

Proyecto de Negocios Rurales



PNR: LOS BENEFICIARIOS DIRECTOS DE PLANES DE NEGOCIO

Octubre de 2009

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Generalidades.....	1
1.2	Beneficiarios/as de PN en finca.	1
1.3	Beneficiarios de PN de la cadena de Valor de los Rubros y de Pequeñas Empresas.....	2
2.	DISTRIBUCIÓN DE LAS INVERSIONES Y LOS BENEFICIOS EN LOS PLANES DE NEGOCIO. BENEFICIARIOS/AS DIRECTOS DE UN PLAN DE NEGOCIO	3
3.	ESTIMACIÓN DE LOS BENEFICIOS	4
4.	ANÁLISIS AMBIENTAL PARA PLANES DE NEGOCIO COLECTIVOS	9
5.	SUPUESTOS Y RIESGOS DEL PNR (PLAN DE M&E).....	10
Anexo 1a:	Base de Datos para Seguimiento de cada Productor del PN. Valores Programados.....	11
Anexo 1b:	Base de Datos para Seguimiento de cada Productor del PN. Valores Reales.....	12
Anexo 2:	Base de Datos de Seguimiento de los Aportes e Ingresos del PN y su Distribución entre los Beneficiarios.	13

1. INTRODUCCIÓN.

1.1 Generalidades.

El presente documento tiene como objetivo explicar los aspectos conceptuales y operativos de la definición del beneficiario/a de el Proyecto de Negocios Rurales (PNR) y de la administración de la relación con los mismos, generalmente vía planes de negocio (PN) individuales o colectivos/grupales que el proyecto está atendiendo en los cuatro conglomerados con los que trabaja; agrícola, Ganadero, Forestal y No agrícola (pequeñas empresas).

La relación formal con el/la beneficiario/a se inicia con una solicitud, la cual se tramita con el procedimiento establecido en “*Normativa Actualizada para el Manejo de Planes de Negocio del PNR*”. Una vez aceptados los PN individuales o grupales, el PNR trabaja con los/las productores/as y empresarios/as brindándoles asistencia técnica y apoyo financiero parcial para ejecuten su PN y alcancen los objetivos y resultados planteados en el mismo.

El monitoreo y seguimiento de esta relación y los resultados e impactos logrados con el apoyo del proyecto son temas de gran importancia dentro del PNR y la CRM. A los recursos invertidos por beneficiario/a y los beneficios obtenidos como consecuencia de este apoyo, la CRM y el PNR le dedican un especial énfasis.

También es importante recordar que el PNR le provee a los/as beneficiarios/as otros servicios claves como: información de mercado, apoyo para conseguir financiamiento comercial, facilitarle vínculos con las actividades económicas productivas y actividades complementarias tales como Investigación y Desarrollo, Promoción de la Inversión y Promoción y Comunicación. A estos Servicios de apoyo el proyecto le da seguimiento por medio de fichas de servicios e información de carácter administrativo relacionada.

1.2 Beneficiarios/as de PN en finca.

El PNR atiende la mayoría de sus beneficiarios/as a nivel de finca. Según el Estudio de Política y Estrategias del Sector Rural Productivo para el programa PRO-RURAL que ejecuta el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestal (MAG.FOR), nuestros beneficiarios a nivel de finca serán aquellos que tengan **el Capital Neto** siguiente:

1. *Productores(as) de Mediana Escala: Entre C\$ 900,000 – C\$1, 782,000 (\$ 50.0 – \$ 99.0 mil)*
2. *Productores(as) Pobres con Potencial: Entre C\$ 360,000 – C\$ 900,000) (\$ 20.0 a \$ 50.0 mil). La definición de Productores Pobres con Potencial de este estudio, coincide con la definición de pequeño empresario y pequeño productor de la Estrategia y Organización del PNR.*

3. Productores (as) *Extremadamente Pobres*: Menor de C\$ 360,000.00 por familia de 6 miembros (\$ 20.0 mil dólares o menos).

