directo <input type="checkbox"/> | | |
| II. ANTECEDENTES PREDIALES | | | |
| Tenencia: | | | |
| Propio <input type="checkbox"/> | Arrenda <input type="checkbox"/> | | |
| III. CAPACITACION REQUERIDA | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Control de plagas | Enfermedades | Riego | Fertilización |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | |
| Administración | Comercialización | Agricultura General | |
| Otros:- _____ | | | |
| * Modelo de Encuesta. | | | |

Elaborado por: Autores

Antecedentes en el negocio agrícola.

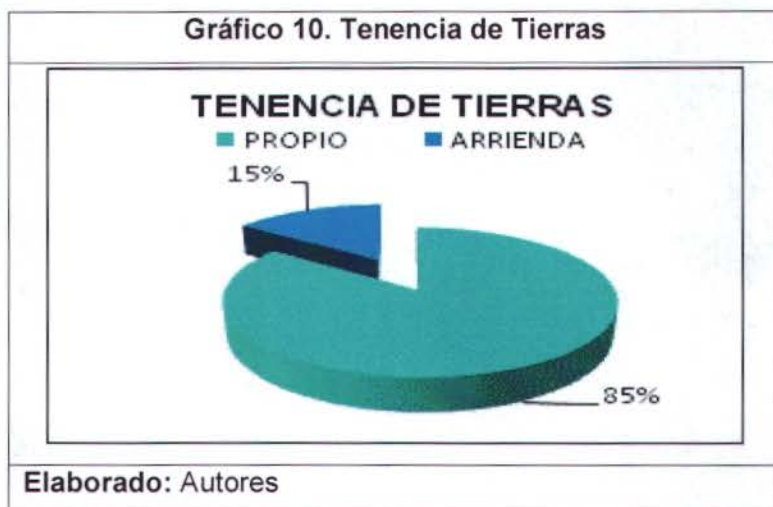
- Se puede observar en el gráfico No. 8 que el 40% de agricultores llevan más de 10 años desarrollándose en este sector productivo, mientras que el 60% representa a personas que llevan menos de 10 años.
- El 65% de los agricultores encuestados no se encuentran actualmente en ninguna asociación agrícola, esto demuestra que existe tendencia a trabajar de forma independiente.

- De igual forma, la mayoría de los agricultores (65%) comercializa sus productos directamente con los mayoristas.

| <p>Gráfico 7. Antigüedad en la Agricultura</p> | <p>Gráfico 8. ¿Pertenece a alguna Asociación Agrícola?</p> | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|------------|----------------|---------------|------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|----|-----|----|-----|
| <p>ANTIGÜEDAD EN LA AGRICULTURA</p> <p>■ MAS DE 10 AÑOS ■ MENOS DE 10 AÑOS</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>MAS DE 10 AÑOS</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>MENOS DE 10 AÑOS</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | MAS DE 10 AÑOS | 40% | MENOS DE 10 AÑOS | 60% | <p>¿PERTENECE A ALGUNA ASOCIACIÓN AGRÍCOLA?</p> <p>■ SI ■ NO</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>40%</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>60%</td> </tr> </tbody> </table> | Categoría | Porcentaje | SI | 40% | NO | 60% |
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | |
| MAS DE 10 AÑOS | 40% | | | | | | | | | | | | |
| MENOS DE 10 AÑOS | 60% | | | | | | | | | | | | |
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | |
| SI | 40% | | | | | | | | | | | | |
| NO | 60% | | | | | | | | | | | | |
| <p>Elaborado: Autores</p> | <p>Elaborado: Autores</p> | | | | | | | | | | | | |
| <p>Gráfico 9. Tipo de Comercialización</p> | | | | | | | | | | | | | |
| <p>TIPO DE COMERCIALIZACIÓN</p> <p>■ INTERMEDIARIO ■ DIRECTO</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>INTERMEDIARIO</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>DIRECTO</td> <td>65%</td> </tr> </tbody> </table> | | Categoría | Porcentaje | INTERMEDIARIO | 35% | DIRECTO | 65% | | | | | | |
| Categoría | Porcentaje | | | | | | | | | | | | |
| INTERMEDIARIO | 35% | | | | | | | | | | | | |
| DIRECTO | 65% | | | | | | | | | | | | |
| <p>Elaborado: Autores</p> | | | | | | | | | | | | | |

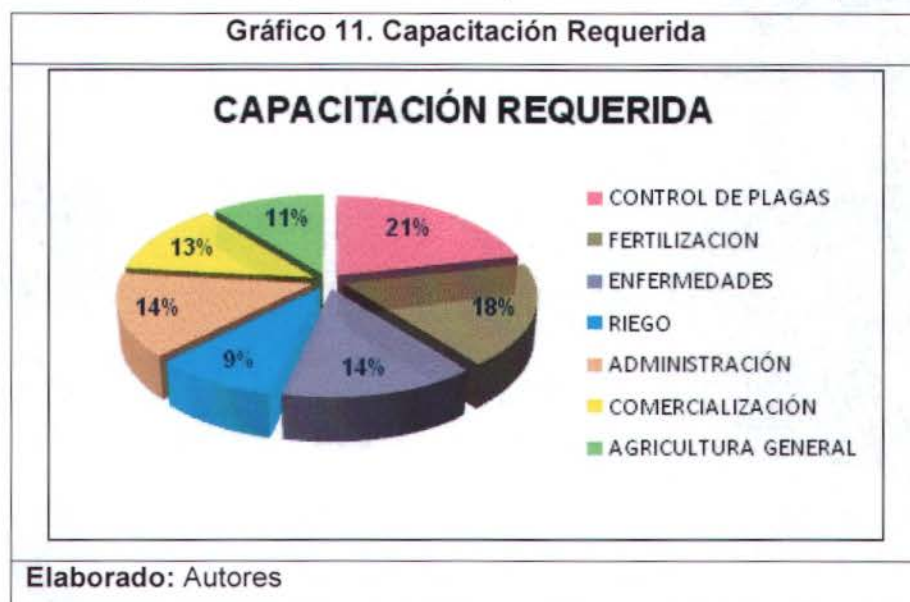
Antecedentes prediales.

- Se observa en el gráfico No. 10 que el 85% de los agricultores encuestados son propietarios de las tierras donde trabajan.



Capacitación requerida.

Esta sección de la encuesta representa la clave para reafirmar la necesidad de mejora que los mismos agricultores manifiestan, ellos conocen de la competitividad que el mercado exige, pero aun no saben de qué manera enfrentarla. Entre los factores que preocupa e interesa a los agricultores son el control de plagas y enfermedades, fertilización, administración y comercialización de sus productos.



5.5 Líneas de Crédito vinculados a proyectos agrícolas.

Entre los productos que ofrece la CFN, el más ajustable al sector productivo agrícola es: Crédito Directo, ya que está destinado para personas naturales o jurídicas que necesiten invertir tanto en activos fijos como en capital de trabajo. A continuación una breve explicación sobre éste.

Crédito Directo

Este crédito se otorga a personas naturales o jurídicas sin importar la composición de su capital social, es decir pueden ser privadas, mixtas o públicas que estén bajo el control de la Superintendencia de Compañías, este crédito se aplica también para Cooperativas no financieras, asociaciones, fundaciones y corporaciones con personería jurídica.

El destino del crédito debe ser para la adquisición de activos fijos como maquinaria, obras civiles, equipo, fomento agrícola y semoviente, así como, para capital de trabajo, en la adquisición de materia prima, insumos, materiales directos o indirectos, pago de mano de obra, etc., e incluso se podrá financiar la adquisición de inmuebles para proyectos de ampliación y reubicación industrial, siempre que las características del inmueble sean compatibles con las necesidades de la actividad productiva y el volumen del negocio justifique el nivel de la inversión.

La CFN también podrá financiar la adquisición de inmuebles cuando éstos correspondan a proyectos inconclusos, siempre que el objeto sea concluirlos y poner en marcha los proyectos.

Monto del Crédito Directo: Desde USD 50,000.00

Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total):

Hasta el 70% para proyectos nuevos.

Hasta el 90% para proyectos de ampliación.

Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta.

Plazo del Crédito Directo:

Activo fijo: Hasta 10 años

Capital de Trabajo: Hasta 3 años

Tasas de Interés del Crédito Directo:

*Capital de Trabajo: 10.5%

*Activos fijos: 10.5% hasta 5 años.

11% hasta 10 años.

CAPÍTULO 06: APLICACIÓN DE MEJORA EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACION AGRÍCOLA – PRODUCTO EJEMPLO: NARANJA

6.1. Enfoque General de la Aplicación de la Mejora Productiva y Comercial de los Productos Agrícolas.

Como se detalló en los capítulos anteriores, este proyecto se enfoca en la creación de un nuevo departamento dentro de la CFN que brinde a los clientes de la Cartera Agrícola un servicio adicional al crédito que se les otorga; es decir que este nuevo departamento se enfocará en analizar cada caso para aplicar técnicas de mejora productiva y comercial dentro del proceso que el cliente desarrolla en su negocio. Dado que la cartera agrícola es muy amplia, se decidió escoger un producto en particular para llevar a cabo un esquema de lo que sería la aplicación del plan de mejora de los productos agrícolas.

El producto seleccionado para fines de ejemplo del trabajo que desarrollaría el Departamento de Asistencia Técnica es: **NARANJA**.

6.2. Producto Agrícola de estudio: NARANJA ECUATORIANA

Dentro de la familia de los cítricos, los cuales se desarrollan en zonas tropicales y subtropicales, encontramos a uno de los frutos más conocidos alrededor del mundo, la naranja, ésta es originaria del Sudeste de China y es uno de los frutos más consumidos alrededor del mundo, ya que contiene vitaminas, sales minerales y azúcares con propiedades beneficiosas para el cuerpo humano.

Otro de los puntos favorables de esta fruta es que existen distintas variedades, lo cual permite que se pueda distribuir según su cultivo, productividad, sabor, jugosidad y tamaño, entre sus distintos derivados se encuentran mermeladas, zumo, aceites, productos de belleza, etc. Dentro de la familia de las naranjas se conocen sobretodo dos especies importantes, las dulces, que son las naranjas de mesa y las amargas que no se consumen por su sabor muy ácido y se usan para elaborar sus derivados.

El Ecuador, por su ubicación geográfica, tiene las mejores condiciones para la producción de esta fruta y de los demás cítricos; lugares como Quinsaloma, Chone, Flavio Alfaro, El Carmen, Caluma, entre otros cantones se encuentran las zonas de producción citrícola más importantes del Ecuador, donde existen hectáreas dedicadas exclusivamente al cultivo de la naranja, toronja, lima, limón y mandarina.

