

***Alternativas de exportación en las
provincias fronterizas del Ecuador
(Segunda Fase)***

***Departamento de Promoción Económica
Publicación No. 05/02***

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), presenta el informe final del proyecto: "Alternativas de exportación en las provincias fronterizas del Ecuador (Segunda Fase), preparado por la Consultora ECONOMETRIA S.A.

El informe fue desarrollado en cumplimiento del Programa de Trabajos para el año 2001 de la Secretaría General de la ALADI, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo.

La concepción y supervisión del mismo estuvieron a cargo del Departamento de Promoción Económica.

Montevideo, mayo de 2002.

ÍNDICE

	Página
ANTECEDENTES E INTRODUCION	7
I. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES REALIZADAS	8
1. Metodología	8
2. Actividades desarrolladas	9
2.1 Misiones al Ecuador	9
2.2 Selección final de los proyectos	10
2.3 Estructuración de los proyectos	11
2.4 Seguimiento de los proyectos	12
2.5 Promoción, divulgación y presentación de los proyectos priorizados ante las posibles entidades de financiación ..	14
II. LOS PROYECTOS	14
PROPUESTA PARA LA CAPITALIZACIÓN DE LA AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL LOJA COMPETITIVA / HOLDILO- JACOMP	15
PRODUCCIÓN, INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS TROPICALES EN LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO	33
PRODUCCION, PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE RANAS EN LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE	46
PROMOTORA DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA Y EQUITATIVA EN FINCAS BANANERAS DE LA PROVINCIA DE EL ORO (Estructura- ción incompleta)	56
III. ENTIDADES FINANCIADORAS Y PRESENTACIÓN DE LOS PRO- YECTOS	64
1. BID	64
2. CARE	64
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
ANEXO – METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE CUATRO PROYECTOS PILOTO	67
NOTAS DEL ANEXO	71

ANTECEDENTES E INTRODUCCIÓN

Con posterioridad a la resolución del conflicto entre Ecuador y Perú, el Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador solicitó a la ALADI su apoyo para realizar un proceso de identificación de alternativas productivas orientadas a generar y organizar actividades para la exportación en las provincias ecuatorianas de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago. Para tal efecto, la ALADI contrató a la firma colombiana ECONOMETRÍA S.A., la cual -durante los meses de mayo, junio y julio de 2000- adelantó un proceso de asesoría a grupos de agentes privados y públicos de las cuatro provincias mencionadas, en orden al objetivo propuesto.

El trabajo desarrollado por ECONOMETRÍA S.A. durante el año 2000, incluyó la realización de una serie de actividades que incluyeron dos talleres en cada provincia y actividades complementarias de recolección y análisis de información que permitieron conformar y priorizar un portafolio de 35 proyectos productivos, validado en cada provincia. Adicionalmente, se formularon los respectivos perfiles de proyecto, y se concertó con los agentes regionales un plan de acción, que incluía tareas de corto, mediano y largo plazo.

En el mes de julio de 2001 se inició una segunda fase de este proceso, a cargo de ECONOMETRÍA S.A., con los siguientes objetivos:

1. Seleccionar cuatro proyectos piloto (uno por provincia), en función de la calidad y viabilidad económica de los mismos y del interés explícito y compromiso formal de los empresarios involucrados.
2. Promover y divulgar los proyectos priorizados ante las posibles entidades de financiación.
3. Viabilizar el financiamiento de los proyectos seleccionados.

A continuación se presenta el informe final, que incluye la metodología y actividades realizadas, la estructuración de los proyectos, las entidades financiadoras y unas notas de conclusiones y recomendaciones. Adicionalmente, se anexan los informes de las misiones realizadas a Ecuador por parte del equipo consultor, la metodología de selección de proyectos detallada, el portafolio de proyectos de las cuatro provincias actualizado y el borrador de carta de presentación de los proyectos ante las entidades financiadoras.

I. METODOLOGÍA Y ACTIVIDADES REALIZADAS

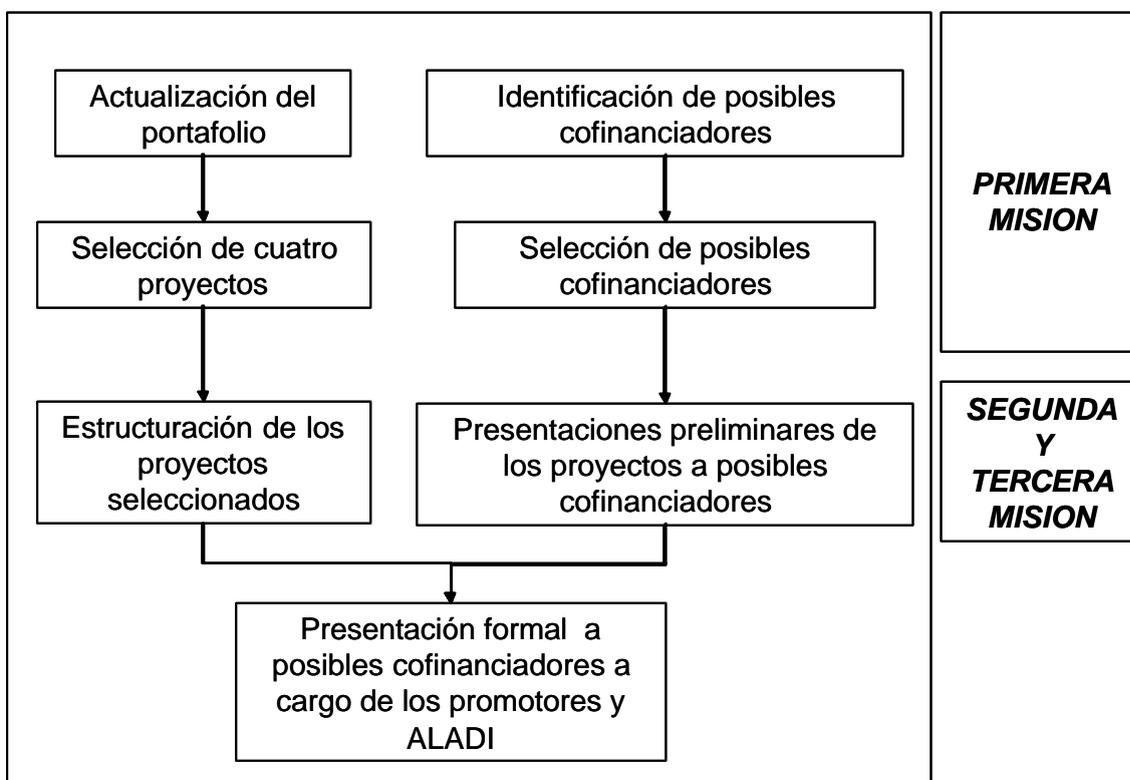
A continuación se presenta la metodología general aplicada y las actividades realizadas para el logro de los objetivos propuestos.

1. Metodología

Se aplicó la metodología presentada en el siguiente diagrama:

Diagrama No. 1

Metodología aplicada para el desarrollo del Proyecto



El proyecto partió de los resultados de la primera fase del proyecto, desarrollada en el 2000. Como se mencionó anteriormente, se contaba con un portafolio priorizado de proyectos para las provincias de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago.

La primera actividad necesaria para seleccionar un proyecto por provincia fue visitar las regiones para constatar el estado de los proyectos. Una vez realizada la visita se seleccionaron los cuatro proyectos y se inició su proceso de estructuración.

En paralelo a estas actividades se realizó una primera indagación de posibles entidades financiadoras, de donde se eliminaron algunas entidades que expresaron no estar interesadas o que los montos de los proyectos eran muy inferiores a los que estas entidades cofinanciaban, como el caso de la Corporación Andina de Fomento (CAF). En otros casos, por informaciones recogidas en Washington directamente en el FOMIN, se siguió insistiendo ante el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y se hizo acercamientos a CARE, entidad que estaba configurando su programa de microcrédito en las provincias fronterizas del sur del Ecuador.

El proceso de estructuración de los proyectos tiene como requisito fundamental la disponibilidad de la información por parte de los interesados locales o los llamados promotores locales. Este requisito de dependencia de los consultores frente a los actores locales se convirtió, en el transcurso del tiempo, en una fuerte restricción dada sus limitaciones de tiempo, problemas políticos e intereses. Es así como el proyecto de la Provincia de Loja se terminó de estructurar en marzo de 2002, los proyectos de las provincias amazónicas, Zamora y Morona, en abril de 2002 y el proyecto de El Oro está estructurado con información parcial.

Mientras se estructuraron los proyectos, se continuó en el proceso de ambientación de los mismos ante las entidades financiadoras, encontrando en ellas receptividad.

Finalmente, tras consultas con la ALADI, los proyectos se presentarán al BID, BID-FOMIN y CARE por las entidades promotoras locales con carta de la ALADI que avale el proyecto y haga explícito el proceso desarrollado para la estructuración del mismo. Es así como el presente informe presenta los cuatro proyectos y los borradores de cartas remitidas.

2. Actividades desarrolladas

Con el propósito de lograr los objetivos establecidos y mencionados anteriormente, los consultores han realizado las siguientes actividades:

2.1 Misiones al Ecuador

Se realizaron tres misiones al Ecuador en donde se realizaron actividades con las entidades promotoras de los proyectos y con posibles cofinanciadores. A continuación se presenta un resumen de las tres misiones desarrolladas.

Primera misión al Ecuador (9-13 de julio de 2001)

Durante la primera visita al Ecuador se realizaron dos actividades fundamentales:

- Se visitaron las cuatro provincias para la verificación del estado de avance y actualización del portafolio de proyectos e iniciar el proceso de selección y estructuración de los cuatro proyectos piloto.

- Se realizaron entrevistas con agentes institucionales y posibles entidades financiadoras en Quito, con el fin de presentar el portafolio de proyectos e identificar los posibles intereses y posibilidades de las entidades. Las entidades mostraron un interés parcial, hay que anotar que el ambiente económico del momento no era el más propicio para presentar solicitudes de financiación.

Segunda misión al Ecuador (10-14 de diciembre de 2001)

Durante la segunda visita se realizaron las siguientes actividades:

- Se realizaron reuniones de trabajo con los responsables de cada proyecto, enfocadas a complementar, concretar y finalizar la estructuración de los proyectos, dadas las dificultades vía e-mail y vía telefónica y las demoras en las contestaciones por parte de los actores locales.
- Se presentaron los proyectos, informalmente, a posibles cofinanciadores, como resultado se hizo explícito el interés del BID, específicamente del FOMIN, la Corporación Financiera Nacional y CARE.

Tercera misión al Ecuador (18-22 de marzo de 2002)

- Se realizaron reuniones con el objeto de solucionar los inconvenientes presentados, especialmente con ECORAE, entidad responsable de los proyectos amazónicos. Igualmente se realizaron reuniones con la FEDEXPOR, entidad responsable del proyecto de la Provincia de El Oro, el cual, a pesar de tener gran interés no suministró la información para completar la estructuración del proyecto.
- Se contactó nuevamente a entidades financiadoras, especialmente al BID y CARE.

2.2 Selección final de los proyectos

Una vez actualizado el portafolio, tras la primera misión se hizo un ejercicio de priorización de los proyectos. Como resultado de este ejercicio se obtuvieron los cuatro proyectos seleccionados, uno por provincia.

Es así como se seleccionaron los siguientes proyectos:

- Provincia de El Oro: Producción y comercialización de banano orgánico; Grupo Prieto.
- Provincia de Loja: Comercializadora de artesanías de las Provincias de Loja y Zamora, UTPL.
- Provincia de Zamora Chinchipe: Producción y procesamiento de ranas; Asociación de Ranicultores de Zamora Chinchipe.

- Provincia de Morona Santiago: Producción de frutales y procesamiento de jugos, pulpas y concentrados; Asociación Agrofrutícola de la Amazonía.

La metodología de selección final de los proyectos se presenta en Anexo.

2.3 Estructuración de los proyectos

La estructuración de los proyectos partió de una discusión y acuerdo de un contenido básico con los actores locales, el cual fue desarrollado en su versión inicial por los consultores y recomendado a los promotores para completar la información faltante, especialmente, en sus aspectos financieros y operativos.

El contenido básico es el siguiente:

A. Resumen del proyecto

Nombre del proyecto
Organismo intermediario
Objetivos del proyecto
Descripción del proyecto
Beneficiarios del proyecto

B. Entidad responsable del proyecto

Se hace una descripción detallada de la entidad responsable del proyecto, sus antecedentes, fortalezas y la capacidad que tiene de llevar a cabo el proyecto.

C. Los beneficiarios

Esta sección debe contener una descripción de los beneficiarios directos e indirectos del proyecto.

D. El proyecto

Esta sección está dedicada a la descripción detallada de las actividades, objetivos y cronograma o plan de implementación del proyecto.

E. Factibilidad

Esta sección debe contener un análisis de factibilidad financiera de los proyectos.

F. Justificación

En el caso de proyecto de alto impacto social, económico y ambiental, esta sección cobra especial relevancia.

El primer borrador de la estructuración de los proyectos fue consignado en el Informe de Avance Ajustado enviado a la ALADI el 26 de setiembre de 2001. Este borrador fue enviado a los promotores quienes se comprometieron a diligenciar las secciones que se encontraban incompletas, igualmente durante las misiones, vía correo electrónico y telefónica se realizó la asesoría y seguimiento en cada caso.

2.4 Seguimiento de los proyectos

Desde la selección de los proyectos en agosto de 2001 hasta abril de 2002, el equipo consultor ha realizado un seguimiento cercano de la evolución de los mismos, encontrando logros importantes en los casos de la Provincia de Loja y Zamora Chinchipe. Proyectos con una evolución lenta pero en avance como la Provincia de Morona Santiago y proyectos sin evolución alguna como en el caso de la Provincia de El Oro.

Provincia de Loja

El proyecto de la Provincia de Loja inició un centro de acopio, producción y comercialización de artesanías de la región liderado por el taller de cerámica de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). Actualmente se ha reformulado y ha tomado una dimensión mayor, al avanzar en su estructuración e iniciar actividades se focalizó en el trabajo de comercialización, disminuyendo su énfasis en producción, de tal forma que para diciembre de 2001 el proyecto se estaba terminando de estructurar como una comercializadora de artesanías de la región.

Dentro de este contexto, la consultoría le dio fuerte apoyo en la definición de sus subprogramas, actividades, cronograma de actividades y necesidades de financiación, se le hizo contactos con otras comercializadoras, en especial la Promotora de Comercio de Medellín, comercializadora de microempresarios ejemplo en América Latina, y la recién creada (con recursos FOMIN) Comercializadora de la Costa Atlántica en Colombia.

El proyecto tomó fuerza y tras una importante gestión de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), su promotor local, hoy en día se ha convertido en la Agencia de Desarrollo Empresarial de Loja, que agrupa a las Cámaras de la Producción y la UTPL, este proyecto ya se encuentra en ejecución, sin embargo, requiere un fondo crediticio para capital de trabajo, capital semilla y fondo de garantías para productores pequeños de la región.

Provincia de Zamora Chinchipe

El Proyecto de producción, procesamiento y comercialización de ranas, es hoy en día una realidad con un amplio espectro de crecimiento. Actualmente, se producen y exportan 350.000 libras de rana viva, se cuenta con una planta de concentrado, y el proyecto se ha centrado en la necesidad de agregar valor al producto y exportar carne, piel y producto procesado.

Provincia de Morona Santiago

El Proyecto de producción, procesamiento y comercialización de frutas tropicales está en su fase piloto. Actualmente, se avanza en el desarrollo del vivero y capacitación de los beneficiarios del proyecto, sin embargo, se mantiene la necesidad de financiación para superar la fase de pilotaje y comenzar la fase de implementación. .

Provincia de El Oro

Este proyecto ha tenido una dinámica muy interesante y de ser un microproyecto para una empresa productora de banano orgánico se ha transformado en un macroproyecto de transformación de producción de banano tradicional en orgánico para la provincia de El Oro, principal exportadora de banano del Ecuador.

El proyecto original era un proyecto de producción y comercialización de banano orgánico bajo responsabilidad del grupo empresarial Prieto, conformado por 5 productores bananeros, y liderado por Pablo Prieto. El Grupo Prieto es el líder en producción y exportación de banano orgánico en Ecuador, con los sellos de producción totalmente orgánica por parte de la BCS y el de FLO referente al manejo del recurso humano con óptimas condiciones de calidad de vida. Estas certificaciones aseguran al producto un precio equitativo. Tiene 388 empleados y 340 hectáreas de banano. Está exportando cerca de 10.000 cajas de banano semanales a un precio FOB de US\$ 10,75 la caja.

El requerimiento de este proyecto era el de contar con crédito rotativo para capital de trabajo por un monto aproximado de US\$ 500.000 mensuales, de tal forma que pudiera asegurar la producción para la exportación.

En el proceso de definición y estructuración el proyecto cambió de carácter por varios motivos. El primer motivo fue la entrevista sostenida por el equipo consultor con la CAF en Quito, en la cual hubo alto interés por este proyecto pero redimensionado a un proyecto macro en donde el Grupo Prieto actuara como líder y promotor de un proceso de reconversión de banano tradicional a banano orgánico en toda la región de El Oro. Una de las principales razones es el grave problema ambiental de la zona por los vertimientos de desechos químicos de las bananeras tradicionales.

Un segundo motivo y como complemento del primero, el grupo del Plan Binacional del Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador, corroboró el grave problema ambiental y la necesidad de reformular este proyecto hacia un macroproyecto de reconversión que conllevara al saneamiento ambiental y mejoramiento de la calidad de vida de la población, que actualmente está siendo afectada por la contaminación.

Por otra parte, desde el punto de vista de viabilidad empresarial, los mercados muestran un nicho importante y creciente para los productos orgánicos que Ecuador puede aprovechar, y de hecho el Grupo Prieto lo está haciendo.

