

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA NUEVA
EMPRESA ASOCIATIVA DEDICADA A LA EXPLOTACIÓN DEL FRUTO DE
PALMA DE ACEITE EN TUMACO**

JAIME ENRIQUE YAGUAPAZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA NUEVA
EMPRESA ASOCIATIVA DEDICADA A LA EXPLOTACIÓN DEL FRUTO DE
PALMA DE ACEITE EN TUMACO**

JAIME ENRIQUE YAGUAPAZ

ASESOR: Dr. GUILLERMO A. NARVÁEZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del Jurado.

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 29 de mayo de 2007

A mi madre, mi esposa, mi
hija Lina Maria,... fuerza,
valor y amor que me
inspiran.

AGRADECIMIENTOS

A la virgen santísima de las lajas, la todo poderosa, que siempre esta conmigo, quien nunca me ha fallado.

A mi familia por su apoyo moral y por haberme aprendido a no descansar hasta alcanzar mis metas.

A mi esposa Eliana, por su apoyo con palabras de aliento en momentos de flaqueza y su comprensión en los sacrificios, a los padres de Eliana.

A mi asesor, Dr. Guillermo Narváez quien mostró un gran interés para que este trabajo sea el fruto de lo mejor que he podido dar.

Al señor Carlos Castro, y a todos los colaboradores de agropalcar, por su colaboración, su paciencia, su comprensión, durante todo el tiempo que duro la especialización.

CONTENIDO

Pág.

LISTA DE TABLAS

LISTA DE CUADROS

INTRODUCCIÓN

1	MARCO GENERAL REFERENCIA	17
1.1	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	17
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2.1	Sistematización del problema	19
1.3	JUSTIFICACIÓN	19
1.4	OBJETIVOS	20
1.4.1	Objetivo general	20
1.4.2	Objetivos específicos	20
1.5	MARCO DE REFERENCIAL	21
1.5.1	Marco histórico	21
1.5.2	Marco teórico	23
1.5.3	Marco conceptual	29
2	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	33
2.1	DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ASOCIACIONES	33
2.1.1	Cordeagropaz	33

2.1.2	Asociaciones	34
2.1.3	Cultivo de la palma de aceite	35
2.1.4	Contexto macroeconómico del cultivo de la palma de aceite	36
2.1.5	Análisis DOFA	38
2.1.6	Necesidades de las asociaciones	42
2.1.7	Propuestas	43
2.2	ESTUDIO MERCADO	44
2.2.1	Situación mercado	44
2.2.2	Mercado internacional	46
2.2.3	Mercado nacional	48
2.2.4	Situación actual de las asociaciones	51
2.2.5	Análisis de la situación de las asociaciones	53
2.2.6	Situación proyectada de las asociaciones	54
2.3	ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE LAS ASOCIACIONES	57
2.3.1	Agropalcar	61
2.3.2	Agromares	63
2.3.3	Asopalmira	64
2.3.4	Agropal	65
2.3.5	Agrocajapi	67
2.3.6	Agromira	68
2.3.7	Pazmira	69
3	PROPUESTA	73

3.1	ANÁLISIS DE LA NATURALEZA JURÍDICA DE LAS ASOCIACIONES	73
3.2	PROPUESTAS DE CONFORMACIÓN JURÍDICA DE LA NUEVA ENTIDAD	73
3.2.1	Sociedad responsabilidad limitada	73
3.2.2	Sociedad anónima	76
3.2.3	Organizaciones cooperativas	77
3.2.4	Sociedades agrarias de transformación SAT	79
3.3	ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO	85
3.3.1	Definición de la naturaleza de la nueva empresa	85
3.3.2	Propuesta de estructura organizacional para la nueva entidad de comercialización de palma africana	86
3.3.3	Estructura orgánica	88
3.3.4	Descripción de cargos y funciones	89
3.3.5	Propuesta de perfiles de cargos de la estructura administrativa	93
3.3.6	Estructura de remuneración de la planta de cargos	95
3.3.7	Organigrama	96
3.4	BENEFICIOS PARA LAS ASOCIACIONES	97
3.5	FACTIBILIDAD FINANCIERA DE LA NUEVA EMPRESA	98
3.5.1	Inversión inicial	99
3.5.2	Proyección de ventas	99
3.5.3	Presupuesto de ingresos	102
3.5.4	Presupuesto de gastos	102
3.5.5	Presupuesto de costos	103

3.5.6	Utilidades, flujo proyecto y flujo del asociado	106
4	CONCLUSIONES	118
5	RECOMENDACIONES	120
	BIBLIOGRAFÍA	

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Balance de oferta y demanda para el aceite de palma	51
Tabla 2. Situación actual de las asociaciones de pequeños palmicultores	52
Tabla 3. Proyecto I y II en términos de Áreas y producción	53
Tabla 4. Resumen de la proyección comercial de las asociaciones,2006/2008	56
Tabla 5. Modelo para el cálculo del precio de fruto fresco de palma de aceite	59
Tabla 6. Comportamiento del Punto de equilibrio de Agropalcar ante una disminución de precios en diez puntos, 2006/2008	62
Tabla 7. Comportamiento del Punto de equilibrio de Agromares ante una disminución de precios en diez puntos, 2006/2008	63
Tabla 8. Resultados de la primera proyección.	64
Tabla 9. Resultados de la segunda proyección, disminuyendo en 10 puntos el precio del fruto.	65
Tabla 10. Resultados de la tercera proyección, con 10% más de gastos administrativos.	65
Tabla 11. Resultados de la primera proyección.	66
Tabla 12. Resultados de la segunda proyección, disminuyendo en 10 puntos el precio del fruto.	66
Tabla 13. Resultados de la tercera proyección, con 10% más de gastos administrativos.	67
Tabla 14. Resultados de las tres simulaciones.	68
Tabla 15. Resultados de las tres simulaciones.	69
Tabla 16. Resultados de las tres simulaciones.	70

Tabla 17. Viabilidad de las asociaciones ordenado descendientemente por su VPN	70
Tabla 18. Inversión inicial Ordenando las asociaciones descendientemente	71
Tabla 19. Factibilidad de las asociaciones ordenado descendientemente por su TIR	72
Tabla 20. Inversiones activos corrientes, fijos y diferidos	99
Tabla 21. Proyección de ventas	101
Tabla 22. Presupuesto de ingresos	102
Tabla 23. Presupuesto de gastos	102
Tabla 24. Presupuesto de costos	103
Tabla 25. Comportamiento del Punto de equilibrio de la nueva entidad ante una disminución de precios en diez puntos, 2006/2008	105
Tabla 26. Resultados de las tres simulaciones	106
Tabla 27. Utilidades, flujo del proyecto y flujo del inversionista	106
Tabla 28. Evaluación Financiera	107

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA	41
Cuadro 2. Ventas	108
Cuadro 3. Balance general	110
Cuadro 4. Estado de resultados	112
Cuadro 5. Flujo de caja	114
Cuadro 6. Tabla de amortización	115
Cuadro 7. Cuadro de resultados VPN y TIR de la nueva entidad	117

RESUMEN

La palma de aceite en Tumaco en los últimos años ha tenido gran auge por el futuro prometedor que vislumbra y por la amplia gama de productos comestibles y no comestibles. La nueva empresa, sociedad agraria de transformación SAT, se establecerá en el municipio de Tumaco (Nariño Colombia), con el propósito de comercializar el fruto de palma de aceite de las asociaciones de pequeños palmicultores que se agrupen, a través de las plantas extractoras ubicadas en la zona, con el fin de ser mas competitivos en el mercado, generen mejores ingresos a los asociados y sean sostenible en el tiempo.

Se ofrecerá el fruto de palma de aceite; entregando a las plantas extractoras un producto con apariencia, textura de excelente calidad, que contribuya a mejorar lo calidad de vida de los agricultores y la convivencia pacifica de la región.

La oportunidad es clara, pues la demanda de aceite de palma es creciente a nivel nacional e internacional. La producción será de 19.09 ton/año promedio, obteniendo ingresos promedio anuales para el 2008 de \$2.839.606.626 por concepto de ventas de fruto de palma de aceite a precio de \$223 kg.

La rentabilidad del proyecto, en un análisis a 11 años, es del 18.9% para el proyecto y del 21.1% para el inversionista o asociado. El valor presente neto al 10% para el proyecto y 18% para el asociado, alcanza un valor positivo de \$6.023.954.444 y para el asociado, alcanza un valor positivo de \$1.145.257.798. El proyecto produciendo y vendiendo 12.726 ton. Alcanza su punto de equilibrio en el 2008.

El impacto social de la empresa es positivo en el municipio de Tumaco, porque requiere de 38.178 jornales/año. Para su operación demanda mano de obra indirecta de hombres y mujeres campesinos.

De esta manera se demuestra la viabilidad comercial, técnica, económica, financiera, legal, ambiental y jurídica para la creación y puesta en marcha de la nueva empresa.

ABSTRACT

The palm of oil in Tumaco in the last years has had great peak for the promising future that glimpses and for the wide range of eatable products and non groceries. The new company, agrarian society of transformation SAT, will settle down in the municipality of Tumaco (Nariño Colombia), with the purpose of marketing the fruit of palm of oil of the associations of small palmicultores that you/they group, through the plants extractoras located in the area, with the purpose of being but competitive in the market, generate better revenues to the associates and be sustainable in the time.

He/she will offer the fruit of palm of oil; giving to the plants extractoras a product with appearance, texture of excellent quality that contributes to improve the quality of the farmers' life and the coexistence pacifies of the region.

The opportunity is clear, because the demand of palm oil is growing at national and international level. The production will be of 19.09 ton/año average, obtaining annual revenues average for the 2008 of \$2.839.606.626 for concept of sales of fruit of palm of oil to price of \$223 kg.

The profitability of the project, in an analysis to 11 years, is of 18.9% for the project and of 21.1% for the investor or associate. The net present value to 10% for the project and 18% for the associate, reaches a positive value of \$6.023.954.444 and for the associate, it reaches a positive value of \$1.145.257.798. The project taking place and selling 12.726 rhyme. It reaches their balance point in the 2008.

The social impact of the company is positive in the municipality of Tumaco, because it requires of 38.178 jornales/año. For their operation it demands men's indirect manpower and women peasants.

This way the commercial viability, technique, is demonstrated economic, financial, legal, environmental and artificial for the creation and setting in march of the new company.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mercado global de aceites y grasas le están brindando a la palma de aceite nuevas oportunidades de negocios como son el rechazo de alimentos con trans y la búsqueda de combustibles alternativos al petróleo lo cual abre un mercado potencial para el biodiésel.

La palma de aceite en Tumaco en los últimos años ha tenido gran auge por el futuro prometedor que vislumbra y por la amplia gama de productos comestibles y no comestibles.

Las siete (7) asociaciones de pequeños agricultores de palma de aceite conformados por CORDEAGROPAZ, en seis años ha logrado sembrar 2.709 hectáreas de las 5.000 proyectadas y ante los nuevos cambios y la globalización de los mercados se hace necesario alcanzar niveles de sostenibilidad y competitividad en el negocio de la palma africana. Bajo este concepto se regirá el análisis que se plantea en este documento, concepto a partir del cual las asociaciones se agrupen y puedan competir en el mercado, sean rentables y sostenibles en el tiempo.