A pesar de las buenas condiciones climáticas en el Ecuador, la producción no es suficiente para abastecer la demanda nacional, los principales obstáculos son ya muy bien conocidos dentro del sector agrícola como por ejemplo, la falta de mantenimiento adecuado a las plantaciones, la falta de capital de trabajo, los cambios climáticos de los últimos años, la poca tecnología y la cultura productiva artesanal.

Según fuentes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el folleto del Censo Nacional Agropecuario – publicado en el 2008, el Ecuador logro una producción total de 54.916 toneladas métricas (TM), entre cosecha sola y asociada. Entre la variedad de naranjas que nuestro país cultiva se encuentran: Valencia Tardía, Valencia Común, Valencia Delta, Thompson, Washington, Naranja lima, Naranja agria y Naranja pomelo, según un artículo del Diario El Universo publicado el 15 de Agosto del 2008⁸, en su sección "El País". En la tabla No. 1 se muestra la producción de esta fruta en el Ecuador.

Tabla 20. Total País, según tipo de Cultivo, Año 2008

| TOTAL PAÍS: SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y VENTAS, SEGÚN TIPO DE CULTIVO AÑO 2008 | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------|-----------|-----------------|-------------|
| CULTIVOS | | SUPERFICIE (Has) | | PRODUCCIÓN (Tm) | VENTAS (Tm) |
| | | PLANTADA/ SEMBRADA | COSECHADA | | |
| TOTAL CULTIVOS PERMANENTES | Solo | 1 141 484 | 943 299 | | |
| | Asociado | 377 813 | 330 005 | | |
| BANANO (fruta fresca) | Solo | 194 518 | 181 042 | 6 631 426 | 6 093 777 |
| | Asociado | 38 909 | 34 479 | 69 719 | 31 244 |
| CACAO (Almendra seca) | Solo | 322 518 | 263 305 | 80 356 | 74 174 |
| | Asociado | 132 897 | 113 299 | 13 944 | 12 994 |
| CAFÉ (Grano oro) | Solo | 102 138 | 87 042 | 17 440 | 16 352 |
| | Asociado | 89 051 | 81 437 | 14 656 | 13 628 |
| CAÑA DE AZÚCAR PARA AZÚCAR (Tallo fresco) | Solo | 105 931 | 97 165 | 9 341 095 | 8 496 478 |
| | Asociado | | | | |
| CAÑA DE AZÚCAR PARA OTROS USOS (Tallo fresco) | Solo | 40 152 | | | |
| | Asociado | 186 | | | |
| MARACUYÁ (Fruta fresca) | Solo | 12 131 | 8 753 | 67 308 | 65 936 |
| | Asociado | 1 052 | 1 006 | 4 232 | 4 121 |
| NARANJA (Fruta fresca) | Solo | 4 071 | 3 501 | 14 088 | 13 182 |
| | Asociado | 20 449 | 18 798 | 40 828 | 33 554 |
| PALMA AFRICANA (Fruta fresca) | Solo | 174 081 | 149 419 | 2 203 578 | 2 187 637 |
| | Asociado | 563 | 82 | 737 | 737 |
| PLÁTANO (Fruta fresca) | Solo | 79 085 | 66 096 | 391 778 | 272 939 |
| | Asociado | 53 648 | 44 977 | 114 390 | 91 399 |
| TOMATE DE ÁRBOL (Fruta fresca) | Solo | 5 408 | 3 260 | 9 794 | 8 078 |
| | Asociado | 332 | 215 | 194 | 187 |
| OTROS PERMANENTES | Solo | 101 452 | 83 715 | | |
| | Asociado | 40 726 | 35 711 | | |

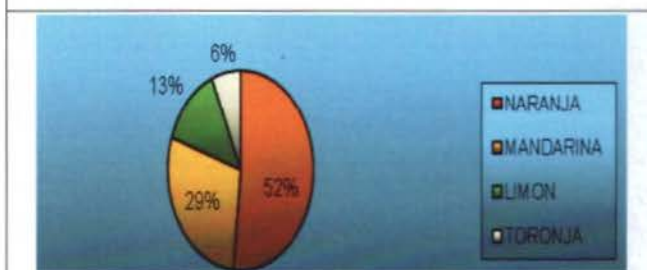
Fuente: Elaborado por el INEC, folleto Espac-2008

⁸ <http://www.eluniverso.com/2008/08/15/0001/12/15E6378B8F44487B80EC226114F14606.html>

El cuadro publicado por el INEC en el folleto del Censo Nacional Agropecuario – publicado en el 2008⁹, indica la producción total de los cultivos permanentes, entre ellos la naranja, donde se explica numéricamente que la siembra en cultivo solo (únicamente naranjas) fue de 4.071 hectáreas (ha), mientras que en cultivo asociado (cultivo de naranja y otra fruta adicional) fue de 20.449 ha; de esa siembra la cosecha total fue de 3.501 ha, en cultivo solo y 18.798 ha en cultivo asociado, la producción de naranjas en total fue de 54.916 ha, dado de la suma del producción de naranjas entre la cosecha sólida y asociada.

Según Food and Agricultural Organization (FAO), el consumo de la naranja creció en comparación a los demás cítricos como mandarina, limón y toronja. El 52% pertenece al consumo per cápita mundial de la naranja, razón indispensable para que el Ecuador no se quede de brazos cruzados, más aún si se tiene la oportunidad y las condiciones de producir una fruta que sobresalga en el mercado.

Gráfico 12. Consumo Per Cápita Mundial Fruta Fresca 2005



FUENTE: (FAO) Food and Agricultural Organization

ELABORADO POR: Autores

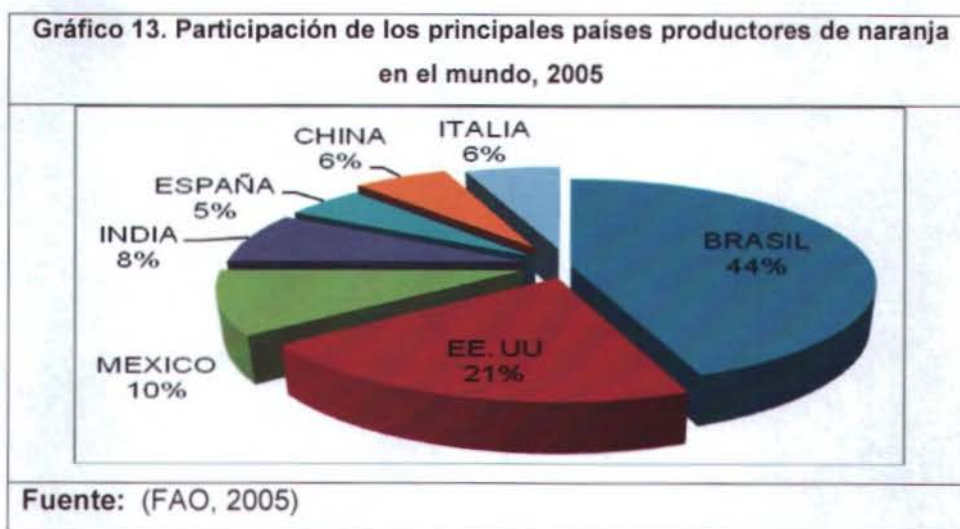
⁹ Folleto ESPAC. (2008). Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos INEC. Resultado de la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. Extraído el 05 de Noviembre del 2010 desde http://www.inec.gob.ec/c/document_library/get_file?folderId=101679

6.3. Producción mundial de la naranja.

En el grupo de los cítricos, la naranja es el rubro más importante a nivel mundial. La producción de la naranja ha ido en aumento, ya que el consumo y la acogida de ésta fruta se han vuelto satisfactorios para los productores a nivel mundial, mejorando su cadena de producción y distribución, teniendo así que según fuentes de FAO, en el año 2005 entre los tres primeros países productores de naranjas se encuentran: Brasil, Estados Unidos y México.

Países desarrollados como Brasil y EE.UU. han sido los principales productores de jugo de naranja concentrado y congelado, sin embargo Estados Unidos consume toda su producción, por lo que Brasil es quien abastece el 80 % de la demanda mundial de este producto.

Las proyecciones relativas a las naranjas presuponen una deceleración de la expansión de la producción. Las principales razones son los graves problemas de enfermedades registrados en Brasil y Estados Unidos (Florida), y la reducción de las plantaciones en otras partes del hemisferio occidental, debido al efecto retardado de los bajos precios vigentes en el pasado.



6.3.1. Producción de la naranja en el Ecuador.

El Ecuador es un país dedicado en su mayor parte a las actividades agrícolas teniendo como referente la producción de frutas tropicales, debido a que se encuentra en la Región Subtropical, lo cual favorece para el cultivo de los cítricos.

La producción de naranjas del Ecuador, en su temporada alta corresponde a los meses de Julio, Agosto y Septiembre, por lo que los precios son más bajos en el

mercado local constituyendo una pérdida en los productores. Esta tendencia es de todos los años, sin saber el productor que mecanismo utilizar al momento de tener un excedente en la producción o sobreproducción.

Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) en el 2006, la producción de la naranja alcanzó total de 203 mil toneladas métricas en las zonas de clima cálido. Las provincias con mayor producción son Manabí con 82,000 toneladas y Los Ríos, con 57,000. En la Sierra, la producción alcanzó las 51,000 toneladas. El producto se lo obtiene preferentemente en la provincia de Bolívar, que sacó al mercado 40,706 toneladas. El Cantón Caluma, perteneciente a esta provincia, produce el 60% de la producción nacional.

En Bolívar, preferentemente en las zonas de Caluma, Echeandía, Chimbo, Guaranda, Las naves y San Miguel están considerados como una de las áreas cítricas más importantes del Ecuador con una temperatura 22.5 grados y su altura de 250 metros, con lo que cada árbol rinde entre 500 y 600 frutos en época de cosecha buena. Existe más de 10000 hectáreas dedicadas al cultivo de la naranja, mandarina, lima, limón, y toronja, según datos proporcionados por la Universidad Estatal de Bolívar.¹⁰

Gráfico 14. Producción Naranja Ecuador 2006



FUENTE: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

ELABORADO POR: Autores

¹⁰ Datos del Documento. (2008). Extraído el 07 de Noviembre del 2010 desde <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/naranja-dulce-sabor-que-hace-falta-288036-288036.html>

Cuando pasa la temporada de cosecha de la naranja, el Ecuador se ve en la necesidad de importar, debido a que el volumen de consumo y de producción no satisface la demanda todo el año. Según datos del Banco Central del Ecuador¹¹, de Enero a Noviembre del 2007, se importaron naranjas por un valor de USD\$ 769,990.00 siendo Colombia el principal abastecedor de la fruta. En ese período, las compras provenientes de ese país representaron USD\$ 338,250.00 le siguió Chile con USD\$ 263,530.00 luego los Estados Unidos, Perú y España, con USD\$ 24,640.00 este último.

