



## *Avanza Salto Hortícola*

# Consultoría para Modelo de Gestión y Personería Jurídica

*Ref. Expte. No. 2017-52087*

*Plazo presentación: 5 de enero de 2018*

# Contenido

<b>1</b>	<b>Breve expresión de fundamentos .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>El Plan de Negocios .....</b>	<b>4</b>
2.1	Introducción.....	4
2.2	Objeto del Plan de Negocios.....	5
2.3	Información relevante .....	5
2.4	Aspectos Financieros .....	6
2.4.1	Costo de la Obra .....	6
2.4.2	Financiamiento .....	6
2.4.3	Facturación y utilidad del negocio.....	7
2.5	Modelo de Gestión .....	7
2.5.1	El negocio de los puestos.....	8
2.5.2	La asignación de puestos .....	8
2.5.3	Modelo de gestión - Etapa Operativa.....	8
2.5.4	Gastos de administración .....	9
<b>3</b>	<b>Objetivo de la consultoría .....</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Productos esperados.....</b>	<b>9</b>
<b>5</b>	<b>Actividades: .....</b>	<b>10</b>
<b>6</b>	<b>Perfil requerido: Equipo de técnicos y/o profesional.....</b>	<b>10</b>
<b>7</b>	<b>Metodología y plan de trabajo .....</b>	<b>10</b>
<b>8</b>	<b>Plazos y forma de pago.....</b>	<b>11</b>

## 1 Breve expresión de fundamentos



En el documento, *“Lineamientos propuestos de un plan estratégico para la cadena hortícola”* el MGAP plantea algunas tendencias para la horticultura uruguaya dentro de las cuales destaca su capacidad inclusiva, reteniendo la mayor cantidad posible de familias en el campo y distribuyendo en forma razonable y equitativa los beneficios generados. Dichas tendencias, prevén también el alcance de niveles de competitividad que permitan que la población acceda a sus productos a precios razonables, y que en algunos rubros de producción y perfiles de empresas, le permitan incursionar en mercados externos.

Bajo esta perspectiva, la Intendencia de Salto considera que la consolidación de un mercado regional permitirá dinamizar el sector a través de la oferta de mejores precios a los consumidores y el agregado de valor a los productos. La Central Hortícola de Salto, se convertirá en un punto de reunión de compradores, vendedores y productores, generando un estímulo a la comercialización y sumando a la eficiencia del proceso de comercialización interna siguiendo, en conjunto con la Unidad Alimentaria de Montevideo (UAM), las líneas de acción estratégicas del MGAP para el sector hortícola uruguayo.

Se estima que la Central Hortícola permitirá la creación de un mercado transparente y el conocimiento real y cercano de la demanda por parte de los productores, generando un incremento del Valor Agregado Bruto departamental de USD 2: en el primer año de operación.

**Oportunidades:** En cuanto a la iniciativa de la Central de Servicios, los representantes gremiales identifican como oportunidades aspectos como la movilización de un mayor número de consumidores gracias a la mayor concentración de productos en un solo lugar. También la posibilidad de distribución hacia otras regiones del departamento y del país ampliando el mercado actual y generando mayores niveles de rentabilidad. Además, la figura asociativa facilitará la implementación y acceso a servicios de packing y cámaras de frío generando agregado de valor a los productos, para aquellos productores que por su escala hoy no acceden a estas posibilidades tecnológicas.

## 2 El Plan de Negocios

### 2.1 Introducción

Se realizó consultoría para elaboración de lineamientos para un Plan de Negocios, estudio de factibilidad e identificación de alternativas de inversión para la Central Hortícola de Salto. Asimismo, en ese sentido se planteó la búsqueda de herramientas para promover la fase de comercialización y metodología de la logística de la cadena de productos hortifrutícolas, teniendo como foco territorial prioritario, el área productiva del cordón hortifrutícola de la ciudad de Salto y zonas de influencia.

Para ejecutar esta Consultoría se realizó un llamado público cuya adjudicación recayó en un equipo de profesionales integrado por Ec. María José Medín, Cr. Joaquín Forrissi, Ec. Gimena Abreu y Ec. Luis Muguerza.