Debido al enfoque del proyecto, la metodología utilizada para su desarrollo será el análisis para la creación de una nueva empresa, para ello es necesario en el primer capítulo denominado, Marco general referencia, enmarcar de manera detallada los aspectos relevantes que se trataran en la investigación, seguidamente, se desarrollaran los módulos: Diagnostico de la situación actual de las asociaciones, Estudio de Mercado, Análisis financiero y económico de las asociaciones, Propuestas de conformación jurídica, Estudio organizacional y administrativo y Factibilidad financiera de la nueva empresa; en los que se muestra de manera clara y detallada la viabilidad para la creación de una nueva empresa dedicada a la explotación del fruto de palma de aceite en el municipio de Tumaco, en ellos es posible identificar necesidades de inversión, ingresos, costos, gastos, utilidad del proyecto, punto de equilibrio, impacto económico, regional y social. De igual manera se elaboró un software en Excel que permite involucrar variaciones en la información para simular diferentes escenarios, lo que no solo ha resultado útil para efectos de este estudio sino que será de la mayor importancia para que las asociaciones directivos y asociados puedan explorar diferentes posibilidades al momento de tomar decisiones definitivas sobre la constitución de la nueva empresa y puesta en marcha.

Adicionalmente durante su preparación, se evaluó e interpretó el entorno de la actividad empresarial, se evaluaron los resultados al accionar sobre ésta de una

determinada manera, se definieron variables involucradas en el proyecto y se decidió la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha, buscando alternativas, propuestas ó cursos de acción; que sirvan como guía en la puesta en marcha.

Con la implementación de este proyecto se pretende generar alternativas de desarrollo empresarial para la región aplicando las herramientas financieras necesarias para impulsar el desarrollo del sector palmicultor.

1 MARCO GENERAL REFERENCIA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El mercado global de aceites y grasas se enfrentan en la actualidad a hechos inusitados que le están brindando a la palma de aceite nuevas oportunidades de negocios y la posibilidad de generar cambios estructurales en la demanda. Tales circunstancias deben ser aprovechadas eficazmente por la agroindustria para asumir con altas credenciales el papel estratégico que le corresponde, como quiera que la palma de aceite satisface el más alto porcentaje de las necesidades de aceites vegetales del mundo.

Uno de esos hechos es el relacionado con la creciente preocupación de los consumidores por su salud, en especial los mercados mas sofisticados como el de Estados Unidos, que están rechazando los alimentos con trans, ácidos grasos que no tienen el aceite de palma y que, en el caso de otros aceites vegetales, se forman al hidrogenarlos parcialmente.

Y su vez, el interés de todas las sociedades por los temas ambientales, sumado a las crisis energéticas, presionan cada vez mas la búsqueda de combustibles alternativos al petróleo, lo cual pone de presente la existencia de un mercado potencial inmenso para el biodiésel, que es amigable para el medio ambiente y se puede producir a partir del aceite de palma.

La palma de aceite en Tumaco ha obtenido gran auge por el futuro promisorio que vislumbra y por la cantidad de usos que de ella se desprende; lo cual permite una alta demanda de este producto.

La explotación de este cultivo, ha forjado una pujante agroindustria cuya producción se destina hacia el mercado nacional e internacional, generando riquezas y propiciando un mejoramiento del nivel de vida de las personas de la región

Actualmente existen en Tumaco siete (7) empresas procesadoras con extensos cultivos de palma, con capacidad instalada para el procesamiento del aceite; y entre los pequeños y medianos productores de palma, existen siete (7) empresas asociativas de pequeños, promovidas por CORDEAGROPAZ, las cuales han establecido 2.709. Hectáreas de palma africana, beneficiando inicialmente a 441 familias, de las 5000 hectáreas que se tienen proyectadas sembrar en los próximos dos años.

La corporación CORDEAGROPAZ, es una entidad mixta sin ánimo de lucro y de derecho privado, como unidad de gestión para programas y proyectos de desarrollo productivo que propenden por el mejoramiento del empleo, los ingresos, la calidad de vida y el bienestar social de las familias urbanas y rurales del municipio de Tumaco.

La corporación funciona bajo el modelo de Alianza Estratégica productiva, donde hace las veces de integrador o unidad ejecutiva.

En la operación de la alianza el sector privado palmicultor ha sido pieza fundamental, no solo con el apoyo financiero, sino en el acompañamiento técnico, en la gestión y en el aval de los proyectos asociativos ante los organismos de financiamiento agropecuario.

En cuanto a los organismos financieros como Banco Agrario de Colombia, Bancolombia, FINAGRO y el Fondo de Inversión para la Paz FIP, han sido actores importantes en la implementación de los proyectos asociativos. Además se cuenta con el apoyo técnico de las empresas palmicultoras, CENIPALMA y C.I. el Mira – CORPOICA, para desarrollar eventos de capacitación y transferencia de tecnología.

En la actualidad las 7 asociaciones conformadas por CORDEAGROPAZ tiene establecidos los cultivos. Las edades de los cultivos oscilan entre los cinco (5) años y un (1) año de establecidos, de las cuales el 60% han iniciado la fase de producción y comercialización de fruto.

Con base en lo anterior se identifica una oportunidad de crear una organización dedicada a la comercialización de fruto de palma de aceite, demostrando su viabilidad, económica, administrativa y financiera que articule a las asociaciones de pequeños palmicultores que se encuentran comercializando en forma asociativa, se integren administrativamente y comercialmente para elevar su capacidad de negociación, se generen economías de escala y competitividad.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál puede ser una nueva organización empresarial para explotar el fruto de palma de aceite en el municipio de Tumaco?

Esta pregunta es la que se quiere responder en este trabajo de grado. La tendencias del mercado del aceite de palma por efecto de los nuevos acuerdos comerciales, como el Tratado de Libre Comercio TLC con Estados Unidos, indican que es fundamental que el sector palmicultor aumente su eficiencia productiva y que comercialmente sea mas competitivo, de igual modo, los pequeños agricultores organizados bajo el esquema de alianzas productivas deben orientar

sus esfuerzos para alcanzar niveles de sostenibilidad y competitividad en el negocio de la palma de aceite en los próximos años.

1.2.1 Sistematización de problema

- ¿Existe la demanda suficiente a nivel interno por aceite de palma que permitan la asegurar que el producto puede ser comercializado exitosamente?
- ¿Cómo identificar las oportunidades y amenazas que tiene las asociaciones actuales?
- ¿Cómo contribuye la localización de la empresa al éxito del proyecto y al desarrollo de la región?
- ¿Desde el punto de vista legal cual seria la estructura mas adecuada para la nueva organización?
- ¿Cómo identificar la viabilidad financiera del proyecto para los inversionistas y/o socios?

1.3 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años los habitantes de la zona rural del municipio de Tumaco han tenido que soportar difíciles situaciones que han impedido el desarrollo de sus tierras y el mejoramiento de calidad de vida familiar; si se tiene en cuenta que el municipio registra una problemática muy seria y delicada en relación con los cultivos ilícitos, evidenciándose una fuerte descomposición social, por ello es fundamental que los resultados alcanzados y las experiencias obtenidas con los desarrollos asociativos de palma de aceite se puedan fortalecer y consolidar, como experiencias agro empresariales pilotos para el municipio y la región.

El cultivo de la palma de aceite en el comercio internacional ha ganado importancia gracias a las campañas de rechazo a los alimentos con tras, ácidos grasos que no tiene la palma de aceite a esto se suma las fuertes transformaciones determinadas por el auge que imprime a la demanda mundial el crecimiento económico y demográfico de china e india, sumado a los nuevos mercados de bioenergéticos, de la industria oleoquímica y biocombustibles, como por ejemplo la búsqueda de combustibles alternativos al petróleo , lo cual pone un mercado potencial inmenso para el biodiésel que se puede producir a partir del aceite de palma.

En este proceso, la agroindustria de la palma de aceite esta llamada a jugar un papel muy importante hacia el futuro, el cual consiste en aprovechar con éxito las nuevas posibilidades que brindan los mercados.

Entre los pequeños palmicultores de palma de aceite y las plantas extractoras se han desarrollado relaciones que van desde la simple comercialización de fruto,

hasta esquemas que incluyen financiación de insumos (fertilizantes) y venta de plántulas para la siembra. En muchos casos se han generado vínculos estables de comercialización, en los que cuentan mucho las características del trato y la disposición a colaborar con la resolución de necesidades eventuales de los productores

Actualmente a través de las alianzas, las asociaciones y las plantas extractoras han firmado contratos de comercialización, que a su vez han servido para garantizar el 20 % del crédito que no es cubierto por el FAG. Este compromiso suscrito entre las partes, es prácticamente una de las piezas básicas para fortalecer un proceso futuro de comercialización asociativa, que sumado a las oportunidades que brindan el mercado de aceite y grasas a nivel nacional y mundial representa una buena alternativa de inversión financiera y a largo plazo a través de una nueva empresa comercial.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Hacer el estudio de viabilidad económica financiera para la creación de una nueva organización dedicada a la comercialización de fruto de palma de aceite de las asociaciones de pequeños agricultores promovidos por cordeagropaz, en el municipio de Tumaco.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Por medio de un análisis DOFA, identificar y analizar las oportunidades o amenazas de las asociaciones de pequeños palmicultores para la creación de la nueva empresa.
- ✓ Conocer la demanda actual y potencial a nivel nacional e internacional.
- ✓ Diseñar la estructura organizacional y administrativa para la creación de la empresa.
- ✓ Adelantar la evaluación económica, financiera de cada una de las asociaciones que participarían en la nueva empresa.
- ✓ Definir los recursos económicos necesarios para el desarrollo del proyecto y así establecer por medio del análisis financiero la factibilidad comercial, económica y financiera del proyecto.

1.5 MARCO DE REFERENCIAL

1.5.1 Marco histórico. La creación de una nueva empresa de segundo grado que aglutine a los pequeños palmicultores y se dedique a la comercialización de fruto de palma de aceite, tiene sus antecedentes, en la Corporación Agro empresarial de Tumaco CORDEAGROPAZ, que gracias a la alianza estratégica entre el sector Privado, Institucional y Gubernamental, se constituyó CORDEAGROPAZ en 1999, con el fin de promover esquemas de desarrollo que permitan a los pequeños productores campesinos participar en la distribución de los beneficios derivados de la consolidación y crecimiento de actividades productivas con buenas perspectivas en los mercados internos e internacionales, como es el caso del aceite de palma. Este propósito es el que dio lugar a que alrededor de CORDEAGROPAZ se diera una reunión de voluntades de empresarios, dirigentes campesinos y comunitarios, autoridades municipales y representantes de instituciones al servicio del desarrollo agrario (CORPOICA) con el fin de evaluar la factibilidad de un proyecto para sembrar 4000 has de palma aceitera en fincas y predios de pequeños productores.

En el año 2001 crea la primera asociación de pequeños palmicultores, denominada Agropal, posteriormente y superando innumerables dificultades entre los años 2002 y 2004 se crearon las 5 asociaciones restantes con las cuales se sembraron aprox. 2700 hectáreas con pequeños agricultores de la región, siembras que están comprendidas entre las cuencas de los Ríos Mira, Caunapi y Rosario, incluyendo la zona de la Carretera que desde Tumaco conduce a Pasto.

