



EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD COMERCIAL Y FINANCIERA DE PLANTAS DE VALOR AGREGADO

REGIONES HUETAR NORTE Y BRUNCA

A decorative horizontal band consisting of numerous thin, parallel white diagonal lines on a blue background, spanning the width of the page.

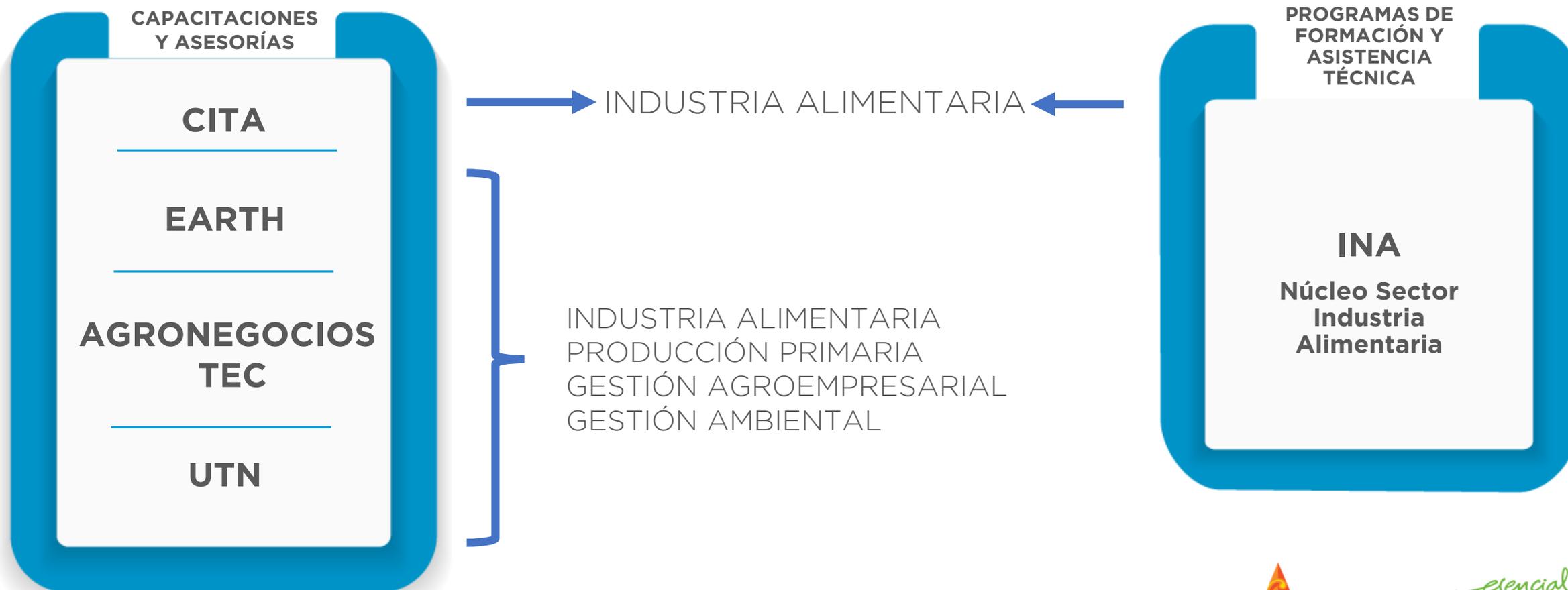
VALOR AGREGADO

“Incremento del valor del producto agroalimentario alcanzado durante las etapas de adecuación, conservación, procesamiento, empaque, valoración de atributos específicos y la comercialización”.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - (IICA)