El perfil de los beneficiarios del PNR a nivel de finca definido en el Compacto vigente, en la “PNR: Nueva estrategia, Organización y Plan de Acción” y en la “Normativa Actualizada para el Manejo de Planes de Negocio del PNR” aprobada el 25 de febrero de 2008 es de **un pequeño y mediano productor agropecuario con potencial que tenga y esté explotando una finca, que en su propuesta de Plan de Negocios (PN) esté dispuesto a aportar el 70% de lo que tenga que invertir en el mismo y que la Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada sea al menos del 18% como está establecido en el Plan De Monitoreo y Evaluación vigente Oficialmente aprobado por el MCC el doce de junio del año 2008. Para el conglomerado forestal la TIR esperada es del 8%.**

1.3 Beneficiarios de PN de la cadena de Valor de los Rubros y de Pequeñas Empresas.

El PNR también trabaja PN de toda la cadena de valor de los rubros seleccionados, siendo inclusive posible ayudar a las empresas grandes tomando las consideraciones que el caso amerite, especialmente cuando esta ayuda tendrá como efecto mejorar la competitividad y sostenibilidad de los pequeños y medianos productores con los que ésta empresa se relaciona. En estos casos, la alianza con los grandes productores está establecida explícita e implícitamente en nuestra Estrategia y Gobernabilidad vigente, ya que la misma:

- a) Plantea como objetivos principales el reducir los altos costos de transacción, producción y acceso al mercado para mejorar la rentabilidad de los negocios y ayudar a reducir las distorsiones que existan en la economía local. Esto se hace con el fin de crear vínculos estables y duraderos entre los actores de la cadena de valor.
- b) Propone promover el desarrollo de los conglomerados de los rubros con potencial, apoyar la competitividad de los mismos y promover el mercado de servicios de los mismos. Las alianzas logradas en la cadena de valor de la leche un buen ejemplo de este tipo de asociaciones.
- c) En el análisis de las propuestas de PN, en la Viabilidad financiera, el criterio principal es de ayudar a los pequeños productores, pero deja un espacio para los demás miembros de la cadena al decir: “...La ayuda financiera se orienta **principalmente** a los pequeños empresarios y pequeños productores, cuya definición en este caso es aquel productor o empresario con potencial y cuyos activos totales (tierras, infraestructura, equipos, etc.) no superen los US \$ 8,300 per cápita por unidad productiva”.

2. DISTRIBUCIÓN DE LAS INVERSIONES Y LOS BENEFICIOS EN LOS PLANES DE NEGOCIO. BENEFICIARIOS/AS DIRECTOS DE UN PLAN DE NEGOCIO

Los clientes directos son los beneficiarios o dueños del PN. Los planes de negocio de finca que implementan los conglomerados Agrícola, Ganadero y Forestal sólo tienen un beneficiario directo. En estos casos se crea un expediente completo para cada beneficiario.

En el Conglomerado Forestal, por ciertas características particulares, existen PN de finca que tienen más de un beneficiario/a. En ese caso a esos PN se les da tratamiento de PN colectivos.

En los PN de carácter empresarial de las cadenas de valor de los rubros y en las pequeñas empresas del Conglomerado No Agrícola, los cuales son ejecutados generalmente por asociaciones, cooperativas, pequeñas empresas u otro tipo de organización, los beneficiarios directos son todos los integrantes que participan de los aportes del PNR y de los beneficios del PN, y por lo tanto recibirán un ingreso adicional claramente definido proveniente de las utilidades generadas por el negocio.

En el PNR existen dos tipos de situaciones de PN colectivos/grupales. El primero es cuando el operador del Conglomerado correspondiente administra colectivamente a un grupo de beneficiarios/as por medio de un único PN con componentes de tipo colectivo (ejemplo un patio de secado de arroz) pero cada productor/a cultiva su parcela individualmente y recibe los aportes del PNR como insumos, materiales y equipos, etc.

En estos casos, para que un beneficiario/a pueda ser considerado como tal, se debe incluir toda la información que se necesitan para administrar la relación del PNR con el mismo como: Copia de la cédula, su georeferenciación, sexo, municipio, comunidad, ingresos y egresos programados y reales, aportes programados y reales, indicadores oficiales, su análisis económico-financiero individual, VAN, TIR. En resumen, se debe conseguir siempre el record individual de la ejecutoria del productor/a. (Véase listado de variables en el **Anexo 1a y Anexo 1b**).