El trabajo constó de relevamiento de información tanto de estudios realizados anteriormente como entrevistas con referentes del sector: productores chicos, medianos y grandes y proveedores e intermediarios de la cadena, tanto locales como del Mercado Modelo capitalino.

De esa forma se completaron los antecedentes con análisis de los principales factores que afectarán al proyecto: aspectos económicos, sociales y legales que inciden en la implantación. Se identificaron diferentes opciones de comercialización de productos hortifrutícolas, además tecnologías, mecanismos y modalidades a aplicar, como sus posibilidades de adaptación al contexto local. Se evaluaron la demanda y el mercado potencial, tanto nacional como el regional, posibles formas de distribución, cuantificación de los requerimientos de inversión que plantea el proyecto y una proyección preliminar de resultados económico-financieros y de impacto social y ambiental del proyecto.

A partir la interacción con dichos informantes calificados, realizó un primer informe con los componentes claves para abordar el estudio y las principales alternativas consideradas, que fuera presentado ante una Comisión mixta integrada por representantes de las gremiales hortícolas de Salto y técnicos de la Intendencia de Salto, propiciando el intercambio para la elaboración de la propuesta final, promoviendo el análisis, y la validación o ajustes en cada caso a lo propuesto en cada componente. Con ello, se realizó la entrega preliminar de un Esquema del Plan de Negocio y propuesta relativa a los elementos centrales de cada componente. Esta instancia se cumplió el viernes 2 de diciembre de 2016 en la Sala de Reuniones del Palacio Córdoba (Intendencia de Salto) en una reunión donde participaron delegados de las gremiales, miembros del equipo técnico de Salto Emprende y de Planificación del Gobierno Departamental, y representantes de organizaciones e instituciones invitadas: Centro Comercial e Industrial de Salto, Estación Experimental de INIA, Universidad de la República-Regional Norte, Universidad Católica, Incubadora de Empresas Gepian y Junta Nacional de la Granja. Allí se recogieron propuestas, sugerencias y críticas que se incorporaron al trabajo definitivo. El Informe Final, cumpliendo con los objetivos y plazos planteados para la Consultoría, se realizó el 12 de enero de 2017.

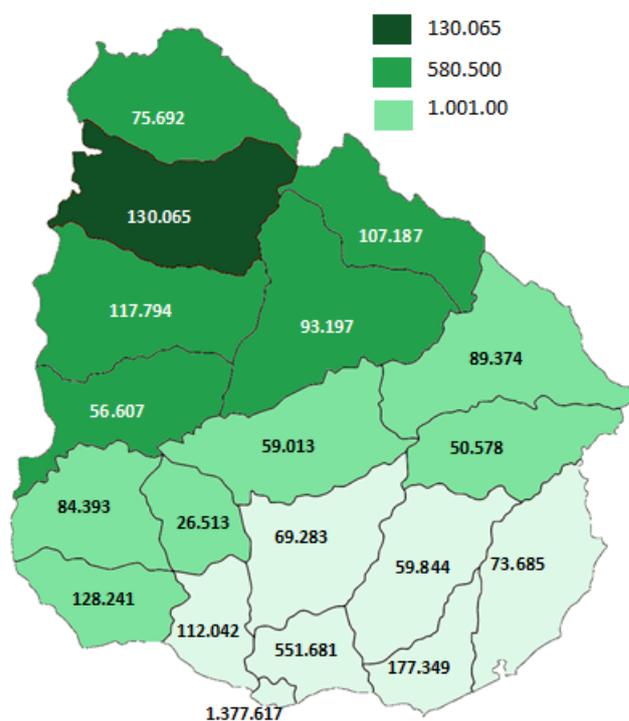
## 2.2 Objeto del Plan de Negocios

El Plan de Negocios está orientado a la creación de una Central de Servicios, que estará ubicada en el Parque Agroindustrial de Salto, para mejorar la competitividad de los micro, pequeños y medianos productores hortifrutícolas de Salto, facilitando las condiciones adecuadas para la comercialización y agregado de valor a sus productos disponiendo de infraestructura adecuada para la concentración y la comercialización de productos hortifrutícolas, facilitando el acceso a servicios de estandarización y conservación.