En esta área están establecidas las plantas extractoras de las empresas ASTORGA, PALMAS DE TUMACO, PALMAR SANTA ELENA, PALMEIRAS, ARAKI Y PALMAS SANTAFE. Existe allí treinta y dos mil cuatrocientos diez y seis (32.416) hectáreas sembradas en palma de aceite en manos de grandes, medianos y pequeños productores extensión equivalente al 57.6% del total de superficie en uso del municipio de Tumaco¹

Las asociaciones están estructuradas como pequeñas empresas de economía solidaria, la cual cuentan con una Asamblea de socios, integrada por todos los pequeños productores que integran la asociación. Tiene una Junta Directiva, conformada por miembros principales suplentes, un Gerente o Representante Legal, quienes se reúnen periódicamente para evaluar y planificar las actividades de campo que exigen los Proyectos de Palma de Aceite; y mantienen un contacto permanente con todos los asociados, de doble vía para asegurar la buena marcha de la empresa

¹ CENSO NACIONAL DE PALMA DE ACEITE, Colombia 1997-1998, Cuadro Distribución del área Sembrada de Palma de Aceite por zonas y encuesta con los productores.

Desde la creación de la primera asociación hasta la última, CORDEAGROPAZ, como entidad gestora ha acompañado a las asociaciones en el tema organizativo, administrativo, legal y empresarial por medio de un outsourcing.

Las asociaciones para el desarrollo de sus actividades preoperativas y operativas se financian con recursos de crédito, recursos de cooperación no reembolsables y aporte de los asociados.

A finales del 2005 y principios del 2006 en la mayoría de las asociaciones han terminado la etapa improductiva y a partir de la fecha inician con la segunda etapa que es la operativa, consiste en cosechar y vender el fruto de palma a las plantas extractoras con las que han firmado el contrato de comercialización.

Como consecuencia de los constantes cambios que han ocurrido en el país, en el ámbito económico y financiero en estos últimos años, se ha hecho menester que para llevar a cabo una inversión en la instalación de cualquier empresa, ampliación de la misma o en el desarrollo de cualquier actividad, es necesario realizar un estudio previo que permita tener una visión amplia de todas las variables que intervienen. Por tal razón, es importante destacar algunos estudios factibles o proyectos económicos-financieros que se han realizado y que a su vez guardan relación con la presente investigación.

Briceño (1996) en su “Estudio de Factibilidad de Ampliación de la planta Física de la Empresa Artesanías Religiosa Vives S.R.L. ubicada en Barquisimeto, Estado Lara”, presentado ante la Universidad Fermín Toro, señala mediante la evaluación económica-financiera, que el punto de equilibrio refleja un nivel de recuperación de costos favorables con respecto a las erogaciones realizadas para obtener los ingresos en cada uno de los cinco años del proyecto. Con respecto a la rentabilidad de la inversión, se observa un crecimiento continuo cada año, con una tendencia a recuperar y aumentar el capital invertido.

Mililli (1999) en su “Estudio de Factibilidad Económica Para la Instalación de una Planta Procesadora de Arroz en la Finca Agrícola Lara, ubicada en el Estado Portuguesa”, señala que este proyecto se basa en la inquietud de los propietarios en incursionar otros campos como lo es el de la agroindustria, en busca de un aumento de la rentabilidad; además, se lograrán ventajas, como disminuir los costos y un mercado seguro para el arroz que allí se produce. El objetivo general de la investigación fue determinar la factibilidad económica de la instalación de una planta procesadora de arroz en la finca agrícola Lara, el cual se alcanzó luego de realizar un diagnóstico que determinó la existencia de un mercado para el arroz procesado, cuantificó el monto de la inversión, realizó un estudio técnico, permitió determinar la rentabilidad y el retorno de la inversión.

Los trabajos antes mencionados, tienen relación con el estudio que se está realizando, porque reflejan la necesidad que tienen las empresas, asociados e

inversionistas, de hacer investigaciones que analicen los diferentes aspectos (económicos, financieros, legales, sociales, entre otros), que deben considerarse antes de realizar una inversión, además, éstas áreas estudiadas permiten determinar la rentabilidad y factibilidad de la inversión y el retorno de la misma.

1.5.2 Marco teórico. Con las bases teóricas se determinan algunas ideas que permiten ordenar el estudio para la creación de una nueva empresa dedicada a la explotación de fruto de palma de aceite en Tumaco. Se trató en sí, de constituir un cuerpo de conceptos generales y con marcada referencia empírica, que ayudan a explicar los aspectos fundamentales del proceso.

Los pequeños agricultores dedicados a las siembra de palma africana son el segundo eslabón en la cadena de comercialización de la agroindustria de la palma africana, constituyen las empresas asociativas que adquieren este recurso de los pequeños palmicultores y proveen de éstos a las plantas extractoras. En el ámbito nacional existen 52 asociaciones u organizaciones campesinas con un mercado bastante competidor.

Las empresas para conocer las necesidades del consumidor y con base a ellas establecer lo que van a producir, deben elaborar un estudio de mercado que permita conocer datos acerca del comportamiento del consumidor, proveedores, competidores, distribuidores, entre otros, sirviendo de base sólida para la elaboración del proyecto y como material de apoyo para otro investigador que requiera información sobre lo estudiado. A su vez, el estudio de mercado presenta los siguientes objetivos:

1. Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que le ofrecen los productos existentes en el mercado.
2. Determinar los bienes y servicios provenientes de una unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
3. Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes a los usuarios.
4. Como último objetivo, tal vez el más importante, el estudio de mercado se propone dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no, aceptado en el mercado. Una demanda insatisfecha clara y grande, no siempre indica que pueda penetrarse con facilidad ese mercado, ya que éste puede estar en manos de un monopolio u oligopolio. Un mercado aparentemente saturado indicará que no se puede vender una cantidad adicional a la que normalmente se consume.

Según Baca (1999), “La investigación que se realice debe tener las siguientes características:

- La recopilación de la información debe ser sistemática.
- El método de recopilación debe ser objetivo y no tendencioso.
- Los datos recopilados siempre deben constituir información útil.
- El objeto de la investigación siempre debe tener como objetivo final servir de base para tomar decisiones” (p. 15)

Igualmente, Baca (1999) señala que “La investigación que se realice debe proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones. Para el análisis del mercado se reconocen cuatro variables fundamentales (oferta, demanda, precio y comercialización)” (p. 14).

Según Rolando Arellano C. (2000), define que la comercialización, “es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor, con los beneficios básicos de tiempo y lugar. Es el aspecto de la mercadotecnia más vago y por esa razón, el más descuidado.” (pag. 339). Al realizar la etapa de prefactibilidad en la elaboración de un proyecto, muchos investigadores informan en el estudio que la empresa podrá vender el producto al público o al consumidor, con lo cual evitan toda la parte de comercialización; sin embargo, cuando la empresa está en marcha es cuando resaltan los problemas de comercialización, ya que es parte vital del buen funcionamiento de una empresa. Una comercialización óptima es aquella que pone el producto a la disposición de los consumidores en el sitio y el momento adecuado u oportuno.

Para realizar el estudio de viabilidad económica y financiera es necesario definir algunos términos para tener mayor claridad en su interpretación. Estudio minucioso de una institución o de un órgano, desde lo general hasta el menor detalle operativo. Evalúa la naturaleza doctrinaria del ente, sus fines, estructura, funciones, puestos, sistemas, formas, normas, recursos y planta. La Viabilidad financiera: esta dada por el VPN que representa la suma presente de la inversión inicial mas los ingresos netos presentes y futuros de un proyecto”; de acuerdo a estos conceptos se puede definir que un Estudio de viabilidad financiera es un documento fundamental para el inversionista(s), para la toma de decisiones tanto para una gran compañía como para una persona.

Estudio Económico: El investigador al llegar a esta fase ha comprobado que existe un mercado para su producto, y que no hay ningún impedimento en el aspecto tecnológico para el desarrollo del proyecto. La parte de estudio económico, tiene como objetivo principal, determinar cuál es el monto total de recursos económicos necesarios para llevar a cabo el proyecto, el costo total de la operación de la planta, los costos administrativos y otros indicadores que sirven

como base para la parte final del proyecto, que es la evaluación económica y financiera.

Evaluación económica y financiera: El estudio de la evaluación económica es la parte final de todo proyecto de factibilidad. En este punto de la investigación, se sabrá que existe un mercado potencial para el producto, se verifica la inexistencia de contratiempos en la parte tecnológica, se determina el sitio óptimo para la instalación de la planta, se conoce el tamaño apropiado, se domina el proceso productivo y aunque también se han determinado las posibles utilidades de la empresa en sus primeros años, todavía no se ha comprobado que la inversión propuesta sea económicamente rentable.

En el desarrollo del análisis económico financiero se debe considerar el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Toda empresa desarrolla su que hacer en un entorno o medio ambiente, el cual podemos clasificar en:

- a. Entorno cercano o micro entorno
- b. Entorno lejano o macroeconómico²

El conocimiento que tenga la empresa del entorno le permite poder enfrentar en mucha mejor forma las turbulencias del medio ambiente, por ende, en la actualidad las empresas que no consideren la realidad circundante tendrán mayores opciones de fracasar que aquellas que si lo hacen.

Por otro lado, el solo conocer el entorno actual no le entrega una ventaja sobre los competidores, ya que es fundamental que se tenga información valida sobre las tendencias del entorno, puesto que esto le permite reconocer a tiempo las innovaciones y poder adaptar los planes de acción al devenir futuro.

Las características básicas que debe reunir la información financiera (Estados Financieros), es que debe ser verdadera, exacta y completa, para que reflejara la realidad de los hechos económicos en la empresa y sirva para la toma de decisiones.

Como un medio de conseguir que se cumplan estas características, es necesario basarse en normas o postulados que permitan la unificación de la información financiera y den plena seguridad que los estados informativos estén confeccionados sobre bases uniformes.

Otros aspectos a tener en cuenta para el estudio de evaluación financiera moderna tiene que ver con “el valor del dinero a través del tiempo que refleja la relación critica entre el valor presente y el valor futuro del dinero, flujo de efectivo

² VAN HORNE. Administración financiera. Printice May, 1999. p. 48

que representa las entradas y salidas de dinero, flujos de fondos que no solo incluyen los flujos de efectivo sino también los usos y fuentes que representan dinero como la depreciación, la amortización y los diferidos, tasa de interés que implica el precio que se paga o se reconoce por el uso del dinero y tasa de rentabilidad que involucra una remuneración o un beneficio obtenido por el capital invertido”³

A partir de esta concepción se deduce que el estudio de evaluación financiera es necesario para la toma de decisiones como los de rentabilidad, cobertura y Liquidez. Evaluar se constituye entonces, en un compromiso del pleno empleo de los recursos disponibles, disminuir el riesgo y mirar con antelación y proyectar el devenir de las empresas asociativas y nueva empresa. Mediante la aplicación de métodos de evaluación financiera.

Para la evaluación financiera de los proyectos, “la gerencia financiera de la empresa cuenta con una serie de principios y métodos o técnicas que le sirven de guía en los procesos de toma de decisiones que conducen a un nivel de beneficios o rentabilidad determinados”⁴

La información que se obtiene mediante el proceso de investigación es importante para la evaluación financiera e igualmente para la toma de decisiones.