Adicionalmente, FEDEXPOR se interesó en el proyecto y se responsabilizó de su promoción y ejecución con el liderazgo técnico del Grupo Prieto. Es así, como a partir de un proyecto micro de capital de trabajo para responder a la creciente demanda de banano orgánico, se inició un proceso de concertación y estructuración de un macroproyecto de reconversión agro-productiva de banano tradicional a orgánico.

A pesar de estas evoluciones positivas, FEDEXPOR y el Grupo Prieto no han entregado a la consultoría la información necesaria para terminar su estructuración, dentro de lo cual estaba incorporar al proyecto a las organizaciones de pequeños y medianos productores de banano de la región. Este es el motivo por el cual la estructuración del proyecto se encuentra incompleta. Es de anotar que aunque este proyecto no se encuentre terminado es muy relevante por su impacto social, económico y ambiental, por los actores involucrados y aunque hoy en día FEDEXPOR no tenga el suficiente tiempo para promoverlo, confiamos en que en el corto plazo se haga una realidad. Es así como la consultoría está en mejor disposición para asesorar a los promotores locales en la terminación de su estructuración.

2.5 Promoción, divulgación y presentación de los proyectos priorizados ante las posibles entidades de financiación.

Como se mencionó en la primera actividad referida a las misiones realizadas, la consultoría realizó un primer acercamiento a las entidades financiadoras durante la primera misión. Desafortunadamente el momento económico y político que vivía el país, hizo difícil este acercamiento y especialmente, entidades como el BID, se mostraron poco interesadas en el tema. Otras entidades fueron explícitas en no tener interés por los montos de los proyectos (muy bajos en el caso de la CAF) o fuera de sus prioridades como el caso de la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Ante la respuesta del BID, se hizo una indagación directamente en FOMIN-Washington y se nos recomendó insistir en la presentación de los proyectos.

Es así como en la segunda misión se volvió al BID encontrando alta receptividad y se nos hicieron las recomendaciones formales para la presentación de los cuatro proyectos.

Igualmente, en la segunda misión se hicieron acercamientos a CARE que para ese momento ya tenía formalizado su programa de frontera sur, y se mostró interesado en el proyecto de frutas de Morona Santiago y de Loja.

II. LOS PROYECTOS

A continuación se presentan cada uno de los proyectos. En el caso de las Provincias de Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago los proyectos están terminados y listos para ser presentados oficialmente ante las entidades financiadoras. En el caso de la Provincia de El Oro, el proyecto está incompleto. Los proyectos se presentan de tal forma, que pueden extraerse en documentos individuales para su presentación formal ante las entidades financiadoras.

**PROPUESTA PARA LA CAPITALIZACIÓN DE LA
AGENCIA DE DESARROLLO EMPRESARIAL LOJA COMPETITIVA /
HOLDILOJACOMP**

A. RESUMEN DEL PROYECTO

Proyecto: Creación y Capitalización de la Agencia de Desarrollo Empresarial Loja Competitiva / HoldiLojaComp.

Organismo intermediario: La Agencia de Desarrollo Empresarial / HoldiLojaComp; Cámara de Industrias de Loja; Universidad Técnica Particular de Loja y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.

Gerente: Juan Manuel García. Tel. 593-7-582572. mgarcia@utpl.edu.ec.

Objetivos del proyecto: Facilitar la creación de empresas competitivas y realización de inversiones en la zona sur del Ecuador, a través de la implementación de un Sistema de Desarrollo Local Competitivo, generando desarrollo socioeconómico y con ello disminución de la pobreza y la emigración.

Descripción del proyecto: El proyecto busca propiciar la creación y ampliación de empresas competitivas, a través de facilitar la tramitología, asesorar la gestión empresarial y aportar capitales de inversión. El HoldiLojaComp vincula a cuatro sociedades anónimas que son: una de tramitología oficial y de servicios generales empresariales y tres sociedades de inversión.

Beneficiarios del proyecto: Los beneficiarios directos del proyecto serán los emprendedores y empresarios de la zona sur del Ecuador, los cuales han sido agrupados en la Asociación del Tejido Empresarial, formado actualmente por 225 socios inicialmente. Estos empresarios y emprendedores cuentan con ideas empresariales atractivas y que demandan apoyo empresarial y capitales de inversión. Además, se beneficiará a todos los socios de las cámaras de industrias, pequeña industria, minería, agricultura, comercio, construcción, los cuales ascienden a 2.323 socios en total.

Los beneficiarios, están limitados en sus actividades empresariales por algunas razones como: la dificultad en los trámites pertinentes para la creación de empresas y por la falta de acceso a las fuentes de financiamiento convencionales.

Financiamiento: Al momento el HoldiLojaComp se ha financiado por sus socios fundadores. A continuación se detallan los montos aportados hasta la fecha:

SOCIO	APORTE
Cámara de Industrias de Loja	US\$ 49.349,46
Universidad Técnica Particular de Loja	US\$ 80.000,00
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	US\$ 25.800,37
Asistencia técnica aportada por el PNUD	US\$ 60.000,00
Asistencia técnica aportada por el MICIP	US\$ 66.212,00
TOTAL APORTADO	US\$ 281.361,83

Los requerimientos de recursos necesarios para la capitalización de cada una de las sociedades de inversión integrantes del HoldiLojaComp se explican en el siguiente cuadro:

SOCIEDADES DE INVERSIÓN	CAPITAL NECESARIO	CAPITAL SOLICITADO AL FOMIN
FONCRISA	US\$ 2.000.000,00	US\$ 500.000,00
GARSA	US\$ 1.000.000,00	US\$ 250.000,00
FOCRISA	US\$ 1.500.000,00	US\$ 250.000,00
HOLDILOJACOMP	US\$ 4.500.000,00	US\$ 1.000.000,00

B. FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

Justificación y Antecedentes

El problema central en el área de influencia del proyecto es la falta de oportunidades de empleo, el mismo que impulsa el proceso de emigración, estimula la desintegración familiar e incide negativamente como un proceso que se retroalimenta a sí mismo en la aparición futura de oportunidades de empleo e ingresos, es decir, la creación de empresas sustentables en el largo plazo, competitivas y capaces de mantener suficiente gente empleada en condiciones dignas.

La emigración es una situación que afecta negativamente a varios aspectos de la realidad social ecuatoriana. Pero también afecta a la realidad social, económica y política de otros países, los receptores de emigrantes ecuatorianos.

Los ecuatorianos emigran por la dificultad de encontrar empleo, debido a la inexistencia de empresas o debido a la precaria situación de las mismas. El presente proyecto diseña una estrategia de apoyo a la competitividad del sector empresarial.

Una parte importante de emigrantes son emprendedores a los que les resulta imposible constituir una empresa en Ecuador.

Los emprendedores se quejan principalmente de dos barreras de entrada, con las que se encuentran en Ecuador y que a menudo son consideradas infranqueables:

- Trámites y burocracia interminables
- Imposibilidad de acceso a financiación

El presente proyecto trata de abordar todos estos problemas (dificultad de emprender una empresa y constituir la, imposibilidad de acceso a financiación y escasez competitiva de muchas de las empresas que operan en el país) mediante reformas microeconómicas a nivel local lideradas por el sector privado.

Desde diciembre del año 2000, las Cámaras de la Producción de Loja, comienza a estudiar la problemática existente en la ciudad de Loja, solicitando apoyo a las Naciones Unidas. Igualmente se unía a esta problemática la situación de la emigración de lojanos hacia el exterior, o dentro del propio país, encontrándose esta provincia en uno de los índices más altos de emigración en los últimos treinta años (7,6%).

En resumen, se ha partido de la realidad de que Ecuador es un lugar difícil para la apertura de una empresa, las estructuras institucionales no dan respuestas a las demandas de agilidad en trámite que requieren los empresarios. Igualmente las incontables dificultades socioeconómicas por las que atraviesa el país hacen que el reto de crear nuevas empresas o hacer que las actuales sean competitivas sea una incógnita a resolver.

Este proyecto ayudará a combatir el grave problema del desempleo, la emigración, la pobreza, la inequidad social y la pérdida de calidad de vida que tanto perjuicio está ocasionando al pueblo ecuatoriano, especialmente en la zona sur y en la provincia de Loja, por ser uno de los territorios periféricos más marginales, dadas sus características naturales, el aislamiento, los problemas limítrofes entre naciones que ha soportado y las dificultades estructurales tan problemáticas que afronta. Las finalidades más importantes que desarrolla son: velar por el desarrollo de las industrias, difundir los conocimientos técnicos industriales con sus asociados, mantener relaciones de cooperación con otras cámaras del país, entre otras.

Este proyecto es presentado al FOMIN, debido a que en meses anteriores se ha mantenido contacto directo entre la Universidad Técnica Particular de Loja y la ALADI, habiéndose presentado anteriormente el Proyecto "Comercializadora de Productos de las PYMES en las Provincias de Loja y Zamora Chinchipe con propósitos exportadores", el mismo que ha sido revisado y no ha tenido objeción.

Ante la participación directa como accionista de la UTPL en la Agencia de Desarrollo Empresarial, se ha visto la conveniencia de presentar el presente proyecto de desarrollo empresarial local, que presenta esta nueva visión COMPETITIVA de desarrollo para toda la región sur del país.

C. INSTITUCIÓN SOLICITANTE

La Agencia de Desarrollo Empresarial / HoldiLojaComp, actualmente se encuentra legalmente constituida, siendo sus socios fundadores: la Cámara de Industrias de Loja y la Universidad Técnica Particular de Loja.

La Cámara de Industrias de Loja es creada el 23 de febrero de 1963, fecha en que el Ministerio de Fomento, aprueba sus estatutos mediante Decreto Ministerial No. 176. Sin embargo, los estatutos definitivos quedan aprobados el 13 de marzo de 1974, mediante Acuerdo Ministerial No. 270 de este Ministerio. En todo este tiempo la Cámara de Industria de Loja ha reflejado su actuación y presencia permanente en beneficio de sus asociados de las Provincias de Loja y Zamora Chinchipe; siendo su más importante logro la gestión del proyecto de Ley "Para fomentar la producción y evitar el éxodo poblacional en la Provincia de Loja" o Ley 136, actualmente en vigencia.

La UTPL, fue fundada el 3 de mayo de 1971 por la comunidad marista y mediante Decreto No. 646, publicado en el registro oficial No. 217 del 5 de mayo de 1971, se constituye como persona jurídica autónoma con finalidad social y pública, pudiendo impartir enseñanza, desarrollar investigaciones con libertad científica administrativa y participar en los planes de desarrollo del país, otorgar, reconocer y revalidar grados académicos y títulos profesionales y, en general, realizar las actividades propias para la consecución de sus fines. En este ámbito en el que se ha desenvuelto impartiendo, eminentemente, carreras técnicas al estudiantado, ha visto la necesidad de implementar un conjunto de plantas piloto de producción como son:

- Planta de Lácteos (ECOLAC): producción de leche y derivados
- Planta de Cerámica (CERART): cerámica decorativa y precolombina
- Planta de Muebles: barrederas, puertas, etc.
- Planta Villonaco: producción agropecuaria
- Unidades Académico Productivas: CETTIA, CADES, UDIA, UMV

Podemos citar al Centro de Accesoría y Desarrollo Empresarial y Social (CADES) y a la Unidad de Proyectos y Sistemas Informáticos (UPSI), dos de los más importantes centros de apoyo que han servido a lo largo de su creación en un nexo real y permanente con el aparato productivo de la región sur del país.

Entre las principales áreas del CADES tenemos:

1. Investigación y proyectos
2. Proyectos
3. Investigaciones y estudios
4. Análisis de datos
5. Análisis financiero

La Agencia de Desarrollo Empresarial cuenta con el respaldo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el cual garantiza mediante su presencia directa la transparencia y seriedad en las operaciones que se realicen, dando con esto un ambiente de total confianza a los partícipes de este proyecto.

Cabe indicar, que el 21 de enero del 2002, se inauguró la Ventanilla Única Empresarial, la cual forma parte de esta estructura empresarial, donde se facilita la creación de empresas con la presencia de las diferentes instituciones necesarias para el trámite de constitución y funcionamiento de empresas y, además, donde existe la infraestructura necesaria para brindar una serie de servicios generales empresariales.

D. OBJETIVOS DEL PROYECTO, PRINCIPALES ACTIVIDADES Y BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

Objetivos

Objetivos cualitativos

1. Contribuir a la reducción de la migración y la pobreza en la zona de actuación mediante reformas microeconómicas que facilitan la creación de nuevas empresas y fuentes de empleo.

2. Mejorar los niveles de productividad y competitividad de la producción tradicional y no tradicional utilizando los recursos naturales de la zona, como base para el desarrollo sustentable de las actividades sectoriales.
3. Disminuir trabas burocráticas para que empresarios y emprendedores puedan desarrollar sus proyectos de inversión y negocio.
4. Brindar un efectivo asesoramiento en la utilización de información y herramientas que faciliten la realización de los proyectos a los empresarios y emprendedores.
5. Proporcionar a empresarios y emprendedores fuentes alternativas de inversión para el desarrollo de sus proyectos empresariales.
6. Fomentar todas las normas y reglas para tener acceso a mercados competitivos.

Objetivos cuantitativos

1. Disminuir los índices de desempleo y emigración en la zona de actuación, a través de la generación de empresas competitivas.
2. Ofrecer líneas de negocios a través de los Instrumentos de Inversión Alternativa, con mejores oportunidades de interés y plazos que las del sistema financiero convencional.
3. Generar aceptables niveles de rentabilidad en cada uno de los servicios y productos que ofrece el HoldiLojaComp para asegurar su sostenibilidad en el largo plazo.
4. Promocionar un crecimiento socioeconómico sostenible en el territorio de actuación.

Estrategia de mercado

La Agencia de Desarrollo Empresarial Loja Competitiva / HoldiLojaComp invertirá en proyectos empresariales competitivos, que previamente hayan elaborado sus planes de negocios y su evaluación de viabilidad, además que esta estructura empresarial estará permanentemente dando seguimiento y tutelaje (evaluación y monitoreo) a la gestión y administración de las empresas, asegurando así el éxito y posicionamiento de las mismas en el mercado.

La creación de empresas competitivas se fundamenta en la variedad de recursos naturales existentes en la zona, en un amplio mercado demandante y en el desarrollo de las características propias de la competitividad como son: la eficiencia, la productividad, la seriedad, el cumplimiento, la puntualidad y buenos precios.

Los servicios que prestará el Centro de Negocios y Comunicaciones Internacionales del HoldiLojaComp, serán aprovechados para la búsqueda de mercados nacionales e internacionales a los productos que generen las empresas promovidas por este proyecto.

Con el fin de lograr el posicionamiento y la consolidación de los productos en los diferentes segmentos del mercado, es necesario mantener un conocimiento actualizado del estado del mercado y sus tendencias, así como de las oportunidades y nichos que surgen, a través de la investigación e inteligencia de mercados y de la retroalimentación de los productos que se comercializan por medio de indicadores de aceptación y devoluciones, identificando claramente la causa de la devolución.

Beneficiarios

Los beneficiarios del proyecto son emprendedores y empresarios de la zona sur del país, que cuentan con ideas empresariales y que previa elaboración del estudio de viabilidad del proyecto empresarial pretenden crear empresas competitivas aprovechando los recursos naturales existentes en la zona. Estos promotores al momento no pueden ejecutar sus ideas empresariales, debido al difícil acceso a la financiación disponible en estos momentos en el Ecuador.

La Agencia de Desarrollo Empresarial Loja Competitiva / HoldiLojaComp, beneficiará a todas las personas que posean ideas empresariales viables y competitivas, apoyando en la tramitación necesaria para consolidar una empresa, facilitando recursos de inversión y brindando un asesoramiento permanente en la gestión y administración.

Los socios de las Cámaras de la Producción de Loja (Industrias, Comercio, Pequeña Industria, Artesanos, Agricultura, Construcción, Turismo, Minería) serán beneficiarios directos de este proyecto, con el apoyo en asesoramiento empresarial y acceso a inversiones, podrán desarrollar e incrementar sus actividades y, de esta manera, se propiciará desarrollo local. A continuación detallamos el número de socios de cada una de las Cámaras:

CAMARA	NUMERO DE SOCIOS
Cámara de Industrias	24
Cámara de la Pequeña Industria	80
Cámara de la Minería	13
Cámara de Comercio	1.138
Cámara de Agricultura	213
Cámara de la Construcción	505
Cámara de Turismo	350

Con la creación de empresas competitivas se generará fuentes de trabajo, propiciando el desarrollo económico sostenido y sustentable, beneficiándose a toda la población de las Provincias de Loja, El Oro y Zamora Chinchipe.

El incremento del empleo disminuirá la emigración poblacional que afecta gravemente a la zona sur del Ecuador, por lo tanto, podemos establecer que el beneficio global de este proyecto se aplicará a toda la población de la región sur.

E. EL PROYECTO

Dimensión de la demanda

El sustento indicador inicial de una perspectiva de desarrollo empresarial en el área de actuación ha sido determinada en base a los empresarios y emprendedores agrupados en la Asociación del Tejido Empresarial «Loja Competitiva», los cuales están en lista de espera con iniciativas empresariales.

No se debe olvidar que una demanda de clientes que pretenden desarrollar nuevas empresas o mejorar las actuales, debe tener un soporte de mercado que absorba los productos o servicios prestados por dichas empresas; anotemos en este aspecto que tenemos el resto del Ecuador como mercado objetivo nacional y la salida directa a la zona norte del Perú con 5.500.000 de habitantes, así como mercados cercanos y de interés, como son Colombia y Brasil, así como otros mercados emergentes.