El segundo caso se presenta cuando un grupo de beneficiarios/as presupuestan y ejecutan un PN colectivo con un solo flujo económico-financiero (ejemplo un grupo de mujeres cerealeras). En este caso lo que hacemos es recoger cierta información general de cada beneficiario/a, como la cédula ciudadana, sexo, departamento, comunidad y se prorratea entre el número de beneficiarios directos los montos invertidos y los beneficios obtenidos. (Véase listado de variables en el **Anexo 2**).

3. ESTIMACIÓN DE LOS BENEFICIOS

Situación Inicial y Estimaciones.

Cuando se preparó el Compacto y se presupuestó la estimación del cambio del ingreso en finca resultante de la intervención del Proyecto, se estimó como línea de base –antes de la intervención del PNR- que cada manzana de tierra (0.7 Hectáreas) le genera al beneficiario/a U\$ 100 en ingreso neto. Bajo las prácticas antes de la intervención del proyecto se eligieron tres cultivos representativos: plátano, marañón y ajonjolí orgánico que se estima generan respectivamente: U\$ 2,700, U\$ 850 y U\$ 119 de ingreso neto promedio por manzana.

También se estimó que los beneficios, contabilizados como incremento del ingreso por manzana, comienzan a ocurrir luego de 12 meses de intervención del Proyecto y que la TIR para estas actividades en los rubros de los conglomerados Agrícola, Pecuario y No agrícola es de 18%. Todo lo expresado anteriormente está vigente según el Plan de Monitoreo y Evaluación oficial de la CRM-N.

Cálculo de los Beneficios Esperados y Reales.

Desde el punto de vista financiero existen -entre otras herramientas- tres instrumentos que permiten medir el estado y la rentabilidad de un negocio o proyecto: el Balance General, el Estado de Resultados y el Estado de Flujos con valores descontados.

La CRM realiza la evaluación financiera para aprobar un PN a través del Estado de Flujo con valores descontados con los que se les estima el TIR y el VAN. Sin embargo, con el objeto de conocer el comportamiento de los ingresos netos anuales del productor/a o empresario/a y calcular los beneficios conseguidos por negocio con la intervención del proyecto se ha incorporado el Estado de Pérdidas y Ganancias. A continuación se explican las dos metodologías:

- 1) Estado de Flujos con valores descontados (Flujo Neto) es la diferencia entre los ingresos netos y los desembolsos netos, descontados a la fecha de aprobación de un proyecto de inversión con la técnica de "valor presente", esto es tomando en cuenta el valor del dinero en función del tiempo. Al obtenerse saldos netos con proyecto y sin proyecto se deberá evaluar financieramente el PN a través de la tasa interna de retorno (TIR) esperada que debe ser mayor que el 18% y el valor actual neto (VAN) debe ser mayor que cero. Estos indicadores financieros se obtienen de la diferencia que existe entre la inversión inicial o costo de inversión del PN y los flujos descontados a una tasa del 18%.
- 2) El Ingreso Neto Incremental (Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias) nos permite mostrar una relación clara y ordenada de los ingresos y egresos que se dan en un determinado periodo de la ejecución del PN en la empresa. Este Estado Financiero nos permite analizar y verificar el comportamiento de las operaciones de ingresos y egresos y el efecto de estas en los resultados que pueden reflejarse en utilidad o pérdida.

La diferencia de ambos métodos radica en que en el Estado de Flujos obtenemos montos descontados a una tasa de interés con la finalidad de conocer hoy el valor del dinero que se obtendrá en un período de tiempo futuro y a través del Estado de Resultados conocemos las utilidades o pérdidas del productor que se da en un ciclo o año fiscal de actividad del negocio, sin el efecto de la tasa de descuento, o sea el ingreso real al momento del análisis.