CONTEXTO

PLATAFORMAS DE VALOR AGREGADO EXISTENTES EN COSTA RICA



CONTEXTO

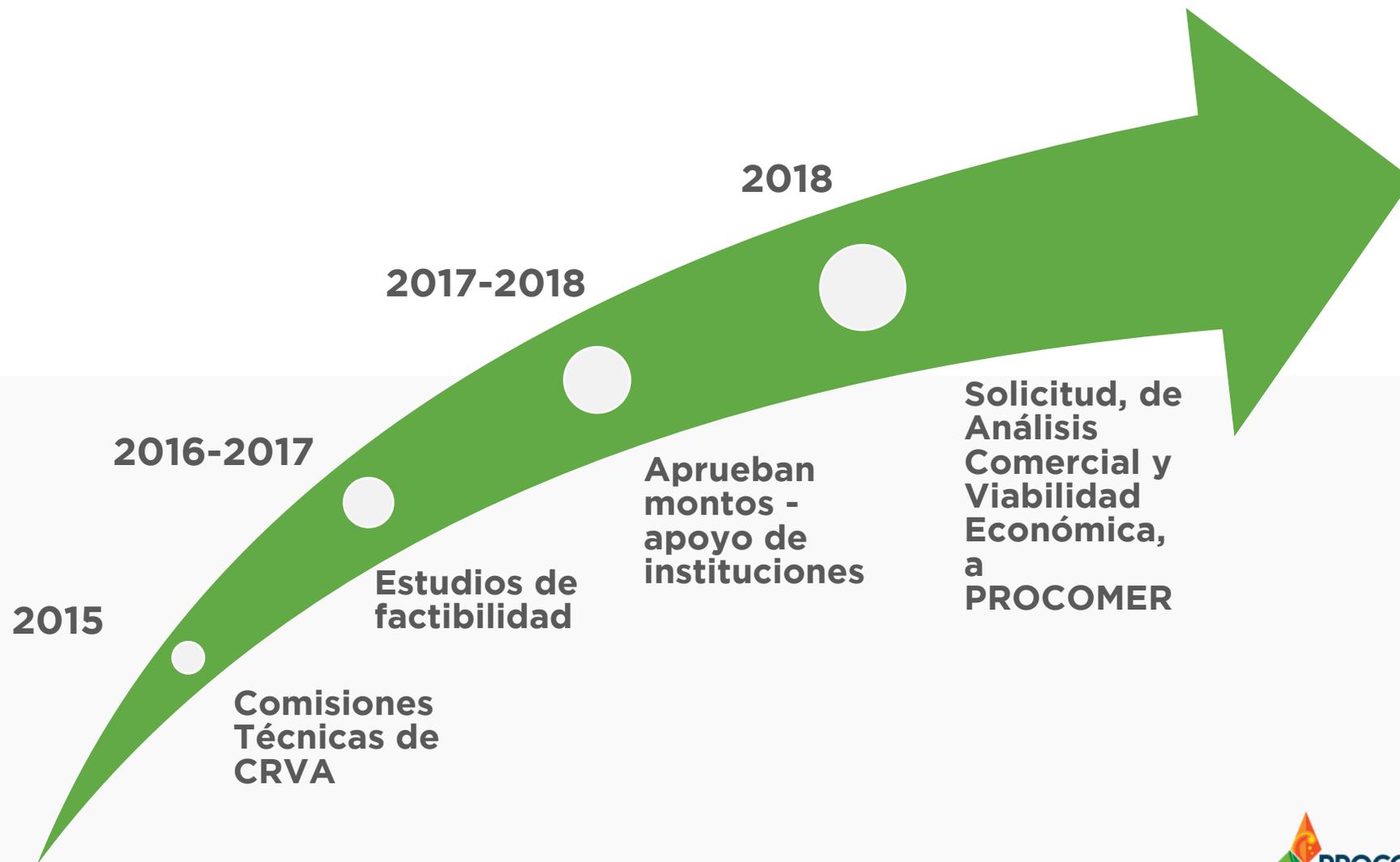
PLANTA DE VALOR AGREGADO

Centros en los cuales se brindarán algunos de los servicios básicos para **mejorar y desarrollar nuevos productos alimenticios.**

Servicios:



ANTECEDENTES



CONTEXTO PVA

	HUETAR NORTE	BRUNCA
INVERSIÓN (ESTUDIO FACTIBILIDAD)	Terreno: ₡ 650.000.000 (ITCR) Infraestructura: ₡ 1.396.400.000 (INS) Equipos ₡1.040.400.000 (INDER) Total: ₡ 3.086.800.000	Terreno: ₡ 33.768.000 (Municipalidad de Coto Brus) Infraestructura: ₡1.488.000.000 (CNP) Equipos ₡825.000.000 (INDER) Total: ₡ 2.346.768.000
MÓDULOS DE PRODUCTOS A DESARROLLAR SEGÚN OFERTA	Lácteos, cárnicos, frutas, granos y vegetales.	Lácteos, frutas, granos y vegetales.
SERVICIOS OFRECIDOS	Conceptualización y desarrollo de prototipo, escalamiento, alquiler, maquila, apoyo profesional, capacitaciones	Prototipo, escalamiento, optimización de procesos, maquila, alquileres, capacitación, consulta técnica, consultoría / asesoría, servicios por alianza
ESTATUS ACTUAL	Sin iniciar elaboración de planos y tramitación de permisos, desembolso de recursos por parte del INS y del INDER están pendientes de aprobación.	El ICE elaboró planes finales y tramitó permisos para la construcción de la planta. El desembolso de los recursos para equipamiento por parte del INDER está pendiente de aprobación.
CONVENIOS DE COOPERACIÓN Y CARTAS DE ENTENDIMIENTO	Existen solo convenios marco, sin compromisos específicos.	
COMISIÓN TÉCNICA REGIONAL	Director MAG: Fernando Vargas Director CNP: Ivan Lara Director INDER: Ricardo Rodriguez Director INA: Luis Barrientos, Director Mideplan: Jorge Arrieta, ADZEN: Alfredo Aguilar: Representante ITCR: Oscar Córdoba	Director MAG: Roger Montero Director CNP: Gerardina Campos Director INA: Jorge Fallas Director Inder: Álvaro Chanto, Representante UCR: David Gómez GAT-Sur Alto

Fuente: Elaboración propia con datos de estudios y reuniones ejecutadas.