“La evaluación financiera comprende, en lo fundamental la recolección, el procesamiento, el análisis, y la interpretación de los datos de inversiones, ingresos, costos, gastos, impuestos, beneficios y flujos de efectivo en el tiempo”⁵

Entonces, la evaluación financiera parte de unos principios que deben ser tenidos en cuenta:

- Debe establecerse una clara distinción entre la utilidad y el flujo de efectivo
- En la evaluación financiera, deberá preferirse aquellos proyectos que generen mayor Valor Presente Neto con el fin de escoger el logro del objetivo de maximización de la riqueza

Para apoyar las decisiones de inversión se cuenta con varios métodos que se pueden aplicar en forma general o selectiva entre los métodos mas utilizados se cuentan: El método del valor presente neto (VPN), el método de la tasa interna de retorno (TIR), el método del periodo de recuperación (PR) y el método de la razón beneficio/costo (B/C)⁶

³ BLOCK, Stanley B. y HIRT, Geoffrey A. “Fundamentos de Gerencia Financiera” Novena edición en español. Editorial IRWIN-McGraw-Hill. Bogota D.C. Enero 2001. p. 87

⁴ Ibid., p. 90

⁵ ORIZ ANAYA, Héctor. Flujo de caja y proyecciones financieras. Bogota: Universidad Externado de Colombia, 1997. p 310

⁶ Ibid., p. 316

Cada uno de estos métodos tiene sus ventajas y sus inconvenientes pero en su conjunto permiten obtener una buena visión de las implicaciones financieras de la decisión de asignar recursos a una finalidad determinada y por consiguiente se constituyen en una herramienta indispensable para la toma de decisiones.

Para la aplicación de estos métodos es importante partir del concepto de los flujos de efectivo inherentes a la inversión y la explotación del proyecto.

En este momento, surge el problema sobre el método de análisis que se empleará para realizar la evaluación financiera del proyecto. Se infiere que el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, a una tasa aproximada a la tasa de inflación del presente. Ello implica que, el método a utilizar deberá tomar en cuenta este cambio del valor real del dinero. También existen métodos, los cuales no toman en cuenta este valor.

Rentabilidad: Al momento de tomar una decisión de tipo financiera se debe tener en cuenta la rentabilidad de la empresa; sin embargo, en ocasiones se presenta confusión en este concepto, debido a que no existe una medida estándar para determinarla. Según Gamboa (1998), “La rentabilidad se refiere al beneficio obtenido en relación con la inversión que genera. Una empresa puede tener una utilidad mucho mayor que otra sin embargo, ser menos rentable por razón de los recursos comprometidos”. (p. 28).

No obstante, es común en el sector comercial referirse a la rentabilidad como la utilidad en relación con las ventas; aunque tiene su aplicación práctica no encaja en el concepto, puesto que las ventas no implican recursos invertidos o comprometidos. En este caso, debería llamarse margen de utilidad y no rentabilidad.

Valor Presente Neto (VPN): El Valor Presente Neto (VPN), es un indicador financiero que refleja el Valor del Dinero en el tiempo, a lo que Baca (1999), señala que: “Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (p. 219). Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Es claro que, para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual dará por resultado que el Valor Presente Neto (VPN) sea mayor que cero.

Con relación a la Tasa de Descuento destaca Baca (1999) que: Si la tasa de descuento aplicada en el cálculo del VPN fuera la tasa inflacionaria pronosticada para los próximos cinco años, las ganancias de la empresa solo servirían para

mantener el valor adquisitivo real que la empresa tenía el año cero siempre y cuando se reinvirtieran todas las ganancias (p. 220).

Con un VPN igual a Cero, no se aumenta el patrimonio de la empresa durante el lapso proyectado o estudiado, si la tasa aplicada es igual al promedio de la tasa de inflación en ese período. Pero aunque el VPN sean igual a cero, habría un aumento en el patrimonio de la empresa si la tasa aplicada para calcularlo fuera superior a la tasa inflacionaria promedio de ese período. Por último, si el resultado es un VPN mayor que cero, sin importar cuanto, esto implica una ganancia extra después de ganar la tasa aplicada en el período considerado. Esto explica la importancia de seleccionar una tasa adecuada.

Tasa interna de Retorno (TIR): La tasa de interna de rendimiento, o tasa interna de retorno como se le llama a veces para abreviar, es la tasa de descuento capaz de igualar la serie de ingresos futuros con el desembolso original. En otras palabras, es aquella tasa de descuento que da en un proyecto un VPN cero.

En este sentido Bolten (1993), la define como “la tasa de interés que iguala el valor presente de los flujos de efectivo esperados en el futuro, o ingreso, con el desembolso inicial del costo” (p. 225). La tasa interna de rendimiento puede encontrarse mediante prueba y error. Primero, se calcula el valor del presente de los flujos de efectivo proveniente de una inversión, usando una tasa de interés seleccionada de forma arbitraria.

Para reducir el número de ensayos que se requieren para encontrar la tasa interna de rendimiento, es importante minimizar el error de cada iteración. Un enfoque razonable consiste en hacer una primera aproximación lo mejor posible y posteriormente “proyectar” la tasa interna de rendimiento haciendo cambios bastante grandes en la tasa de interés al principio del proceso iterativo. En la práctica, pueden usarse calculadoras manuales relativamente poco costosas para encontrar la tasa de rendimiento.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es un criterio atractivo para muchas empresas, porque se expresa como porcentaje y se puede comparar fácilmente con el costo calculado del capital, que se expresa también como porcentaje. Además pocos piensan que la separación entre el cálculo de la TIR y el costo del capital ofrece una posición ventajosa desde la cual se puede juzgar el proyecto propuesto a la luz de sus propios méritos “independientemente” de costo del capital que para esos pocos, parece fluctuar ampliamente, con frecuencia y más allá de su control.

Análisis de Sensibilidad: El análisis de sensibilidad no es en realidad una técnica de reducción o medición del riesgo. Sirve para evaluar el efecto que producirían en los posibles resultados los diversos cambios que el financiero puede introducir en

cada variable de importancia.

El análisis de sensibilidad financiera de un proyecto permite comparar mejor la rentabilidad de la inversión en el proyecto con las diversas tasas de interés prevalecientes en el mercado financiero. De este modo, lo que en realidad se está considerando son los diversos precios del dinero para las diferentes partes de la inversión que se financien en condiciones distintas. El conjunto de las tasas de interés alternativas permite establecer la utilidad marginal del dinero en cada caso y, en consecuencia, las ventajas financieras de la inversión en comparación con la tasa de interés prevalecientes.

Cabe destacar que cada proyecto, en general, comprende una mezcla de inversiones y formas de financiamiento, vale decir, que requiere la intervención simultánea en diferentes mercados financieros. Como consecuencia, puede suponerse que el análisis de sensibilidad financiera tiende a basarse en la mezcla de inversiones antes que en una inversión determinada.

1.5.3 Marco conceptual.

Análisis: Es un conjunto de principios, técnicos y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, etc.

Balance general: Es el estado financiero que muestra, en una fecha determinada, la estructura y el valor del Activo de una empresa, así como la composición y el valor del Pasivo y el Patrimonio.

Comercialización: En marketing, planificación y control de los bienes y servicios para favorecer el desarrollo adecuado del producto y asegurar que el producto solicitado esté en el lugar, en el momento, al precio y en la cantidad requeridos, garantizando así unas ventas rentables

Demanda: Es la cantidad de un producto o servicio que los compradores potenciales están dispuestos a comprar a un precio determinado. Rosenberg (1999) (p. 124).

Estado de pérdidas y ganancias: Es el que muestra los productos, rendimientos, ingresos, rentas, utilidades, ganancias, costos, gastos y pérdidas correspondientes a un periodo determinado, con objeto de computar la utilidad neta o la pérdida líquida obtenida durante dicho periodo.

Estado flujo efectivo: Aquél que en forma anticipada, muestra las salidas y entradas en efectivo que se darán en una empresa durante un periodo

determinado. Tal periodo normalmente se divide en trimestres, meses o semanas, para detectar el monto y duración de los faltantes o sobrantes de efectivo.

Estados financieros: Se denominan así al Balance General y al Estado de Pérdidas y Ganancias, pero también se denotan de esta forma a otros estados relativos a la situación económica o los resultados de cualquier persona, negocio o corporación.

Estado financiero proyectado: Estado financiero a una fecha o periodo futuro, basado en cálculos estimativos de transacciones que aún no se han realizado; es un estado estimado que acompaña frecuentemente a un presupuesto.

Estructura administrativa: Forma en que se agrupan las unidades responsables de una dependencia o entidad, de acuerdo con una coordinación de funciones y líneas de mando jerárquicamente establecidas.

Estructura orgánica: Disposición sistemática de los órganos que integran una institución, conforme a criterios de jerarquía y especialización, ordenados y codificados de tal forma que sea posible visualizar los niveles jerárquicos y sus relaciones de dependencia.

Evaluación económica: “Tiene como objeto central determinar las características económicas del proyecto, para ello hay necesidad de identificar las necesidades de inversión, los ingresos, los costos, gastos, la utilidad, los puntos de equilibrio contable y económico y determinar la posibilidad de que al vender el producto al precio establecido, el negocio deje un excedente adecuado⁷.”

Inversión: Gastos para aumentar la riqueza futura y posibilitar un crecimiento de la producción. Enciclopedia® Microsoft® Encarta (2001). (s/n)

Margen Bruto: Diferencia entre las ventas netas y el costo neto de los artículos vendidos en un período de tiempo determinado. El porcentaje de Margen Bruto se obtiene de dividir las ventas netas entre los costos netos. Rosenberg (1999) (p. 257).

Mercado: Lugar o área donde se reúnen compradores y vendedores par realizar las operaciones de intercambio Rosenberg (1999) (p. 261). El mercado surge desde el momento en que se unen grupos de vendedores y compradores, y permite que se articule el mecanismo de la oferta y demanda. Enciclopedia® Microsoft® Encarta (2001). (s/n)

⁷ VARELA, Rodrigo, Innovación Empresarial Ciencia y Arte en la Creación de Empresas. 2001, 381p

Modelo: Conjunto de variables relacionadas entre sí e interactuantes, que en bloque dinámico conducen a obtener un resultado predeterminado o a solucionar un problema

Oferta: Es la cantidad de un bien o servicio que los productores están dispuestos a ofrecer en venta a un determinado precio. Rosenberg (1999) (p. 283).

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Precio: Cantidad de dinero dada a cambio de una mercancía o servicio, es decir, el valor de una mercancía o servicio en términos monetarios.

Préstamo: Transferencia de poder adquisitivo entre unidades económicas (naciones o gobiernos, empresas o individuos), para proporcionar asistencia financiera al prestatario a cambio de un interés y a veces, otras ventajas para el prestamista. Contrato por el cual una persona entrega a otra dinero o bienes para que los use o disponga de ellos, con la obligación de restituirlos entregando además un porcentaje de interés o dando otras ventajas a cambio.

Punto de Equilibrio: es el nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y los variables. Baca G (1999). (p. 175).

Rentabilidad: Es la remuneración al capital invertido. Se expresa en porcentaje sobre dicho capital. Aplicada a un activo, es su cualidad de producir un beneficio o rendimiento, habitualmente en dinero.

Sociedad anónima: Es una entidad mercantil capitalista, con denominación y capital fundacional, representada por acciones nominativas suscritas por accionistas que responden hasta por el monto de su aportación.