Una vez que se iniciaron las actividades de apoyo a los beneficiarios de los PN individuales y colectivos aprobados por el Comité de Inversiones y basados en los principios establecidos en el Plan de M&E de la CRM, se utilizó como metodología el cálculo del ingreso neto incremental de los productores/as y empresarios/as durante los dos años de apoyo que reciben de la CRM. Los beneficios conseguidos se contabilizan después de 12 y 24 meses de acompañamiento a los beneficiarios/as. El método de cálculo parte de comparar la situación que presenta el productor al momento previo a la realización de una inversión (Línea de base) contra los resultados que se pueden obtener al implementarse ésta, por lo tanto el análisis es incremental.

El método de cálculo de los beneficios con el Estado de Resultados (Pérdidas y ganancias)

A continuación se presenta al detalle y con ejemplos la metodología que estamos utilizando en el PNR para el análisis financiero de la ejecutoria de los PN, la cual como ya hemos dicho, se hace de manera incremental y busca conocer el efecto que la inversión tiene dentro de un PN. Esto exige la elaboración de un diagnóstico de la situación productiva y financiera que el productor/a o empresario/a presenta previo a la intervención de la CRM.

El incremento en los ingresos anuales del productor se mide con base en la siguiente ecuación:

ΔU = Utilidad Neta Incremental o ingreso neto incremental

U_0 = Utilidad Neta del beneficiario en la línea de base (antes de la intervención de la CRM).

U_f = Utilidad Neta al final del ciclo productivo con intervención del PNR (con la intervención de la CRM).

$$\Delta U = U_f - U_0$$

Antes de la ejecución de un PN, el productor/a o empresario/a ha producido bajo sus propias condiciones y obtiene determinado nivel de ingresos que le ha permitido subsistir o crecer en el medio en que se ha desarrollado. Con la ejecución de un proyecto, se espera conseguir una parte adicional (delta) producto de un mejoramiento en su capacidad de producción, ya sea por la introducción de mejoras o prácticas tecnológicas o, además de las mejoras, un mejor acceso a los mercados de bienes y servicios y de comercialización de sus productos.

El ingreso que el productor/a o empresario/a obtiene antes de cualquier intervención es la línea de base del PN y es contra el cual se hace la comparación para determinar la rentabilidad del plan al primero y segundo año de ejecución. Una vez conocida la Situación Sin Proyecto o línea de base del productor, se tiene en mano información como rendimiento productivo, costo de producción

por manzana o por quintal producido, uso de mano de obra, precio de venta, ingreso por producto, ingreso anual, etc. Toda esa información está en las bases de datos del PN preparado y aprobado por el Comité de Inversiones con la previa revisión del Comité Técnico.

Con la implementación de cada PN se pretende mejorar las condiciones tecnológicas que signifiquen un incremento en sus niveles de producción, acompañado de una mejora en la comercialización del producto que permita al productor tener un mayor control de la cadena productiva, y que repercutirá en un incremento de la producción, el precio de venta y los ingresos del productor/a o empresario/a, por lo que se pretende que éste mejore. Para poder conocer los ingresos incrementales, se construye un Estado de Resultado proyectado en el tiempo, el cual tiene la siguiente estructura:

CONCEPTO	
Suma	Ingresos
Resta	Egresos
	Costos directos
	<i>Materia Prima</i>
	<i>Mano de Obra Directa</i>
	Depreciación*
	Gastos de administración
	Gastos financieros
Igual	Utilidad antes del impuesto sobre la renta (IR)
Resta	IR
Igual	Flujo Neto de Efectivo

*Depreciación: $\frac{\text{Valor de Activo Fijo}}{\text{Vida Útil}}$; no se considera valor de rescate para facilitar los cálculos del proyecto.

La depreciación tiene dos efectos, uno contable y uno fiscal; el primero tiene como finalidad contabilizar como un gasto la proporción del desgaste de los activos durante cada año de vida útil del proyecto y consecuentemente su reemplazo y la segunda tiene como función la de ser un escudo fiscal. En nuestro caso, con este análisis financiero de corto plazo contabilizamos la depreciación como un gasto debido a que nos interesa conocer la disponibilidad de dinero del productor al finalizar un ciclo agrícola o un año fiscal.