METODOLOGIA

1. CONSULTA ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Y OTROS ESTUDIOS REGIONALES

- *“Proyecto Desarrollo de productos en las organizaciones de la región huetar norte mediante la agregación de valor a la producción agropecuaria”* CITA, 2018
- *...fortalecimiento de estrategias de comercialización con organizaciones de pequeños y medianos productores de la Región Brunca”* (UTN, 2015).

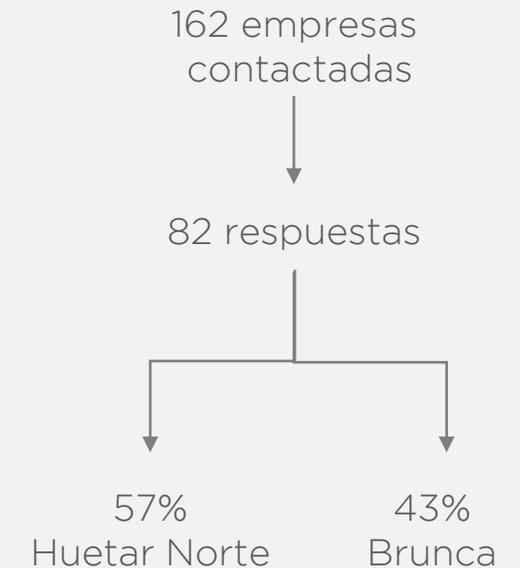
2. ENTREVISTAS A PARTES INTERESADAS

- MAG, INDER, CNP
- CITA, INA, UTN, TEC, EARTH
- ICE, ADZEN

3. ESTUDIOS DE MERCADO

- Estudio Mercado Internacional para Productos Prometedores
- Consulta Principales Supermercados del País
- Estudios Euromonitor
- Bases de Datos Compras PAI

4. SONDEO DE CAMPO



REGIÓN HUETAR NORTE

RESULTADOS DEL ANÁLISIS



esencial
**COSTA
RICA**

Características de la región

CARACTERÍSTICAS GENERALES	ACTIVIDAD ECONÓMICA	PYMES
La extensión territorial de esta región es de 9.803 km ² , 18% del territorio nacional.	Actividades económicas principales, en cuanto a generación de empleo y de exportaciones, son:	268 Pymes
Clima tropical (estación seca y lluviosa)	<ul style="list-style-type: none">• agropecuarias (ganadería de carne y leche)	34,9% de Población Económicamente Activa Ocupada se dedica a actividades:
Suelos planos, mecanizables.	<ul style="list-style-type: none">• cultivos (caña, piña, raíces y tubérculos y granos básicos)	agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
Habitantes 162,328 mujeres y 164,965 hombres	<ul style="list-style-type: none">• comercio• hoteles y restaurantes• construcción	

Fuente: Elaboración propia con datos Censo Nacional de Población y Vivienda 2011;CNP, 2016. MEIC 2016.

Demanda Internacional

PRODUCTOS CON DEMANDA PROMETEDORA EN MERCADOS INTERNACIONALES



Fuente. Departamento de Inteligencia Comercial PROCOMER 2018.

Demanda Internacional

POTENCIALES DESTINOS INTERNACIONALES Y COSTOS DE LOGÍSTICA

País	Producto	Volumen de compra (ton)	Precio USD\$/kg	Costo logístico		
				Contenedor ^[1] USD\$	Tarima ^[2] terrestre USD\$	Tarima ^[3] aérea USD\$
El Salvador	Pulpa y jugo sin preservante de frutas	494	2.84	1,400	475	240
	Purés de frutas para industria alimentaria	79,51	2.17			
Panamá	Conservas de frutas	153,83	3.76	1,600	390	175
	Chips de frutas	189,15	3,62			
	Chips vegetales	327,15	2,96			
Nicaragua	Harinas de tubérculos o frutas	135,16	1.66	800	200	125
Guatemala	Harinas de tubérculos o frutas	357.7	3.70	1,700	200	210
El Salvador	Salsas y condimentos, conservas	10,016.9	1.86	1,400	475	240
Nicaragua	Tabletas de chocolates, jugos y concentrados de frutas	527.3	2.88	800	200	125

^[1] Monto en dólares para un contenedor de 40 pies para mercancías secas. La capacidad de un contenedor completo es de 20000 kg, o 67 m³, y puede llevar hasta 20 tarimas

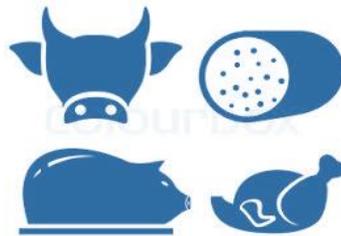
^[2] 1 tarima = 1000 kg o 3 m³. El costo es denominado costo mínimo, que quiere decir que, aunque la empresa pueda movilizar menos de 1000 kg / 3 m³, se cobra el mínimo. Los costos reflejados en tarimas son para mercancías secas.