Sociedad cooperativa: Es una entidad mercantil, con denominación de capital variable fundacional, representada por certificados de aportación nominativos, suscritas por cooperativistas que responden limitadamente, salvo responsabilidad suplementada cuya actividad se desarrolla en su beneficio.

Sociedad responsabilidad limitada: Es una entidad mercantil personalista-capitalista con razón social o denominación, y capital fundacional representado por partes sociales nominativas, no negociables, suscritos por socios que responden limitadamente, salvo aportaciones suplementarias o prestaciones accesorias.

Tasa de interés: Es la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito. Rédito que causa una operación, en cierto plazo, y que se

expresa porcentualmente respecto al capital que lo produce. Es el precio en porcentaje que se paga por el uso de fondos prestables

Utilidad del ejercicio: Ingreso por ventas menos los costos de producción de las unidades vendidas, una vez que se ha deducido el Impuesto Sobre la Renta. Enciclopedia® Microsoft® Encarta (2001). (s/n)

2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL DE LAS ASOCIACIONES

Para la determinación de la situación actual se utilizaron medios empíricos cualitativos, tales como análisis documental, ejercicios participativos, entrevistas no estructuradas, encuestas, visitas de campo, entre otros. De tal estudio se desprenden las siguientes conclusiones:

2.1.1 Cordeagropaz. Caracterización: Los principales elementos caracterizadores de cordeagropaz, según el estudio documental y las entrevistas realizadas son:

- Es una entidad sin ánimo de lucro y de derecho privado.
- Esta conformada por profesionales de áreas técnicas, financieras y humanas.
- Participan en Junta de Cordeagropaz. la Alcaldía de Tumaco, Representantes de Extractoras. La Banca Privada, Corpoica, ANUC y un Representante del Concejo Comunitario del Río Rosario.
- Conforman una alianza estratégica Productiva entre el sector privado, financiero, gubernamental y las organizaciones campesinas.

Fuentes de Financiación de Cordeagropaz.

Cordeagropaz obtiene recursos de:

- Aportes de las Plantas Extractoras de Tumaco
- Ventas de servicios a las Asociaciones de Palmicultores
- Bienes y servicios de las entidades privadas y estatales como el SENA, Sociedad Portuaria, ECOPETROL, Gobernación de Nariño, Cámara de Comercio y Corpoica.

OBJETIVOS DE CORDEAGROPAZ

Se define como los principales objetivos de Cordeagropaz, los siguientes:

- Crear alianzas estratégicas productivas.
- Gestionar recursos financieros para los proyectos productivos.

- Generar cultura empresarial y de competitividad.
- Generar actividades productivas viales, rentables y sostenibles.
- Contribuir al bienestar social y la convivencia pacífica.
- Para alcanzar estos objetivos requiere:
 - Capacitación Organizativa Administrativa, social y Empresarial.
 - Asistencia Técnica y transferencia de tecnología.
 - Gestión de Recursos Financieros y servicios de crédito

2.1.2 Asociaciones. Las asociaciones son empresas Asociativas de Campesinos, legalmente constituidas, bajo la figura jurídica de Asociaciones. Las entidades sometidas al diagnóstico son las siguientes:

■	Agropal:	54 Asoc.	458 Has.	Cosecha	Actualmente
■	Asopalmira:	85 Asoc.	458 Has.	Cosecha	Actualmente
■	Pazmira	81 Asoc.	412 Has.	Cosecha	Actualmente
■	Agropalcar:	104 Asoc.	508 Has.	Cosecha	Actualmente
■	Agromares:	56 Asoc.	250 Has.	Cosecha	Actualmente
■	Agrocajapi:	25 Asoc.	250 Has.	Cosecha	Actualmente
■	Agromira:	63 Asoc.	373 Has.	Cosecha	Actualmente

RESUMEN DE ASOCIACIONES

- Existen, a la fecha, 7 Asociaciones
- 7 de las Asociaciones cosechan actualmente.
- Existen **2.709** Has Disponibles para cultivo
- En total agrupan 468 Asociados
- L o anterior arroja un promedio de 8 Has por Asociado

Estructura Organizativa y aspectos contractuales de las Asociaciones

- Cada asociación tiene un Gerente que lo coordina y dirige el cual es asesorado por Cordeagropaz.
- Poseen un Consejo Directivo conformado, en la mayoría de los casos, por 7 miembros.

- Para ser campesino miembro de las asociaciones debe tener 5 Has de tierra destinadas al cultivo de Palma de Aceite.
- El crédito ante la entidad financiera está avalado por una Extractora de la zona: Máx. \$7 millones de pesos por Ha. / campesino.
- Los precios de venta del fruto de las Asociaciones obedecen al vaivén del mercado internacional

EXTRACTORAS CON LAS QUE TIENEN CONTRATOS LAS ASOCIACIONES

Las Extractoras son empresas radicadas en la zona con capacidad de producir fruto y transformarlo en aceite. Son las siguientes:

- Araki
- Astorga
- Santa Elena
- Santa Fe
- Palmas de Tumaco
- Palmeiras

Finalidad de la Extractoras

Las extractoras relacionadas arriba, tienen las siguientes finalidades

- Producir Aceite de alta calidad para consumo nacional y para exportación.
- Propiciar una integración vertical con los campesinos de la zona.
- Mantener capacidad de producción de las plantas.
- Propender por una mayor productividad.
- Lograr una efectiva Integración al desarrollo social cultural empresarial de Tumaco

2.1.3 Cultivo de la palma de aceite. Sobre el cultivo de la palma, según los resultados de la visita se resaltan los siguientes aspectos:

- Vida Productiva de la palma de 24 – 30 años.
- Semilleros auspiciados por las extractoras y por corpoica.
- 130 plantas aproximadamente por Has, con el cumplimiento de requerimientos técnicos.

- 24 Ton/Ha/año, aprox., a partir del año 6, con el cumplimiento de requerimientos técnicos y laborales

2.1.4 Contexto macroeconómico del cultivo de la palma de aceite.

Contexto económico

- Aspectos del mercado Nacional e Internacional:
 - Malasia aporta 13 millones de Ton de Aceite al año.
 - Colombia aporta aproximadamente 700 mil Toneladas/ año.
- Volumen de Demanda anual:
 - 30 millones de Ton en el mundo.
- Prestamos e intereses de fomento en Colombia, a productores y comercializadoras
- Mano de Obra: existen restricciones en cuanto en mano de obra por la existencia de cultivos ilícitos, que se hacen más atractivos para el campesino.
- Transporte de la Fruta: es un rubro importante debido a que se trata de un producto altamente perecedero.

Político

- Desarrollo del plan Colombia:
 - Dentro del Plan Colombia se incluye recursos por más de US \$ 100 millones para el cultivo de palma a nivel nacional, pues se considera un producto estratégico.
- Fomento al cultivo de la palma:
 - Se encuentra en el cultivo de la palma una alternativa para frenar el desarrollo de cultivos ilícitos.
- Ley de tendencia de tierras:
 - Establece normas de protección del nativo frente a los colonos
- Opositores al programa:
 - Organizaciones

Socio – cultural

- Cantidad de hectáreas sembradas:

- En Colombia al año 2005 se registraron 273.567 Has.
- Producción de crudo: 672.597 Ton al año.
- Principales áreas de cultivo:
 - Magdalena – Norte de Cesar – Atlántico – Guajira – Meta – Cundinamarca - Casanare - Caquetá y Nariño.
- Subproductos derivados de la fruta:
 - Aceite de pulpa
 - Aceite de palmaste
 - Torta de palmaste
- Presencia de cultivos ilícitos:
 - En la zona existen cultivos de coca, constituyendo una actividad atractiva para los campesinos.
- Fumigación por parte de antinarcóticos
 - Las fumigaciones con Glifosato afectan al medio ambiente y aunque pretenden erradicar la coca, ponen en peligro otros cultivos y afectan la salud de las personas.

En cuanto al daño de los cultivos, no existe ninguna institución que les responda a los campesinos por los daños ocasionados.

- Otros programas agrícolas
 - Existen otros programas agrícolas para fomentar el cultivo del Cacao y del caucho.
 - Otros procesos de la cadena productiva

Tecnológico

- Vida Productiva de la planta:
 - Hoy tiene una vida productiva entre 24 – 30 años. Con un mayor desarrollo tecnológico y una mejor tecnificación del cultivo podría llegar a ser 40 años.
- Tiempo para cosecha
 - El tiempo para cosechar, teniendo en cuenta una producción optima, es de 36 meses.
- Equipos para cosecha y recolección:
 - Tractor
 - Camiones guadañadora

- Búfalos
- Asistencia de cordeagropaz en diferentes áreas
 - Financiera y contable
 - Administrativa
 - Técnica
 - Jurídica
 - Manejo de plántulas
 - Complejidad de la extractora

Competencia

- Oferta nacional e internacional. El precio fluctúa según el comportamiento de los mercados internacionales, fundamentalmente.
- Otros cultivos. La posibilidad de otros cultivos, ente ellos los ilícitos puede desincentivar el cultivo de la palma pues se genera un costo de oportunidad, a más de que las ofertas salariales de estos cultivos ilícitos encarecen el valor de la mano e obra.
- Otros proveedores locales
- Precio interno
- Precio internacional

2.1.5 Análisis D. O. F. A. Dentro del proceso de recolección de la información se realizó un taller para la determinación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para la actividad en general y para las asociaciones en particular. En dicho taller, trabajaron integrantes de las distintas asociaciones que, por efectos metodológicos, conformaron equipos en los que estuvieron mezclados, para evitar sesgos en las apreciaciones.

Debilidades

Los participantes del ejercicio perciben las siguientes debilidades:

- El alcalde actual no apoya el proyecto

Aunque esto constituye un fenómeno ajeno y externo a las asociaciones, es necesario crear lazos de unión con la administración para buscar apoyo para la satisfacción de necesidades que son fundamentales para la viabilidad del proyecto, especialmente lo que hace relación a vías, programas de seguridad

social y vivienda, que mejoren la calidad de vida no solo de los asociados si no los habitantes que están dentro de las zonas de influencia del proyecto.

Sino es posible, es importante convertir a estos grupos de trabajo solidario en un movimiento de acción comunitario que ejerza poder político en pro de alcanzar los objetivos del proyecto, no solo económico sino del necesario desarrollo social.

- Para el trabajo de las asociaciones es necesario el respaldo de terceros.
- Las asociaciones están en diferentes momentos del cultivo, por lo tanto tomar decisiones conjuntas, resulta difícil.

En este sentido es importante tener en cuenta dentro de la proyección del futuro de las asociaciones, alternativas para responder a estos distintos estados en que se encuentran las entidades.

- Proyectos comunes sin horizontes claros.

Dentro del desarrollo futuro del proyecto, es importante promover la interacción entre las distintas asociaciones, originando el trabajo solidario entre ellos y creando una conciencia comunitaria, por ello es importante el ampliar el campo educativo a todos los asociados.

- Seguridad social mínima para los asociados.

Por esto es importante recuperar la participación de las autoridades municipales.

- No existe claridad en programas de pan coger.

Buscar alternativas que permitan sin afectar el desarrollo técnico del proyecto, que permitan desarrollar cultivos que puedan abastecer o por lo menos colaborar con el mejoramiento de vida en el campo alimenticio de los asociados.