### Servicios a brindar

Dentro de los principales servicios que brindará la central están:

- Arrendamiento/venta de locales para la comercialización de frutas y hortalizas.
- Servicio de packing para la clasificación, estandarización y presentación adecuada de productos (cebolla, tomate, frutilla), que permita la obtención de mejores precios, presentación y colocación en el mercado.
- Servicios de refrigeración para el almacenamiento y conservación de frutas y hortalizas.
- En segunda fase: gestión de marketing y posicionamiento; búsqueda de nuevos mercados, exportación, ventas institucionales.



Fuente: INE – Estimaciones y proyecciones de población (revisión 2013)

## 2.3 Información relevante

- ❖ Salto Hortícola es una organización inter-gremial que desde 2012 aglutina a 7 gremiales del cinturón hortícola de Salto, en procura de mejorar la competitividad de los productores locales, trabajando en conjunto con la Intendencia de Salto y recibiendo apoyo de otras instituciones locales y nacionales (Uruguay más Cerca de OPP y PNUD, entre otras).
- ❖ Más de 370 productores agremiados a Salto Hortícola
- ❖ 3.000 puestos de trabajo permanentes y 3.500 zafarles en la producción primaria
- ❖ Valor Bruto de Producción hortícola de Salto: USD 68.000.000

- ❖ Comercialización actual: 85% Mercado Modelo y 15% galpones descentralizados en Salto
- ❖ Liquidaciones del Mercado Modelo con incentivos a riesgo moral por falta documentación
- ❖ Falta de conocimiento de exigencias de calidad y estandarización por parte de los productores
- ❖ Central Hortícola permite la creación de un mercado transparente y el conocimiento de la demanda por parte de los productores
- ❖ Incremento del Valor Agregado Bruto departamental de USD 2: en el primer año de operación
- ❖ Inversión de la Central Hortícola USD 3.2:
- ❖ Tasa Interna de Retorno desde la óptica socioeconómica: 71%

## 2.4 Aspectos Financieros

### 2.4.1 Costo de la Obra

Etapa	Descripción	Monto USD
1	Ala principal de 34 puestos (4x10 m) inc. acceso, oficinas y servicios	1:249.920
2	2da. ala de puestos (16)	486.946
3	Bloque de servicios de terceros (oficinas púb., laboratorios, etc.)	226.997
4	Dos alas de puestos adicionales (25)	690.575
5	Servicios complementarios (packing, cámaras, procesamiento, etc.)	245.085
<b>Sub Total</b>		<b>2:899.523</b>
Equipamiento (mobiliario, seguridad, gestión adm.cont., etc.)		152.000
Capital de trabajo (giro 4 meses)		<b>84.951</b>
<b>Inversión Total</b>		<b>3.136.474</b>

### 2.4.2 Financiamiento

Se prevé obtener fondos para la construcción de la Central Hortícola de los siguientes actores:

Organización	Monto USD
Intendencia de Salto	700.000
Venta llave puestos	900.000
Fondo de la Granja(DIGEGRA-MGAP)	1.500.000
<b>Totales</b>	<b>3.100.000</b>

Estas cifras se permitirían construir las naves principales, el módulo central de administración y servicios comunes y área de packing y frío, incluyendo la pre-financiación de los gastos operativos del año inicial (USD 85.000 por 4 meses de capital de giro).

### 2.4.3 Facturación y utilidad del negocio.

#### Ingresos operativos

Los ingresos de la Central Hortícola son los gastos comunes que se cobran a los puestos cada mes más el alquiler cobrado a los servicios conexos.

En este sentido, los gastos comunes de cada puesto han sido calculados como la cincuentava parte del promedio mensual de los gastos anuales más un 30% referente a fondo de reserva.

El 30% de fondo de reserva permite contar con fondos necesarios para *CAPEX* o generación de *softskills* entre los productores o invertir en la creación de nuevos canales comerciales.