Para hacer este trabajo, se está incluyendo en la hoja de cálculo (Excel) de cada PN una hoja llamada [*Estado de Resultado*] que representa su Estado de Pérdidas y Ganancias, con el objetivo de medir los ingresos netos al primer y segundo año del proyecto. Según lo esperado por el PNR al primer año se debe tener una mejoría de al menos el 18% de incremento del ingreso neto en relación al año base y al segundo año se debe tener un ingreso neto adicional de al menos U\$ 615.00 dólares en relación al año base o al menos una mejoría del 18% sobre el año base.

Ejemplo Agrícola: el cultivo de plátano (con riego)

Se presenta el ejemplo del cultivo de plátano para un área de dos manzanas, se implementa el PN con una atención integral, es decir, se comparan las dos manzanas con proyecto vs las dos manzanas sin proyecto para obtener el efecto incremental del ingreso neto tanto para el primero como para el segundo año de atención.

ESTADO DE RESULTADO – CULTIVO DE PLANTANO

CONCEPTO		AÑO 1	AÑO 2
Suma	Ingresos	5,017.67	4,695.29
	Ingresos por venta de plátano de primera	3,615.84	3,979.06
	Ingresos por venta de plátano de segunda	1,401.83	716.23
Resta	Egresos	3,127.73	3,010.86
	Costo de producción	2,597.10	2,480.23
	Depreciación	530.63	530.63
Igual	Utilidad antes del impuesto sobre la renta (IR)	1,889.94	1,684.43
Resta	IR	0.00	0.00
Igual	Flujo Neto de Efectivo	1,889.94	1,684.43
Resta	Ingreso Neto Sin Proyecto	101.26*	101.26*
Igual	Ingreso Neto Incremental	1,788.69	1,583.17

* Valor del ingreso neto del productor antes de la intervención. Se obtiene mediante del análisis de los datos brindados por el productor cuando se elabora el PN.

Ejemplo Pecuario.

La actividad ganadera a nivel de finca tiene como estrategia de inversión la adquisición de sementales y vaquillas, así como el establecimiento de pastos y presenta una proyección de ocho años. A diferencia de la actividad agrícola¹, la ganadería no finaliza con el ciclo agrícola, más bien se incrementa su valor con el tiempo debido al crecimiento del hato y al mejoramiento de los índices productivos y reproductivos.

En ganadería se deprecian los activos: compra de semental y establecimiento de pastos, considerando una vida útil de cinco años. También se toma en cuenta el valor del hato en libros del generado por la implementación del proyecto que se obtiene como una diferencia entre el valor del hato con proyecto menos el valor del hato sin proyecto.

¹ A excepción del plátano cuyas plantaciones tienen una vida útil de 4 años.

ESTADO DE RESULTADO – GANADERIA

CONCEPTO		AÑO 1	AÑO 2
Suma	Ingresos	6,785.98	11,756.28
	Ingresos por venta ¹ de producción	1,920.54	3,945.99
	Valor incremental del ható	4,865.44	7,810.29
Resta	Egresos	2,414.20	2,549.18
	Costo de producción	1,351.33	1,410.65
	Gasto de comercialización	16.31	22.43
	Gastos de administración	330.59	400.13
	Depreciación	715.97	7,15.97
Igual	Utilidad antes del impuesto sobre la renta (IR)	4,371.77	9,207.10
Resta	IR	0.00	0.00
Igual	Flujo Neto de Efectivo	4,371.77	9,207.10
Resta	Ingreso Neto Sin Proyecto	3,184.67*	1,730.10*
Igual	Ingreso Neto Incremental	1,187.11	7,477.00

* Valor del ingreso neto del productor antes de la intervención. Se obtiene mediante del análisis de los datos brindados por el productor cuando se elabora el plan de negocio.

Basados en estos mecanismos de cálculos, a continuación se presentan las definiciones de Beneficiario Exitoso y Beneficiario No Exitoso utilizadas en el PNR.