En un buen año de cosecha de la fruta, la cosecha se extiende hasta Diciembre, siendo los meses de Julio, Agosto y Septiembre los meses con su pico máximo en lo que respecta a producción.

El cultivo de la naranja en los últimos 10 años ha crecido de un 15% a un 20%, principalmente en el área de Chone y El Carmen, cantones de la provincia de Manabí, según datos del Ministerio de Agricultura. Pero aunque se explotan todas las tierras fértiles para la siembra, no alcanza a abastecer del producto al país durante todo el año.

El Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIAP) como contribución al desarrollo social y productivo puso a disposición la "Guía Técnica de Cultivos"¹² como herramienta de conocimiento para la tecnificación y el mejor manejo de los suelos y producción. La Guía contiene: las zonas y tipos de suelos para el cultivo, las variedades disponibles y más adecuadas, la época de siembra, fertilización, riego, el control de plagas y enfermedades y la cosecha de cada uno de los cultivos. Con esta guía el INIAP busca la sistematización, automatización y difusión de la información que genera en sus estaciones y granjas experimentales. Las opciones tecnológicas, puestas a consideración, sirven para sustentar procesos de cambio hacia una agricultura basada en una tecnología que asegure la sostenibilidad de la producción para el desarrollo del sector rural principalmente.

¹¹ Publicación : Boletín BCE extraído de:
http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/BoletinInflacion_1T2010.pdf

¹² A. Villavicencio y W. Vásquez, "Guía Técnica de Cultivos", 2008. Manual 73, INIAP, Citricos Naranja Costos 1-2

La producción mundial de cítricos se sitúa los siguientes porcentaje: 64% producción de naranjas, 18% producción de mandarinas, 11% producción de limones, 7% producción de toronjas según lo explica la Gráfico . Siendo los mayores productores Brasil, Estados Unidos, España y México. Y los mayores importadores Alemania, Francia, Holanda, Rusia e Inglaterra.



6.4. FODA del sector de la naranja ecuatoriana.

Fortalezas

- La naranja es una de las frutas más consumidas, y de mayor demanda en el mercado ecuatoriano por su sabor y aroma.
- El clima ecuatoriano aporta sustancialmente a la producción de la fruta.
- El Ecuador posee suelos ricos aptos para la agricultura, lo cual con la producción de la naranja se ha obtenido una fruta fresca, de un buen aroma y sabor, conservando con una buena calidad y rendimiento, sus nutrientes y componentes.
- Todos los extractos o clases sociales consumen esta fruta, llegando a ser una de las principales frutas consumidas a nivel nacional e internacional.
- El cultivo de la naranja ecuatoriana no es nuevo, se posee conocimiento tradicional y aplicado con la tecnificación crean un mejor atractivo para dar al mercado un producto de calidad a bajo costo.

- La posición geográfica del Ecuador es óptima tanto para la producción como para la comercialización en el mercado doméstico e internacional.
- Los cítricos en general son considerados como cultivos de alta rentabilidad y de gran competencia en el mercado internacional.
- La demanda de la naranja ecuatoriana en fresco en el mercado interno, puede ser tomada como un paso grande para la industrialización.
- Por ser el Ecuador un país agrícola, el mercado ecuatoriano tiene como referente principal a la naranja para consumo como fruta fresca.

Debilidades

- La producción de la naranja en el Ecuador solo conlleva a los meses de Mayo hasta Septiembre, teniendo como máximo de producción los meses de Agosto y Septiembre, lo cual implica que no se produce constantemente.
- La forma de comercialización es precaria, debido a que el intermediario es el que se lleva toda la ganancia de este negocio.
- La naranja que se produce actualmente, no es de calidad que se pueda competir con la fruta importada a mejor precio en el mercado interno.
- La forma tradicional y rudimentaria en que se han manejado los suelos y los cultivos, sacando al mercado un producto que no cumple con todas las normas de calidad que en la actualidad exigen los mercados.
- Debido a la sobreproducción, los precios caen sustancialmente por la sobreoferta estacional en los meses de Agosto y Septiembre, reduciendo las utilidades al productor.
- El financiamiento es limitado para los productores que no pueden garantizar el pago con bienes de baja rentabilidad.
- Los pequeños productores y emprendedores carecen de capital para poner en marcha sus proyectos o expandir su producción, y por la falta de conocimiento, no acuden a las entidades públicas a ser partícipes de un crédito o apoyo oficial para sus proyectos.
- Descapitalización del sector, falta de inversión.
- Falta de aplicación de normas de calidad.
- Falta de promoción al consumo de la fruta en general a nivel nacional, al igual que de la promoción al consumo de los subprocesos.

- Carencia de valor agregado en la producción y la forma de comercialización.
- Pocas o nulas organizaciones o asociaciones empresariales.
- Reducción de los productores, ya sea por carencia de capital o porque prefirieron migrar al exterior.
- Cadena de valor sin estructura, al igual que los procesos relacionados con el sistema de producción y comercialización.
- Falta de utilización de sellos y adaptación a las normas de calidad.
- Baja productividad por la no adopción de nuevas tecnologías.
- Pocos campos de investigación citrícola y con insuficientes recursos.
- Insuficiente servicio de asesoría técnica integral y capacitación especializada, así como poca credibilidad del productor en ellas.
- Falta de obligatoriedad, de control y de compromiso entre los Gobiernos seccionales, municipales y los productores de la naranja.
- Falta de infraestructura vial, lo cual ocasiona altos niveles de costos de transporte.
- Poca difusión de la gran variedad de programas de soporte y apoyo gubernamental.

Oportunidades

- El Gobierno ecuatoriano ha creado barreras arancelarias a la importación, con lo cual disminuyen las importaciones de todo tipo, incluido las de la naranja.
- La tendencia del mercado mundial es al consumo de los productos orgánicos, dando apertura a que se incremente la demanda de la fruta fresca.
- Apoyo y ayuda del Gobierno ecuatoriano al pequeño y mediano productor agrícola, otorgando créditos y capacitando para que de esta manera puedan competir en el mercado, creando fuentes de trabajos de forma directa e indirecta.
- Planes rentables para la mejora de la producción y comercialización de la fruta ecuatoriana, para que tenga mayor valor con respecto a su calidad y con un precio competitivo en el mercado.

- La demanda de la naranja como principal producto de consumo en fruta fresca o en jugo natural, representa una alternativa viable para los negocios locales e internacionales.
- Fomento a la organización de los pequeños y medianos productores para la creación de asociaciones de este sector para lograr la implementación de proyectos de desarrollo.
- Se pueden mejorar el rendimiento de las huertas disminuyendo los costos de producción.
- Captación de la unión entre el productor y el Gobierno para la adaptación de mejoras en el campo de la tecnificación e industrialización del sector.
- Desarrollo de paquetes tecnológicos de alta productividad e investigación aplicada.
- Asistencia técnica especializada e integral pública y privada.

Amenazas

- Los grandes productores tratan de captar el mayor mercado posible, imposibilitando en cierta forma el ingreso al mercado competitivo a pequeños productores o emprendedores.
- El consumo de los productos derivados de la naranja como conservas, jugos con preservantes, entre otros, afectan al consumo de la naranja como fruta fresca.
- Las preferencias del consumidor ecuatoriano están basadas en estereotipos, por tal razón, prefieren los productos importados.
- El intermediario es el que maneja el mercado interno, lo cual provoca que los precios tengan inestabilidad, mermando el proceso de producción y de comercialización de la fruta.
- La deficiencia en los métodos de producción generada como ejemplo por la falta de riego, representa una amenaza constante.
- Los sustitutos químicos como saborizantes de bebidas son una amenaza en el desplazamiento del jugo natural.
- En el mercado internacional se tiene una competencia sólida y fuerte con los productores de España, Brasil y Estados Unidos, los cuales incrementan estratégicamente su producción anualmente y tienen gran capacidad industrial.

6.5. Productores de Naranja en el Ecuador.

Para conocer el número aproximado de agricultores que se dedican a la producción de naranjas, se consultó con los datos publicados en el sitio web del Ministerio de Agricultura en la sección de Información, donde se encuentra el censo nacional agrícola realizado por el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP), el SIAGRO e INEC¹³.

Para fines del caso de la producción de la naranja, se toma en cuenta a aquellos productores que se dedican al cultivo exclusivo de la naranja en el Ecuador.

Según un estudio agroindustrial del Ecuador, publicado por el Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC) indica que el Ecuador actualmente representa solo el 28% de la producción mundial de naranjas y está ubicado entre los diez principales productores de América del Sur, después de aplicar un buen sistema de mejora en la producción y comercialización de esta fruta, podría cambiar y llegar a ser un producto competitivo para el mercado externo, por ahora se debe analizar y mejorar internamente.

La producción de la naranja representa el 80% de la producción de cítricos y se concentran en las Provincias del Guayas, Los Ríos, Manabí y Bolívar en el país. En el Ecuador existen 55,953 hectáreas para la producción de la naranja, en el siguiente análisis a manera de guía tomaremos solo en cuenta las hectáreas de algunos cantones del país donde se produce esta fruta.

Provincia de Los Ríos: En esta provincia de la Costa cuya principal actividad económica es la agricultura, en el cantón Quinsaloma (anteriormente parroquia del cantón Ventanas) se concentra la producción de la naranja.

¹³ Folleto ESPAC. (2007) INEC. Caracterización del productor/a agropecuario ecuatoriano. Extraído el 05 de Noviembre del 2010 desde http://www.inec.gob.ec/c/document_library/get_file?folderId=2235616

| Tabla 21. Personas Productoras por Cantón | | Tabla 22. Número de UPA's por superficie plantada | | |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------|
| CANTÓN | TOTAL | CULTIVOS PERMANENTES SOLOS (MONOCULTIVOS) | | TOTAL |
| TOTAL LOS RÍOS | 41,712 | Naranja | UPAs | 354 producidas |
| Ventanas (Quinsaloma) | 5,081 | | Hectáreas | 701 destinadas |
| Fuente: SIAGRO Prov. Los Ríos – III Censo Nacional Agropecuario | | Fuente: SIAGRO Prov. Los Ríos – III Censo Nacional Agropecuario | | |

De los datos del SIAGRO¹⁴ se ha tomado en cuenta el número de personas productoras agrícolas de la provincia de Los Ríos en el cantón Ventana, donde se concentra la producción de la naranja en esta Provincia. La tabla No. 22 indica el número de agricultores el cantón mencionado.

La tabla No. 23 indica el total de cultivos de naranja por hectáreas y UPA, es decir, la porción de tierra que ha producido la naranja.