Proyección Flujo de Fondos Central Hortícola							
Miles de pesos constantes							
Elaboración Propia							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	3.012	3.025	3.072	3.120	3.171	3.224	3.279
IRAE	(753)	(756)	(768)	(780)	(793)	(806)	(820)
GENERACIÓN NEGOCIO	2.259	2.269	2.304	2.340	2.378	2.418	2.459
Efecto Fiscal Amortizaciones	722	722	722	722	722	722	722
Capital de Trabajo	(1.910)						1.910
Inversión en Activo Fijo	(59.678)	(2.888)	(2.888)	(2.888)	(2.888)	(2.888)	59.678
Flujo de Fondos Libre	(61.588)	92	102	138	174	252	64.769

La Central Hortícola en sí misma, no es un negocio, sino que es una plataforma que permite a los productores locales integrarse a la cadena comercial. Es por esto que la estrategia mediante la cual se realizó la fijación de precios, basada en cobrar gastos comunes que cubran los costos operativos más una reserva para gastos de capital, hace que la sumatoria de los flujos de fondos libres durante el horizonte temporal de la proyección converja a cero.

Por este motivo, se omiten los indicadores tradicionales de rentabilidad privada y se estimaron los efectos sobre la economía en su conjunto mediante la evaluación socioeconómica.

### 2.5 Modelo de Gestión

Se entiende que con modelo puramente privado no se lograrán las sinergias necesarias con el sector público y las dificultades en la gestión por parte de los productores en un negocio de esta escala podría llevar a problemas de estrategia y gestión operativa.

Por otra parte, en un modelo de gobierno corporativo puramente público la suerte de la Central podría estar ligada a ciclos políticos, se perdería el control por parte de los productores y podría tener los vicios e ineficiencias propias de la gestión pública.

En conclusión, el modelo de gobierno corporativo más apropiado para este tipo de negocio resulta en la gobernanza público - privada, tal como se describe más adelante.

### 2.5.1 El negocio de los puestos

Cómo se describió, la Central es una plataforma de negocios para los productores, en este sentido, se realizó un análisis estático de cómo operaría un puesto tipo de la central y cuál sería su punto de equilibrio en diversos escenarios de ventas y margen bruto.

Para la estimación de los costos de los puestos se consideró el pago de los gastos comunes, 1,5 operarios por puesto, con un salario nominal de \$ 23.000, y \$30.000 para otros gastos de funcionamiento -combustible, luz, etc.-, lo que hace un costo fijo mensual de \$ 90.421.

Dado el nivel de gastos y un margen sobre ventas promedio de 25%, el punto de equilibrio de un puesto tipo es de \$ 362.000.

### 2.5.2 La asignación de puestos

En la primera etapa de 50 puestos habrán 7 que serán asignados a cada una de las gremiales pertenecientes a Salto Hortícola, con el objetivo de que estos puestos gestionados por las mismas permitan a cualquier productor agremiado acceder a los servicios de la Central Hortícola.

Los restantes 43 puestos serán comercializados, con prioridad para los productores agremiados a Salto Hortícola; no obstante, otros agentes locales como acopiadores de galpones ya establecidos que son considerados socios estratégicos se los invitará a participar.

### 2.5.3 Modelo de gestión - Etapa Operativa

El modelo de gobierno corporativo adoptado será de gobernanza público - privada, que se materializará a través de un Comité de Dirección integrado por representantes de los productores (de la intergremial Salto Hortícola), representantes de los usuarios (adquirentes de puestos) y representación del Gobierno Departamental y del Gobierno Nacional (DIGEGRA), como co-financiadores de la iniciativa.

Comité de Dirección	
Representantes Gremiales	3
Usuarios de puestos	2
Gobierno Departamental	1
Junagra/DIGEGRA	1
Total	7

**Gerente.** En cuanto a la gestión ejecutiva, existirá un gerente el cual tendrá como responsabilidad crear y ejecutar sobre la visión, misión y líneas estratégicas de la Central - fijadas por el Comité de Dirección-, mantener la sostenibilidad financiera del negocio, mantener las cadenas comerciales existentes y gestionar la apertura de nuevos mercados.