La diferencia aprox. Si fuera mercancías refrigeradas vía marítima es de un 36%, y aéreo de un 19%. Cabe señalar que Costa Rica no cuentan con servicio de consolidación de mercancías refrigeradas vía terrestre, solo en contenedores completos.

^[3] Los costos aéreos reflejados son servicio Aeropuerto- aeropuerto, y terrestres de Almacén fiscal en San José, hasta almacén fiscal en el país de destino.

Demanda Nacional

SONDEO MERCADO NACIONAL



SUPERMERCADOS

Categorías con oferta nacional
suministrada por grandes empresas
y mucha competencia

20% de los proveedores actuales
de supermercados están en
constante rotación, existe
espacio para nuevas empresas

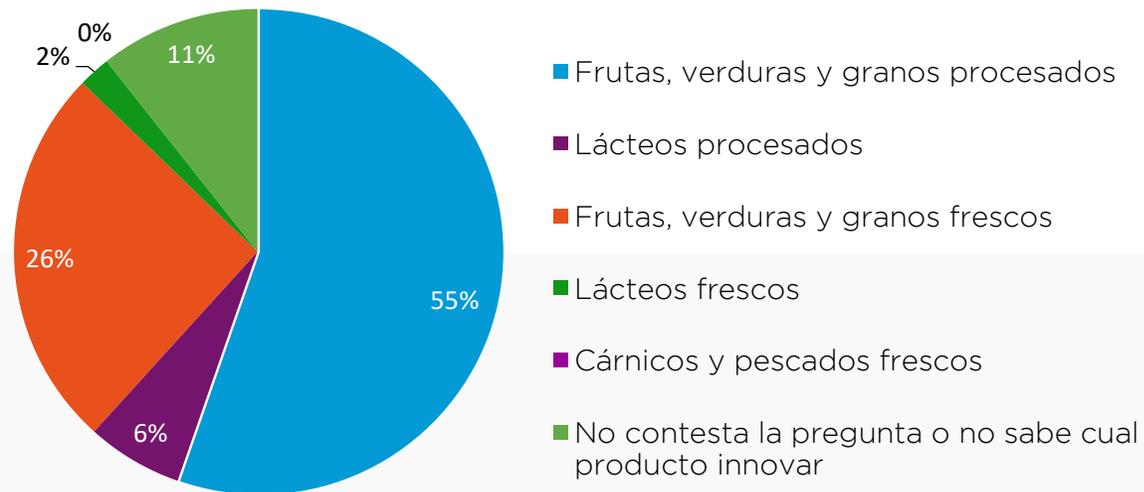
PAI

71 proveedores del PAI
Productos con características diversas a desarrollar en PVA
(bajo precio, alto volumen)

Sondeo Potenciales Usuarios

GRÁFICO 1 . PRODUCTOS SEGÚN CATEGORÍA QUE DESEAN DE INNOVAR O MEJORAR LOS PARTICIPANTES DE LAS ENCUESTAS REGIÓN HUETAR NORTE.

¿CUAL ES EL PRODUCTO QUE QUISIERA INNOVAR O MEJORAR?



Mercados Identificados

- 30% mercado nacional
- 30% no contesta o no sabe el mercado
- 23% mercado internacional
- 17% mercados nacional e internacional

Materia Prima

- 32% tiene la materia prima para procesar,
- 68% lo adquiriría de un tercero

Servicios de interés y capacidad de pago

Gráfico 2. Servicios de interés PVA Región Huetar Norte, según sondeo.

¿QUE SERVICIOS O APOYOS REQUIERE?