En el caso de las personas productoras, se encuentra que de 41,712 productores de la Provincia de los Ríos, 5,081 pertenecen al Cantón Ventanas, donde se encuentra la mayor producción de naranjas de la provincia fluminense.

En el cuadro de hectáreas se observa que el total de hectáreas destinadas para la producción de naranja es de 701 ha, sin embargo de esa cantidad solo han producido 354 ha.

En la Provincia de Manabí la fruta proviene de Chone, Manta, El Carmen y Flavio Alfaro, donde de 57,225 productores de la Provincia de Manabí, 13,552 pertenecen los cantones, donde se encuentra la mayor producción de naranjas de la provincia. Tabla No.7

¹⁴ II CENSO NACIONAL AGROPECUARIO-DATOS Bolívar, Manabí, Los Ríos-Ecuador. INEC-MAG-SICA

| Tabla 23. Personas Productoras por Cantón | | Tabla 24. Número de UPA's por superficie plantada | | |
|----------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|
| CANTÓN | TOTAL | CULTIVOS PERMANENTES SOLOS (MONOCULTIVOS) | | TOTAL |
| TOTAL MANABÍ | 57,225 | Naranja | UPAs | 200 producidas |
| Chone | 6,982 | | Hectáreas | 279 destinadas |
| El Carmen | 4,195 | | | |
| Flavio Alfaro | 2,181 | | | |
| Manta | 194 | | | |
| Total productores: | 13,552 | | | |
| Fuente: SIAGRO Prov. Manabí – III Censo Nacional Agropecuario | | Fuente: SIAGRO Prov. Manabí – III Censo Nacional Agropecuario | | |

La 24 indica el total de hectáreas destinadas para la producción de naranja es de 279 ha, y se observa que la producción se realiza sobre 200ha.

En la Provincia de Bolívar, el cantón Caluma se encuentra que de 38,728 productores de ésta Provincia, 1,442 pertenecen al cantón, donde se encuentra la mayor producción de naranjas de la provincia.

| Tabla 25. Personas Productoras por Cantón | | Tabla 26. Número de UPA's por superficie plantada | | |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------|
| CANTÓN | TOTAL | CULTIVOS PERMANENTES SOLOS (MONOCULTIVOS) | | TOTAL |
| TOTAL BOLÍVAR | 38,728 | Naranja | UPAs | 707 producidas |
| Caluma | 1,442 | | Hectáreas | 1,713 destinadas |
| Fuente: SIAGRO Prov. Bolívar – III Censo Nacional Agropecuario | | Fuente: SIAGRO Prov. Bolívar – III Censo Nacional Agropecuario | | |

La tabla No. 26 muestra que el total de hectáreas destinadas para la producción de naranja es de 1,713 ha y se observa que la producción se realiza sobre 707 ha.

Es decir que sumando los agricultores que se dedican a esta actividad en las Provincias mencionadas aproximadamente, la demanda de agricultores de naranja en el País.

| Tabla 27. Total Productores de Naranja | | Tabla 28. Total Número de UPA's de Naranja | |
|----------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|--------------|
| LOS RIOS | 5,081 | LOS RIOS | 354 |
| MANABI | 13,552 | MANABI | 200 |
| BOLIVAR | 1,442 | BOLIVAR | 707 |
| TOTAL: | 20,075 | TOTAL: | 1.261 |
| Elaborado por: Autores | | Elaborado por: Autores | |
| Tabla 29. Número de UPA's de Naranja sin uso | | | |
| LOS RIOS | 347 | | |
| MANABI | 79 | | |
| BOLIVAR | 1.006 | | |
| TOTAL: | 1.432 ha. Sin producción | | |
| Elaborado por: Autores | | | |

Aproximadamente existen 20,075 personas que desarrollan la producción de este cítrico. La CFN tendrá la tarea de captar sus clientes en pro del desarrollo agrícola y económico del país, para brindar crédito junto con el proceso de mejora en la producción y comercialización y desarrollarlas en aproximadamente 1,261 hectáreas que actualmente producen naranja, incluso poder cubrir las 1,432 hectáreas sobre las que aun no se ha podido producir.

6.6. Obtención de créditos agrícolas en la actualidad en las Provincias Productoras de naranja.

Es necesario revisar la forma de financiamiento con el que el productor ecuatoriano se ha podido desenvolver a través de los años, conocer de donde

obtienen los créditos, en que lo invierten o es destinado, y que resultados ha logrado por medio del financiamiento.

Según datos de la página web del SIAGRO, la demanda correspondiente a las provincias productoras de naranja, su forma de financiamiento se distribuye en las siguientes categorías:

Tabla 30. Fuente Principal del Crédito Obtenido, Prov. Los Ríos - Cantón Ventanas

| TOTAL | FUENTE PRINCIPAL DEL CRÉDITO OBTENIDO | | | | | | | | | |
|-------|---------------------------------------|-----|-------------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------|---------------|----------|-----------------|-------------|
| | Banco privado | BNF | Coop. De Ahorro y Cred. | Empresa proveedora de insumos | Empresa procesadora | Prestamista (Chulquero) | Intermediario | Familiar | Fundación u ONG | Otra fuente |
| 872 | 74 | 128 | 65 | 79 | 26 | 266 | 122 | 112 | * | * |

Fuente: SIAGRO Prov. Los Ríos III Censo Nacional Agropecuario

Tabla 31. Fuente Principal del Crédito Obtenido, Prov. Manabí - Varios Cantones

| TOTAL | FUENTE PRINCIPAL DEL CRÉDITO OBTENIDO | | | | | | | | | |
|-------|---------------------------------------|-----|-------------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------|---------------|----------|-----------------|-------------|
| | Banco privado | BNF | Coop. De Ahorro y Cred. | Empresa proveedora de insumos | Empresa procesadora | Prestamista (Chulquero) | Intermediario | Familiar | Fundación u ONG | Otra fuente |
| 572 | 92 | 235 | 198 | * | 12 | 15 | * | * | * | 20 |

Fuente: SIAGRO Prov. Manabí III Censo Nacional Agropecuario

Tabla 32. Fuente Principal del Crédito Obtenido, Prov. Bolívar - Cantón Caluma

| TOTAL | FUENTE PRINCIPAL DEL CRÉDITO OBTENIDO | | | | | | | | | |
|-------|---------------------------------------|-----|-------------------------|-------------------------------|---------------------|-------------------------|---------------|----------|-----------------|-------------|
| | Banco privado | BNF | Coop. De Ahorro y Cred. | Empresa proveedora de insumos | Empresa procesadora | Prestamista (Chulquero) | Intermediario | Familiar | Fundación u ONG | Otra fuente |
| 49 | 7 | 13 | 20 | . | . | 3 | . | . | 6 | . |

Fuente: SIAGRO Prov. Bolívar III Censo Nacional Agropecuario

Al detallar la forma de financiamiento de estos cantones productores de naranja, se puede observar que esta actividad es diferente en cada uno de ellos.

Por ejemplo, en la Provincia de Los Ríos, en el cantón Ventanas, el cuadro muestra que de 872 personas que se dedican a la agricultura, 266 se financian de los prestamistas, comúnmente llamados "Chulqueros", es decir que obtienen crédito de aquellos que se dedican a prestar dinero cobrando muy altos intereses.

En la Provincia de Manabí el panorama es distinto, pues el financiamiento proviene del BNF, institución estatal dedicada a otorgar créditos para actividades agrícolas y ganaderas, esta entidad se maneja de manera tradicional.

Finalmente la Provincia de Bolívar y su cantón Caluma, obtiene financiamiento en su mayoría de Cooperativas de Ahorro y Crédito, instituciones que brindan créditos para distintos sectores económicos y son controladas por la Superintendencia de Bancos.

Si bien estas formas de financiamiento ayudan a que los productores adquieran dinero para trabajar en sus cosechas, también es cierto que aquello no asegura que el cliente distribuya correctamente el capital, ni que se controle el desempeño y el trabajo, ya que ese resultado finalmente se refleja en las ganancias, por lo que otorgar el crédito no es suficiente para decir que "se está apoyando al desarrollo productivo el país".

6.7. Destino principal de los créditos agrícolas en las Provincias Productoras de naranja.

Luego de que los clientes adquieren el crédito, estos lo destinan en lo que para ellos es mejor para su negocio o para sí mismos, incluso muchas veces al tener en su poder el crédito no sabe cómo empezar a distribuirlo o invertirlo y lastimosamente así es la cultura del ecuatoriano en general, cuando no tiene un objetivo claro y específico, ni tampoco un plan de trabajo y un presupuesto sobre el cual mejorar su negocio.

En las tablas No. 17, 18 y 19 se podrá conocer o tener una idea de hacia dónde se focaliza el dinero que las entidades financieras y no financieras otorgan a sus clientes, con la esperanza de que estos simplemente cumplan con la obligación de cancelar la deuda.

Tabla 33. Destino Principal del Crédito, Provincia Los Ríos - Cantón Ventanas

| | DESTINO PRINCIPAL DEL CRÉDITO | | | |
|--------------|-------------------------------|-------------------------|------------------|--------------|
| | Producción de cultivos | Maquinaria agropecuaria | Sistema de riego | Otro destino |
| TOTAL | 858 | * | . | 20 |

Fuente: SIAGRO Prov. Los Ríos III Censo Nacional Agropecuario

Tabla 34. Destino Principal del Crédito, Prov. Manabí - Varios Cantones

| CANTÓN | TOTAL | DESTINO PRINCIPAL DEL CRÉDITO | | | |
|---------------|------------|-------------------------------|-------------------------|------------------|--------------|
| | | Producción de cultivos | Maquinaria agropecuaria | Sistema de riego | Otro destino |
| Chone | 159 | 111 | . | . | 48 |
| El Carmen | 174 | 80 | 4 | . | 90 |
| Flavio Alfaro | 27 | * | * | . | 27 |
| Manta | 5 | 5 | . | . | . |

Fuente: SIAGRO Prov. Manabí III Censo Nacional Agropecuario

Tabla 35. Destino Principal del Crédito, Prov. Bolívar - Cantón Caluma

| TOTAL | DESTINO PRINCIPAL DEL CRÉDITO | | | |
|-----------|-------------------------------|-------------------------|------------------|--------------|
| | Producción de cultivos | Maquinaria agropecuaria | Sistema de riego | Otro destino |
| 39 | 23 | . | . | 16 |

Fuente: SIAGRO Prov. Bolívar III Censo Nacional Agropecuario

Se puede ver que en cada provincia sucede lo mismo, destinan el crédito a otra dirección totalmente diferente al cual se había solicitado. Aunque en su mayoría el dinero si es usado en la producción de cultivos, esto no quiere decir que haya sido bien administrado, el desviar el propósito de los créditos y el poco interés de gestionar positivamente el dinero ha provocado que el sector agrícola sea conocido

como uno de los más frágiles dentro de la economía del país, así que, aunque tenga mucha riqueza natural y potencial por su condiciones climáticas, mientras no se aprovechen los recursos ni se trabaje con productividad y esfuerzo, el éxito se hace inalcanzable.