F. FACTIBILIDAD

Factibilidad institucional y financiera

La estructura empresarial HoldiLojaComp, ha sido implementada con el fin de propiciar y generar negocios e inversiones en la zona, la factibilidad de la misma se da debido a que sus sociedades generaran utilidades que permitirán la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

Para proyectar la rentabilidad a ofrecer se han tomado algunos parámetros para cada una de las sociedades vinculantes del Holding, las cuales detallamos a continuación:

ADESA

La rentabilidad de esta sociedad se ha realizado en base a los ingresos que provienen del cobro por la prestación de los servicios que se ofrece. Para la fijación de los precios de estos servicios se han considerado los costos en que ADESA incurrirá, más un margen de ganancia. La demanda se ha proyectado en base a los socios existentes en la Asociación del Tejido Empresarial, los mismos que se encuentran en lista de espera para beneficiarse de los servicios ofertados.

FONCRISA

Se ha estimado que se necesita de acuerdo a la demanda existente, un capital de 2.000.000,00 de dólares, con lo que se invertirá un monto mensual de 55.000,00 dólares, en un promedio de 5 empresas. La inversión se hará en empresas nuevas como en constituidas, por lo tanto, se ha considerado que la venta de las acciones de las empresas se hará a partir de los 6 años para empresas nuevas y 4 años para constituidas.

Las utilidades que generen las empresas serán recapitalizadas. La plusvalía de las acciones invertidas en las empresas será del 30%, porcentaje que se ha calculado en base a la tasa de inflación actual, al coste de oportunidad del dinero y al rendi-

miento promedio anual de las empresas. Se toma como política de FONCRISA, que las utilidades generadas solamente sean repartidas a sus accionistas en un 37.5%, quedando el porcentaje restante recapitalizado.

GARESA

El capital con que iniciará esta sociedad es de 1.000.000,00 dólares, se garantizará un promedio de 6 operaciones de 10.000,00 cada una, se cobrará una comisión inicial del 2% por el monto garantizado y el 1% anual por mantenimiento de garantía. Se obtendrá un rendimiento financiero por mantener un certificado de depósito en una entidad financiera, el cual sirve para garantizar las operaciones a emprendedores.

FOCRESA

Se requiere un Capital Semilla de US\$ 1.500.000.00, para el financiamiento de proyectos de inversión viables, cuya demanda ha sido previamente evaluada. Mensualmente se realizarán inversiones hasta por US\$ 50.000.00 mensuales, con un promedio de cinco empresas ya sean nuevas, que aumenten su capacidad o que requieran expandir su producción dependiendo de la capacidad del proyecto.

Se operará como Sociedad de Inversión para la concesión de líneas de inversión a través de una institución financiera que se encargará del otorgamiento y recuperación de la inversión, paralelamente, FOCRESA, realizará el seguimiento y tutelaje de la inversión. Se ha considerado una tasa de interés del 12.5%, la cual está sujeta a variación dependiendo de la situación del mercado, a 4 años plazo, con cuotas mensuales de capital e interés. Las inversiones estarán solidamente respaldadas con un Certificado de Depósito que se mantendrá en la institución financiera.

HOLDILOJACOMP

El HoldiLojaComp como sociedad vinculante, tiene como ingresos las utilidades generadas en cada una de sus sociedades integrantes, que por política se ha determinado sea repartido el 37,5%, quedando el resto recapitalizadas, por lo que el HoldiLojaComp aumenta anualmente su capital invertido en cada una de sus sociedades.

Al realizar la evaluación financiera de cada sociedad, se han obtenido las siguientes rentabilidades:

SOCIEDAD	VAN	TIR
ADESA	297.296,00	176,72%
FONCRISA	8.424.226,00	48,99%
GARESA	152.355,00	12,39%
FOCRESA	1.291.011,00	34,44%
HOLDILOJACOMP	1.288.281,00	26,18%

Factibilidad socioeconómica

La ejecución del proyecto, que incluye el asesoramiento permanente en el funcionamiento, administración y gestión empresarial permite superar las limitaciones de éstas en aspectos como falta de tecnología, ausencia de criterios empresariales y de competitividad, además, el proyecto participará como inversionista, aportando el capital necesario para la creación o ampliación de empresas competitivas y de esta manera se logra la creación de nuevas fuentes de empleo, de manera que se eleve el nivel de vida de la población.

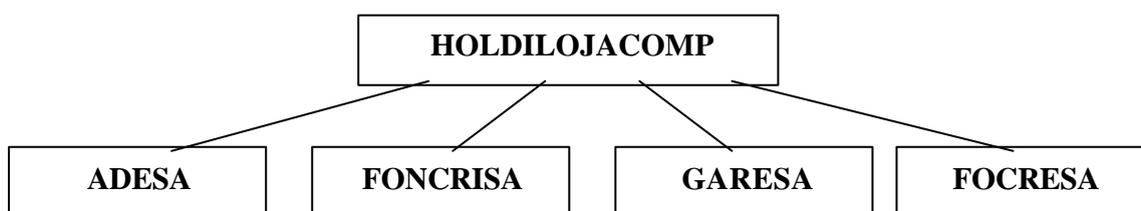
G. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Holding como sociedad anónima será la figura vinculante y gerencial inicialmente de cuatro sociedades, una de promoción y servicios múltiples y las tres restantes como sociedades de inversión de capitales. Posteriormente, el Holding pretende crear otras sociedades de negocios e inversión que sirvan como medio de consolidación y promoción de las existentes y de nuevas actividades empresariales que se puedan generar, denominadas Unidades de Soporte.

Holding Empresarial «HoldiLojaComp Loja Competitiva» S. A.

El Holding Empresarial, tiene como objeto social la compra de acciones o participaciones de otras compañías, con la finalidad de vincularlas y ejercer su control a través de vínculos de propiedad accionaria, gestión, administración, responsabilidad crediticia o resultados y conformar así un grupo empresarial; la compañía tendrá participación accionaria mínima del 51% en las sociedades anónimas creadas y las que se crearen en el futuro.

El HoldiLojaComp está estructurado de la siguiente manera:



Agencia de Desarrollo Empresarial ADE Loja Competitiva S. A.

- La Agencia contará con un espacio físico de tramitología oficial con presencia de funcionarios de los diferentes organismos de trámite cuyo objeto general será la simplificación de los trámites.
- Brindará asesoramiento en todo lo necesario para la constitución y puesta en marcha o modificación de una empresa.
- Prestará diversos servicios empresariales como:
 - Servicios jurídicos, contables, administrativos, técnicos, tributarios, para la constitución, actos de reforma, y funcionamiento de sociedades de derecho y empresas en general.

- Inversiones para creación de empresas y autoempleo.
- Elaboración de estudios de mercado, técnico, legal, económico-financiero y plan de viabilidad.
- Asesoría y tramitación de registros sanitarios, fitosanitarios y otros necesarios para diferentes sectores.
- Localización de clientes e intermediación en negocios e inversiones. Oferta y Demanda de productos y servicios.
- Centro de Comercio Exterior.
- Promoción de la competitividad empresarial a través de planes y proyectos de inversión.
- Centro de negocios y comunicaciones internacionales.
- Subcontratación de servicios, capacitación y subvenciones.
- Creación y gestión de páginas Web empresariales y comerciales.
- Publicidad, bases de datos, promociones y ferias, y programas de capacitación.
- Cualquier otro servicio relacionado con las actividades generales o específicas de las empresas, de acuerdo a las necesidades locales.
- Los ingresos que tendrá esta sociedad será por los servicios que prestará a sus usuarios. Se ha proyectado la demanda en base a los socios existentes en la Asociación del Tejido Empresarial "Loja Competitiva", los mismos que se encuentran en lista de espera.

Sociedad de Capital Riesgo «FONCRISA Loja Competitiva»

- Esta sociedad participará mediante contrato de manera temporal como socio o accionista, en proyectos de inversión empresarial competitivos.
- Invertirá recursos a mediano o largo plazo a favor de pequeñas, medianas y grandes empresas que proyecten rentabilidad.
- Mantiene seguimiento permanente en la gestión y brinda asesoramiento en el funcionamiento de las empresas en las cuales interviene.
- Sus acciones o participaciones posteriormente son vendidas a los mismos socios o accionistas de las empresas o terceras personas, ganando una plusvalía, además de recibir las respectivas utilidades anuales en el tiempo de su permanencia.

Sociedad de Garantía Recíproca «GARESA Loja Competitiva»

- Propiciará el acceso a operaciones de inversión empresariales a través de avales otorgados a los empresarios ante la Sociedad Mercantil de Inversión a cambio de un porcentaje de beneficio, o en circunstancias especiales ante entidades financieras.

- Permite que empresarios y emprendedores cuyas condiciones les impiden el acceso a créditos convencionales, obtengan financiamiento de sus proyectos.
- La contra garantía para la concesión del aval será la actividad de inversión empresarial.
- La rentabilidad que generará esta sociedad provendrá de las comisiones cobradas por el uso del servicio de la garantía.
- Mediante Contrato de operación hace seguimiento, tutela y participa en la gestión del proyecto empresarial.

Sociedad Fondo de Capital Crediticio «FOCRESA Loja Competitiva»

- Facilita recursos de capitales de inversión y la concesión de facilidades para propiciar el desarrollo empresarial competitivo.
- Opera a través de instituciones financieras intermediarias, para ejecutar las operaciones de inversión a cambio de un porcentaje de beneficio.
- La rentabilidad de la sociedad se dará por la tasa de interés aplicada a los beneficiarios de las inversiones por la participación de un porcentaje de las utilidades que genere la empresa.
- Mediante Contrato de operación se realiza seguimiento, tutela y participa en la gestión del proyecto empresarial.

Ejecución del proyecto

El proyecto será ejecutado a través de la Agencia de Desarrollo Empresarial / HoldiLojaComp, y de sus cuatro sociedades integrantes.

El HoldiLojaComp está constituido legalmente y las decisiones las toma el Directorio conformado por los socios fundadores los mismos que son: la Cámara de Industrias de Loja y La Universidad Técnica Particular de Loja.

La administración está a cargo de un Gerente General, nombrado por el mencionado Directorio. Al momento existe la infraestructura humana y física necesarias para el desarrollo de las actividades que se requieren para la consolidación de esta herramienta básica para la creación de empresas y realización de negocios e inversiones.

La ejecución de las inversiones en los proyectos empresariales se realizará después de haber analizado y evaluado plenamente la viabilidad de los mismos y luego se determinará la forma de participación de inversión apropiada para cada caso y el tiempo de recuperación de la inversión realizada.

Una vez que se haya cumplido el tiempo de inversión establecido y se concrete la salida del HoldiLojaComp de los proyectos empresariales, se buscarán nuevas ideas empresariales competitivas para realizar nuevas inversiones.

Marco lógico del proyecto

Para la implementación de la Agencia de Desarrollo Empresarial Competitiva HoldiLojaComp se han diseñado las siguientes etapas, las cuales excepto la última, han sido ejecutadas satisfactoriamente.

Las etapas son las siguientes:

- Creación de la Asociación del Tejido Empresarial “Loja Competitiva” (2 meses)
- Desarrollo de las Consultorías Españolas, para el asesoramiento para implementación de la ADE, en base a modelos europeos (1 mes)
- Conformación de una estructura empresarial viable (2 meses)
- Legalización del HoldiLojaComp y sus sociedades (2 meses)
- Implementación y puesta en marcha de la Ventanilla Única Empresarial (3 meses)
- Capitalización de las Sociedades de Inversión (2 años)

Financiamiento

Al momento el HoldiLojaComp se ha financiado con aportes de sus socios fundadores, con recursos en efectivo y en especie, de acuerdo a las necesidades que se han presentado a lo largo de la implementación y consolidación de esta estructura empresarial. A continuación se detallan los montos aportados hasta la fecha:

SOCIO	APORTE
Cámara de Industrias de Loja	US\$ 49.349,46
Universidad Técnica Particular de Loja	US\$ 80.000,00
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	US\$ 25.800,37
Asistencia Técnica aportada por el PNUD	US\$ 60.000,00
Asistencia Técnica aportada por el MICIP	US\$ 66.212,00
TOTAL APORTADO	US\$ 281.361,83

Los gastos operativos del HoldiLojaComp estarán financiados con los ingresos que se generen del cobro de los servicios generales empresariales ofrecidos en la Ventanilla Única Empresarial, los mismos que permitirán la sostenibilidad del proyecto.

Los requerimientos de recursos necesarios para la capitalización de cada una de las sociedades de inversión integrantes del HoldiLojaComp se explican en el siguiente cuadro:

SOCIEDADES DE INVERSIÓN	CAPITAL NECESARIO	CAPITAL SOLICITADO AL FOMIN
FONCRISA	US\$ 2.000.000,00	US\$ 500.000,00
GARESA	US\$ 1.000.000,00	US\$ 250.000,00
FOCRESA	US\$ 1.500.000,00	US\$ 250.000,00
HOLDILOJACOMP	US\$ 4.500.000,00	US\$ 1.000.000,00

Para lograr la capitalización de este proyecto de gran envergadura se solicita al FOMIN la suma de US\$ 1.000.000,00, los cuales serán destinados a la formación del capital semilla de las diferentes sociedades de inversión integrantes del Holding, las mismas que facilitarán nuevas fuentes alternativas de inversión a las empresas que demuestran competitividad y viabilidad. Por lo tanto, el aporte que pudiera realizar el FOMIN es de importancia decisiva para cumplir con los propósitos.

El resto de recursos será aportado como contraparte local por diferentes inversionistas locales y nacionales que participarán como accionistas del HoldiLojaComp.

Se ha considerado que la participación del FOMIN en este proyecto es muy importante, debido a que se enmarca dentro de sus parámetros, ya que se pretende fortalecer el entorno de los negocios y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en la zona sur del Ecuador, además este proyecto es de carácter piloto en el Ecuador ya que próximamente se replicará en diferentes zona del país.

ANEXO 1

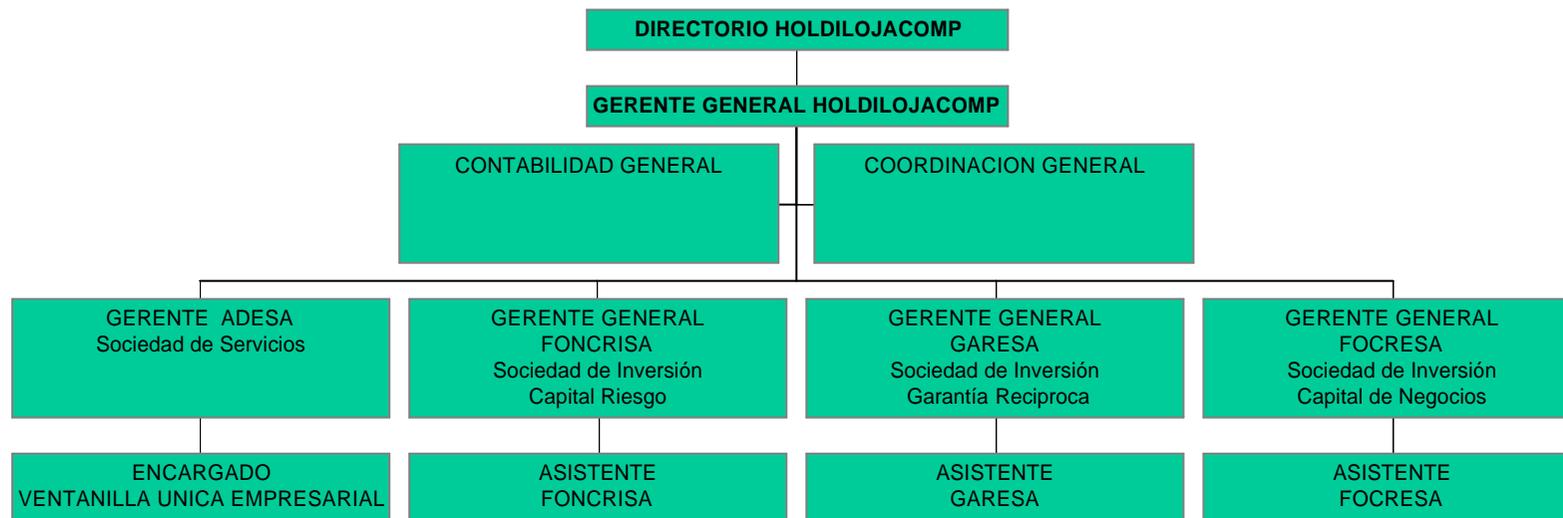
EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL EN LISTA DE ESPERA PARA SER ATENDIDOS Y FINANCIADOS				
Empres.	Emprend.	ACTIVIDAD	Actual	A desarrollar
		AGRICULTURA, GANADERIA y OTROS		
X		Bienes agropecuarios	1	
X		Cultivo, producción y exportación de flores	1	
X		Crianza, faenamiento y comercialización de aves	2	
X	X	Crianza de caracoles, cuy, gallina criolla	1	1
X		Cultivo bajo invernadero	1	
X		Producción agrícola y agroindustrial	2	
X		Producción a vícola y porcina	3	
X		Producción de leche, arroz y aguardiente	1	
X		Producción de naranjilla, guadúa, frutas	1	
X		Productos agrícolas: café; pecuarios: carne, leche y caña de azúcar	2	
		COMERCIO		
X		Artesanía y cerámicas	1	
X		Bazar y floristería	1	
X		Centro de copias	1	
X		Comercio de calzado	1	
X		Comercio de mercadería	2	
X		Comercialización y distribución de productos de consumo masivo	3	
X		Comercialización de material eléctrico	1	
X		Comercialización de pinturas arquitectónicas y artesanales	1	
X		Comercialización de prendas de vestir y otros	1	
X		Comercialización de artículos de ferretería y materiales de construcción	2	
X		Compra, venta de bienes muebles e inmuebles	1	
X		Compra, venta y preparación de madera para la construcción	1	
X		Compra, venta y reconstrucción de vehículos	1	
X		Distribuidor de diario el Comercio	1	
X		Distribuidora de Cemento Guapán	1	
X		Distribución de medicina	1	
X	X	Equipo y materiales de laboratorio médico	1	1
X		Libros para niños y jóvenes	1	
X		Representación de productos de ferretería, consumo, etc.	1	
X		Productos para salud, nutrición, cosméticos, fragancias	1	
X		Venta a crédito de artículos varios	1	
X		Venta de electrodomésticos, viviendas, computación, mueblería	2	
X		Venta de equipos de computación, impresión y copiado	2	

EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL EN LISTA DE ESPERA PARA SER ATENDIDOS Y FINANCIADOS				
Empres.	Emprend.	ACTIVIDAD	Actual	A desarrollar
X		Venta de gas en cilindros de 15 kg.	2	
X		Venta de herramientas eléctricas	1	
X		Venta de insumos agropecuarios	1	
X		Venta de materiales de construcción (ladrillos -tejas)	1	
X		Venta de medicamentos	3	
X		Venta de productos lácteos	1	
X		Venta de productos faenados y embutidos	1	
X		Venta de productos procesados	1	
X		Venta de productos de primera necesidad	2	
X		Venta de puertas y preparación de madera	2	
X		Venta de ropa confeccionada (jeans, casacas, camisa, camiseta)	1	
X		Venta de ropa (niños, adultos, etc.)	2	
X		Venta de tapices, muebles y electrodomésticos	1	
X		Venta de sistemas de riego por goteo, aspersion, microas-persion, agua potable, bombas, invernaderos, tubería y accesorios	1	
X		Venta de lubricantes y transporte de combustible	2	
		INDUSTRIA		
X		Construcción de maquinaria para la pequeña industria	1	
X		Construcción de sistemas de bombeo con energía alternativa eólico-hidráulico	1	
X		Desarrollo socioeconómico	1	
X		Elaboración de balanceado para engorde de chanchos y lechería	1	
X		Elaboración de condimentos y especerías	2	
X		Elaboración de chocolates	1	
	X	Elaboración de llaveros de madera		1
X		Elaboración de obras de arte, cerámica y yeso	3	
X		Elaboración de productos alimenticios	1	
X		Elaboración de productos de vidrio automotriz y arquitectónico	2	
X	X	Elaboración y procesamiento de productos lácteos	2	3
X		Elaboración de turrón, manjar de leche y pan	1	
X		Embutidos cárnicos	1	
X		Envasado y comercialización de gas licuado de petróleo	1	
X		Envasadora sal de mesa	1	
	X	Envasadora de agua de mesa sin gas		1
X		Estructuras metálicas, contenedores, tubería, tanques	1	
X	X	Explotación, industrialización y comercialización de productos agropecuarios	2	1
X		Faenamiento de ganado, elaboración de embutidos cárnicos	1	
X		Fabricación de café semitostado, tostado, molido y empa-cado	1	

EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL EN LISTA DE ESPERA PARA SER ATENDIDOS Y FINANCIADOS				
Empres.	Emprend.	ACTIVIDAD	Actual	A desarrollar
X		Fabricación de colchones	1	
X	X	Fabricación de edredones, sábanas, toallas, mandiles	1	1
X		Fabricación de hornos, cocinas, freidoras de papas, etc.	1	
X		Fabricación de muebles de madera, metal y mixtos	1	
X		Fabricación de muebles y complementos de la construcción	3	
X		Producción de velas	1	
X		Producción/comercialización de muebles de madera, sistemas modulares	5	
X		Reciclaje de plástico para fabricación de tubería flex	1	
X		Rectificación de cabezotes	1	
	X	Suturas quirúrgicas y afines		1
		SERVICIOS		
X		Atención clínica toda especie animal	1	
X		Atención médica, servicios de salud	3	
X		Arquitectura, construcción, material	1	
X		Asesoría informática, mantenimiento, capacitación venta de computadoras, desarrollo de programas, páginas WEB, servicios informáticos	5	
X		Ayuda al sector agropecuario	1	
X	X	Capacitación, consultoría, asistencia técnica investigación, desarrollo empresarial, asesoría productiva	5	1
X		Carpintería y Ebanistería	5	
X		Clínica de motos	1	
X		Comunicación social, imprenta, diseño de crucigramas, marketing, publicidad y servicios editoriales	4	
X		Confección de ropa de mujer y otros	3	
X		Confecciones de ternos y venta de ropa/telas	2	
X		Correspondencia (courier)	1	
X	X	Construcción de vivienda popular, fabricación de condominios,	15	3
		mantenimiento servicio al personal, lotización, constructor, consultoría, planificación, ejecución y dirección técnica de obras civiles		
X		Crédito, asesoramiento y asistencia técnica	1	
X		Distribución y comercialización de la energía eléctrica	1	
X		Educativos y música	3	
X		Funeraria	1	
X	X	Hotelería, hospedaje, alimentación, tours diversos lugares, etc.	6	2
X		Lubricadora y Vulcanizadora	1	
X		Organización de eventos públicos	1	
X		Reparación de electrodomésticos, rebobinado de motores	2	
X	X	Servicio de comunicación, telefonía sobre IP, navegación, amplificación, sonido, internet	2	1

EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL EN LISTA DE ESPERA PARA SER ATENDIDOS Y FINANCIADOS				
Empres.	Emprend.	ACTIVIDAD	Actual	A desarrollar
X	X	Servicio de comidas y bebidas	5	1
X		Servicios e insumos médicos	2	
X	X	Servicio referente a: estética, belleza, cirugía reconstructiva	1	1
X		Transportación pública de pasajeros y de materiales de const.	2	
		TURISMO		
X		Servicios: Tickets aéreos, tours locales, nacionales e internacionales	5	1
SUBTOTAL EMPRESARIOS			204	
SUBTOTAL EMPRENDEDORES				21
TOTAL EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES			225	

ANEXO 2



PRODUCCIÓN, INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS TROPICALES EN LA PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO

A. RESUMEN DEL PROYECTO

Proyecto: Producción, industrialización y comercialización de frutas tropicales en la Provincia de Morona Santiago, Ecuador.

Organismo intermediario: El proyecto será ejecutado por la Asociación Agrofrutícola de la Amazonía (AAFA), con el apoyo de ECORAE y PROEXANT.

Objetivo general del proyecto: Generar una alternativa de desarrollo social y económico para la Provincia de Morona Santiago, con base en un aprovechamiento competitivo y sostenible de sus recursos naturales, mediante la introducción de un núcleo de producción y procesamiento de frutales tropicales en cuatro cantones de la Provincia.

Descripción del proyecto: Se trata de establecer una explotación comercial de 400 hectáreas de frutales tropicales (piña, cítricos, papaya, guanábana y guayaba), distribuida en cuatro núcleos de alrededor de 100 hectáreas cada uno, en los Cantones de Macas, Sucúa, Logroño y Méndez. Además de la comercialización de producto fresco, el proyecto incluye la construcción y operación de una planta de acondicionamiento y procesamiento de productos orientada a la producción de mermeladas, concentrados, pulpas y jugos para colocación en mercados internos y externos.

Beneficiarios del proyecto: Los beneficiarios directos serán 200 pequeños productores que se vincularán al proyecto, cada uno con un área aproximada de 2 hectáreas. Indirectamente, se estima que la población beneficiada será de unas 5.000 personas.

B. ENTIDAD RESPONSABLE DEL PROYECTO: LA INTERMEDIARIA

La Asociación Agrofrutícola de la Amazonía (AAFA) fue creada en el año 2001. Su origen se deriva de la Asociación de Naranjilleros del Cantón Sucúa que lideró inicialmente la promoción frutícola en la Provincia de Morona Santiago y, más recientemente, el proyecto. La Asociación de Naranjilleros del Cantón Sucúa y otras pequeñas organizaciones de productores de la Provincia han recibido apoyo del ECORAE para el establecimiento de plantaciones frutícolas. Adicionalmente, la Asociación de Naranjilleros inició el proceso de construcción de un centro de acopio y procesamiento de frutas, financiado por ECORAE. En el año 2001, se creó la Asociación Agrofrutícola de la Amazonía (AAFA), liderada por la antigua Asociación de Naranjilleros, con el objeto de agrupar a los productores de los demás cantones y constituirse en el gestor del proyecto propuesto.

C. EL PROYECTO

1. Antecedentes

Con posterioridad a la resolución del conflicto entre Ecuador y Perú, el Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador solicitó a la ALADI su apoyo para realizar

un proceso de identificación de alternativas productivas orientadas a generar y organizar actividades para la exportación en las provincias ecuatorianas de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago. Para tal efecto, la ALADI contrató a la firma colombiana ECONOMETRÍA S.A., la cual –durante los meses de mayo, junio y julio de 2000– adelantó un proceso de asesoría a grupos de agentes privados y públicos de las cuatro provincias mencionadas, en orden al objetivo propuesto. Como resultado del trabajo cumplido se conformó y priorizó un portafolio de 35 proyectos productivos, se formularon los respectivos perfiles de proyecto, y se concertó con los respectivos agentes regionales un plan de acción, que incluía tareas de corto, mediano y largo plazo.

Posteriormente, en el mes de julio de 2001 se inició una segunda fase de este proceso, nuevamente a cargo de ECONOMETRÍA S.A., con el objeto de seleccionar cuatro proyectos piloto (uno por provincia), promover y divulgar dichos proyectos entre las posibles entidades de financiación, y viabilizarlos de acuerdo con los requisitos formales de las entidades financieras. La selección de los cuatro proyectos se hizo en función de la calidad y viabilidad económica de los mismos y del interés explícito y compromiso formal de los empresarios involucrados.

En el caso específico de la Provincia de Morona Santiago, el proyecto seleccionado fue el correspondiente a la “producción, industrialización y comercialización de frutas tropicales”. Este proyecto, además de sus bondades desde los puntos de vista económico-financiero, social y ambiental, presenta la ventaja que se inscribe en el marco de uno de los macroproyectos definidos por ECORAE en la mencionada provincia, lo cual representa una gran oportunidad para su apoyo institucional y su viabilización financiera.

2. El problema o necesidad

La región amazónica ecuatoriana, y particularmente la Provincia de Morona Santiago, presenta características especiales que determinan que –con mayor énfasis que en cualquier otro territorio– la realización de proyectos productivos orientados al mercado y, particularmente a mercados externos, tengan un carácter sustentable. En este sentido, la estructuración del proyecto parte de las siguientes consideraciones generales que, desde el principio mismo del proceso de identificación y formulación del proyecto, fueron concertadas entre los actores involucrados:

- En las últimas tres décadas la región amazónica ecuatoriana ha experimentado un cambio profundo en el uso de los recursos naturales renovables, paralelo a la explotación en gran escala de los recursos naturales no renovables. Es así como a la par de las explotaciones petrolera y minera, se han venido imponiendo sistemas de explotación agrícola basados en ópticas extractivistas, muy poco adecuados a las condiciones agrobioclimáticas de los ecosistemas amazónicos.
- Las formas predominantes de ocupación del territorio, han determinado que la mayor parte de la superficie de uso actual del suelo presente niveles de conflicto, lo que ha incidido en un deterioro progresivo de los recursos naturales.

- Todo proyecto que se formule para la región debe conciliar las necesidades del crecimiento y desarrollo económico con las de conservación de los ecosistemas y sus recursos.
- La realización de proyectos productivos orientados al mercado implica que los mismos tengan un carácter sustentable, el cual se fundamenta en los siguientes principios básicos:
 - que la extracción de recursos naturales renovables se realice sólo en las cantidades y con la gradualidad que permita la reposición del conjunto de los ecosistemas;
 - que la extracción de los recursos naturales no renovables se sustente en una adecuada valoración económico-ambiental que determine las tasas de extracción de dichos recursos;
 - que la liberación de desechos se haga en volúmenes y a ritmos que respeten la capacidad de asimilación de los ecosistemas;
 - que la explotación de los recursos naturales se realice sobre la base de la equidad entre los distintos grupos socioeconómicos y culturales; y
 - que las tecnologías a utilizar garanticen un eficiente aprovechamiento de los recursos y una reducción al mínimo de los impactos ambientales negativos.
- Desde la perspectiva del desarrollo sustentable, todo proyecto productivo que se formule para esta región debe considerar con prioridad los siguientes elementos:
 - la consolidación de los territorios ya ocupados, en lugar de la apertura de nuevos frentes de colonización;
 - la recuperación de las zonas degradadas, mediante acciones que posibiliten la regeneración y conservación de los recursos naturales renovables;
 - el cumplimiento estricto de planes de manejo ambiental; y
 - la conservación del bosque amazónico y de su biodiversidad.
- Se anota que la potenciación de la estructura económica regional debe sustentarse en la diversificación de los usos del bosque, la producción agrícola, la agroindustria, el uso de la biodiversidad, el aprovechamiento de los recursos hídricos, la manufactura y el ecoturismo.
- Teniendo en cuenta las características especiales de la Amazonía, esta región no puede concebirse, al menos en la forma tradicional, como “zona exportadora”. Se trataría más bien de desarrollar proyectos puntuales, identificados por características muy especiales, donde la primera prioridad es la conservación y uso sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad existente. Además, por las condiciones sociales, culturales y de infraestructu-

ra, habría que empezar por microproyectos. La actividad exportadora se considera más en el mediano y largo plazo; estos microproyectos permitirían además, un aprendizaje previo en el mercado interno, e ir construyendo progresivamente escalas productivas –a través de la integración o articulación de diversos microproyectos– que permitan ir avanzando a agrupamientos o “clusters” regionales.

- Finalmente, hay que tener en cuenta la cultura individualista de la población y que las organizaciones, básicamente de colonos e indígenas, son aún muy incipientes. Además que, como criterio general, no debe incentivarse la colonización ni la inmigración a estas zonas.

Con base en las anteriores consideraciones y, adicionalmente, teniendo en cuenta que la región amazónica ecuatoriana, y particularmente la Provincia de Morona Santiago, ha sufrido una gran deforestación, y que la mayor parte del proceso colonizador se ha adelantado con base en la intervención del bosque natural, dando paso principalmente a actividades ganaderas, se plantea la necesidad de estructurar un proyecto que conlleve a la recuperación del bosque, a la par que a su aprovechamiento económico. Al respecto, la alternativa seleccionada debe implicar un uso de la tierra que contribuya al mantenimiento de una productividad sostenida, la mitigación de la deforestación, el mejoramiento económico y el alivio de la pobreza entre la población. Obviamente, la búsqueda de alternativas productivas que apalanquen el desarrollo socioeconómico regional, no sólo debe acomodarse a esta situación y ser sostenibles desde el punto de vista de los recursos naturales, sino que deben resultar sostenibles desde el punto de vista de los mercados. Es en este contexto que se plantea como solución el desarrollo de la fruticultura tropical.

En la actualidad, la producción comercial de frutas en la Provincia es muy pequeña y no registra mayor importancia dentro de la oferta nacional. No existen centros de producción organizados, sino más bien una dispersión de la producción en pequeñas fincas. El sistema más generalizado de acopio de la producción local de fruta para ser transportado a los centros de consumo se realiza a través de los comerciantes que adquieren directamente los productos a los agricultores a “pie de finca”. Se estima que este procedimiento se utiliza para movilizar un 90% de la producción comercial. Sin embargo, ya se dispone de la infraestructura básica de un centro de acopio de frutas que empezaría a funcionar a finales del año 2002.

3. Justificación

Como es bien conocido, existe un creciente interés nacional e internacional por la expansión de cultivos de frutales tropicales. Estos renglones productivos gozan de excelentes oportunidades de mercado y constituyen un factor de desarrollo económico y social, que genera una actividad estable, empleo permanente, infraestructura de desarrollo y nuevas inversiones en las regiones donde se asienta. En el Ecuador la fruticultura ha crecido en superficie, producción y participación en los mercados nacional y externo. Se trata de una agroindustria en proceso de consolidación en el país y con posibilidades de desarrollo cada vez mayores.

Los estudios de mercado hasta ahora realizados, señalan en particular grandes perspectivas para frutales tropicales. Dichos estudios indican que las líneas más promisorias son las siguientes:

- Frutas y vegetales frescos precortados
- Frutas y vegetales procesados por un sistema de congelación rápido IQF
- Jugos, pulpas y concentrados de frutas tropicales
- Frutas tropicales secas

Además, el acceso de estos productos libre de pago de derechos para Ecuador, tanto en los Estados Unidos como en Europa, debido a los acuerdos de “preferencias andinas”, representa una ventaja competitiva muy significativa.

Con base en los estudios previamente adelantados por ECORAE¹, se ha determinado que los procesos más convenientes, desde el punto de vista de los mercados, para el desarrollo de la fruticultura tropical en la Provincia de Morona Santiago corresponden a las líneas de producto fresco y de jugos, pulpas y concentrados. Desde el punto de vista de la demanda de los mercados internacionales y las posibilidades de producción local, se han identificado como promisorios para la exportación los siguientes productos: piña, cítricos, papaya, guanábana y guayaba.

Frente al halagador panorama del mercado, la Provincia de Morona Santiago -en particular el denominado Valle del Upano y, específicamente, un corredor conformado por los Cantones de Macas, Sucúa, Logroño y Méndez- presenta condiciones agroecológicas óptimas para el desarrollo de explotaciones de frutales tropicales. Recientemente, ECORAE y PROEXANT han adelantado estudios de evaluación edafológica y climática de estas tierras, como producto de los cuales se ha determinado su gran potencialidad para el cultivo de los frutales antes señalados. Bajo estas condiciones, el establecimiento de núcleos de producción de frutales representa una significativa oportunidad de desarrollo agroindustrial para la Provincia de Morona Santiago.