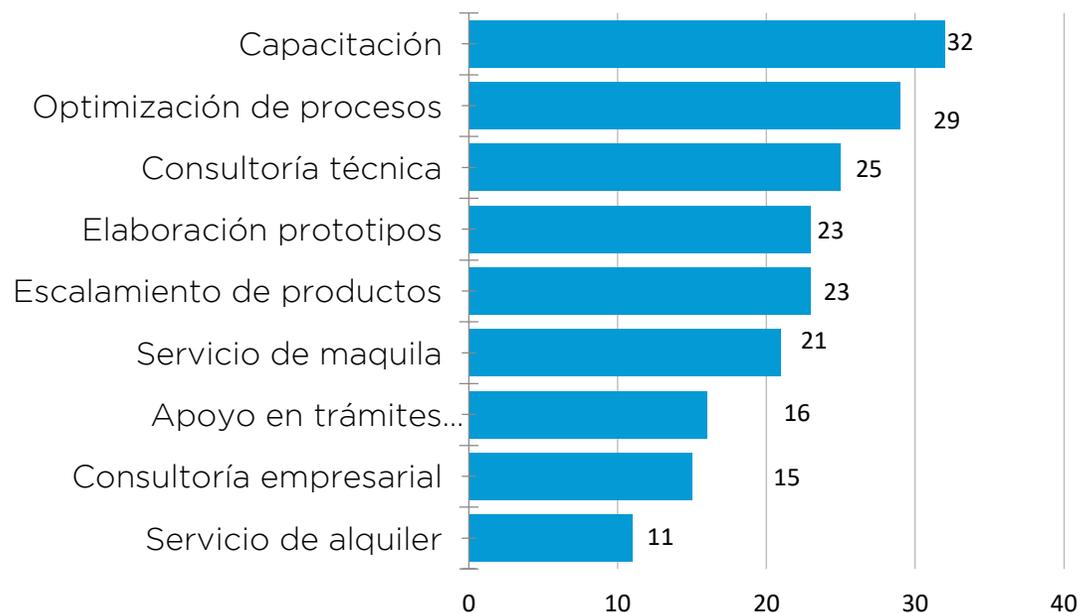
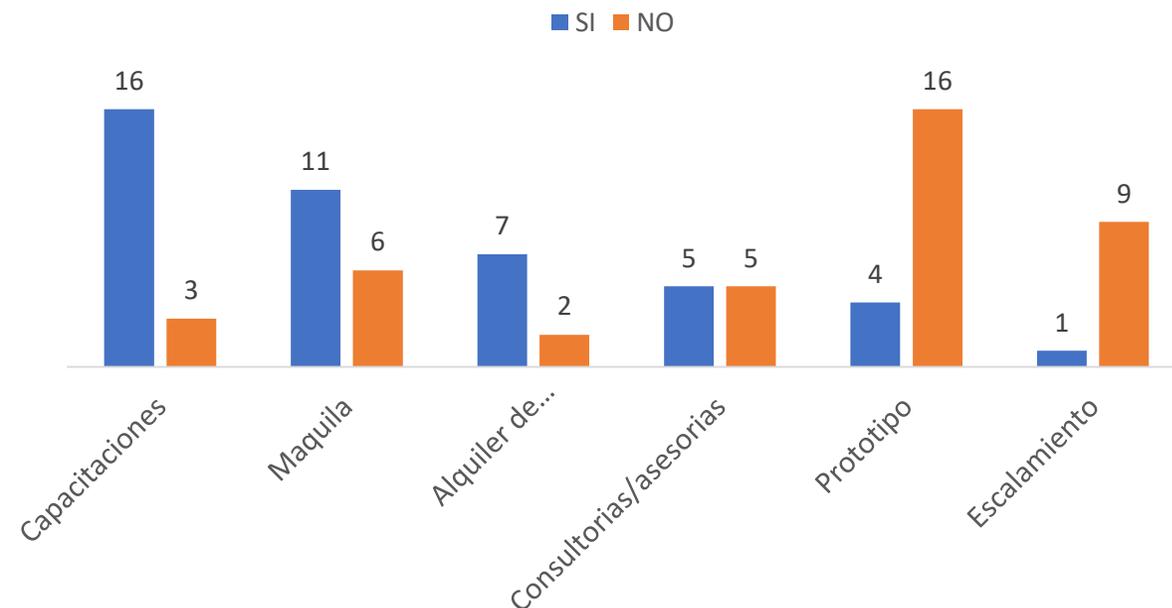


Gráfico 3. Capacidad de pago de los encuestados según tipo de servicio, Región Huetar Norte.

¿Tiene capacidad de pago por los siguientes servicios?



*81 % de los encuestados asegura tener medio de transporte y capacidad para llegar.

Estudio Financiero

Estudio CITA

- Modelo de proyección de demanda con poco sustento teórico económico (variables explicatorias de la demanda macro).
- Inconsistencias en la estimación de la demanda y por lo tanto en los ingresos del proyecto.

Ingresos por servicios fundamentales	Estudio CITA	Sondeo Procomer
Conceptualización y desarrollo de prototipo	20%	14%
Escalamiento	11%	14%
Escalamiento (optimización de procesos)	11%	17%
Alquiler	26%	7%
Maquila	11%	13%
Servicios secundarios	0%	
Apoyo profesional	12%	15%
Capacitaciones	11%	20%

Resultado: Incremento en ventas de un 12%

Los ingresos del primer año solo cubrirían el 33% de los costos operativos el primer año y el 34% el segundo año, situación que se repite durante el resto de los 12 años de proyecto

VALOR ACTUAL REAL DE COSTOS (t= 12 años)	₡1 412 218 656,14
VALOR ACTUAL REAL DEFICIT COSTOS (t= 12 años)	-₡695 048 348,11

Conclusiones

SOBRE DEMANDA DE PRODUCTOS

Priorizar en el módulo de frutas, granos y vegetales categorías con mayor demanda y más oportunidades de diferenciarse en los mercados.