- Diferentes costos de producción entre asociados.

Para responder a este fenómeno deben buscarse alternativas que los reduzcan, creando economía de escala, lo que puede lograrse con la unión de las asociaciones o algunas de ellas.

Fortalezas

Como fortalezas se detectan las siguientes:

- Comité Directivo de Cordeagropaz en manos de profesionales.
- Visión de desarrollo de la zona a largo plazo.
- Trabajo en otros proyectos agrícolas.

- Auto motivación del campesinado para crear otros proyectos.
- Integración de la familia campesina (trabajo social).
- Respaldo de Entidades Internacionales.
- Apoyo de las empresas extractoras.

Oportunidades

Como oportunidades se perciben;

- Los gerentes coinciden en que debería existir una entidad comercializadora.
- Existe la necesidad de aprovechamiento de economías de escala.
- La existencia de Cordeagropaz y su continuidad en un papel de asesor.
- Capacidad de las plantas para atender la oferta, pues hoy no están produciendo al cien por ciento.
- Desarrollo de vivero propio.
- Ley de tendencia de tierras (expansión de cultivos).
- Reducción en tiempo para pago de deuda bancaria.

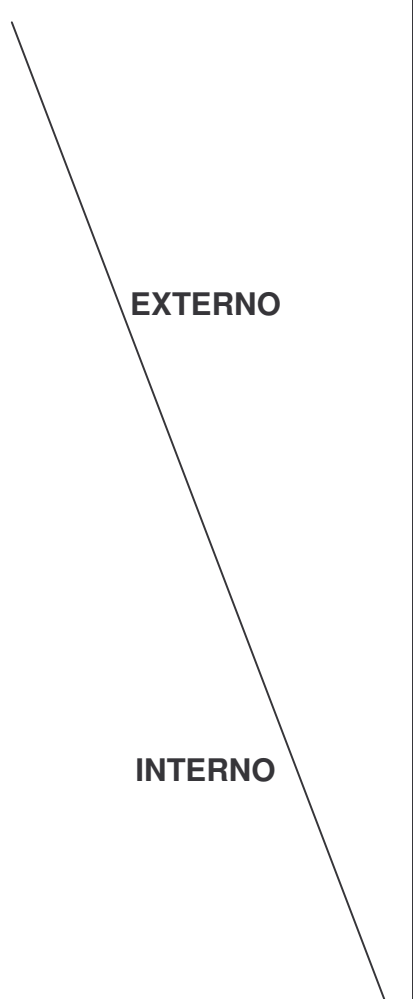
Amenazas

Se detectaron las siguientes amenazas:

- La existencia de cultivos ilícitos producen un incremento en costo de mano de obra, pues el campesino desplaza su trabajo hacia ellos.
- Tendencia de los precios a la baja y dependencia del comportamiento del mercado externo.
- Población analfabeta
- Problemas en vías de acceso a cultivos que genera sobre costos por la dificultad de transporte.
- Contrato de respaldo financiero y compra de producción a largo plazo.

Matriz DOFA: Una vez realizado el diagnóstico general de las asociaciones se procedió a elaborar la matriz dofa que tiene como finalidad medir el comportamiento que las asociaciones han tenido en los tres últimos años (2003, 2004 y 2005) a través de ella se podrá conocer como ha sido el comportamiento a nivel de fortalezas y debilidades; igualmente se determinan las posibles estrategias que las organizaciones podrían implementar para mejorar sus debilidades y amenazas y aprovechar sus fortalezas y oportunidades como se observa en el cuadro 1.

Cuadro 1. Matriz DOFA General, asociaciones

	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los gerentes coinciden en que debería existir una entidad comercializadora 2. Existe la necesidad de aprovechamiento de economías de escala. 3. La existencia de Cordeagropaz y su continuidad en un papel de asesor. 4. Capacidad de las plantas extractoras para atender la oferta, pues hoy no están produciendo al cien por ciento. 5. Desarrollo de vivero propio. 6. Ley de tendencia de tierras (expansión de cultivos). 7. Reducción en tiempo para pago de deuda bancaria 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La existencia de cultivos ilícitos producen un incremento en costo de mano de obra, pues el campesino desplaza su trabajo hacia ellos. 2. Tendencia de los precios a la baja y dependencia del comportamiento del mercado externo. 3. Población analfabeta. 4. Problemas en vías de acceso a cultivos que genera sobre costos por la dificultad de transporte. 5. Contrato de respaldo financiero y compra de producción a largo plazo.
	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comité Directivo de Cordeagropaz en manos de profesionales. 2. Visión de desarrollo de la zona a largo plazo. 3. Trabajo en otros proyectos agrícolas. 4. Auto motivación del campesinado para crear otros proyectos 5. Integración de la familia campesina (trabajo social). 6. Respaldo de Entidades 	<p>ESTRATEGIAS FO (F1,F2;F6,F7;O1,O2)</p> <p>Creación de una nueva empresa que aglutine a las asociaciones actuales. (F1,F2,F6,F7;O4,O5,O6,O7)</p> <p>Ampliación en la cobertura para la siembra de nuevos proyectos de palma africana. (F1,F2,F7;O1,O3)</p> <p>Lograr voz y voto ante la federación de</p>

<p>Internacionales. 7. Apoyo de las empresas extractoras.</p>	<p>palmicultores del país (FEDEPALMA) (F1,F2,F7;O1,O2,O4) Negociar frente a compradores de fruta y vendedores de insumos</p>	<p>mercado externo. (F1,F4,F7;A2,A3) Capacitar a los asociados</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El alcalde actual no apoya el proyecto 2. Proyectos comunes sin horizontes claros. 3. Seguridad social mínima para los asociados. 4. No existe claridad en programas de pan coger. 5. Diferentes costos de producción entre asociados. 6. La administración de algunas asociaciones presentan debilidades en su manejo 	<p>ESTRATEGIAS DO (D5;O1;O3;O7) Posible fusión entre asociaciones para lograr eficiencias financieras y administrativas. (D6;O1,O3) Definición de nuevos modelos de administración para algunas asociaciones que presentan debilidades en su manejo (D2;O1,O3) Promover la interacción entre las distintas asociaciones, originando el trabajo solidario y creando una conciencia solidaria. (D5,O3) Reducir y controlar los costos de producción</p>	<p>ESTRATEGIAS DA (D5;A1,A4) Permitir el desarrollo de nuevas opciones laborales para la consecución de la mano de obra necesaria para el desarrollo de las plantaciones de palma de las asociaciones. (D1,D3,D4;A1,A3) Acercamiento ante organismo estatales y aprovechamiento de alternativas gubernamentales</p>

2.1.6 Necesidades de las asociaciones campesinas

- Vías para entrar la semilla y sacar el fruto.
A través de la promoción de estas, se lograría bajar uno de los rubros que más impacta el costo de producción de los cultivadores.
- Estabilidad en los precios de venta del fruto.
Esto se podría lograr mediante una mayor claridad en la fijación de los precios de compra lo que daría una relativa seguridad a los productores, estableciéndose un

sistema de precio mínimo, basado en algunas de las propuestas formuladas en el comité Directivo de Cordeagropaz.

- Capital de trabajo
- Mano de Obra para cultivos y mantenimiento.

Buscar alternativas en este campo, no solo en las formas de presentación de los servicios laborales, sino en las formas de remuneración.

- Asistencia técnica.
- Herramientas necesarias para el cultivo.
- Protección social para los asociados.
- Salud – educación – vivienda.
- Otros métodos para erradicar los ilícitos.
- Concretar programas de pan-coger.

2.1.7 Propuestas. Del análisis de los resultados del diagnóstico realizado, el cual corresponde íntegramente a lo obtenido con la aplicación de los métodos investigativos utilizados, nos permitimos proponer:

a) Creación de una nueva empresa que aglutine a las asociaciones actuales. Con esta se pretendería lograr algunos de los siguientes beneficios:

- Crear fortalezas para negociar frente a compradores de fruta y vendedores de insumos.
- Búsqueda de alternativas para reducir y controlar los costos de producción.
- Lograr voz y voto ante las asociaciones de palmicultores del país (Fedepalma).
- Presencia ante organismos estatales y aprovechamiento de alternativas gubernamentales.
- Apoyo técnico a los asociados.
- Manejo y regulación de Créditos de Fomento
- Capacitar a los asociados.

La naturaleza Jurídica de la asociación y la participación en ella, tanto de las asociaciones como de Cordeagropaz depende de los resultados que arrojen el estudio de Factibilidad para la creación de una nueva empresa que aglutinó a los pequeños palmicultores de Tumaco, pero es obvio que de acuerdo con el querer de los asociados y las ventajas consecuentes que de su información se derivan,

este debe ser el norte, teniéndose en cuenta eso si , el desarrollo de las distintas asociaciones, su capacidad económica y planteándose dentro de la propuesta alternativas para lograr conjugar estas variables y la viabilidad de cada una de ellas, además de distintas alternativas de participación de Cordeagropaz, para que esta entidad sin estancarse, pueda seguir participando en el desarrollo y evolución del proyecto palmero.

b) Posible fusión entre asociaciones para lograr eficiencias financieras y administrativas.

c) Definición de nuevos modelos de administración para algunas asociaciones que presentan debilidades en su manejo,

d) Redistribución territorial de los asociados, o en su defecto, coordinar de mejor manera la venta del producto a las plantas extractoras para abaratar costos en el transporte del mismo.

e) Permitir el desarrollo de nuevas opciones laborales para la consecución de la mano de obra necesaria para el desarrollo de las plantaciones de palma de las asociaciones.

2.2 ESTUDIO MERCADO

2.2.1 Situación mercado. En las palabras de clausura pronunciadas por el Presidente de la Republica, Álvaro Uribe Vélez en el XXXIII congreso nacional de cultivadores de palma de aceite celebrado el pasado 10 de junio en la ciudad de Cartagena, hizo referencia al potencial de tierras que tiene Colombia para el cultivo de palma de aceite calculándolo en 3.5 millones de Hectáreas. De igual manera calculó que hacia finales del año en curso, el país debía terminar con unas 280 mil hectáreas sembradas con este cultivo. Allí mismo cifró las esperanzas de un desarrollo económico para la nación al cultivar esta planta cuando dijo: “¿Quién de ustedes por ahí tienen 100 mil pesos colocados en un banco? ¿Usted tiene una plática en el banco, doctor Carlos? ¿No tiene un peso en el banco? ¿Usted tiene por ahí unos ahorros en el banco? ¿A cómo se los están pagando? Al 4%. ¿Cuál es la tasa de retorno en la palma? 17-17. ¿Me incluyó ahí los incentivos tributarios? ¡Hombre!”

Se calcula que la producción de Colombia en Toneladas de Aceite de Palma es de poco más de 800 mil al año y que más del 50% de ellas se consume internamente; el otro 50% se debe colocar en el mercado internacional, enfrentando una situación de desventajas al incrementarse los costos de logística del proceso, transporte interno a puerto y también a las bajas tasas de cambio que se han registrado en el país en el último año.