Con la implementación del proyecto no sólo se constituiría un importante polo de desarrollo económico, sino que igualmente se promovería una utilización más racional y competitiva del suelo y mayores beneficios económicos e impactos positivos ambientales y sociales, todo lo cual constituye una alternativa al sistema que predomina en la zona, consistente en la explotación ganadera extensiva.

4. Localización

La localización del proyecto se ha definido con base en los estudios patrocinados por ECORAE, antes mencionados. Estos trabajos identificaron -a partir de información climatológica y de recursos naturales disponibles, especialmente de

¹ PROEXANT. Estudio de Factibilidad del Fomento de las Frutas Tropicales para la Provincia de Morona Santiago; 1999.

LORENA FERNÁNDEZ. Estudio del Mercado Nacional e Internacional y Canales de Comercialización de Frutas Tropicales y sus Derivados; 2000.

suelos– que el polígono conformado por los Cantones de Palora, Huamboya, Sucúa, Logroño y Méndez presenta el mayor potencial para la producción de frutas tropicales. En total, se estableció la posibilidad de incorporación inmediata a la explotación frutícola de una superficie de 670 hectáreas y de incorporación a mediano plazo de 2.000 hectáreas adicionales.

Para efectos del presente proyecto, se ha determinado una superficie inicial de 400 hectáreas localizadas alrededor del eje que forma la carretera Macas-Sucúa-Logroño-Méndez, zona que además presenta mayor uniformidad climática y agroecológica.

5. Actores Involucrados

El proyecto será ejecutado por la Asociación Agrofrutícola de la Amazonía (AAFA). Esta organización, si bien nació en el Cantón Sucúa bajo la denominación de Asociación de Naranjilleros del Cantón Sucúa, se transformó recientemente en una organización de carácter regional, con el objeto de agrupar diversas organizaciones de productores de los otros cantones provinciales –las cuales vienen siendo conformadas con el apoyo de ECORAE y PROEXANT– y liderar la ejecución del proyecto. El Presidente y Representante Legal de la AAFA es el señor Marcelo Zeas.

Hasta finalizar el año 2001, se registraba la vinculación del siguiente número de agricultores por cantón, a las diversas organizaciones locales de fruticultores:

Palora	55 agricultores
Huamboya	59 agricultores
Sucúa	58 agricultores
Logroño	35 agricultores
Santiago de Méndez	66 agricultores
Total	273 agricultores

Los Comités de Gestión de cada cantón están conformados así:

CANTÓN	DELEGADO	REPRESENTANTE
PALORA	Sr. Lomberth Carrera Dr. Edwin Palacios Ing. Diego Barraqueta	Agricultores ECORAE PROEXANT
HUAMBOYA	Dr. Patricio Minchala Dr. Edwin Palacios Ing. Diego Barraqueta	Agricultores ECORAE PROEXANT
SUCUA	Agr. Marcelo Zeas Dr. Edwin Palacios Ing. Diego Barraqueta	Agricultores ECORAE PROEXANT
LOGROÑO	Ing. José Rivadeneira Dr. Edwin Palacios Ing. Diego Barraqueta	Agricultores ECORAE PROEXANT

CANTON	DELEGADO	REPRESENTANTE
MENDEZ	Sr. Rafael Ruíz Sr. Isidro Serrano Dr. Edwin Palacios Ing. Diego Barrazueta	Agricultores Agricultores ECORAE PROEXANT

Las instituciones participantes por cantón, son las siguientes:

PALORA

- Centro Agrícola de Palora
- Unidad Municipal de Desarrollo Sustentable del Municipio de Palora
- Iniap-Palora

HUAMBOYA

- Municipio del Cantón Huamboya
- Asociación de Centros Shuar de Namakim
- Colegio 12 de Febrero – Paulo VI
- Octava Cooperativa

SUCÚA

- Asociación Agrofrutícola de la Amazonía
- Centro Agrícola del Cantón Sucúa
- MAG – Sucúa

LOGROÑO

- Municipio de Cantón Santiago de Méndez
- Centro Agrícola de Santiago de Méndez
- Asociación de Ganaderos
- Brigada 21 Cóndor – Patuca

Además de las anteriores, también participan las siguientes instituciones provinciales:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería – Macas
- Radio la Voz del Upano
- Periódico Frontera

6. Objetivos

Objetivo general

Generar una alternativa de desarrollo social y económico para la Provincia de Morona Santiago, con base en un aprovechamiento competitivo y sostenible de sus recursos naturales, mediante la introducción de un núcleo de producción y procesamiento de frutales tropicales en cuatro cantones de la provincia.

Objetivos específicos

- Establecer una explotación comercial de 400 hectáreas de frutales tropicales (piña, cítricos, papaya, guanábana y guayaba), distribuida en cuatro núcleos de 100 hectáreas cada uno, en los Cantones de Macas, Sucúa, Logroño y Méndez.
- Vincular un total de 200 pequeños productores, cada uno con un área de 2 hectáreas.
- Construir y operar una planta de acondicionamiento y procesamiento de productos orientada a la producción de mermeladas, jugos, concentrados y pulpas para colocación en mercados internos y externos.
- Crear una empresa que promueva y dirija el proyecto, asocie a los cultivadores que se vincularán al mismo, los asesore técnicamente y los represente comercialmente.
- Promover la recuperación ambiental de una zona altamente afectada por el desarrollo de actividades productivas que han degradado sus recursos naturales, especialmente los suelos.
- Fomentar el desarrollo de un “cluster” productivo agrícola que contribuya a jalonar el desarrollo social y económico provincial, a través de la generación de empleo directo permanente y la creación de demanda de actividades de servicios y agregación de valor local.

7. Diseño

El proyecto considera un período de maduración de 10 años, que se ha dividido en tres etapas: fomento agrícola (establecimiento de los cultivos); agroindustria intermedia (montaje de planta de acopio y procesamiento de productos para mercado interno); agroindustria de exportación (comercialización en mercados externos).

7.1 Etapa de fomento agrícola

Esta primera etapa del proyecto tiene como objetivo principal fomentar la producción frutícola en la Provincia de Morona Santiago. Específicamente, se propone el siguiente plan de producción agrícola:

<u>Rubro</u>	<u>Superficie en Hectáreas</u>
Cítricos (Naranja-Limón)	150
Piña	100
Papaya	80
Guanábana	35
Guayaba	35
TOTAL	400

En esta etapa, las principales actividades a desarrollar son:

ANO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Año 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción del Proyecto 2. Introducción y difusión de tecnología agrícola: <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de fincas demostrativas • Experimentación • Instalación de viveros • Capacitación
Año 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extensión agrícola. 2. Siembra de materiales 3. Establecimiento de plantaciones 4. Cultivo - Producción
Año 3 – 10	<ol style="list-style-type: none"> 1. Extensión agrícola 2. Establecimiento de plantaciones 3. Cultivo - Producción

7.2 Etapa de agroindustria intermedia

En esta etapa, la meta consiste en la instalación de una agroindustria de pulpa y mermeladas de frutas con fines de abastecimiento del mercado nacional. El diseño arquitectónico de la misma se sustenta en un tercer estudio patrocinado por ECORAE², mediante el cual se plantea el diseño y desarrollo final que debe tener la infraestructura productiva ya existente, que fue construida por la Asociación de Naranjilleros de Sucúa, hoy AAFA, con el apoyo de ECORAE.

Esta infraestructura, que se encuentra construida en un 80%, pero que no ha sido equipada, consiste en una nave industrial de 15 por 30 metros en una sola planta, que se halla cerrada y cubierta. La estructura es de hormigón armado, el contrapiso es de hormigón ciclópeo sobre un empedrado, las paredes son de ladrillo y se hallan enlucidas en un 80%; la estructura de la cubierta es de hierro tipo U y su recubrimiento es tool galvanizado acanalado. En el área de procesamiento se ha construido un canal recolector de aguas que deberá ser conectado al sistema de evacuación y depuración de aguas servidas y que forma parte de la propuesta arquitectónica.

La tecnología seleccionada para el equipamiento se basa en la siguiente cadena:

- a) La fruta, una vez llegada a la bodega y previo su pesaje, deberá ser llevada en jabs plásticas hasta las mesas de selección;
- b) Proceso de lavado y pelado;
- c) Despulpado y tamizado;
- d) Dosificaciones, que se realizan en una mesa que antecede a las marmittas; el equipo básico es una balanza;
- e) Llenado y envasado;

² LUIS MEDINA. Procesadora de Frutas Tropicales de Sucúa; 2000.

- f) El tapado, que se realiza sobre mesas ; para los casos de tapado al vacío será necesario un desaireador; y
- g) Empacado y etiquetado.

Además del proceso propiamente agroindustrial (terminación de la construcción de la planta y dotación de sus equipos), la segunda etapa del proyecto prevé las siguientes actividades:

AÑO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Año 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformación de la una empresa tipo Sociedad Anónima 2. Diseño del proyecto de factibilidad 3. Búsqueda de financiamiento 4. Terminación de la planta física 5. Diseño e instalación de equipos para transformación industrial 6. Consecución de registros sanitarios 7. Diseño e inicio de operación de producción, procesamiento y comercialización
Año 3 – 10	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción 2. Comercialización

7.3 Etapa de agroindustria para exportación

En esta etapa, la meta consiste en la instalación, montaje y puesta en marcha de un complejo industrial para la producción de jugos, pulpa y concentrado de frutas tropicales, aséptico y congelado para la exportación.

Teniendo en cuenta la potencialidad de la producción frutícola provincial y el pequeño tamaño relativo del mercado ecuatoriano, se ha planteado esta tercera etapa orientada al mercado internacional. Además, el acceso libre de pago de derechos para Ecuador, tanto en los Estados Unidos como en Europa de estos productos, debido a las “preferencias andinas”, representa una ventaja competitiva muy significativa.

A continuación se describen los principales componentes de la tercera etapa, cuyo despegue está previsto para el cuarto año del proyecto.

AÑO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Año 4	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformación de la empresa de exportación 2. Diseño del proyecto a nivel de factibilidad 3. Búsqueda de financiamiento 4. Construcción de la nave industrial 5. Selección de equipos y maquinarias
Año 5	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalación de maquinaria y equipo 2. Pruebas de funcionamiento 3. Trámites de registro sanitario nacional e internacional 4. Puesta en marcha de la planta
Año 6 – 10	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción 2. Exportación

8. Presupuesto

El costo general del proyecto, para las etapas uno y dos, en valores del año 2002, se estima en US\$ 8.167.000; la tercera etapa aún no ha sido valorada, por cuanto no se han especificado los volúmenes y precios de referencia, con respecto a los mercados previstos en los estudios de prefactibilidad adelantados por ECORAE. Los costos para las dos primeras etapas del proyecto, durante los 10 años iniciales de operación, se discriminan de la siguiente manera:

ACTIVIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL US \$
Fomento Agrícola	80.000	1.076.000	858.000	325.000	330.000	335.000	746.000	659.000	445.000	445.000	5.299.000
Industria Intermedia	-	357.000	307.000	317.000	317.000	314.000	314.000	314.000	314.000	314.000	2.868.000
TOTAL	80.000	1.433.000	1.165.000	642.000	647.000	649.000	1.060.000	973.000	759.000	759.000	8.167.000

D. FACTIBILIDAD FINANCIERA

En el siguiente cuadro se presenta una estimación inicial de la proyección del flujo de caja del proyecto, en lo referente a la etapa de agroindustria intermedia.

AÑOS	COSTOS OPERATIVOS US\$	DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN US\$	EXCEDENTES DE OPERACIÓN US\$ (proyección de ventas)	FLUJO NETO US\$
1	0	0	0	0
2	-357.000	0	0	-357.000
3	-307.000	-47.109	465.000	110.891
4	-317.000	-47.109	465.000	100.891
5	-314.000	-47.109	523.000	161.891
6	-314.000	-33.671	523.000	175.321
7	-314.000	-31.431	581.000	235.569
				427.563

Con base en este flujo neto se podría hacer la estimación de los siguientes indicadores de factibilidad financiera:

1. El VPN arrojado para el proyecto, con una tasa de oportunidad estimada del 12% sería de US\$ 163.176,93, valor positivo que refleja una excelente rentabilidad del mismo en la fase de industria intermedia, lo que sustentaría una promisoriosa fase de exportación.
2. La TIR arrojada por el proyecto es del 28% que es considerablemente mayor a la tasa de oportunidad estimada de 12%; luego se ratifica que el proyecto sería rentable y factible financieramente.

E. FACTIBILIDAD DE MERCADOS

Como es bien conocido, existe un creciente interés nacional e internacional por la expansión de cultivos de frutales tropicales. Estos renglones productivos gozan de excelentes oportunidades de mercado y constituye un factor de desarrollo económico y social, que genera una actividad estable, empleo permanente, infraestructura de desarrollo y nuevas inversiones en las regiones donde se asienta. En el Ecuador la fruticultura ha crecido en superficie, producción y participación en los mercados nacional y externo. Se trata de una agroindustria en proceso de consolidación en el país y con posibilidades de desarrollo cada vez mayores.

Los estudios de mercado hasta ahora realizados, señalan en particular grandes perspectivas para frutales tropicales. Dichos estudios indican que las líneas más promisorias son las siguientes:

- Frutas frescas precortadas
- Procesados de frutas por un sistema de congelación rápido IQF
- Jugos, pulpas y concentrados de frutas tropicales
- Frutas tropicales secas

Además, el acceso de estos productos libre de pago de derechos para Ecuador, tanto en los Estados Unidos como en Europa, debido a los acuerdos de “preferencias andinas”, representa una ventaja competitiva muy significativa.

Con base en los estudios previamente adelantados por ECORAE y PROEXANT, se ha determinado que los procesos más convenientes, desde el punto de vista de los mercados, para el desarrollo de la fruticultura tropical en la Provincia de Morona Santiago corresponden a las líneas de producto fresco y de jugos, pulpas y concentrados. Desde el punto de vista de la demanda de los mercados internacionales y las posibilidades de producción local, se han identificado como promisorios para la exportación particularmente los cinco productos incluidos en este proyecto, es decir piña, cítricos, papaya, guanábana y guayaba.

El mercado interno también es promisorio. Actualmente es abastecido por producciones tradicionales y en una pequeña proporción por la oferta proveniente de campos tecnificados. La principal competencia para la producción que se originaría en Morona Santiago es la de la región de la costa ecuatoriana, que prácticamente es la que abastece el actual mercado interno. El principal problema de la comercialización de la fruta es el transporte que se realiza en vehículos inadecuados, por lo que parte de la fruta llega a su destino en muy malas condiciones, haciendo que su precio se reduzca.

En cuanto a productos procesados e industrializados como las mermeladas, jugos, pulpa y concentrados, también se registra un mercado interno relativamente desabastecido. En el caso de las producciones actualmente generadas en la Provincia de Morona Santiago, éstas son colocadas en tiendas y micromercados de los cantones locales, en envases con un contenido promedio de 285 a 300 gramos. En el sector rural de la provincia no existe una demanda actual de mermeladas representativa y en el sector urbano la demanda sólo se da a nivel de las cabeceras cantonales. En cuanto a la oferta, ni en el Cantón Sucúa ni en Macas, que son las ciudades de mayor consumo de mermeladas, existe una oferta formal para su producción; sin

embargo se registra una pequeña elaboración doméstica para el consumo de los hogares que provee una oferta informal y ocasional. Adicionalmente, se realiza cierta comercialización de estos productos en Cuenca, Puyo y Quito, principalmente, por medio de agentes distribuidores especializados. En el mercado nacional, las mermeladas, jugos, concentrados, tienen gran aceptación especialmente en las principales ciudades del país.

PRODUCCIÓN, PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE RANAS EN LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE

A. RESUMEN DEL PROYECTO

Proyecto: Producción, procesamiento y comercialización de ranas en la Provincia de Zamora, Chinchipe

Organismo intermediario: El proyecto ha sido formulado y será ejecutado por la Asociación de Ranicultores de Zamora Chinchipe.

Objetivos del proyecto: Diseñar y operar una empresa de cría y procesamiento de ranas para su comercialización en el mercado internacional, que constituya una alternativa sostenible de desarrollo social y económico para la Provincia de Zamora Chinchipe. Asimismo, el proyecto pretende ser un proyecto piloto que tenga un efecto demostrativo para la región en materia de desarrollo productivo no tradicional con miras a la exportación.

Descripción del proyecto: Se trata de ampliar la producción comercial de ranas, intensificándola mediante inseminación artificial y cautiverio, con el fin de aprovechar la demanda insatisfecha en los mercados interno y externo. El proyecto prevé la construcción de una planta de faenamiento de ranas, que permita agregar valor a la producción y aprovechar distintos subproductos tales como ancas, vísceras, pieles y carne. Para tal fin, se busca además, concentrar la producción de todos los criadores de ranas en un centro colectivo de acopio, procesamiento y comercialización. Asimismo, el proyecto incluye la puesta en operación de una planta procesadora de alimentos balanceados que ya fue establecida, mediante apoyo de ECORAE. Esta planta local, operada por la Asociación, favorecerá la competitividad de la producción de ranas y contribuirá a dinamizar mercados laterales agrícolas y pecuarios en la Provincia de Zamora Chinchipe.

Beneficiarios del proyecto: Los beneficiarios directos son 20 microempresarios dedicados a la producción y exportación de ranas en la Provincia de Zamora Chinchipe. Se estima que indirectamente la población beneficiaria del proyecto es de 2.000 personas considerando la generación de actividades económicas relacionadas con esta cadena productiva.