6.8 Asistencia técnica que se reciben en Provincias Productoras de naranja.

Parte esencial del plan para mejorar la producción y comercialización del sector agrícola, específicamente el de la naranja, es el de brindar técnicas que permitan al agricultor cumplir sus metas, y a su vez garantice a la CFN el desarrollo productivo y la recuperación del crédito, sin tener que perjudicar al cliente, además de, supervisar constantemente el destino del crédito y el desarrollo del negocio.

Son pocos los agricultores que cuentan con asistencia técnica, su objetivo inmediato es simplemente adquirir el crédito y trabajarlo como ellos crean conveniente, dentro del tercer censo agropecuario se recopiló información sobre cuántos productores reciben asistencia técnica y de dónde proviene.

Tabla 36. Fuente de la Asistencia Técnica, Prov. Los Ríos - Cantón Ventanas

| TOTAL | FUENTE DE LA ASISTENCIA TÉCNICA | | | | | | | | | |
|-------|---------------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|-------------|-----------------|---------------|--------------------------|--------------------------|---------|
| | BNF | Fundación u ONG | Cooperativa agropecuaria | Casa comercial | Universidad | Persona natural | MAGAP - INIAP | Otra institución pública | Otra institución privada | Ninguna |
| 271 | 17 | * | * | 71 | * | 86 | 15 | 4 | 71 | 7 |

Fuente: SIAGRO Prov. Los Ríos III Censo Nacional Agropecuario

Tabla 37. Fuente de la Asistencia Técnica, Prov. Manabí - Varios Cantones

| CANTÓN | TOTAL | FUENTE DE LA ASISTENCIA TÉCNICA | | | | | | | | | |
|---------------|-------|---------------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|-------------|-----------------|---------------|--------------------------|--------------------------|---------|
| | | BNF | Fundación u ONG | Cooperativa agropecuaria | Casa comercial | Universidad | Persona natural | MAGAP - INIAP | Otra institución pública | Otra institución privada | Ninguna |
| Chone | 514 | 13 | * | 45 | 50 | * | 214 | 133 | 12 | 37 | 10 |
| El Carmen | 516 | * | 10 | 16 | 15 | * | 148 | 140 | 33 | 152 | 2 |
| Flavio Alfaro | 117 | . | * | . | 21 | . | 73 | * | . | . | 23 |
| Manta | 19 | . | * | . | * | . | 7 | . | . | 6 | 6 |

Fuente: SIAGRO Prov. Manabí III Censo Nacional Agropecuario

Tabla 38. Fuente de la Asistencia Técnica, Prov. Bolívar - Cantón Caluma

| TOTAL | FUENTE DE LA ASISTENCIA TÉCNICA | | | | | | | | | |
|-------|---------------------------------|-----------------|--------------------------|----------------|-------------|-----------------|---------------|--------------------------|--------------------------|---------|
| | BNF | Fundación u ONG | Cooperativa agropecuaria | Casa comercial | Universidad | Persona natural | MAGAP - INIAP | Otra institución pública | Otra institución privada | Ninguna |
| 39 | * | 17 | . | . | . | 10 | . | . | * | 12 |

Fuente: SIAGRO Prov. Bolívar III Censo Nacional Agropecuario

Las tablas No. 20, 21 y 22 muestran que pocos productores recurren al BNF como fuente de asistencia técnica, esto se debe a que esta institución, como se menciona en el análisis anterior, es de tipo tradicional, simplemente otorga créditos al sector agrícola y ganadero y poca ayuda a la parte técnica o comercial del negocio de sus clientes, y tampoco cuenta con la capacidad crediticia para cubrir la demanda total del sector agrícola. Por otra parte, la asesoría que pueda brindar una casa comercial es entorno a la maquinaria o productos que se adquieran en dicho lugar; incluso las Cooperativas Agropecuarias y las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) o fundaciones sin fines de lucro brindan asesoría solo cuanto esté en sus funciones, dado que, al no contar con recursos suficientes poco o nada pueden hacer por este sector, y finalmente se observa que la mayoría de los productores al no encontrar asistencia técnica suficiente, recurren a contratar a personas naturales o instituciones privadas, que aunque brinden asesoría, pueden lucrarse de la necesidad de los agricultores.

Se observa también que en todas las provincias analizadas existen productores que no buscan ningún tipo de asesoría, sino que son aquellos quienes destinan sus créditos en una dirección opuesta al trabajo agrícola.

Luego del análisis de la demanda en el país y de haber encontrado sus necesidades, se debe enfocar el proyecto en posesionarlo en la mente y preferencia de los clientes, en especial si se da a conocer que la CFN no solo aporta económicamente en el desarrollo del sector agrícola, sino que también brinda el asesoramiento técnico necesario y continuo.

CAPÍTULO 07: PLAN DE PRODUCCIÓN DE LA NARANJA ECUATORIANA

Para el desarrollo de éste capítulo se requirió acudir a fuentes que conozcan del proceso de producción adecuado para esta fruta, junto con la recomendación de técnicos que brindaron su oportuna colaboración.

7.1 Variedades de Naranja¹⁵.

La mayoría de las variedades han surgido como mutaciones estables. Las variedades de naranja que se cultivan en el país son: Valencia tardía, Valencia común, Valencia delta, Thompson, Washington, Naranja lima, Naranja agria y Naranja pomelo.

Valencia Tardía: Árbol vigoroso, de gran tamaño, se adapta bien a diversos climas y suelos Frutos: tamaño mediano. Forma redondeada. Muy pocas semillas. Zumo abundante y de calidad. Es una variedad de maduración tardía.

Washington: Su Árbol es tamaño medio. Forma redondeada. Hojas de color oscuro, tiene tendencia a florecer abundantemente lo que dificulta el cuajado. Los Frutos son medios o grandes, esféricos o algo alargados. Color naranja. Ombligo visible al exterior. Sin semillas. Es una variedad de recolección temprana a media, durante un período bastante largo. Es una de las variedades más cultivadas debido a su gran calidad para consumo en fresco.

Naranja Lima: De madurez mucho más tardía, todavía está verde cuando la Lima ha adquirido plena coloración (de ahí su nombre). La corteza puede desarrollar un color naranja pálido y en cuanto a calidad y aspecto, es similar a la Lima.

7.2 Cultivo de la naranja y manejo técnico¹⁶.

El proceso de producción de la naranja, al ser un producto perenne se compone de una serie de actividades que varían según la etapa de la huerta.

7.2.1. Preparación de Suelo

El primer paso a la hora de preparar un terreno, consiste en la barrida y limpieza del mismo. Esto se realiza con el fin de eliminar todas las piedras, troncos, malezas y raíces que puedan obstaculizar las labores posteriores.

¹⁵ Extraído de : <http://www.botanical-online.com/naranjasclases.htm>

¹⁶ Extraído de: <http://www.lni.unipi.it/stevia/Supplemento/sommari/PAG36006.HTM>

La preparación del terreno se realiza durante los meses de menor precipitación del año, debido a que es en estos meses en los que los terrenos poseen las condiciones físicas más favorables para ser trabajados sin incurrir en gastos innecesarios ni impactos negativos en el suelo.

Una buena plantación comienza con una adecuada preparación de suelo, que es fundamental para las restantes operaciones. En terrenos que ya fueron utilizados anteriormente para otro cultivo, una arada seguida de rastreada es suficiente. Si el análisis de suelo determina la necesidad de realizar encalado, la mitad de la cal agrícola se debe aplicar antes de la arada y la otra mitad antes de la rastreada, incorporándola profundamente con las respectivas operaciones. Para el caso de naranjas el suelo debe tener: Calcio (CA), Fósforo (P) Nitrógeno (N).

Si la huerta de naranjas se va a establecer en pendientes, es recomendable trazar curvas de nivel para evitar erosión o deslaves y aprovechar en mejor forma el agua que se utiliza.

7.2.2. Siembra¹⁷

La siembra se realiza inmediatamente después de haber hecho los huecos, para evitar el calentamiento de la tierra que posteriormente se utilizará para relleno. Los huecos deben ser profundos y amplios para que las raíces del árbol no sufran doblamientos al momento de la siembra. Los árboles no deben permanecer mucho tiempo al sol sin ser sembrados.

Al sembrar el árbol se debe agregar la tierra desde los lados para evitar la formación de bolsas de aire. Si al momento de la siembra el suelo se encuentra seco, se aplica agua al hueco antes de colocar el árbol.

7.2.3. Fertilización

Un manejo ideal en la fertilización de la naranja involucra realizar análisis de suelo y foliar todos los años con la idea de suplir estrictamente lo requerido al suelo sin caer en excesos o limitaciones de nutrientes para el árbol. Los elementos más aplicados al suelo son el Nitrógeno, Fósforo y Potasio.

El uso de Urea no se recomienda en zonas tropicales debido a las altas pérdidas por volatilización de este producto.

¹⁷Extraído de:
<http://www.competitividad.go.cr/Apoyo%20Medio%20Ambiente/Lineamientos/Guias/naranja.pdf>

La naranja, en su condición de cultivo perenne, absorbe ciertas cantidades de elementos nutritivos durante todo el año, aunque existen períodos de mayor demanda como son la floración y la formación de nuevos brotes.

7.2.4. Riego

Esta labor depende de la zona y de las facilidades que se tenga. Lo más importante es no dejar láminas de agua muy cerca del tallo de los árboles. En áreas calientes regar cada 14 o 21 días.

Hoy en día la tendencia es emplear el riego localizado y el riego por aspersión en grandes extensiones.

Una alternativa es el riego por goteo enterrado, cuyos objetivos son optimizar el riego y mejorar la eficiencia de la fertilización, dando lugar a una disminución potencial de la contaminación.

7.2.5. Poda

La poda en cítricos es una práctica que se recomienda para lograr varios objetivos:

1. Controlar el espacio disponible ocupado por el árbol.
2. Favorecer una mayor interceptación de radiación solar al follaje.
3. Crear una formación y estructura del árbol que favorezca su capacidad de brotación y producción.
4. Variar la arquitectura de los árboles que facilite las labores en la plantación.

Los árboles deben podarse tanto en su etapa joven, como en su etapa productiva. Es recomendable que la poda se realice en Luna Llena o Menguante, ya que en estas fechas la sabia del árbol se mantiene en las raíces, de esta forma se evita la pérdida o el sangrado de los nutrientes del árbol al momento de la poda¹⁸.