SOBRE USUARIOS

- Servicios de mayor interés son capacitaciones, optimización de procesos y asesorías
- Capacitaciones y maquila son los servicios donde se identifica una mayor capacidad de pago.

SOBRE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

- La proyección de ingresos (en el estudio de factibilidad inicial) no parte de un análisis bien sustentado de la demanda de servicios y sus precios.
- Para lograr un equilibrio financiero los ingresos deben de ser tres veces lo proyectado.
- La sostenibilidad del proyecto depende del aporte de dinero para capital de trabajo durante toda la existencia del proyecto.
- El proyecto no tiene viabilidad económica, basado en los indicadores financieros estimados.

REGIÓN BRUNCA

RESULTADOS DEL ANÁLISIS



Características de la región

CARACTERÍSTICAS GENERALES	ACTIVIDAD ECONÓMICA	PYMES
<p>La extensión territorial de esta región es de 9.528.44 Kms² , 18.6% del territorio nacional.</p> <p>Clima tropical húmedo-seco y muy lluvioso</p> <p>Suelos de ladera</p> <p>Habitantes 165,763 mujeres y 162,882 hombres</p>	<p>Actividades económicas principales:</p> <ul style="list-style-type: none">• agricultura (café, maíz, frijol, raíces y tubérculos, rambután, mora, piña, plátano, hortalizas, arroz, palma aceitera y caña de azúcar)• la ganadería, acuacultura y pesca.• turismo	<p>265 PYMES</p> <p>50,2 % de la población ocupada está circunscrita al sector agropecuario</p>

Fuente: Elaboración propia con datos Censo Nacional de Población y Vivienda 2011., MEIC 2016

Demanda Internacional

PRODUCTOS CON DEMANDA PROMETEDORA EN MERCADOS INTERNACIONALES

Frutas

- Rambután
- Aguacate
- Mora
- Guanábana
- Pejibaye

- Pulpas y jugos sin preservantes
- Purés para ind alimentaria
- Conservas (cocktail)
- Congelados IQF
- Deshidratado (liofilización, osmóticos y microondas)
- Harina
- Chips

Medicinales y especies

- Moringa
- Sacha inchi
- Jengibre

- Extractos para ind alimentaria
- Extractos para ind farmacéutica
- Suplementos alimenticios

Vegetales y tubérculos

- Chayote
- Tiquizque
- Yuca

- Mínimamente procesados (cortados)
- Congelados IQF
- Chips
- Enlatados
- Purés para ind alimentaria
- Harina y panadería

Otros

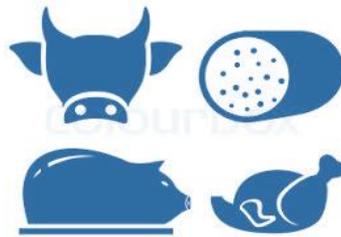
- Cacao
- Abacá
- Bambú

- Chocolates (polvo, spreads, tabletas)
- Nibs
- Grasas, pasta y manteca
- Brotes en conserva
- Fibras textiles
- Muebles

Fuente. Departamento de Inteligencia Comercial PROCOMER 2018.

Demanda Nacional

SONDEO MERCADO NACIONAL



SUPERMERCADOS

Categorías con oferta nacional
suministrada por grandes empresas
y mucha competencia

20% de los proveedores actuales
de supermercados están en
constante rotación, existe
espacio para nuevas empresas

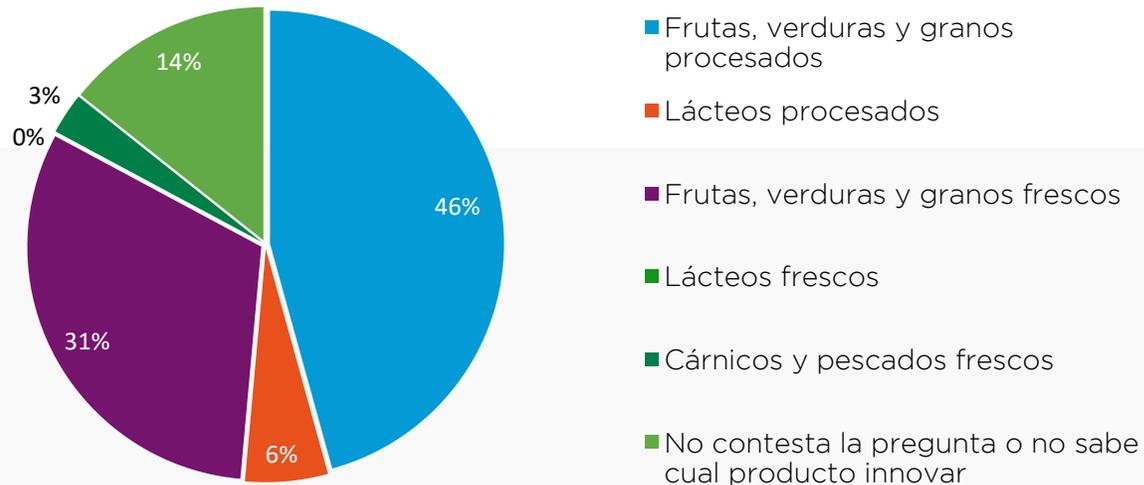
PAI

25 proveedores del PAI
Productos con características diversas a desarrollar en PVA
(bajo precio, alto volumen)