B. ENTIDAD RESPONSABLE DEL PROYECTO

La Asociación de Ranicultores de Zamora Chinchipe agrupa a la totalidad de los microempresarios vinculados a esta actividad económica en esa Provincia. Como ejemplo de su dinámica y esfuerzo, se presenta el hecho de haber gestionado un proyecto ante ECORAE con base en el cual obtuvo la financiación para el establecimiento de una planta procesadora de concentrados, la cual se terminó de construir en el año 2001. Esta planta significará grandes ahorros en el costo de insumos para la producción de ranas. La Asociación realiza en la actualidad, directamente, la exportación de ranas vivas al mercado de los Estados Unidos.

C. EL PROYECTO

1. Antecedentes

Con posterioridad a la resolución del conflicto entre Ecuador y Perú, el Ministerio de Relaciones Exteriores del Ecuador solicitó a la ALADI su apoyo para realizar un proceso de identificación de alternativas productivas orientadas a generar y organizar actividades para la exportación en las Provincias ecuatorianas de El Oro, Loja, Zamora Chinchipe y Morona Santiago. Para tal efecto, la ALADI contrató a la firma colombiana ECONOMETRÍA S.A., la cual –durante los meses de mayo, junio y julio de 2000– adelantó un proceso de asesoría a grupos de agentes privados y públicos de las cuatro provincias mencionadas, en orden al objetivo propuesto. Como resultado del trabajo cumplido se conformó y priorizó un portafolio de 35 proyectos productivos, se formularon los respectivos perfiles de proyecto, y se concertó con los respectivos agentes regionales un plan de acción, que incluía tareas de corto, mediano y largo plazo.

Posteriormente, en el mes de julio de 2001 se inició una segunda fase de este proceso, nuevamente a cargo de ECONOMETRÍA S.A., con el objeto de seleccionar cuatro proyectos piloto (uno por provincia), promover y divulgar dichos proyectos entre las posibles entidades de financiación, y viabilizarlos de acuerdo con los requisitos formales de las entidades financieras. La selección de los cuatro proyectos se hizo en función de la calidad y viabilidad económica de los mismos y del interés explícito y compromiso formal de los empresarios involucrados.

En el caso específico de la Provincia de Zamora Chinchipe, el proyecto seleccionado fue el correspondiente a la “producción, procesamiento y comercialización de ranas”. Este proyecto, además de sus bondades desde los puntos de vista económico-financiero, social y ambiental, presenta la ventaja que se inscribe en el marco del macroproyecto de acuicultura definido por ECORAE en la mencionada Provincia, lo cual representa una gran oportunidad para su apoyo institucional y su viabilización financiera.

A continuación se presenta una síntesis del proyecto que actualmente se halla en proceso de discusión y concertación con los actores involucrados en el mismo, antes de ser presentado formalmente ante posibles entidades financiadoras.

2. El problema o necesidad

La Provincia de Zamora Chinchipe, como toda la región amazónica ecuatoriana, presenta características especiales que determinan que –con mayor énfasis que en cualquier otro territorio– la realización de proyectos productivos orientados al mercado y, particularmente a mercados externos, tengan un carácter sustentable. En este sentido, la estructuración del proyecto parte de la base que su diseño debe conciliar las necesidades del crecimiento y desarrollo económico con las de conservación de los ecosistemas y sus recursos. En otras palabras, el proyecto debe tener un carácter sustentable.

Actualmente, en la Provincia de Zamora Chinchipe se adelantan incipientes microproyectos de producción de ranas en cautiverio, que son exportadas (vivas) al mercado de los Estados Unidos. En los establecimientos productores los princi-

pales problemas existentes son los siguientes: la disponibilidad insuficiente y poco competitiva de alimento balanceado; el bajo nivel de desarrollo tecnológico en el procesamiento de carnes y subproductos; la necesidad de racionalización de los costos de producción; y los requerimientos de modernización del traslado del producto a los mercados externos.

En este sentido, se plantea que las principales acciones a desarrollar en el inmediato futuro, son las siguientes: la puesta en operación –y consolidación como empresa– de una planta local de balanceados, construida en el año 2001 con el apoyo financiero de ECORAE; el diseño y localización de un camal y su correspondiente planta procesadora; la disponibilidad de una asesoría técnica para los actuales productores; y el desarrollo de un proceso eficiente de inteligencia de mercados.

3. Justificación

En la Provincia de Zamora Chinchipe existe una gran cantidad de aguas, y de muy buena calidad, lo cual favorece el desarrollo de actividades productivas como la ranicultura. La constante renovación de aguas por lluvias o aguas de los ríos que nacen en las cordilleras asegura un recurso rico en oxígeno y libre de contaminación. En general, las aguas disponibles presentan las siguientes características: ph 6.5 a 7, presencia de calcio máximo 20 mg por litro y bajos niveles de NH₃ (amonio). Otra de las características de calidad del agua que se debe tomar en cuenta es su temperatura, que oscila entre 17 y 24 grados centígrados, lo que significa que no es necesario utilizar procesos de calentamiento o infraestructuras de conservación de temperatura.

La infraestructura instalada en la Provincia para la explotación de ranas es la siguiente:

DESCRIPCIÓN	Nº	AREA
Moteles (Reproducción)	47	1.800 m ²
Tanques de Renacuajos	425	4.965 m ²
Áreas de Engorde	840	13.600 m ²
Moscarios	130	3.120 m ²
TOTAL		23.485 m²

La actividad productiva de crianza de ranas en cautiverio se viene desarrollando desde hace diez años. Actualmente, existen 20 criadores de rana en la Provincia.

La producción actual de ranas es de alrededor de 350.000 libras/año. Las ranas son vendidas al mercado de los Estados Unidos, concretamente a la comunidad de inmigrantes chinos que se radica en las ciudades de Nueva York, Boston, Philadelphia y otras ciudades de ese país. Además, existe un gran mercado consumidor de ancas de rana procesadas, las cuales son distribuidas por las principales cadenas de supermercados de Norteamérica. Esta producción sale en un 60% por el aeropuerto de la ciudad de Quito y en un 40% por el aeropuerto de la ciudad de Guayaquil.

La propuesta es seguir dirigiendo la producción a este mercado, que presenta suficiente capacidad de absorción. Por otra parte, los subproductos se destinarán inicialmente al mercado interno del Ecuador, mientras progresivamente se logra su posicionamiento en los mercados externos.

Aunque no existe una demanda cuantificada de la carne de ranas, se estima que actualmente Ecuador exporta 80 toneladas de ranas vivas anualmente, cifra que equivale a 40 toneladas de carne. La demanda europea o estadounidense requiere de embarques mínimos de 15 toneladas de carne semanalmente, que comparadas con los actuales niveles de producción, indican que la demanda supera en mucho a la producción ecuatoriana.

Estudios realizados por el Ministerio de Asuntos Exteriores del Brasil, revelan que en la actualidad los países desarrollados consumen cerca de 200 millones de ranas anualmente, lo que equivale a 35.000 toneladas de carne al año. Aunque los precios de la rana han experimentado continuos cambios, debido a la fluctuación de la oferta y la demanda, se dispone de los siguientes datos, de carácter promedio:

Descripción	Precio en finca	Precio venta al público
Rana Viva	US\$ 3,08 Kilo	U\$ 6,05 Kilo
Ancas de rana	No aplicable	U\$ 11,50 Kilo.

Algunas investigaciones realizadas en la Provincia, sobre todo los trabajos de consultoría patrocinados por ECORAE, indican que la ranicultura constituye una importante fuente potencial de ingreso para los pobladores de Zamora Chinchipe. Inclusive, muchos ganaderos de la Provincia han optado por la cría de ranas, ya que constituye una actividad no invasiva; la ganadería implica el uso de una hectárea de terreno por cada animal, en tanto que en la ranicultura con la utilización de una hectárea pueden obtenerse ingresos razonables que le permitan vivir dignamente, sin tener que dañar la selva.

4. Localización

El proyecto se localiza en los Cantones de Yanzatza, El Pangui y Centinela del Cóndor, de la Provincia de Zamora Chinchipe.

5. Actores involucrados

El proyecto ha sido formulado y será ejecutado por la Asociación de Ranicultores de Zamora Chinchipe.

6. Objetivos

Objetivos generales

Diseñar y operar una empresa de cría y procesamiento de ranas para su comercialización en el mercado internacional, que constituya una alternativa sostenible de desarrollo social y económico para la Provincia de Zamora Chinchipe.

Objetivos específicos

- Intensificar la producción comercial de ranas, mediante inseminación artificial y cautiverio.
- Operación de una planta de alimentos concentrados que favorezca la competitividad local de la producción de ranas y dinamice mercados laterales agrícolas y pecuarios.
- Construcción de una planta de faenamiento de ranas, que permita agregar valor a la producción y aprovechar distintos subproductos, tales como: ancas, vísceras, pieles y carne.
- Concentrar la producción de todos los criadores de ranas y langostas en un centro colectivo de acopio, procesamiento y comercialización.

7. DISEÑO

El proyecto está enfocado a la crianza, faenamiento y comercialización de carne y algunos subproductos aprovechables de las ranas criadas en cautiverio, básicamente la *Catesbiana* o comúnmente llamada rana toro. Específicamente, los productos a obtener son:

- Carne congelada de rana (ancas)
- Piel de rana
- Subproductos de rana: alimento balanceado para peces, a partir del procesamiento de vísceras

7.1 Producción de ranas

La primera etapa del proyecto consiste en la intensificación de la producción de ranas, que permita atender la demanda existente en los mercados interno y externo. Actualmente, los socios de la Asociación en la Provincia de Zamora Chinchipe tienen una producción anual de 8.230 kilogramos, que es cubierta con 20 ranarios de los 30 que existen actualmente en el Ecuador. La producción anual mínima requerida para la planta de procesamiento y acopio es de 7.200 kilogramos. Este mínimo de producción es el punto de partida para cubrir la demanda internacional efectiva para los productores de ranas en el Ecuador, que en la actualidad se estima en 20.000 kilogramos.

Con el objeto de cubrir dicha demanda los asociados se comprometerían a poner en marcha un plan individual de intensificación en la producción de ranas, aprovechando la perspectiva positiva de la demanda mundial por este producto.

Esta etapa de producción y crianza de ranas abarca, en general, los siguientes pasos:

- a) Sector de renacuajos:
 - Desove
 - Alimentación de renacuajos
 - Imagos (rana joven ya madura)

b) Sector de engorde:

Abrigos (cama y refugio de la rana)

Comederos (alimentación y distribución de las ranas)

Piscina (sitio donde las ranas realizan sus funciones biológicas)

c) Sector de reproducción:

Área de mantenimiento de reproductores (en la cual los reproductores pasan la mayor parte de su tiempo)

Área de moteles (en la cual ocurre la reproducción)

Área de moscarío

7.2 Operación de la Planta de Alimento de Balanceados

Esta segunda etapa del proyecto tiene por objeto proveer alimento de buena calidad y en cantidad suficiente a los renacuajos, imagos y ranas adultas que resultan de la etapa de producción, a fin de conseguir carne y ancas de buen sabor y excelente calidad. Para lograr esto, se producirán alimentos balanceados con una adecuada concentración de proteínas, aprovechando, además, para ello uno de los subproductos de la rana, su carcaza, que será molida y formará parte de los componentes de los balanceados.

7.3 Construcción y operación de la Planta de Procesamiento y Acopio de Ranas

Esta etapa incluye dos componentes:

1. La construcción y operación de una planta de procesamiento, que tiene como objetivo la mayor eficiencia en la producción de ranas y en la mano de obra de origen interno involucrada en dicho proceso. Además, permite el establecimiento y proyección del proceso agroindustrial nacional, ya que se ofrecería un producto con mejores estándares de calidad y con un valor agregado adicional, que sería la diversificación de la oferta con productos: como la piel, las ancas, los ojos, el hígado, las carcazas. En conjunto, esto promoverá una mayor competitividad de la producción de ranas.
2. La construcción y operación de un Centro de Acopio y Comercialización de Ranas y sus Productos Derivados: A través de éste Centro de Acopio y Comercialización, se lograría un mejor aprovechamiento de los volúmenes de producción y mayores economías de escala, que permitirían disminuir las pérdidas que se registran desde la recepción de materia prima hasta la venta al consumidor.

En síntesis, el dimensionamiento del proyecto es el siguiente:

UNIDA MINIMA DE PRODUCCIÓN	VALOR	UNIDADES
PRODUCCION ANUAL REQUERIDA	7.200	Kg.
PORCENTAJE DE SOBREVIVENCIA SECTOR ENGORDE	89%	
PORCENTAJE SOBREVIVENCIA SECTOR RENACUAJOS	78%	
PORCENTAJE SOBREVIVENCIA SECTOR REPRODUCC	80%	
TIEMPO FASE TERRESTRE (ENGORDE)	90	DIAS
TIEMPO FASE ACUATICA (RENACUAJOS)	90	DIAS
DENSIDAD SECTOR ENGORDE	70	RANAS/M ²
DENSIDAD SECTOR RENACUAJOS	0.5	RENA/Lt.
DENSIDAD SECTOR REPRODUCCIÓN	10	REP/M ²
NUMERO DE HUEVOS POR DESOVE	5000	
TASA DE FERTILIDAD REPRODUCTORES	21%	
PESO FINAL RANAS ABATE	0.145	Kg.
PESO FINAL RENACUAJOS	0.010	Kg.
PESO PROMEDIO REPRODUCTORES	0.400	Kg.
CONVERSION ALIMENTARIA RANAS	2	
CONVERSION ALIMENTARIA RENACUAJOS	2	
CAPACIDAD DE MANEJO POR OPERADOR	14.000	RANAS
RESULTADOS ESPERADOS		
CAPACIDAD DE LAS PISCINAS	35.764	Lt.
DEMANDA DE AGUA POR DIA	8.686	Lt.
AREA PARA ENGORDE	200	M ²
AREA REQUERIDA PARA LAS PISCINAS	36	M ²
AREA REQUERIDA PARA REPRODUCCION	17	M ²
AREA TOTAL REQUERIDA	252	M ²
ANIMALES		
RANAS OBTENIDAS POR AÑO	49.655	RANAS/AÑO
IMAGOS POR COSECHA	13.948	IMAGOS/COS
IMAGOS REQUERIDOS POR AÑO	55.792	IMAGO/AÑO
RENACUAJOS REQUERIDOS POR COSECHA	17.882	RENA/COSEC
RENACUAJOS REQUERIDOS POR AÑO	7.1529	RENA/AÑO
NUMERO DE DESOVES	18	DESOVAS/AO
PAREJAS NECESARIAS	85	PAREJAS
REPRODUCTORES NECESARIOS	170	
ALIMENTO BALANCEADO		
SECTOR DE REPRODUCTORES	129	Kg.
SECTOR DE RENACUAJOS	1.116	Kg.
SECTOR DE ENGORDE	13.284	Kg.
TOTAL ANNUAL	14.529	Kg.
MANO DE OBRA		
NUMERO DE OPERADORES	1	

8. PRESUPUESTO

ACTIVIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	TOTAL US\$
Operación de la planta de alimento balanceado	200.500	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	920.500
Construcción y de la planta de procesamiento	-	380.000									380.000
Construcción del centro de acopio y comercialización	-	180.000									180.000
Apoyo técnico en producción, procesamiento y comercialización		60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	540.000
TOTAL	200.500	700.000	140.000	2.020.500							

Los costos de operación de la planta de alimentos balanceados se disminuyen a partir del segundo año, en razón de que, de ahí en adelante, se aprovecharía el polvo de las carcasas como suplemento en la alimentación de las mismas ranas.

D. FACTIBILIDAD FINANCIERA

Para el análisis de la prefactibilidad financiera del proyecto se estima que, como mínimo, se atenderá un 90% de la demanda internacional actual, que es de 20.000 kilogramos; es decir, la meta del proyecto son 18.000 kilogramos, a partir del tercer año cuando la planta estaría trabajando en su máximo nivel. En los dos primeros años, se estima que la producción cubrirá al menos el mínimo requerido de 7.200 kilogramos por año, tanto en ranas como en ancas.

UNIDA MINIMA DE PRODUCCIÓN	VALOR UNITARIO (Precio de venta al público) US\$	CANTIDAD	VALOR TOTAL
Producción anual mínima requerida (para los dos primeros años) en ranas	6,05	7.200 kg	43.560
Producción obtenida a partir del tercer año en ranas	6,05	18.000	108.900
Producción anual mínima requerida (para los dos primeros años) en ancas	11,05	7.200 kg	79.560
Producción obtenida a partir del tercer año en ancas	11,05	18.000	198.900

Cabe anotar que no se están considerando los ingresos generados por subproductos como la piel, los ojos, el hígado, los cuales darán aún más solidez a la proyección y que permitirían recuperar y superar en gran medida la inversión realizada en balanceados y en la infraestructura y operación de la planta de procesamiento y acopio.

En el siguiente cuadro se presenta una estimación inicial de la proyección del flujo de caja del proyecto.

Años	Costos Fijos y de Operación	Excedentes de Operación (Proyección Ventas)	Flujo Neto
1	- 200.500	123.120	- 77.380
2	-700.000	123.120	-576.880
3	-140.000	307.800	167.800
4	-140.000	307.800	167.800
5	-140.000	307.800	167.800
6	-140.000	307.800	167.800
7	-140.000	307.800	167.800
8	-140.000	307.800	167.800
9	-140.000	307.800	167.800
10	-140.000	307.800	167.800
			690.283

Con base en este flujo neto se podría hacer la estimación de los siguientes indicadores de factibilidad financiera:

1. El VPN arrojado para el proyecto, con una tasa de oportunidad estimada del 12%, sería de US\$ 153.807,46 valor positivo que refleja una rentabilidad aceptable para el proyecto.
2. La TIR arrojada por el proyecto es del 19%, que es mayor a la tasa de oportunidad estimada del 12%. Este indicador ratifica que el proyecto sería rentable y factible financieramente.