Tipo Navel: El objetivo es favorecer al máximo la fructificación en el interior de la copa, por lo tanto se eliminarán las ramas internas en cantidad suficiente para que puedan penetrar bien la luz y el aire.

También se eliminarán las ramas laterales, procurando abrir al máximo la copa.

Tipo Blancas: La poda deberá realizarse eliminando aquellas ramas endurecidas, que tengan síntomas de agotamiento; así como aquellas que interfieran en una buena iluminación que llegue a afectar a la producción en el

¹⁸ Recomendación: Especialista Agrícola Ing. Edwin Jiménez

interior de la copa. Al año siguiente la cosecha deberá ser normal y, si coincide con una floración excesiva, la poda será más severa.

7.2.6. Control de Malezas

Como ocurre en el manejo de muchos cultivos, el control de malezas en cítricos es una actividad de mucha importancia. Al igual que los árboles, las malezas requieren agua y nutrientes para su desarrollo. En algunos casos las malezas contienen y secretan sustancias que limita su desarrollo y capacidad productiva.

El control de malezas dentro de las plantaciones debe ser efectivo, tanto económica como ambientalmente. Esto implica un aprovechamiento correcto de los recursos necesarios para el control, ya sea manual, mecánico o químico.

Es recomendable el control mecánico (chapea) en las entrecalles, y aplicar control químico con herbicidas.

En plantaciones nuevas o ya establecidas, realizar deshierbas manuales alrededor de cada planta, evitando en lo posible causar daños al tronco o raíces.

Aplicar un controlador de malezas y cuando exista maleza crecida aplicar herbicida de contacto dependiendo del tamaño de la maleza.

7.2.7. Cosecha

La cosecha de naranjas se realiza en el momento óptimo de madurez. En este sentido, se analiza la calidad del jugo, determinando entre otros, el rendimiento de jugo, el contenido de sólidos solubles (oBrix) en el jugo, porcentaje de acidez del jugo, y la relación entre sólidos solubles totales y ácidos totales. Esta relación indica el estado ideal de madurez para la cosecha de la fruta. La cosecha de las frutas cítricas siempre se ha realizado manualmente con efecto destructor, es decir, golpeando a la planta o haciendo caer la fruta, ocasionando daños que traen como consecuencia la pérdida de calidad de la misma. Se recomienda, usar escaleras y un recipiente (canasto o sacos para escoger la fruta), así como utilizar tijeras para desprender la fruta de las ramas.

7.2.8. Vida Útil

Respecto a la vida útil de una plantación cítrica, dependiendo de la especie, el manejo agronómico, las condiciones de clima y suelo donde se encuentran establecidas, puede estar entre los 25 a 30 años económicamente activa, ofreciendo así una inversión a largo plazo.

CAPITULO 08: PLAN DE COMERCIALIZACION DE LA NARANJA ECUATORIANA

8.1 Generalidades.

Para realizar el proceso de comercialización se debe detallar todos los participantes que se desenvuelven en este proceso.

El objetivo es que luego de la aplicación de la mejora productiva de la naranja, el proceso sea continuo por medio de la introducción de técnicas que también mejoren la comercialización de la fruta.

En el Ecuador se observa que la comercialización de la naranja es la siguiente:

A pesar de la preferencia de esta fruta en el mercado ecuatoriano, el consumidor adquiere una fruta sucia, expuesta al ambiente, en calles y carreteras, asoleada, a veces maltratada, en el caso de comprarla en mercados municipales y tiendas de abarrotes; en el caso de los supermercados solo se encuentra naranjas importadas con mejores condiciones que la ecuatoriana y por supuesto a mayor precio.

El agricultor ecuatoriano debe comprender que el crecimiento de ciudades y de la población impacta directamente en su actividad, ya que actualmente tienen la responsabilidad de producir más alimentos que abastezcan los mercados no solo rurales sino también los urbanos, este último cada vez más amplio y exigente, razón por la que es necesario para el productor agricultor adquirir conocimientos comerciales y de mercadeo.

8.2 . Proceso de Comercialización de naranja.

La comercialización incluye varios aspectos tales como, investigación y análisis de calidad del producto, transporte, sistema de distribución, vías de distribución, empaque, recursos humanos que incluyen contratistas, vendedores mayoristas y control continuo del mercado.

8.2.1. Requisitos de calidad para la comercialización.

Para que la fruta sea considerada óptima para la comercialización debe cumplir con lo siguiente:

- Estar enteras

- Estar sanas, deberán excluirse los productos afectados por podredumbre o deterioro que hagan que no sean aptos para el consumo;
- Estar limpias, y prácticamente exentas de cualquier materia extraña visible;
- Estar exentas de plagas que afecten al aspecto del producto.
- Estar exentas de daños
- Estar exentas de humedad externa anormal.
- Estar exentas de cualquier olor y/o sabor extraños;
- Estar exentas de daños causados por bajas y/o altas temperaturas;
- Estar exentas de indicios de resequedad interna;
- Exentas de magulladuras y/o amplias cicatrizaciones por cortes en la cáscara.

Las naranjas deberán haberse recolectado cuidadosamente y haber alcanzado un grado apropiado de desarrollo y madurez, teniendo en cuenta las características de la variedad, el tiempo de recolección y la zona en que se producen.

El desarrollo y condición de las naranjas deberán ser tales que les permitan:

- Soportar el transporte y la manipulación; y
- Llegar en estado satisfactorio al lugar de destino.

8.2.2. Criterios Mínimos de Madurez

La madurez de las naranjas se define de acuerdo a los siguientes parámetros:

- Coloración;
- Contenido mínimo de zumo (jugo) calculado en relación al peso total del fruto.

Coloración: El grado de coloración deberá ser tal que, después de un desarrollo normal, las naranjas tengan el color normal de la variedad en su punto de destino, teniendo en cuenta el tiempo de recolección, el área de producción y la duración del transporte.

Las naranjas producidas en áreas donde prevalecen condiciones de temperaturas y humedad relativa altas durante el período de desarrollo pueden tener una coloración verde que exceda un quinto de la superficie total del fruto siempre que satisfagan los criterios de madurez.

8.2.3. Selección del fruto según su clasificación.

Las naranjas pasan por bandas transportadoras al ingresar a la planta. En esta fase se descartan naranjas golpeadas, verdes, enfermas, etc., es decir, las que no cumplen con las especificaciones presentadas anteriormente. Mientras se realiza la selección, se van escogiendo las naranjas que pasarán a la siguiente fase.

Clasificación: Las naranjas se clasifican en tres categorías, según se definen a continuación:

Categoría Extra

Las naranjas de esta categoría deberán ser de calidad superior. Su forma, aspecto exterior, desarrollo y coloración deberán ser característicos de la variedad y/o tipo comercial. No deberán tener defectos, salvo defectos superficiales muy leves siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad y estado de conservación.

Categoría I

Las naranjas de esta categoría deberán ser de buena calidad y características de la variedad y/o tipo comercial. Podrán permitirse, sin embargo, los siguientes defectos leves, siempre y cuando no afecten al aspecto general del producto, su calidad y estado de conservación.

- Defectos leves de forma;
- Defectos leves de coloración;
- Defectos leves de la piel producidos durante la formación del fruto, como incrustaciones plateadas, quemaduras, etc.;
- Defectos leves ya sanados de origen mecánico, tales como daños producidos por el granizo, rozaduras, daños ocasionados por la manipulación, etc.

En ningún caso los defectos deberán afectar a la pulpa del fruto.

Categoría II

Esta categoría comprende las naranjas que no pueden clasificarse en las categorías superiores, pero podrán permitirse, sin embargo, los siguientes defectos, siempre y cuando las naranjas conserven sus características esenciales en lo que respecta a su calidad, estado de conservación y presentación:

- Defectos de forma;
- Defectos de coloración;

- Defectos de la piel producidos durante la formación del fruto, como incrustaciones plateadas, quemaduras, etc.;
- Defectos ya sanados de origen mecánico, tales como daños producidos por el granizo, rozaduras, daños ocasionados por la manipulación, etc.;
- Piel rugosa;
- Alteraciones superficiales de la piel ya sanadas;
- Separación ligera y parcial del pericarpio.

En ningún caso los defectos deberán afectar a la pulpa del fruto.

8.2.4. Lavado y Cepillado.

En este proceso las naranjas son conducidas hacia una lavadora con aspersores y cepillos donde se eliminan impurezas que pudieran traer del campo, usando agua potable y algún aditivo especial.

8.2.5. Selección por tamaño o diámetro.

Se determina por el diámetro máximo de la sección ecuatorial del fruto de acuerdo con el siguiente cuadro:

| No. Empaque según diámetro | Diámetro (mm) |
|-----------------------------------|----------------------|
| 0 | 92 - 110 |
| 1 | 87 - 100 |
| 2 | 84 - 96 |
| 3 | 81 - 92 |
| 4 | 77 - 88 |
| 5 | 73 - 84 |
| 6 | 70 - 80 |
| 7 | 67 - 76 |
| 8 | 64 - 73 |
| 9 | 62 - 70 |
| 10 | 60 - 68 |
| 11 | 58 - 66 |
| 12 | 56 - 63 |
| 13 | 53 - 60 |

Elaborado por autores

Se excluye las naranjas de un diámetro inferior a 53 mm.

Las naranjas pueden colocarse y empacarse por número de frutos. En este caso, siempre que se mantenga la homogeneidad del diámetro sugerido.

8.2.6. Disposiciones relativas a la presentación

Homogeneidad

El contenido de cada empaque deberá ser homogéneo y estar constituido únicamente por naranjas del mismo origen, variedad y/o tipo comercial y calidad.

Empaque

Las naranjas deberán empacarse de tal manera que el producto quede debidamente protegido. Los materiales utilizados en el interior del envase deberán ser nuevos y estar limpios. Se permite el uso de materiales, en particular papel o sellos, con indicaciones comerciales, siempre y cuando estén impresos o etiquetados con tinta o pegamento no tóxico.

Descripción de los empaques

Los empaques deberán satisfacer las características de calidad, higiene, y resistencia necesarias para asegurar la protección, manipulación, transporte y la conservación apropiados de las naranjas, éste primer empaque debe ser hermética con una cara transparente o translúcida.

El segundo empaque debería ser una caja de cartón corrugado y resistente que proteja al producto durante su transporte y almacenamiento, para éste proceso el productor debe contratar un proveedor exclusivo en venta de empaques y cartones para frutas.

8.2.7. Marcado y Etiquetado.

Empaque Secundario (cartón).

Deben llevar las siguientes indicaciones en letras agrupadas en el mismo lado, marcadas de formas legibles e indelebles desde el exterior.

Identificación

Nombre y dirección del productor.

Naturaleza del producto

Nombre del producto si el contenido no es visible desde el exterior. Nombre de la variedad del fruto.