Sondeo de Potenciales Usuarios

Gráfico 4. Productos según categoría que desean de innovar o mejorar los participantes de las encuestas Región Brunca

¿CUAL ES EL PRODUCTO QUE QUISIERA INNOVAR O MEJORAR? REGIÓN BRUNCA



Mercados Identificados

- 52% no contesta o no sabe el mercado
- 20% mercado internacional
- 17% mercados nacional e internacional
- 11% en mercad nacional I

Materia Prima

- 51% tiene la materia prima para procesar,
- 48% lo adquiriría de un tercero

Servicios de interés y capacidad

GRÁFICO 5. SERVICIOS DE INTERÉS PVA REGIÓN BRUNCA, SEGÚN SONDEO

¿QUE SERVICIOS O APOYOS REQUIERE? REGIÓN BRUNCA

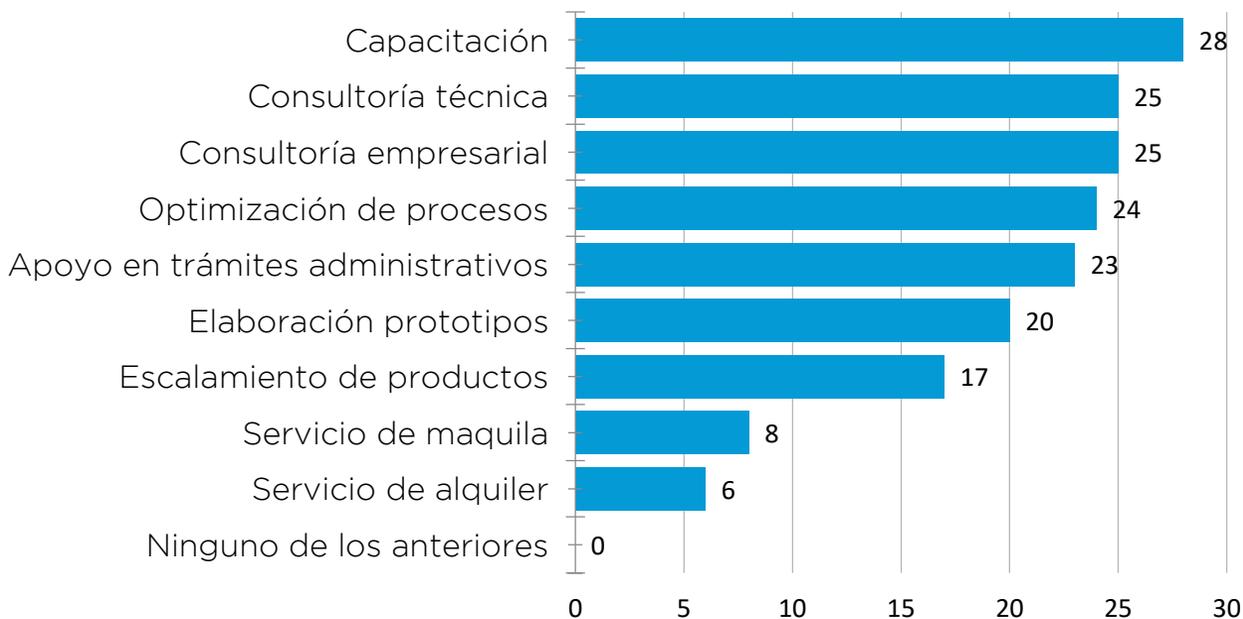
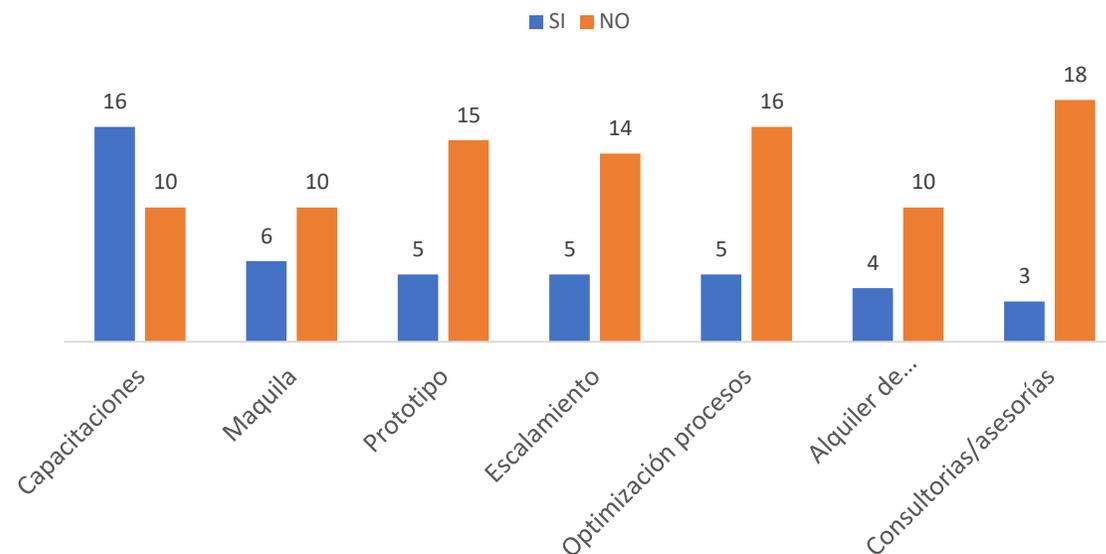