Las bajas tasa de cambio tienen una coincidencia muy fuerte frente a los ingresos de los palmicultores, pues la apuesta la han fijado con base en el precio internacional y no sobre los márgenes que se pueden obtener cuando el sistema de precios se fija con base en el costo de producción: " A los primeros excedentes para exportación, que se presentaron en 1989. Los productores respondieron organizándose y, al mismo tiempo que se iniciaba en 1990 el proceso de apertura económica en Colombia, exportaron sus primeras toneladas. Los precios del aceite de palma se desvincularían entonces de los costos de producción y comenzarían a mirarse con referencia en los precios internacionales " (Tomado del artículo El Nuevo Reto de la Comercialización Palmera: Fedepalma 12-04-05).

Otro de los grandes desafíos que enfrenta el gremio palmicultor está relacionado con la colocación del excedente que el consumo nacional no pueda atender y por lo tanto deberá ser ingenioso en sus propuestas para incentivar la demanda de este genérico en otras instancias de la industria y evitar la caída vertiginosa de los precios. El tratado de Kyoto ha traído una gran oportunidad desde el punto de vista del desarrollo de un comestible que utilice insumos naturales, que no contamine y que remplace a los combustibles fósiles, sin necesidad de modificar la estructura de los motores.

El biodiésel o Diesel de origen biológico, es el tema que tiene acaparada la atención del sector palmicultor en la actualidad, y a él le está apuntando con recursos económicos para coadyuvar a hacerlo realidad, porque representa un importante nicho potencial que permitiría a los productores de aceite de palma tener cierta tranquilidad sobre sus excedentes. En el mundo hoy circulan 900 millones. Solo en Estados Unidos hay en la actualidad 220 millones y para ese año, la cifra se duplicará. En Colombia transitan alrededor de 3.100.000, de los cuales el 40% se encuentra en Bogotá. A este ritmo, es imperativo tomar decisiones que mermen la contaminación y el afecto invernalero.

Así que el gobierno, el gremio y otras partes interesadas requieren trabajar muy coordinadamente para ver si el proyecto de obtener biodiésel a partir de la utilización del aceite crudo de palma, finalmente llega a ser factible en Colombia.

Fedepalma lo entiende de esa manera y por ello está participando con el gobierno en la propuesta de reglamentación de la Ley 939 de 2004.

Así mismo, participarán en el estudio de la metodología para determinar un precio razonable para el biodiésel, que sea compatible con las fórmulas utilizadas en el establecimiento de los precios de los distintos combustibles.

Con ello se pretende garantizar, por un lado que los productores obtengan un precio atractivo para que su actividad sea sostenible y, por otro, que los compradores obtengan el producto a precios razonables. Lo que se espera es que el precio lo fijen con base en el costo de producir biodiésel y no con base en el precio internacional del barril de petróleo.

La gran oportunidad para comercializar el fruto de la palma de aceite ha sido planteada desde el principio cuando las extractoras de la región de Tumaco accedieron a respaldar los créditos bancarios y demás fuentes de financiación para que los pequeños palmicultores desarrollaran el cultivo. Este programa le da la tranquilidad al campesino que todo lo que produzca será comprado. Sin embargo, el precio de la tonelada será pagado por la extractora en función del precio internacional del crudo, lo que pone en inestabilidad al gremio de los pequeños campesinos, si no obran con juicio y proyectan tanto la producción como el precio que recibirán por ella.

Para tratar de contrarrestar la inestabilidad, tomamos el promedio del precio que reciben actualmente por tonelada de fruta, calculando en \$154.000 y lo proyectamos a 3 años, asumiendo la variable inflacionaria de un 5% por año.

2.2.2 Mercado internacional. En el mundo la superficie sembrada de palma de aceite es de 5,4 millones de hectáreas de las cuales en Malasia hay 2,4 y en Indonesia 1,5 millones.

La producción mundial de aceite de palma ha registrado un rápido crecimiento durante las últimas décadas, la producción mundial de aceite de palma para el año 2005 fue de 33,6 millones de toneladas.

El continente asiático es el principal productor de aceite crudo de palma; en la actualidad representa el 90% de la producción mundial, los principales países productores son: Malasia con el 45% de la producción mundial e Indonesia con 41% el resto de la producción se encuentra repartida en diversos países que individualmente producen menos de 3,5%.

Colombia es el quinto productor después de Nigeria y Tailandia, y solo representa el 2% de la producción mundial. En América Latina el principal productor es Colombia con el 41% de la producción regional, seguido por Ecuador (19%) Costa Rica (10%) y Brasil (8%).

La palma es la especie oleaginosa más productiva que se conoce; bajo condiciones adecuadas de manejo puede producir más de 8 toneladas de aceite crudo, 640 Kilogramos de aceite de palmaste y 810 Kilogramos de torta de palmaste por hectárea cada año. Estas cifras de rendimiento superan ampliamente los máximos rendimientos que se pueden obtener con otras especies oleaginosas como la soya, girasol, ajonjolí y coco.

Se estima que para cubrir la demanda de aceite de palma en el 2010 se requerirán aproximadamente entre 2,67 y 3,77 millones de hectáreas nuevas de plantaciones de palma aceitera considerando un rendimiento promedio mundial de 4,5 toneladas de aceite/hectárea/año (1,26ton/ha/año superior al actual) el incremento promedio anual del área sembrada en el mundo entre 1992 y 1996 fue 256.000

hectáreas las cuales correspondieron principalmente a Indonesia, Malasia y Tailandia; sin embargo debido a la poca disponibilidad de más tierras aptas para este cultivo en Malasia y Tailandia el mayor crecimiento futuro deberá tener lugar en Indonesia y en los países de América tropical.

En 1997 los países productores que presentan mayores rendimientos en toneladas de aceite crudo por hectárea fueron Malasia (4,1), nueva Guinea y Costa Rica (3,9), Colombia e Indonesia (3,5), Tailandia (2,6).

El comercio internacional: En la actualidad el volumen total de aceites y grasa vegetales que se comercializa a escala mundial es de 138.2 millones de toneladas. Dentro de este mercado el volumen transado de aceite de palma es de aproximadamente 33,6 millones de toneladas cuyo valor asciende a US\$ 16,968 millones.

La tendencia del comercio mundial de aceites y grasa vegetales muestra una participación creciente de aceite de palma; mientras que en 1990 el aceite de palma representaba 17% del comercio mundial de aceites y grasas vegetales hoy su participación es de aproximadamente 37%.

El comercio mundial del aceite de palma ha tenido un crecimiento en 1997 las exportaciones apenas alcanzaban un total de 12.7 millones de toneladas y en 2005 alcanzaron un volumen de 26,6 millones. En los últimos cuatro años el aumento ha sido todavía bastante acelerado, pues en 2001 las exportaciones fueron de 17.6 millones de toneladas.

El mercado de aceites y grasa vegetales esta compuesto por aceites suaves (soya, algodón, canola, maní, girasol) y aceites láuricos (pálmiste y coco); el aceite de palma es un competidor dentro de la familia de aceites suaves y se le puede considerar como el más importante en términos de participación en el comercio mundial de aceites vegetales. Le siguen el aceite de soya, almendra de palma y girasol.

Principales países exportadores: Las exportaciones mundiales de aceite de palma están concentradas también en los dos principales países productores: Malasia representa el 51% de las exportaciones e Indonesia el 39%.

Importaciones mundiales de aceite crudo de palma: Los principales importadores de aceite de palma son los países asiáticos, en su orden Unión europea, China, India, Pakistán y en menor escala Japón y Singapur. Estos países representan el 52,1% de las importaciones mundiales de aceite de palma; Singapur opera más que todo como un centro de intermediación en el comercio de aceite.

Consumo mundial: En la actualidad el consumo mundial de aceites y grasa es de 135.3 millones de toneladas, de las cuales 33,1 millones de toneladas corresponden a aceite de palma. El consumo per cápita de aceites ha mostrado una tendencia de crecimiento en la última década

El mercado mundial de aceites y grasas esta abocado a fuertes transformaciones determinadas por el auge que imprime a la demanda mundial el crecimiento económico y demográfico de China e India, sumado a los nuevos mercados de biocombustibles, bioenergéticos y de la industria oleoquímica, así como por el efecto de sustitución de consumo de grasas hidrogenadas que han generado las nuevas normas que obligan a informar el contenido de ácidos grasos trans de los alimentos de Estados Unidos y Europa.

En este proceso, la agroindustria de la palma de aceite esta llamada a jugar un papel importante, tal como lo hizo durante la segunda mitad del siglo pasado, suministrando al complejo oleaginoso mundial una fuente de energía rica y económica para la alimentación. Hacia el futuro, el desafío consiste en aprovechar con éxito las nuevas posibilidades que brindan los mercados.

Precios internacionales: La tendencia a largo plazo de los precios internacionales de los aceites y grasas es a la baja, sin embargo el ajuste de las series de precios de las diferentes clases de aceites muestra que entre 1999 y 2001 predominó una tendencia a la baja, la cual cambió a partir de 2002. En los últimos 3 años a predominado una tendencia a alza en efecto, en dólares reales a 2200 (usando como deflactor de los precios nominales el índice de precios de los productos básicos no energéticos del fondo monetario internacional) los precios de aceite de palma en 2005 a partir de este año han estabilizado hasta situarse alrededor de 422 dólares. No obstante en lo transcurrido en 2004 los precios internacionales sufrieron un fuerte descenso situándose en junio a menos de US\$375 por tonelada en puerto de embarque.

2.2.3 Mercado nacional. El área plantada con palma de aceite en Colombia a crecido a partir de la década de los 90 al pasar de 150 mil hectáreas en 1998 a cerca de 275 mil has en 2005; el 59% del área actual se encuentra en etapa productiva. Los cultivos de palma de aceite están distribuidos en 4 zonas: la zona norte (principalmente Cesar y Magdalena) con 90 mil has, le sigue la zona oriental (Cundinamarca, meta y Casanare) posee aprox. 88 mil has, en la central (Cesar y Santander) hay 65 mil has y en la occidental (Nariño) cerca de 32 mil has.

La producción nacional de aceite de palma crudo en 2005 fue de 672.597 toneladas, 42.208 más que en el año inmediatamente anterior, lo que significó un incremento de 6,7%. No obstante, este aumento fue menor que el extraordinario 19,7% de 2004. En cuanto a la almendra de palma, en 2005 se produjeron 158.172 toneladas, 8,5% más que en 2004.

El rendimiento anual promedio de aceite de palma crudo por hectárea se redujo levemente de 4,01 a 3,97 toneladas; los rendimientos mensuales promedio sólo registraron aumentos en junio, agosto, noviembre y diciembre del 2005.

Exportaciones: Las exportaciones de aceite crudo de palma han tenido una tendencia fluctuante, se destacan los años 2003 y 2004 en los cuales se han exportado volúmenes significativos en 2004 las exportaciones de aceite y grasas llegaron a 248.700 toneladas

En 2005 las exportaciones de aceite de palma disminuyeron 0,6% a 247.236 toneladas. La oferta exportable se redujo de 39,4% a 37,4% de la producción nacional, por supuesto asociado al mejor comportamiento de las ventas en el mercado local.

El 81% de las exportaciones se hizo como aceite crudo y lo restante, incorporado en aceites refinados, mezclas alimenticias, mantecas, margarinas y jabones. Si bien las exportaciones en productos procesados aumentaron 4,9% frente a 2004, fueron inferiores en igual proporción a las de 2003, y están lejos de alcanzar los máximos históricos de 2001. Esto indica que las restricciones al comercio en la Comunidad Andina continúan siendo una barrera importante para las exportaciones colombianas de productos procesados elaborados con aceite de palma. Adicionalmente, indica que el precio más competitivo de este producto en Colombia en 2005 tuvo mayor impacto en el consumo local que en las exportaciones de bienes procesados.