Como **beneficiario exitoso** se define todo aquel beneficiario que tiene un Plan de Negocio (PN) individual o grupal que fue aprobado por el Comité de Inversiones conforme la “Guía para la elaboración, aprobación y ejecución de propuestas de Negocios Rurales” y que inició y terminó su ejecución con el acompañamiento del PNR o de sus Operadores por un período determinado – generalmente 24 meses- cumpliendo todos sus compromisos y mejorando la rentabilidad y la competitividad de su negocio como fue planificado y donde el incremento del valor agregado de sus utilidades sea al menos el 18% sobre la utilidad estimada en la línea de base, es decir, sin la intervención del PNR.

Como **Beneficiario No exitoso** se define a aquel beneficiario que tiene un Plan de Negocio (PN) individual o grupal que fue aprobado por el Comité de Inversiones conforme la “Guía para la elaboración, aprobación y ejecución de propuestas de Negocios Rurales”, pero que por diferentes causas o razones, no inició el trabajo con el PNR o lo inició y lo terminó antes del período normal. También están en esta categoría los beneficiarios cuyos PN al terminar el período de acompañamiento no logran alcanzar las metas propuestas ya que el valor agregado incremental de sus utilidades no alcanza el 18% de las utilidades estimadas en el año base.

4. ANALISIS AMBIENTAL PARA PLANES DE NEGOCIO COLECTIVOS

Los Planes de Negocios Colectivos correspondientes al primer tipo (*cuando se administra colectivamente a un grupo de beneficiarios/as por medio de un único PN*), deberán cumplir con el procedimiento Ambiental contenido en el Plan Ambiental de MCA-N. Para esto se realizará un Análisis Ambiental por rubro, el cual contendrá la descripción general del área donde se realizará el proyecto y las actividades aprobadas en el Plan de Negocio Colectivo. En base a las características de las actividades, se definirá la categoría ambiental de acuerdo al decreto 76-2006 (Sistema de Evaluación Ambiental de Nicaragua). Se identificarán los impactos socio-ambientales potenciales y se establecerán las medidas necesarias para prevenir o mitigar los impactos identificados. *Cuando estos planes colectivos de un mismo rubro se ejecutan en zonas con características ambientales distintas, el análisis ambiental no será uno único para el rubro, sino que se hará para cada una de las zonas identificadas.*

En el caso de planes colectivos del conglomerado agrícola, se deberá presentar la propuesta de los agroquímicos a utilizar, para esto se debe verificar con la autoridad competente (MAGFOR), que los productos propuestos están aprobados para el rubro en el que se utilizarán.

Los Proyectos clasificados como Proyectos Especiales (Categoría I) y los proyectos, obras, actividades e industrias que en función de la naturaleza del proceso y los potenciales efectos ambientales, se consideran como de Alto Impacto Ambiental Potencial (Categoría II), requieren la realización de un Estudio de Impacto Ambiental aprobado por el MARENA Central. Los proyectos considerados en la Categoría Ambiental III son proyectos que pueden causar impactos ambientales moderados, aunque pueden generar efectos acumulativos, por lo que quedarán sujetos a una Valoración Ambiental, como condición para otorgar la autorización ambiental correspondiente. El proceso de Valoración Ambiental y emisión de la autorización ambiental quedarán a cargo de las Delegaciones Territoriales del MARENA.

La autorización de los Estudios de Impacto Ambiental (EIAs), permisos o autorizaciones ambientales emitidos por el MARENA, son requisitos indispensables para la aprobación de los PN que se clasifican como Categoría I, II y III. En el caso de los PN que clasifican en la categoría de Bajo Impacto Ambiental (Categoría IV), solamente se requerirá el análisis ambiental realizado por el Técnico Ambiental y aprobado por la Dirección de Impacto Ambiental y Social (DIAS).

El Análisis Ambiental de un plan colectivo de un rubro específico deberá contener:

1. Antecedentes y descripción de la actividad
2. Información ambiental de la región específica donde se realizará el proyecto
3. Descripción de las actividades a ser apoyadas
4. Categorización del proyecto

5. Identificación de los principales impactos potenciales
6. Plan de prevención y mitigación de impactos ambientales
7. Plan de monitoreo y seguimiento para prevenir o mitigar los impactos identificados

5. SUPUESTOS Y RIESGOS DEL PNR (PLAN DE M&E)

El impacto del Programa está basado en supuestos específicos sobre la relación entre las actividades individuales del Proyecto y la Meta a largo plazo de incrementar el ingreso. Estos supuestos son la base del análisis de la TIR, mientras que los riesgos externos a la implementación del Programa probablemente afecten el éxito del mismo y en caso de presentarse, se tendrán como factores suficientes para justificar un decremento en el logro de las metas.