Origen del producto

Lugar de origen y nombre de la Provincia de producción.

8.2.8. Especificaciones Comerciales.

Higiene

Se recomienda que el producto mantenga los lineamientos higiénicos indicados desde la siembra hasta la entrega al cliente, considerándolos en todo el proceso productivo y comercial, mediante la aplicación adecuada de productos fitosanitarios, así mismo retirar del fruto toda posible existencia de residuo de plaguicida, de ésta manera se evita cualquier riesgo y se aplican correctamente las prácticas de higiene.

El producto deberá ajustarse a los criterios microbiológicos establecidos de conformidad con los Principios para el Establecimiento y la Aplicación de Criterios Microbiológicos a los Alimentos (CAC/GL21-1997).

Distribución

La segunda fase comprende la forma de distribución y estudia la relación de precios entre los distintos puntos de venta de la cadena de mercadeo y lo más importante de esta fase es que el productor puede estar periódicamente actualizado sobre los precios, cantidad y la calidad que el mercado exige.

Sistema de Distribución de los Productos

Para una efectiva forma de distribución es necesario contar con un equipo de trabajo honesto que ayude al agricultor a reducir el peso del trabajo, es decir que éste solo se encargará netamente de la producción. El equipo humano destinado al trabajo post-cosecha debe ser:

- **Agentes Recolectores:** Quienes recogen, clasifican, embalan y almacenan la cosecha.
- **Contratistas:** Estos colaboradores deben tener una actividad semejante a la de un banco, concediendo crédito a los mayoristas compradores o por medio de la firma de contratos anticipados, de tal forma que asegure la participación de su producto en el mercado. En este punto, se analizarán potenciales compradores mayoristas quienes garanticen la adquisición de la fruta, y negociar precios y establecerlos en un contrato, para lo cual se necesitará de datos de los clientes en los que conste:

| Datos de Clientes: | Permite Evaluar: |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Datos Generales del cliente y clasificación a la que corresponde. | Tiempo transcurrido desde la última reunión. |
| Frecuencia de compra. | Rotación del producto en ese lapso tiempo. |
| Formas de pagos y plazos | El comportamiento del producto en el período. |
| Fecha de la última reunión. | |
| Pedidos del año anterior. | |
| Pedidos previstos para este año. | |
| Cantidad del último pedido. | |

- **Distribución:** El beneficio que genera la distribución es facilitar la comercialización llevando el producto cerca del consumidor, evitando que éste recorra grandes distancias para obtener el producto y así satisfacer la necesidad de la demanda, a través de los canales de distribución más convenientes para los productos de consumo, como este caso.
- **Canal Directo (Productor a Consumidor):** Este es el canal más breve y simple que el productor puede llevar a cabo para distribuir su producto sin intermediarios, en caso de no contar con el transporte adecuado, se podría alquilar el servicio, hasta que el productor crezca y pueda adquirir un medio de transporte propio.
- **Precios:** El tema de los precios dentro del sistema de comercialización es parte importante para los agricultores, ya que aplicando la mejora productiva y comercial e integrándose a la competitividad bajo la adquisición de nuevos conocimientos y técnicas, el productor tendrá mejor y rápido acceso a la información sobre precios del mercado, en el caso de los productos agrícolas es muy importante tener conocimiento del cambio de precios, ya que estos varían de un día a otro, esta información le sirve al productor para analizar la tendencia de los precios por temporadas y épocas para la comercialización de sus productos.

8.2.9. Sistema de Mercadeo.

La primera fase relacionaba directamente el producto y su presentación, esta fase indica como determinar lo que la demanda (consumidor) espera en cuanto al servicio, es decir, la forma de comercialización. En el caso del sector agrícola es necesario implementar nuevas técnicas que refresquen el sistema de llegar a la demanda que se desea cubrir satisfactoriamente. Entre las actividades que se pueden realizar para comercializar el producto agrícola tenemos:

Demostraciones a Posibles Clientes

Una vez que el producto es mejorado tanto en calidad como en presentación tiene la capacidad de participar y competir con productos importados, mediante demostraciones y charlas a los potenciales clientes donde se les podría informar acerca de las nuevas técnicas adquiridas y el resultado de su producto, incluso la CFN podría usar sus recursos en Mercadeo y Relaciones Públicas para dar a conocer al país el resultado del esfuerzo por parte del Gobierno y el sector Agrícola, con el fin de crear confianza en el mercado.

Asesoramiento Comercial

Los clientes deberán contar con asesoramiento comercial, el departamento de Asistencia Técnica de la CFN brindará el asesoramiento que necesiten cada 6 meses, forma que los métodos de mejora sean adquiridos y llevados a cabo de manera óptima y así los clientes logren coordinar sus actividades y el sistema de producción y comercialización funcione por si solo en el futuro.

Estrategias Generales de la Asistencia Técnica.

- Involucrar al equipo Humano Conocer mediante una inspección al equipo con quienes el cliente se desarrolla, de esta forma se podrá conocer a fondo sobre los aspectos y temas concretos de la zona, facilitando una serie de datos que pueden ser interesantes para la ejecución de los planes de comercialización.
- Establecer objetivos a cumplir por cada sección del negocio.
- A través de datos históricos generales de los clientes se podrá conocer la evolución del negocio y compararla con la competencia para motivar a los clientes y recomendarles objetivos tanto a nivel cuantitativo y cualitativo.

- Incentivar en el cliente el obtener la mayor cobertura en el mercado y la mejor imagen para la empresa y el producto dentro de la zona.
- Estrategias de la Asesoría Comercial:
- Lograr que el cliente sienta que el gobierno se involucra en el proceso comercial y con el equipo de trabajo, destacando la proactividad como principal fortaleza del negocio, de esta forma lograr las metas establecidos por el área de Análisis.
- Explicar al cliente los retos que debe afrontar durante la mejora de su negocio. Tales como: Clientes, competidores, nuevas tecnologías, conocimiento, flexibilidad, cambio de modelos de producción y ventas.

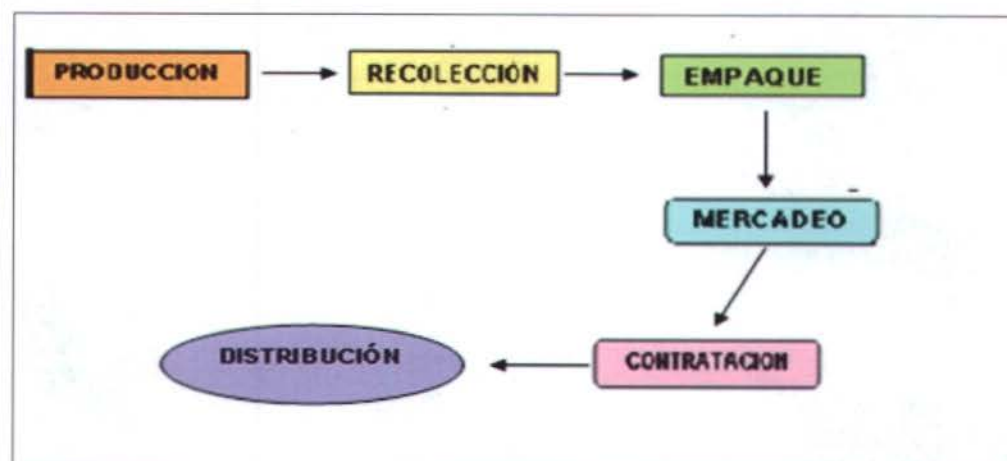
8.2.10. Cadenas de Producción y Comercialización.

Gráfico 1. Cadenas de Producción y Comercialización

PRODUCCIÓN:



COMERCIALIZACIÓN:



Elaborado por autores

8.2.11. Alternativas de Industrialización.

En el mercado, el principal producto que se puede encontrar derivado de la naranja, es el jugo de la misma.

Algunas de las principales alternativas de industrialización de la naranja son las siguientes:

- Jugo de naranja natural.
- Concentrado congelado de naranja.
- Refresco de naranja.
- Refresco de frutas con naranja como ingrediente.
- Mermelada de naranja.
- Confituras de naranja.
- Extracto de aceites esenciales como subproducto.
- Líquido de cobertura con concentrado de naranja como ingrediente.

Se conoce que dentro de los cítricos la naranja es la más apetecida a nivel mundial, por tanto esta tiene como ventaja la alternativa de industrialización, si bien es cierto este proyecto busca la mejora productiva y comercial de la fruta como materia prima, es cierto también que éste es el primer y gran paso para darse apertura hacia la industrialización y exportación de productos derivados de esta fruta. El entorno de la globalización tiene entre sus características la rapidez y el ahorro de tiempo y recursos, por tal motivo los países demandan productos industrializados.

El Ecuador como fuente de recursos naturales tiene la oportunidad de crecer como productor agrícola e implementar dentro de sus exportaciones productos procesados y terminados, lo cual es la puerta al desarrollo.

8.2.12. Sugerencia de aplicación del plan de mejora en la producción y comercialización

Luego de exponer mediante memorando interno al jefe del área de "Asistencia Técnica", se emite un informe al cliente indicando aquellas practicas que pueden mejorar los procedimientos de la cadena de producción y comercialización de su negocio, de esta forma el departamento cumple el asesoramiento que el cliente necesita para aplicar y obtener resultados positivos en el futuro.

La finalidad de la institución es brindar herramientas y mecanismos que ayuden al cliente a mejorar.

CAPITULO 09: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Cumplimiento de Objetivos Fijados

- Mediante este proyecto se logró mostrar una idea para fomentar el crecimiento agrícola, mediante la aplicación del plan de mejora productiva y comercial junto con el crédito que el cliente necesite.
- Se analizó la creación de un departamento técnico en la CFN, dedicado al mejoramiento del sector agrícola, el cual resultó financieramente favorable.
- La naranja, como producto seleccionado para la aplicación de mejoras productivas y comerciales para esta tesis, podría ser capaz de competir en el mercado interno.

9.2. Conclusión.

La tesis realizada permite demostrar la importancia de los productos agrícolas, los mismos que pueden llegar a cumplir con los estándares de calidad necesarios siempre y cuando sea aplicado un énfasis en el desarrollo de su producción y comercialización para el consumo interno en primer término.

La colaboración de un ente público en Pro del desarrollo agrícola interno, permitirá determinar los siguientes puntos de conclusión:

- Mejorar dentro de la cadena de producción de los clientes constituye una gran ventaja que permitirá ganar competitividad interna y externa a mediano plazo, mediante bases agroindustriales fomentadas por la Corporación Financiera Nacional.
- Promover y fomentar la motivación de alcanzar las metas esperadas dentro de sus procesos, tanto para la CFN como para los clientes.
- Tomando como producto a ejemplo en esta Tesis a la naranja, se pudo demostrar que la aplicación práctica y eficiente de mejoras en los procesos puede ser capaz de cumplir las exigencias del mercado interno sobre esta fruta.