E. FACTIBILIDAD DE MERCADOS

Como ya se indicó atrás, se estima que la demanda internacional efectiva para los productores ecuatorianos es, actualmente, de 20.000 kilogramos de rana viva al mes, mientras que la producción llega a los 12.200 kilogramos mensuales. La principal competencia que enfrenta la industria de la ranicultura en cautiverio, es la que proviene de la caza predatora que está muy difundida en países como Bangladesh, India, Taiwan, República Dominicana, Puerto Rico, Costa Rica. Los principales clientes internacionales son: Estados Unidos, Canadá, Brasil, Uruguay, Argentina, Chile.

Además, existe una creciente demanda en el mercado interno. Los principales clientes internos en el Ecuador, lo constituyen los restaurantes de comida internacional como son el Hotel Hilton Colón, Rincón de Francia, Consorcio Oro Verde de Quito, Guayaquil, Machala y Cuenca. En otras ciudades como Loja, Yanzatza, El Puyo, existen pequeños restaurantes que ofrecen platos a base de carne de rana. Los proveedores en el país son los criadores de ranas, quienes entregan el producto faerao en los restaurantes que lo solicitan.

Los precios han venido evolucionando progresivamente. En la actualidad son del orden de US\$ 6.05 el kilogramo de rana viva.

En términos generales, los estudios de mercados señalan que la demanda internacional se encuentra en una etapa de crecimiento, tanto en lo relativo a volúmenes como a precios. Además, la oferta de productos aún proviene, en la mayor parte del mundo y, en una gran proporción, de la caza de animales silvestres. En este sentido, y atendiendo a consideraciones ecológicas, la producción en cautiverio en la amazonía ecuatoriana presenta una gran posibilidad competitiva.

PROMOTORA DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA Y EQUITATIVA EN FINCAS BANANERAS DE LA PROVINCIA DE EL ORO (Estructuración incompleta)

Este proyecto está estructurado parcialmente. Es indispensable definir los acuerdos entre el Grupo Prieto, FEDEXPOR y las Asociaciones de pequeños productores de banano, para poder estructurar correctamente este proyecto. La información faltante no sólo se limita a las cifras de costos, gastos e ingresos de la Promotora, sino de acuerdos y definiciones que tomarán algún tiempo, dadas sus implicaciones en la región.

A continuación se presenta una primera aproximación a la estructura del proyecto, la cual está siendo discutida en la región de El Oro.

A. RESUMEN DEL PROYECTO

Proyecto: Promotora de producción orgánica y equitativa en fincas bananeras de la Provincia de El Oro, Ecuador.

Organismo intermediario: La Federación Ecuatoriana de Exportaciones (FEDEXPOR) es el organismo intermediario. Ha liderado la estructuración de este proyecto y tiene la capacidad e interés de administrarlo. Por otra parte, se tiene interés manifiesto de medianos productores como el Grupo Prieto que ha manifestado su intención de liderar el proceso de asistencia técnica necesaria para realizar la reconversión a orgánico, adicionalmente, ofrece su proyecto como demostración del proceso y la vinculación de dos asociaciones de pequeños productores de banano. Como complemento se contaría con el acompañamiento de BCS, agencia de certificación de agricultura orgánica de la Comunidad Europea.

Objetivos del proyecto: Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región productora de banano por medio de un agresivo programa de reconversión agroproductiva de banano tradicional a orgánico y equitativo que lleve al saneamiento ambiental de la zona y el mejoramiento de los ingresos de los productores y bienestar de los trabajadores. Promover, por medio de la asistencia técnica y capital, la reconversión de la producción de banano tradicional a banano orgánico y equitativo.

Descripción del proyecto: La promotora tendría dos subcomponentes. 1) Asistencia técnica para iniciar el proceso de reconversión y, una vez iniciado, brindar asistencia para su ampliación y consolidación; y 2) Fondo de financiación para la reconversión. Este fondo de financiación debe diseñarse bajo criterios de autosostenibilidad, de tal forma que asegure la viabilidad financiera de la Promotora y permita su permanencia en el tiempo.

Beneficiarios del proyecto: Los beneficiarios directos son productores pequeños y medianos dedicados a la producción bananera de exportación de la Provincia de El Oro. Inicialmente, se cuenta con interés de la Asociación de Pequeños Productores del Guabo y la Asociación de Urocal, estas dos asociaciones tienen aproximadamente 300 miembros. Como beneficiarios indirectos se identifica a la población de la Provincia de El Oro, que reside en los alrededores de las bananeras y a los trabajadores de las bananeras y sus familias.

B. ENTIDAD RESPONSABLE DEL PROYECTO

La Promotora sería administrada por la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR).

La Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR) fue creada por Acuerdo Ministerial No. 465, publicado en el Registro Oficial No. 76 del 29 de abril de 1976, como una organización que agrupa y representa a nivel nacional a los exportadores del Ecuador. La participación de los sectores productivos del país en el Directorio, se concretó con la integración de las Federaciones de Cámaras de Industrias y Comercio, como miembros natos; y las Asociaciones, Cámaras de la Producción, Cámaras de Exportadores y Federación de Cámaras Binacionales, como miembros gremiales.

Por lo tanto, FEDEXPOR es un organismo cúpula del sector exportador ecuatoriano.

FEDEXPOR, en el presente y el futuro, tiene un papel protagónico, en apoyo a los procesos de transformación que enfrenta cada empresa y constituye un instrumento para materializar los planteamientos e inquietudes del sector que incidan en el mejoramiento del marco legal, del entorno macroeconómico e institucional del país.

Por otra parte, se cuenta con un socio estratégico, el cual liderará el tema técnico que es el Grupo Prieto. El Grupo Prieto está conformado por un grupo empresarial dedicado al cultivo de productos agrícolas, con énfasis en banano, desde hace más de 40 años.

Cuenta con 839 hectáreas, de las cuales 554 están en producción, correspondiendo 340 hectáreas a banano, 128 a cacao, 70 a pasto, 16 a horticultura y 285 son bosques. Adicionalmente, cuenta con instalaciones de 2.500 metros cuadrados, en donde se incluye vivero, corral, empacadoras, tendal y áreas de servicios sociales para los trabajadores.

Desde 1989, bajo la dirección de Pablo Prieto, inició el programa de reducción progresiva de pesticidas químicos hasta llegar a obtener en el 2000 el certificado orgánico. Adicionalmente, tiene un manejo del recurso humano que le ha merecido el certificado de comercio equitativo (FLO), es de anotar que es la primera empresa privada en el mundo en recibir este certificado, lo cual le significa US\$ 1,75 adicionales por caja como un valor plus que es destinado a inversión social.

Adicionalmente, se contará con el acompañamiento técnico de la BCS ÖKO-GARANTIE, entidad certificadora, notificado por la Unión Europea, acreditado de acuerdo al Decreto (CE) No. 2092/91 del 24/6/1991 y, supervisado permanentemente en Alemania por las autoridades de los 16 Estados Alemanes. BCS también cumple con la Norma ISO 65, comprobado por la acreditación por el DAP, el ente competente independiente de acreditación en Alemania, miembro del IAF. BCS ÖKO-GARANTIE es acreditada a partir del 11 de mayo de 1992 como agencia privada de inspección con el fin de llevar a cabo la ejecución del llamado "Reglamento Ecológico de la CE".

C. LOS BENEFICIARIOS

Los beneficiarios directos del proyecto serán los productores de banano que inicien o consoliden sus procesos de producción orgánica por medio del apoyo de la Promotora. Especialmente, se cuenta con más de 300 pequeños productores miembros de la Asociación de Pequeños Productores del Guabo (100 productores) y la Asociación de Urocal (200 productores).

Las asociaciones mencionadas están conformadas por productores con un promedio de tierra en producción de --- hectáreas. La Asociación de Pequeños Productores del Guabo ya tiene el certificado de comercio equitativo y la Asociación de Urocal ya tiene el certificado orgánico.

Los beneficiarios indirectos serán los trabajadores de las bananeras y sus familias, que se estima que lleguen a ser 1.500 personas. Adicionalmente, las poblaciones aledañas a las bananeras verán un mejoramiento importante en el nivel de contaminación de las aguas por medio de la reducción significativa del uso de químicos.

D. EL PROYECTO

El proyecto consiste en la conformación de una empresa Promotora de reconversión a producción orgánica y equitativa en fincas bananeras pequeñas y medianas.

El proyecto está enfocado al fortalecimiento de la producción de un banano diferenciado, tanto por su carácter orgánico como equitativo.

El proceso de reconversión de producción tradicional a producción orgánica es paulatino al ir reduciendo el uso de pesticidas químicos como: Nematicidas e Insecticidas; Herbicidas; Fertilizantes inorgánicos; e Insecticidas tratados, y, paralelamente, se utilizan productos alternativos para obtener una reposición inmediata de nutrientes en las plantas: Fertilizantes orgánicos; Compost; Lombricultura; 100% fundas naturales; control mecánico de malezas; y diversificación de cultivos.

Adicionalmente, se debe hacer integración vertical hacia atrás, con el fin de cuidar que todo el proceso de producción cumpla con procesos amigables con el medio ambiente.

El proceso debe estar acompañado por una entidad certificadora para facilitar su certificación.

Se estima que un cultivo tradicional se convierte en orgánico en tres años, siguiendo estrictamente las indicaciones técnicas. Inicialmente, el rendimiento decrece, sin embargo, esta disminución en rendimiento se verá compensada posteriormente por mejores precios.

Se estiman los siguientes costos comparativos entre la producción tradicional y la producción orgánica.

COSTOS COMPARATIVOS ENTRE EL SISTEMA CONVENCIONAL Y EL MANEJO ORGANICO

RUBROS	Unidad	Costo	CONVENCIONAL		PRONASIN	
			Ciclos	Costo/Ha.	Ciclos	Costo/ha
FUNGICIDAS			18			
TILT	Lt.	40,00	6	96,00		NO USA
BENLATE	Kg.	20,00	6	33,60		NO USA
CALIXIN	Lt.	32,19	4	64,40		NO USA
MANCOZEB*	Kg.	5,23	6	62,80		NO USA
SUBTOTAL				256,80		
FUMIGACION						
A. A. NACIONAL	Gl.	1,30	64	83,20		NO USA
A. A. IMPORT.	Gl.	2,25	NO USA		33	74,50
OPERACIÓN**	Ha.	5,35	18	96,30	22	117,70
SUBTOTAL				179,50		192,20
NEMATICIDAS						
CARBOFURAN	Kg.	3,25	1,5	182,80		NO USA
SUBTOTAL				182,80		
CONTROL MALEZA						
GLIFOSATO	Lt	3,50	4	9,10		NO USA
GRAMOXONE	Lt	5,10	7	16,06		NO USA
APLICACIÓN	Ha.	2,56	11	28,21		NO USA
CONTROL MECANICO	Ha.	20,00	NO USA		10,40	208,00
SUBTOTAL				53,37		208,00
FERTILIZANTES						
UREA	SACO	7,76	10	107,10		NO USA
NITRATO DE AMONIO	SACO	7,59	3	43,80		NO USA
MURIATO POTASIO	SACO	8,76	13	192,72		NO USA
CARBONATO CALCIO	SACO	1,38	1	8,28		NO USA
SULPOMAG	SACO	10,24			4	186,20
SULFATO DE CALCIO	SACO	4,20	NO USA		1	33,60
APORTE DE NITROGENO	SACO	8,00			4	320,00
APORTE DE FOSFORO	SACO	9,00			4	60,00
MICROELE. QUELATAD	Lt.				22	440,00
SUBTOTAL				351,90		1.039,80
ABONOS ORGANICOS 15TM/HA/AÑO						
ENMIENDAS ORGANICAS						
ABONO ORGANICO	Kg.	0.02	NO USA			300,00
SUBTOTAL						300,00
MICROORGANISMOS EFICIENTES (EM)						
OIKOBAC	Kg.	90,46	NO USA		3	36,18
SUBTOTAL						36,18
COSTO TOTAL HA/AÑO				1.024,37		1.776,18

Estos costos son un estimado promedio en tierras adecuadas para realizar la reconversión. Como se puede ver, la diferencia del costo por hectárea anualmente es de US\$ 752, un promedio mensual de US\$ 62,6, unos US\$ 14,6 semanales.

Agregar al carácter orgánico el de comercio equitativo es un componente fundamental y muy importante para la promotora, esta combinación permite obtener un producto diferenciado con implicaciones sobre el bienestar de los trabajadores.

El período de reconversión más crítico son los primeros tres años, durante los cuales la utilidad esperada por hectárea disminuye.

Uno de los principales cuellos de botella para la reconversión es el capital de trabajo requerido para la misma y, obviamente, la asistencia técnica adecuada. De tal forma que la promotora tendría como objetivo atacar estas dos falencias.

Esta promotora tendrá dos actividades principales:

1. Asistencia técnica: El componente de asistencia técnica incorpora todas aquellas actividades no financieras que requiere el proceso de reconversión, como son, la sensibilización, capacitación, asistencia especializada en la implementación, resolución de inquietudes y problemas, entre otras. La asistencia técnica también debe incorporar asistencia en mercados y canales de comercialización.

Para la realización de este componente se cuenta con el compromiso de asesoría técnica del Grupo Prieto en los siguientes componentes:

- Diagnóstico general de la plantación: Evaluación de calidad preventiva, evaluación de calidad de plantación, evaluación de desperdicio de fruto a fruto, análisis de suelos, raíces, foliar, agua, análisis de residuos suelo, foliar, fruta, caquis y agua, caracterización de la finca (mapeo) tomando en consideración aspectos como características físico-químico y fitocapacidad y evaluación del manejo del agua en el suelo (riego y drenaje).
- Manejo de sigatoca negra y otros problemas fitosanitarios: Evaluación semanal de sigatoca negra, evaluación de plagas al follaje, programación y ejecución de aplicaciones aéreas (limpieza de avionetas, reporte de condiciones, evaluación de cobertura, programación y ejecución de aplicaciones terrestres).
- Manejo de nutrición de suelo y foliar: Recomendaciones con base a un análisis de suelo-foliar, evaluación de un programa de nutrición, formulación de las mezclas fertilizantes en base a los resultados en los análisis de suelo y foliar, metodología para la elaboración de abonos líquidos, implementación de plantas para la elaboración de abonos sólidos (bocshi, vermicompost).
- Manejo de agua en el suelo: Programación del riego (tiempo y frecuencia) y división de obras de drenaje.
- Asesoría para crear sistemas agroforestales (para zonas de amortiguamiento): Provisión de otras especies y diseño de la siembra.

Como condicionante a esta asesoría técnica está el compromiso de los productores en seguir las recomendaciones y actuar acorde con las mismas.

El aporte del Grupo Prieto a la Promotora es el siguiente:

Más de 11 años de investigación, incluidas pruebas de diferentes productos orgánicos, pérdida parcial de plantaciones y productividad, así como viajes de capacitación en el exterior por un valor estimado de US\$ 400.000.

El valor de la asesoría técnica del Grupo Prieto durante los tres años de transición de cada productor es de US\$----- . Los respectivos análisis de laboratorio, suelo y agua, serían cancelados directamente por los productores.

Por otra parte, se contará con la participación de la entidad certificadora BCS para acompañar el proceso, lo cual es indispensable para una posterior certificación. Los costos y condiciones de la certificación se anexan al presente perfil.

Con respecto al certificado de comercio equitativo, el Grupo Prieto prestaría la asesoría para obtenerlo.

2. Fondo financiero para la reconversión a orgánico y equitativo: Este componente es fundamental, dado que ofrecería financiamiento para la reconversión y consolidación de la producción. Se estima que este fondo debe tener un capital semilla el cual se retroalimentará y aumentará a partir de su manejo.

Se requiere cofinanciar un 50% de la diferencia en costos por hectárea durante los tres años de reconversión, estimado en 376 dólares anuales por hectárea. Si el número de hectáreas promedio por productor es -----, el total a cofinanciar por productor durante los tres años es US\$----- .

Inicialmente, se considera que los productores con mayor interés, son los miembros de las Asociaciones del Guabo y Urocal, los cuales tendrían intereses diferentes:

Asociación del Guabo: Se concentraría en obtener certificación orgánica, para lo cual, requieren el total de la asistencia técnica y la financiación de la reconversión.

Asociación Urocal: Se concentraría en obtener el certificado de comercio equitativo.

E. FACTIBILIDAD

La sostenibilidad de la Promotora está dada por el manejo del fondo de reconversión, el cual debe ser diseñado e implementado bajo criterios estrictos de tecnología crediticia. Adicionalmente, la asistencia técnica debe tener un retorno que cubra un porcentaje del costo de la misma.

Para calcular la factibilidad financiera de la promotora se requiere información adicional:

- Hectáreas que ingresarían al proceso de reconversión
- Valor de la asistencia técnica
- Acuerdos entre FEDEXPOR y el Grupo Prieto con respecto a los valores de la asistencia técnica, la Promotora debería obtener una comisión por el manejo de recursos
- Acuerdos con las asociaciones de pequeños productores
- Mecanismos de pago de los productores a la promotora
- Mecanismo de intermediación de los recursos que haga la promotora
- Definición de gastos de la promotora

La sostenibilidad de la promotora depende del flujo de ingresos y gastos de la misma derivados de la administración del fondo de reconversión y la comisión de asistencia técnica.

ANEXO

MANIFESTACIÓN DE INTERES

**CONFORMACIÓN DE LA PROMOTORA DE RECONVERSION DE BANANO
TRADICIONAL A ORGANICO Y EQUITATIVO**

Por medio de la presente, los firmantes a saber, declaramos interés en conformar la Promotora de Reconversión de Banano Tradicional a Orgánico y Equitativo y establecemos el siguiente compromiso:

FEDEXPOR se compromete a administrar la Promotora otorgando oficinas y personas idóneas para su administración en la ciudad de Machala.