Asimismo, el gerente debería dirigir, capacitar y mantener los recursos humanos adecuados para la sostenibilidad del negocio y para mantenimiento, control y vigilancia.

**Comisión Consultiva.** Como forma de continuar el proceso que ha constituido Salto Hortícola, de interacción con organizaciones gremiales empresariales, comerciales y científicas locales o con acción local (Centro Comercial, INIA, Universidades, CTM Salto Grande, etc.), se podrá constituir una Comisión de Apoyo/Consultiva.

#### **2.5.4 Gastos de administración**

Dado el modelo de negocio combinado con el modelo de gestión, con un consejo ejecutivo y una gerencia no comercial abocada a operaciones, los costos operativos se limitan a salarios, servicios públicos, seguros y honorarios profesionales.

Según el estudio, los gastos comunes prorrateados entre 50 puestos ascienden a \$ 12.741, en este sentido, considerando el fondo de reserva de 30%, los gastos comunes de cada puesto para cada puestero ascendería a \$16.564 más I.V.A., por tanto el costo de gastos comunes por puesto (IVA inc.) será de \$ 20.210.

El 30% de fondo de reserva permite contar con fondos necesarios para CAPEX o generación de *softskills* entre los productores o invertir en la creación de nuevos canales comerciales.

Los ingresos de la Central Hortícola son los gastos comunes que se cobran a los puestos cada mes más el alquiler cobrado a los servicios conexos.

Los ingresos por concepto de alquiler de los locales de los servicios conexos se estimaron en \$60.000 por mes.

### **3 Objetivo de la consultoría**

Los presentes términos de referencia tienen por objeto la contratación de un consultor o equipo de consultores para elaborar un informe sobre los alcances concretos del modelo de gestión a asumir por Salto Hortícola para construir y gestionar la Central Hortícola de Salto, así como la realización de los trámites necesarios para concretar la personería jurídica idónea y los recaudos necesarios para su normal funcionamiento.

### **4 Productos esperados**

La consultoría prevé el logro de tres productos. Ellos son:

- a)** Informe sobre el modelo de gestión adecuado para Salto Hortícola para viabilizar la Central Hortícola de Salto, que incluya al menos: el funcionamiento de la intergremial, la gestión y administración de la Central con la coparticipación del Gobierno Departamental y del Gobierno Nacional en esa acción
- b)** Asesoramiento y tramitación para obtención de la personería jurídica indicada en a), incluyendo su registro e inscripción en las Oficinas públicas pertinentes (Banco de Previsión Social y Dirección General Impositiva).

- c) Registro de la persona jurídica creada según el literal b) frente a los organismos pertinentes para tramitar de las exoneraciones tributarias, de acuerdo con el artículo 448 de la ley N° 16.226.

## **5 Actividades:**

Para el logro de los productos descritos, el consultor deberá realizar al menos las siguientes actividades:

- a) Coordinar actividades y definir un cronograma de trabajo en forma conjunta con el equipo designado a tales efectos por la Intendencia de Salto y con representantes de la intergremial Salto Hortícola.
- b) Elaborar un Informe Preliminar sobre el modelo de gestión y formas jurídicas aconsejadas, así como detalles operativos de su tramitación completa.
- c) Presentación y validación de dicho Informe Preliminar ante el equipo de la Intendencia de Salto y representantes de la intergremial Salto Hortícola.
- d) Presentación y aprobación del Informe Final.
- e) Tramitación de la personería jurídica adoptada según los ítems anteriores. Esta tramitación se dará por concluida una vez registrada la entidad en los organismos públicos determinados.

## **6 Perfil requerido: Equipo de técnicos y/o profesional**

Se deberá detallar el equipo técnico o profesionales intervinientes en la consultoría, incluyendo las siguientes características:

- a) Deberá contar con experiencia en la realización de trabajos o consultorías de similares características.
- b) La consultora o equipo a contratar deberá tener probado conocimiento del medio local, de sus actores y relaciones, en particular con el sector hortifrutícola.
- c) Deberá acreditar conocimientos de las áreas temáticas del proyecto y contar con profesionales y/o técnicos y/o funcionarios adecuados a la misión y con idénticas características de compromiso con el desarrollo económico endógeno.