9.3. Recomendación.

La tesis de Implementación de Plan de Mejora Productiva y Comercial Agrícola con la creación de un nuevo departamento de Asistencia Técnica será la propuesta presentada a la Corporación Financiera Nacional con el fin de atender la cartera de clientes agrícolas en problemas por incumplimientos de pago dados por la falta de desarrollo en sus procesos productivos y comerciales, para la CFN este problema se refleja en el índice de morosidad que presenta actualmente esta cartera y que según proyecciones futuras irá en aumento, éste índice de morosidad podrá manejarse y finalmente será reducido al cabo de 5 años según la proyección financiera que se detalló en el contenido del proyecto. Para el cliente la aplicación de mejoras en sus procesos le beneficiará para seguir creciendo en su negocio.

Se recomienda la implementación de este tipo de planes productivos que fomenten el desarrollo del país, social y económicamente.

Al igual que el incentivo a los estudiantes, que reconozcan los problemas sociales, dado que son los que más afectan al país, y de donde se pueden desarrollar ideas productivas en beneficio de todos.

TRABAJOS CITADOS

Banca de Desarrollo para el Agro. (2007). *Experiencia en curso en América Latina*. Recuperado el 2010, de Banca de Desarrollo para el Agro: <http://www.bancosdesarrollo.org/facipub/upload/publicaciones/1/85/cfn%20-ecuador.pdf>

Consejo de Citricultura de Veracruz. (2010). *La Citricultura en Veracruz. Análisis FODA*. Recuperado el 2010, de Concitver : http://www.concitver.com/15_6citricultura.html

Corporación Financiera Nacional. (2010). *La Institución. Revista CFN Desarrollo* .

Freshplaza. (03 de febrero de 2009). *Ecuador: Iniap pone a disposición la guía técnica de cultivos*. Recuperado el 2010, de Freshplaza: http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=18560

Ministerio de Agricultura de Colombia. (3 de noviembre de 2001). *Perspectivas del Mercado Mundial de Cítricos*. Recuperado el 2010, de Angelfire: <http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mercocitricos.htm>

Spreen, T. H. (2001). *Proyecciones de la producción y consumo mundial de los cítricos para el 2010*. Recuperado el 2010, de FAO Simposio sobre cítricos: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/x6732s/x6732s03.pdf>

<http://www.angelfire.com/ia2/ingenieriaagricola/mercocitricos.htm>

Diario HOY, publicación (01 de febrero 2008), Archivado en Actualidad: *Naranja dulce sabor que hace falta*.

Guía Técnica del *Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP)*, Coeficientes Técnicos y Costos por hectárea.

ANEXOS

Costos de Producción por Hectárea (ha):

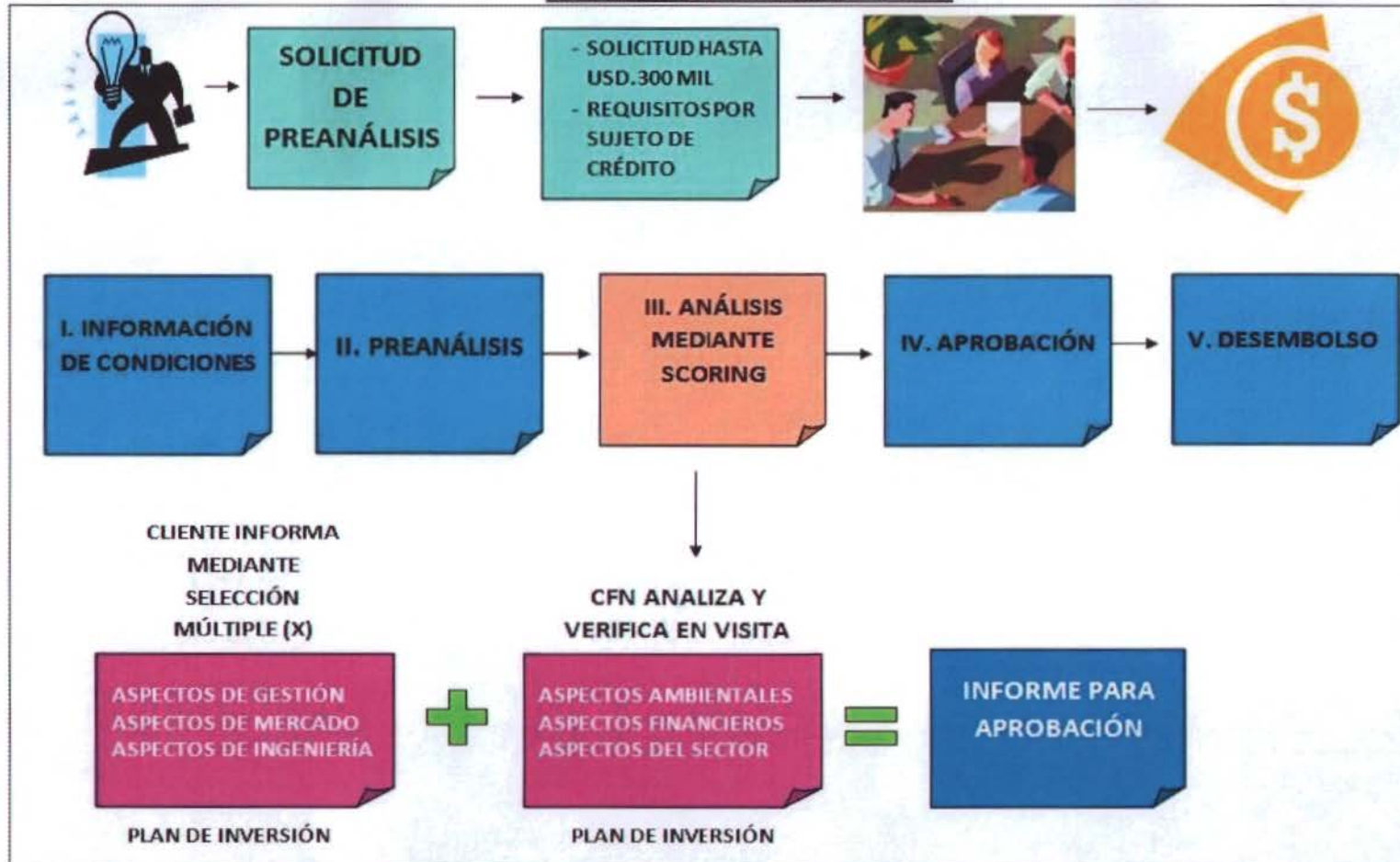
Se usarán los costos que el Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) recomienda para la producción de Naranja en el Ecuador

| COEFICIENTES TECNICOS Y COSTOS POR HECTAREA | | | | | | |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|--------|------------------|------------------|--|
| CULTIVO: | NARANJA | | | | | |
| ZONA: | Región Litoral: Provincias del Guayas, Manabí y Los Ríos | | | | | |
| | Región Interandina: Provincia de Bolívar | | | | | |
| FUENTE: | INIAP. E.E. Portoviejo. Programa de Fruticultura | | | | | |
| ELABORADO POR: | Alfonso Valarezo | | | | | |
| | | | | COSTO TECNOLOGIA | | |
| LABOR O ACTIVIDAD | TECNOLOGIA DEL INIAP | UNIDADES | CANTID | COSTO | TOTAL/HA | |
| 1. ANALISIS DE SUELO | Análisis Completo | | 1 | \$ 20,40 | \$ 20,40 | |
| | | Subtotal | | | \$ 20,40 | |
| 2. PREPARACION DE SUELO | Arada, Arrastrada | ha | 1 | \$ 120,00 | \$ 120,00 | |
| | | Subtotal | | | \$ 120,00 | |
| 3. VARIEDADES | Olinda Valenciana | planta | 214 | \$ 1,00 | \$ 214,00 | |
| | | Subtotal | | | \$ 214,00 | |
| 4. SIEMBRA | Distanciamiento 7x7 m. | | | | \$ - | |
| | Siembra | Jornales | 3 | \$ 8,65 | \$ 25,95 | |
| | | Subtotal | | | \$ 25,95 | |
| 5. FERTILIZACION | A la siembra: | | | | | |
| | Superfosfato Triple | Kg | 40 | \$ 1,60 | \$ 64,00 | |
| | Urea | Kg/año | 50 | \$ 0,67 | \$ 33,50 | |
| | Aplicación: | Jornales | 4 | \$ 8,65 | \$ 34,60 | |
| | | Subtotal | | | \$ 132,10 | |
| 6. LABORES CULTURALES | Deshierbas/ Ruedos | Jornales | 18 | \$ 8,65 | \$ 155,70 | |

| | | | | | |
|---------------------------------|------------------------------------|-----------------|-----|-----------|-------------------|
| | Formación de plantas (podas) | Jornales | 20 | \$ 8,65 | \$ 173,00 |
| | | Subtotal | | | \$ 328,70 |
| 7. CONTROL MECA. MALEZAS | En las calles de siembra (tractor) | Pases | 3 | \$ 28,00 | \$ 84,00 |
| | | Subtotal | | | \$ 84,00 |
| 8. CONTROL FITOSANITARIO | Época lluviosa: | | | | |
| | Oxicloruro de cobre | Kg | 7 | \$ 12,80 | \$ 89,60 |
| | New Mectin | Litro | 1,5 | \$120,00 | \$ 180,00 |
| | Aceite Agrícola | Litro | 5 | \$ 2,10 | \$ 10,50 |
| | Aplicación | Jornales | 4 | \$ 8,65 | \$ 34,60 |
| | | | | | |
| | Época seca: | | | | |
| | New Mectin | Litro | 1,5 | \$ 120,00 | \$ 180,00 |
| | Actara | Kg | 0,4 | \$ 40,00 | \$ 16,00 |
| | Aceite agrícola | Litro | 5 | \$ 2,10 | \$ 10,50 |
| | Aplicación | Jornales | 3 | \$ 8,65 | \$ 25,95 |
| | | Subtotal | | | \$ 547,15 |
| 9. OTROS (RIEGOS) | Riegos / Ha / año | | 12 | | |
| | | Jornales | 24 | \$ 8,65 | \$ 207,60 |
| | Combustible | Galón | 30 | \$ 1,50 | \$ 45,00 |
| | | Subtotal | | | \$ 252,60 |
| 10. COSTOS DIRECTOS | | TOTAL | | | \$1.724,90 |

Fuente: Guía técnica del INIAP

PROCESO DE CRÉDITO EN CFN



Fuente: Revista: Desarrollo – CFN, Publicación Febrero 2009