GRUPO PRIETO se compromete a ofrecer la Asistencia Técnica, siempre y cuando los productores involucrados en el proceso de reconversión acojan estrictamente las recomendaciones ofrecidas.

ASOCIACION se compromete a

ASOCIACION Se compromete a ...

La presente se firma en Machala, Ecuador, el día --- de enero de 2002.

Mauricio Peña
FEDEXPOR
Director Ejecutivo

Pablo Prieto
GRUPO PRIETO
Gerente

.....

III. ENTIDADES FINANCIADORAS Y PRESENTACION DE LOS PROYECTOS

Como se mencionó anteriormente, los proyectos se deben presentar ante el BID y CARE, entidades que manifestaron interés en los mismos. Igualmente estas entidades dieron indicaciones sobre la forma de presentación de los proyectos.

1. BID

Ante el Banco Interamericano de Desarrollo, Ecuador, se recomienda presentar los proyectos directamente por parte de los promotores con cartas acompañantes de la ALADI dirigidas a:

Dra. DORA CURREA
Representante BID
Ecuador

Las cartas deben aclarar el fondo de financiamiento al cual se opta. Es así como se recomienda mencionar lo siguiente por provincia³:

- Proyecto Provincia de Loja: se debe optar por fondos de financiamiento de FOMIN.
- Proyecto de El Oro: Previa estructuración, se debe optar por fondos de Frontera sur y debe tener un carácter de productivo y ecológico.
- Proyectos de la Provincia de Morona Santiago: Debe optar a fondos de Amazonía Norte.
- Proyecto de la Provincia de Zamora Chinchipe: Debe optar por fondos de Frontera Sur.

Se debe aclarar que el BID tiene plena libertad de direccionar los proyectos de la forma que considere conveniente.

2. CARE

La presentación ante CARE debe ser individual de cada proyecto opcionado. Específicamente hicieron explícito su interés en el proyecto de la Provincia de Loja y, bajo condiciones de sostenibilidad ambiental, en el proyecto de Morona Santiago.

Se debe presentar el proyecto por parte del promotor local con una carta acompañante de la ALADI dirigida a:

Dr. FERNANDO SOLIS
Gerente Programa Sur CARE
Ecuador

³ Información suministrada por el Dr. Edgar Carvajal, encargado de BID-FOMIN en Ecuador.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso desarrollado en este proceso de asesoría y gestión tuvo como premisa fundamental el interés de los actores locales en el mismo, y este elemento hizo que se presentaran factores de éxito y de frustración.

Como se ha expuesto en la primera sección del presente informe, en su numeral 2.4 correspondiente a seguimiento, cada proyecto tuvo un curso diferente, algunos como es el caso de la Provincia de Loja, tomaron “vida propia” con promotores activos e interesados en el proyecto. El de ranas de la Provincia de Zamora Chinchipe es una iniciativa local de pequeños productores que consideraba importante lograr financiar una planta faenadora. En el caso de El Oro, el proyecto no es prioridad para los promotores y existen aspectos que deben ser concertados y discutidos internamente, consideraciones que llevan a contar con una estructuración parcial. Finalmente, el caso de frutas tropicales de la Provincia de Morona es un proyecto con avances lentos que requiere financiación adicional para implementarse y salir de su fase piloto.

Estas experiencias muestran que los esfuerzos realizados de forma exógena a la región tienen efectos positivos siempre y cuando se cuente con un real y decidido interés local, lo cual es, a priori, impredecible.

La experiencia de la primera fase de este proyecto, correspondiente a la estructuración del portafolio mostró que era necesario acompañarlos con el diseño de herramientas de apoyo, ya sean de crédito, cofinanciación, fondos de riesgo compartido, o cualquier otra herramienta financiera, que permitan al empresario avanzar en la puesta en marcha de las iniciativas planteadas.

Esta circunstancia se traslada igualmente a la segunda fase del proyecto, que se concluye con el presente informe, dado que el empresario local espera que un proyecto de este tipo contenga dentro de sí una seguridad de acceso a financiación, lo cual era imposible de ofrecer. Se considera que el camino seguido fue certero ofreciendo asesoría en la estructuración de los proyectos para ser presentados a entidades financiadoras con apoyo de la ALADI.

La experiencia nos muestra que el proceso seguido generó importantes sinergias en las provincias involucradas, sin embargo, toman más tiempo y esfuerzo del previsto dada la fuerte interacción requerida con los actores locales.

Se plantean las siguientes recomendaciones:

- Con respecto a los proyectos terminados se recomienda presentarlos lo más pronto posible a las entidades financieras recomendadas. Con tal propósito, se debe hacer contacto con los promotores locales que son:
 - Provincia de Loja: Agencia de Desarrollo Empresarial, UTPL y Cámaras de la Producción. Gerente: Juan Manuel García. Email: mgarcia@utpl.edu.ec
 - Provincia de Zamora Chinchipe y Morona Santiago: ECORAE. dgdesfro@mrrree.gov.ec. Economista Juan Andrés Salvador.

- Con respecto al proyecto de la Provincia de El Oro se recomienda continuar apoyándolo en su estructuración. Dada la complejidad del proyecto por los actores involucrados, es indispensable contar con una serie de definiciones que no se tienen todavía, como los posibles beneficiarios, el valor de la asistencia técnica, los elementos fundamentales que dan sostenibilidad financiera a la promotora, la relación entre el Grupo Prieto y FEDEXPOR, entre otras. El contacto en FEDEXPOR es el Ing. Mauricio Peña. direje@ecuador.fedexpor.com
-

ANEXO

METODOLOGÍA DE SELECCIÓN DE CUATRO PROYECTOS PILOTO

Teniendo en cuenta los términos de referencia de la consultoría y el proceso cumplido durante el mes de julio de 2001 –que permitió verificar el estado de avance de los proyectos; su calidad, viabilidad e impactos; y el nivel de compromiso de los grupos gestores involucrados en los mismos– se hizo un proceso de selección de los cuatro proyectos piloto sobre los cuales se ha venido trabajando recientemente.

La priorización de los proyectos utilizó la misma metodología desarrollada en la primera fase de este proyecto, en el año 2000. En este caso, el portafolio actualizado se sometió a análisis a través de unos criterios básicos establecidos con el objeto de precisar, en un nivel mínimo, la viabilidad de los proyectos propuestos. Los criterios adoptados fueron los siguientes ⁴:

- Potencialidad de mercados
- Factibilidad técnica
- Sostenibilidad
- Impactos económicos y sociales
- Capacidad de gestión de los agentes involucrados

Se procedió a hacer una calificación de cada uno de ellos, con base en una escala simple en la que se consideró si la aplicación del respectivo criterio determinaba una calificación alta, media o baja, para la viabilidad del proyecto.

Para facilitar el ordenamiento o priorización de los proyectos, a través de un mecanismo cuantitativo, se adoptó el siguiente procedimiento de asignación de puntaje:

- Alta = 5 puntos.
- Media = 3 puntos.
- Baja = 1 punto.

Adicionalmente al criterio de gestión se le dio una ponderación diferente dada su relevancia en este momento de selección. La gestión involucra compromiso y acciones concretas en búsqueda de lograr concretar el proyecto, por lo cual la Gestión tiene para la calificación ALTA una ponderación de un 50% superior a la misma calificación para los demás criterios.

Finalmente, a partir del puntaje total obtenido se estableció una priorización u ordenamiento preliminar de los proyectos incluidos en el portafolio de cada una de las cuatro provincias.

A manera de ejemplo hipotético, en la siguiente tabla se muestra el procedimiento de priorización empleado:

⁴ Las notas del Anexo, presentan la explicación de los criterios utilizados.

PROYECTO	MERCADO	FACTIBILIDAD	SOSTENIBILIDAD	IMPACTO	GESTIÓN	PUNTAJE	PRIORIDAD
X	Alto	Alto	Bajo	Medio	<u>Alto</u>	21.5	1
Y	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Medio	11	3
Z	Medio	Medio	Alto	Alto	Bajo	17	2

Mediante este procedimiento, el portafolio priorizado de cada provincia es el siguiente:

PROVINCIA DE EL ORO

PRIORIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Proyecto	Mercado	Factibilidad	Sostenibilidad	Impacto	Gestión	Puntaje	Prioridad
Banano Orgánico	Alto	Alto	Alto	Alto	<u>Alto</u>	27.5	1
Producción y comercialización tejidos a mano de punto de cruz y croché	Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	15	2
Complejo turístico en el Archipiélago de Jambelí:							
Hotel María Sol: Ampliación y adecuación de la infraestructura actual	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	15	2
Hostería La Casa de la Luna: Ampliación de la infraestructura actual	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	15	2
Restaurante – Hostería Acuario Beach: Ampliación y adecuación	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	15	2
Cooperativa de transporte Turístico 31 de julio y Cooperativa Rafael Moran Valverde	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	15	2
Montaje de una Planta de reciclaje	Medio	Medio	Bajo	Medio	Medio	13	3
Cabañas Puerta del Sol	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	13	3
Proyecto del Rey: Minería: Metales preciosos, molibdeno y escandio	Alto	Medio	Bajo	Bajo	Medio	13	3

PROVINCIA DE LOJA

PRIORIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Proyecto	Mercado	Factibilidad	Sostenibilidad	Impacto	Gestión	Puntaje	Prioridad
Comercializadora de artesanías de las Provincias de Loja y Zamora. RECCO-SURE-UTPL	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	25.5	1
Producción y comercialización de leche	Alto	Alto	Alto	Bajo	Medio	19	2
Industrialización de madera: Muebles, juguetes y material didáctico. Fundación CISOL	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	17	3
Construcción de vivienda en Loja	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	13	4
Guía Turística virtual e interactiva UTPL	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	13	4

PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE

PRIORIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Proyecto	Mercado	Factibilidad	Sostenibilidad	Impacto	Gestión	Puntaje	Prioridad
Producción y procesamiento de ranas	Alto	Alto	Medio	Medio	<u>Alto</u>	23.5	1
Producción y comercialización de ganado bovino.	Medio	Medio	Bajo	Alto	Alto	19.5	2
Producción y exportación de tilapia roja.	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	19	3
Producción y procesamiento de langostas.	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	19	3
Producción de hortalizas orgánicas bajo invernadero.	Alto	Medio	Medio	Alto	Medio	19	3
Granja Integral Autosuficiente	Bajo	Medio	Alto	Alto	Medio	17	4
Desarrollo del Ecoturismo en la Provincia de Zamora Chinchipe.	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	17	4
Producción de panela granulada.	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	15	5
Producción y comercialización de café.	Bajo	Medio	Medio	Alto	Bajo	13	6

PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO

PRIORIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Proyecto	Mercado	Factibilidad	Sostenibilidad	Impacto	Gestión	Puntaje	Prioridad
Fruticultura Tropical.	Alto	Alto	Medio	Alto	<u>Alto</u>	25.5	1
Repoblamiento ganadero	Medio	Medio	Bajo	Alto	<u>Alto</u>	19.5	2
Planta de sacrificio de ganado bovino y procesamiento de carne y subproductos	Medio	Medio	Bajo	Alto	<u>Alto</u>	19.5	2
Planta procesadora de leche	Medio	Medio	Bajo	Alto	<u>Alto</u>	19.5	2
Producción y procesamiento de plantas medicinales de la Amazonía Ecuatoriana.	Medio	Alto	Medio	Alto	Medio	19	3
Producción, industrialización y exportación de ranas y subproductos.	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	19	3
Producción y comercialización de caracoles para exportación.	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	17	4
Centro de exposiciones, ecoturismo y recreación.	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	17	4
Reproducción, engorde y comercialización de cerdos.	Bajo	Medio	Medio	Medio	Bajo	11	5
Producción y comercialización de paja toquilla	Bajo	Medio	Bajo	Medio	Medio	11	5

A partir de la priorización realizada, se escogieron los cuatro proyectos que recibieron la mayor calificación en cada provincia. Estos son:

- Provincia de El Oro: Producción y comercialización de banano orgánico; Grupo Prieto.
- Provincia de Loja: Comercializadora de artesanías de las Provincias de Loja y Zamora, UTPL.
- Provincia de Zamora Chinchipe: Producción y procesamiento de ranas; Asociación de Ranicultores de Zamora Chinchipe.
- Provincia de Morona Santiago: Producción de frutales y procesamiento de jugos, pulpas y concentrados; Asociación Agrofrutícola de la Amazonía.

NOTAS DEL ANEXO

CRITERIOS DE PRIORIZACION DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

Mercados

FIGURA No.1.
ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS
CRITERIOS DE MERCADO



Como lo indica la Figura No. 1, se realizó un sondeo de la dinámica de los mercados internacionales para cada uno de los productos incluidos en la lista inicial, que permitió tener una idea más concreta de las posibilidades exportadoras de dichos productos y, en particular, de posibles nichos o mercados específicos para los mismos.

Se identificaron, desde el punto de vista de la oferta, los principales exportadores y la dinámica de la oferta; desde el punto de vista de la demanda, los principales importadores, la demanda potencial y la dinámica de la misma.

Adicionalmente, se identificaron las principales tendencias del mercado internacional, que apuntan con énfasis a privilegiar las producciones limpias de residuos tóxicos, que responde a las crecientes preocupaciones por la salud humana; las producciones obtenidas a través de procesos que respeten el medio ambiente y garanticen la sostenibilidad de los recursos naturales, que cada vez con mayor frecuencia determinarán la previa certificación ambiental como requisito de acceso a los mercados; las producciones encadenadas a grandes conglomerados empresariales multinacionales, como resultado de los procesos de globalización e interdependencia y las exigencias de volúmenes y escalamiento de los mercados internacionales; y las producciones vinculadas a negociaciones entre países y bloques comerciales cada vez más fuertes.

Factibilidad Técnica

FIGURA No. 2
ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS :
CRITERIOS DE FACTIBILIDAD TÉCNICA



Conforme se señala en la Figura No. 2, se realizó un análisis preliminar de la factibilidad técnica de los proyectos propuestos, con base en los siguientes aspectos: capacidades instaladas o facilidades existentes para el montaje de los proyectos propuestos, infraestructura complementaria o de apoyo requerida, disponibilidad de los insumos requeridos, grados de desarrollo tecnológico necesarios, niveles de productividad actuales, volúmenes potenciales, regularidad prevista y

exigida para las producciones destinadas a mercados internacionales, costos de producción, condiciones biofísicas predominantes y dotación de recursos naturales.

Sostenibilidad

FIGURA NO. 3
ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS :
CRITERIOS DE SOSTENIBILIDAD



Como puede observarse en la Figura No. 3, el análisis preliminar de la sostenibilidad de los proyectos propuestos se realizó a través de los siguientes cuatro aspectos: recursos naturales, recursos humanos, institucionalidad y variables económicas y financieras.

Con respecto a los recursos naturales se tuvo en cuenta su disponibilidad, estado actual, fragilidad y requerimientos para su uso sostenible, principalmente. En materia de recursos humanos, además de tener en cuenta los niveles disponibles y requeridos de capital

humano, se atendió al criterio de examinar el grado de adecuación de las iniciativas propuestas a las características sociales y culturales de las zonas. Desde el punto de vista de la institucionalidad se consideraron las condiciones del entorno político, jurídico y económico como condicionantes para el desarrollo de los proyectos, y en particular, las reglas de juego vigentes y requeridas y las características de los diversos actores potenciales que directa o indirectamente estarían relacionados con los proyectos. Finalmente, se tuvieron en cuenta las necesidades potenciales de recursos financieros, su grado de distribución en el tiempo y la rentabilidad esperada de los proyectos.

Impacto

FIGURA NO. 4
ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS :
CRITERIOS DE MEDICIÓN DE IMPACTO

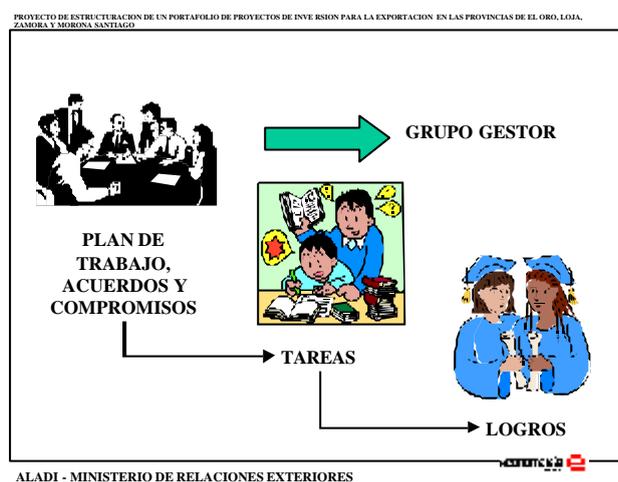


divisas.

Según se indica en la Figura No. 4, se realizaron algunas consideraciones preliminares sobre los posibles impactos sociales y económicos de los proyectos propuestos. En el primer caso, se tuvieron en cuenta los grupos sociales que directamente o indirectamente se beneficiarían con los proyectos, el grado de interés comunitario de los mismos y su articulación con otras iniciativas o con planes regionales y nacionales de desarrollo. En el segundo caso, se consideraron variables tales, como el posible grado de generación de empleos, ingresos y

Gestión

FIGURA NO. 5
ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LOS PROYECTOS
CRITERIOS DE GESTIÓN



A manera de ejemplo, en la Figura No. 5 se intenta recordar como la gestión es un factor determinante en la concreción de los proyectos y cómo ésta depende no sólo de planes de trabajo consistentes y concertados, sino de la adquisición de compromisos y el cumplimiento de tareas por parte de los distintos actores vinculados.

Explícitamente se dejó éste, como el último criterio de análisis, enfatizando en que si no se dispone de un mínimo compromiso de organización de los actores para la gestión de las iniciativas planteadas,

éstas resultan inviables aunque el análisis previo sobre mercados, factibilidad técnica, sostenibilidad o impacto indique la potencialidad de dichos proyectos.