## **7 Metodología y plan de trabajo**

Se deberá presentar un cronograma de trabajo completo, incluyendo las actividades antes señaladas, no exclusivamente.

Como se desprende de las actividades previstas, se deberá mantener por lo menos dos estrategias bien definidas:

- a) Un plan de trabajo coordinado y articulado con el equipo de Avanza Salto Hortícola y representantes de la intergremial Salto Hortícola.
- b) Una metodología de cercanía que implique reuniones y actividades presenciales con dichos referentes.

## 8 Tribunal de calificación

Se designará un Tribunal de Calificación que estará integrado por un representante de cada una de las siguientes instituciones:

- 1) ANDE
- 2) OPP
- 3) Intendencia de Salto - Departamento Jurídico
- 4) Intergremial Salto Hortícola
- 5) CENUR Litoral Norte de la Universidad de la República.

El Tribunal tomará sus decisiones por mayoría y propondrá la adjudicación del Contrato al oferente cuya oferta haya sido evaluada como la más conveniente y se ajuste sustancialmente a los requisitos de los presentes pliegos. Asimismo, podrá proponer declarar desierto el presente procedimiento. En todos los casos, su fallo será elevado al Intendente de Salto para su aprobación definitiva.

## 9 Criterios de calificación

A los efectos de evaluar las diferentes ofertas presentadas, el Tribunal otorgará los puntajes según los criterios definidos a continuación:

Experiencia anterior y conocimiento del contexto	10 puntos
Contenido de la propuesta, incluyendo metodología de cercanía, actividades, dedicación y horas técnicas estimadas	50 puntos
CV del Jefe de equipo y profesionales afectados	20 puntos
Precio	20 puntos

## 10 Plazos y forma de pago

Los plazos para ejecución de las respectivas Actividades de consultoría se regirán por el siguiente cronograma:

- a) dentro de los 5 días hábiles a partir de la firma del contrato respectivo;
- b) 30 días corridos a partir de la firma del contrato respectivo;

c) se realizará al culminar el plazo anterior, en coordinación con la Intendencia de Salto;

d) 30 días corridos a partir de la firma del contrato;

e) Se iniciará dentro de los 5 días hábiles de notificada la aprobación del Informe Final, estándose a los plazos demandados por los procedimientos pertinentes, que serán ejecutados con la mayor celeridad y prontitud.

La firma consultora adjudicataria recibirá su remuneración de acuerdo al siguiente cronograma:

- Contra entrega y aprobación del Producto a), a los 20 (veinte) días de la firma de contrato: 50% del monto del contrato.
- Para el Producto b), se tomará la fecha de la constancia de registro y habilitación de la personería jurídica por las oficinas públicas correspondientes (MEC, BPS, DGI).

Todos los pagos se harán efectivos mediante presentación del Producto y factura correspondiente.

## 11 Postulación

Los interesados presentarán sus propuestas a: Secretaría de la Dirección de Proyectos Especiales, Inversión y Desarrollo, calle Uruguay 202, Salto, Uruguay y además remitir copia de la misma vía digital a la casilla de correo electrónico: [planificacion@salto.gub.uy](mailto:planificacion@salto.gub.uy)

La propuesta de consultoría a presentarse, deberá contar como mínimo con la siguiente información:

- a) Resumen ejecutivo (máx. 1 folio).
- b) Metodología de trabajo y actividades propuestas.
- c) Productos esperados.
- d) Cronograma de ejecución.
- e) Presupuesto económico. La propuesta deberá incluir todos los impuestos procedentes.
- f) Formación y experiencia específicas vinculadas a esta consultoría tanto del profesional responsable como del equipo consultor de ser el caso, incluyendo el currículum vitae no documentado de todos los involucrados.

Se fija el precio de oficina en \$ 410.000.

El plazo límite de presentación de propuestas es el **viernes 5 de enero de 2018 a las 15 horas** y se confirmará la correcta recepción de las propuestas.