Estos supuestos y riesgos se presentan a continuación.

Supuestos
Que el proyecto permite a los productores pasar de una agricultura de subsistencia a una de cultivos de alto valor.
La transición de los productores a una combinación de plátano (1/3), marañón (1/3) y ajonjolí orgánico (1/3) o actividades de potencial similar o de mayor valor agregado.
Que sin el proyecto, cada manzana genera un ingreso neto de U\$ 100 por año.
Que el área promedio de transición a cultivos de mayor valor en las fincas es de 5 manzanas.
El costo del proyecto por productor es de U\$ 3,728 promedio.
Riesgos
Desastres naturales que impacten a los beneficiarios.
Disminución del precio de los cultivos.
Plagas y enfermedades en los cultivos.

Anexo 1b: Base de Datos para Seguimiento de cada Productor del PN. Valores Reales

CUENTA RETO DEL MILENIO - NICARAGUA
Proyecto de Negocios Rurales
 PLAN DE NEGOCIO *[Código y Nombre del PN]*

Datos Generales		Ejecución Real del PN (US\$)							Aportes Reales para el PN (US\$)			Valor Real de los Indicadores					Ingreso Neto en Línea de Base (US\$)			Ingreso Neto Con Proyecto (US\$)			Ingreso Incremental (US\$)			
Número/ Código	Nombre del Beneficiario	Actividades de Preparación	Insumos, semillas	Mano de obra	Maquinaria y Equipo	Actividades de cosecha y postcosecha	Asistencia Técnica	Plan Total	Aporte Beneficiario	Aporte Otros Socios	Aporte PNR	MZ cultivadas	QQ promedio producidos por Mz	Costo de Producción por mz	Precio promedio de venta por QQ	N° de empleos Hombres	N° de empleos Mujeres	Ingresos	Costos	Utilidad	Ingresos	Costos	Utilidad	Monto US\$	Porcentaje	

Anexo 2: Base de Datos de Seguimiento de los Aportes e Ingresos del PN y su Distribución entre los Beneficiarios.

CUENTA RETO DEL MILENIO - NICARAGUA
Proyecto de Negocios Rurales
PLAN DE NEGOCIO [Código y Nombre del PN]

N°	Código PN*	Beneficiario	Cédula	Sexo	Departamento	Municipio	Comarca/Comunidad	Aportes por Beneficiario	Ingresos con Proyecto	Observaciones
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
...										

***Código PN:** La finalidad de este campo es identificar si el productor, además del plan colectivo del que participa, tiene plan individual con la CRM. A su vez esto permitirá que en los reportes no se contabilice dos veces al beneficiario.

Aportes por Beneficiario: Resultado de dividir el aporte total de los beneficiarios entre el número de beneficiarios.

Distribución de los Beneficios del Proyecto (columna ingresos)

Año	Ingresos Netos por año	Ingresos Netos a distribuir entre los beneficiarios del PN	Número de beneficiarios del PN	Ingresos por beneficiarios	Observaciones
Año 1					
Año 2					
Año 3					
TOTAL	0.00	0.00		0.00	

Ingresos Netos por año: Son las utilidades incrementales generadas por el proyecto y reflejadas en el análisis económico del plan de negocio. Los años a considerar son dos o un máximo de tres ya que este es el periodo máximo definido para el

Ingresos Netos a distribuir entre los beneficiarios del Es la porción de las utilidades incrementales generadas por el proyecto que se distribuirán entre los socios. En algunos PN no todo se distribuye, sino que los miembros deciden dejar una parte para reinversión del negocio.

Ingresos por Beneficiario: Es el monto de cuánto recibe cada miembro por año. La sumatoria de esta columna es la que se reflejará en la columna [Ingresos con proyecto] de la tabla de beneficiarios.