Gráfico 6. Capacidad de pago de los encuestados según tipo de servicio, Región Brunca.

¿Tiene capacidad de pago por los siguientes servicios?



*60 % de los encuestados asegura tener medio de transporte y capacidad para llegar

Estudio Financiero

Estudio consultor

- Proyección de demanda bien sustentada técnicamente.
- Incongruencias entre estimación de ingresos y datos en el flujo de caja.
- Disminuye la demanda proyectada, sin explicar el criterio técnico.
- Alto incremento de la demanda (70%), a partir del segundo año, sin mayor sustento técnico

Ingresos por servicios fundamentales	Estudio Consultor	Sondeo Procomer
Capacitaciones	49%	16%
Maquila	9%	5%
Alquiler de instalaciones/equipos	4%	3%
Prototipo	6%	11%
Escalamiento	6%	10%
Optimización de procesos	7%	14%
Asesoría	6%	14%
Consulta Técnica	7%	14%
Servicios por alianza	6%	13%

Resultado: en una disminución de ventas de 21%

Los ingresos del primer año solo cubrirían el 32% de los costos operativos del primer año y el 33,9% el segundo año.

VALOR ACTUAL REAL DE COSTOS (t= 15 años)	¢2 724 099 227,18
VALOR ACTUAL REAL DEFICIT COSTOS (t= 15 años)	-¢1 032 840 208,65

Conclusiones

SOBRE DEMANDA DE PRODUCTOS

Priorizar en el módulo de frutas, granos y vegetales ya que éstas son las categorías que tienen mayor demanda y más oportunidades de diferenciarse en los mercados

SOBRE USUARIOS

- Principales servicios de interés: capacitaciones, apoyo profesional, optimización de procesos.
- Hay mayor disposición de pago por los servicios de menor precio, capacitaciones y maquila.

SOBRE SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

- El proyecto no tiene viabilidad económica, basado en los indicadores financieros estimados.
- La sostenibilidad del proyecto depende del aporte de dinero para capital de trabajo durante toda la existencia del proyecto.

Recomendaciones generales

1. Adaptar la mezcla de servicios de las plantas según los servicios de mayor interés, expresados por parte de los posibles beneficiarios en el estudio PROCOMER .
2. Por medio de este estudio se identificó una demanda (nacional e internacional) para productos a desarrollar en las plantas, seguidamente es necesario validar la disponibilidad de materia prima, específicamente volúmenes y calidad para la generación de productos con valor agregado.
3. Debe definirse por anticipado cuál institución estaría presupuestando el déficit financiero que tendrían ambos proyectos durante su operación (70% de los costos de operación)

Recomendaciones generales

4. Alternativas con potencial viabilidad financiera:
 - a. Construir una gobernanza público privada a través de una Sociedad Pública de Economía Mixta (SPEM). La ley reguladora de las SPEM establece que el 51% de las acciones deben ser de los municipios, y otorga el restante 49% a la contraparte privada. En este caso (SPEM) las municipalidades participantes y los entes privados asociados, deberán asumir los costos operativos del proyecto, el Gobierno, hace la inversión inicial y la cede mediante un convenio de uso del inmueble y sus equipos a la SPEM.
 - b. Fortalecer los CVA, ya existentes en las universidades o instituciones, a través de equipo y tecnología de punta, y solicitar que parte del Fondo de Educación Superior Pública se canalice a cubrir los costos operativos de estos centros (INA, Escuela Agronegocios ITCR, UCR, EARTH, UTN).

esencial
COSTA
RICA

 **PROCÓMER**
COSTA RICA *exporta*

**MUCHAS
GRACIAS**