El 85% de las exportaciones de aceite de palma crudo se colocan en el continente europeo. Los principales destinos son el Reino Unido, adonde llegaron 116.529 toneladas y España, que adquirió 44.548 toneladas.

Las exportaciones de aceite de palmiste disminuyeron ligeramente en 2005 a 34.400 toneladas (-0.6%). Solamente aumentaron las exportaciones de aceite incorporadas en productos procesados, tales como jabones, cosméticos y margarinas, en un monto de 1.600 toneladas, en tanto que las exportaciones de aceite crudo disminuyeron 1.800 toneladas. El 74% de las exportaciones de aceite crudo de palmiste también se dirigieron a Europa, en donde se destacó España, que compró el 33% del total.

Importaciones: En 2005 las importaciones de aceites y grasas en Colombia disminuyeron en 25.000 toneladas. En total se importaron 328.123 toneladas, de las cuales el 76% correspondió a aceites crudos, el 14,4% fueron aceites refinados y el 10% grasas animales.

Las reducciones más importantes se presentaron en grasa animal y aceites vegetales crudos. La reducción en las importaciones de aceites y grasas animales estuvo marcada por la menor entrada al país de sebos y grasas de desperdicio,

que cayó en 17.571 toneladas, gracias a que sus compradores, en su mayoría fabricantes de jabón, las sustituyeron por aceite de palma, que presentó un mejor precio relativo.

En cuanto a los aceites vegetales crudos, se importaron 5.916 toneladas menos de aceites de palma y de palmiste que en 2004, y 3.794 toneladas menos de aceite de girasol. Adicionalmente, el equivalente de aceite en las importaciones de frijol soya también disminuyó 9.128 toneladas. No obstante, las importaciones de aceite de soya crudo aumentaron 9.459 toneladas (+6,7%).

Las importaciones de aceites vegetales refinados aumentaron mucho menos de lo que habían crecido en 2004. El aumento de solo 1.247 toneladas en 2005, contrasta con el fuerte aumento de 15.806 toneladas del año anterior. Esto se debió a que en 2005 solo aumentaron las importaciones de aceites de palma y palmiste y sus fracciones en 3.335 toneladas, mientras que disminuyeron en 2.095 toneladas las de mantecas vegetales, margarinas y aceites refinados empacados.

El 32% de las importaciones de aceites refinados, esto es 15.072 toneladas, fueron importaciones de aceite de palma refinado y sus fracciones provenientes del Ecuador. Estas aumentaron 41% (+4.382 toneladas) frente a 2004. En cambio, el flujo de importaciones de aceite de palma crudo desde Ecuador, que en años anteriores había venido creciendo se redujo en 3.278 toneladas. En 2005, sólo se registraron oficialmente importaciones de 242 toneladas de este producto por la frontera con este país. De igual manera, las importaciones de mezclas de aceites vegetales y de grasas hidrogenadas desde el vecino país también disminuyeron a 2.668 toneladas (-77) y a 2.550 toneladas (-1.959), respectivamente.

Consumo aparente: El consumo aparente de aceite de palma aumento de 406 mil a 439 mil toneladas entre 2001 y 2005 el consumo per cápita se mantuvo alrededor de 8,8 kilogramos (Tabla 1). Con los fundamentales de oferta y demanda evaluados anteriormente se obtiene una estimación del consumo aparente de 439.490 toneladas, 12,5% superior al de 2004. De igual manera, el consumo per cápita de aceite de palma, que venía descendiendo desde el año 2002, registró un incremento de 10,8%, alcanzando 9,5 kilogramos durante 2005.

Precios internos: En promedio, el precio interno del aceite de palma crudo en Colombia se redujo 13% al pasar de US\$540/ton en 2004 a US\$469/ton en 2005. Esta caída se explica, tanto por el descenso de los precios internacionales del aceite de palma y el aceite de soya, principal sustituto del primero, como por la reevaluación del peso frente al dólar, la cual se reflejó en un menor precio en pesos colombianos de este producto. Así mismo, el ajuste a la metodología de estabilización de precios tuvo como resultado un nivel de precio interno muy competitivo del aceite crudo de palma colombiano frente al precio internacional del aceite de soya argentino.

Tabla 1. Balance de oferta y demanda para el aceite de palma (en miles de ton)

Concepto	2003	2004	2005	Variación %
I. Producción nacional	526,6	630,3	672,6	6,7
II. Importaciones	21,5	16,2	15,7	-2,7
Aceite de palma crudo	16,4	3,5	0,2	-93,1
Fracciones	5,1	12,7	15,5	22,5
III. Exportaciones	158,9	248,7	247,2	-0,6
Aceite de palma crudo	109,6	204,0	200,4	-1,8
Aceite de palma incorporado	49,3	44,7	46,9	4,9
IV. Oferta disponible (I+II-III)	389,3	397,8	441,1	10,9
V. Cambio de inventarios	-4,9	7,2	1,6	n.a.
VI. Consumo aparente (IV - V)	394,2	390,6	439,490	12,5
Población (En millones)	44,6	45,3	46,0	1,6
Consumo per cápita de aceite de palma en kilogramos	8,8	8,6	9,5	10,8

Fuente: Fedepalma

2.2.4 Situación actual de las asociaciones. Para armar una estrategia comercial que permita el buen manejo de la producción del fruto de palma de aceite de los pequeños cultivadores de palma de aceite de la región Tumaco, es preciso partir de un conocimiento del macro ambiente, observando el desempeño del país y de él en el contexto internacional e ir introduciendo la realidad de las asociaciones de los pequeños palmicultores de Tumaco, pues bien es cierto que se tienen oportunidades para incrementar el cultivo de la palma, como el potencial expresado por el señor presidente de la república de 3.5 millones de hectáreas para cultivo y la esperanza de terminar en el 2006 con un inventario de siembra de 300 mil hectáreas.

Durante el año 2005 los palmicultores colombianos produjeron 672,597 toneladas de aceite de palma, el 7% más que en el 2004. La cifra es el incremento en las áreas de producción 4.6%, rendimiento por hectárea del 24.1% y aceite de palma por hectárea del 14.7%. Sin embargo, por el incremento en las ventas en el mercado nacional las exportaciones disminuyeron 0.6% en el año 2005, las que no representaron mayores ganancias, debido a la caída de los precios internacionales del aceite de palma y a la reevaluación del peso colombiano frente al dólar.

También es bueno tener en mente que Colombia es el quinto (5) país en el mundo que mas produce aceite de palma, pero que su consumo percapital no pasa de los 8,8 kg. Por habitante. Cifra que frente a malasia que tiene un consumo de 63 kg. Por habitante, hace pensar en lo mucho que falta por hacer en términos de motivación hacia el uso y consumo de este genérico (cifras año 05). Esto sin mirar las posibilidades internacionales.

Apoyados en algunos pasajes de este capitulo, que todo lo que se produzca en términos de fruta y de aceite crudo, sin contar con los subproductos podría ser demandado. La pregunta es ¿Qué se necesita para que esto ocurra? O mejor ¿Qué hacer para que las más de 800 mil toneladas de aceite producido en Colombia sean demandadas a precios justos para todos aquellos que intervienen en la cadena? Y ¿que hacer para que los pequeños palmicultores de Tumaco les garanticen que la producción de la fruta será colocada a los mejores precios del mercado?

De acuerdo con la información de la situación actual de los pequeños palmicultores en Tumaco copiada y contenidas en la Tabla 2 se observa que las hectáreas fuera de servicio y con retardo en la cosecha en el proyecto I es de 192.5 has., equivalente al 8.8% del total del área.; hectáreas que no prosperan por descuido de sus propietarios 2%; 1030 hectáreas están en producción lo que representa el 47% del área del proyecto I.

Tabla 2. Situación actual de las asociaciones de pequeños palmicultores

Asociaciones	Proy. I	t Siem. Prom. En Mes	Has en Pn.	Has. Fumigadas	Proy. II	Has. Problemas Fitosanitarios	Has. Descuidadas	Prom Ton/Ha.	t Siembra Prom. En Mes
Agropalcar	508	36	230	10	-	5	6	8	-
Asopalmira	339	48	200	60	119	N/A	5	10	30
Agropal	258	48	200	35	200	N/A	N/A	15	-
Agrocajapi	250	36	100	12	-	4	3	7	N/A
Agromares	250	36	80	5	-	1	N/A	8	N/A
Agromira	373	24	100	N/A	-	N/A	N/A	N/A	-
Pazmira	212	48	120	10	200	8	30	N/A	30
TOTAL	2190		1030	131	519	17,5	44	9,6	

Fuente: Recolección de la información con los gerentes de cada asociación

Para el segundo semestre del 2006 se tendrían 9,888 toneladas producidas para el proyecto I (1030 has * 9.6 ton), a un precio promedio de \$154.000.00 igual a \$1.522.752.000.00.

Agrupando los proyectos en términos de hectáreas y de producción, tenemos tal como lo muestra en la Tabla 3. El área total para el cultivo es de 2709 has. De las cuales 93% del área esta sembrada, pendiente por sembrar 7%; el precio de \$170 por Kg. De fruta es estimado por la asociación al momento de recoger la información, los otros dos precios son reales a la fecha. Para este calculo tomaremos el precio promedio de los precios reales: \$154/ kg.

Tabla 3. Proyecto I y II en términos de Áreas y producción

Asociaciones	Total de Has para Cultivo	Has en Producción	Has Sembradas	Has por Sembrar	Venta de Fruta Ton/Año	Precio Venta/Ton	Tiempo de Siembra En Meses
Agropalcar	508	230	508	-	280	170	36
Asopalmira	458	239	458	-	140	162	48
Agropal	458	200	281	177	120	170	48
Agrocajapi	250	100	250	-	160	170	36
Agromares	250	80	250	-	8	170	36
Agromira	373	100	373	-		170	24
Pazmira	412	204	412	-	180	146	48
TOTAL	2.709	1.153	2.532	177	888		276

Fuente: Esta investigación

2.2.5 Análisis de la situación de las asociaciones. Los gerentes de las asociaciones, con escasas excepciones, carecen de criterios administrativos sólidos que les permitan manejar con visión comercial el producido por los socios, pues no tienen claros parámetros tan primarios como cuantas toneladas produce o se puede esperar que produzca el cultivo por cada hectárea. Tampoco tienen claro cuantas toneladas de fruta pueden vender en un año. Sin estos dos parámetros es imposible hacer un buen pronóstico de ventas.

El 60% de las asociaciones de pequeños palmicultores, a la fecha no están comercializando la fruta.

Un punto importante a resaltar es la inmadurez de los cultivos ya que solo tres alcanza los 4 años de sembrado, los cuatro restantes no alcanzan los 36 meses.

Para tener un estimado de la productividad por hectárea en términos de toneladas de fruta producida por cada hectárea en producción trabajaremos con el dato real de la zona occidental en el año 05, la cual produjo 432.014 Toneladas de fruta, en una extensión de 220.626 hectáreas en producción, lo que significa que la productividad por hectárea fue de 19.09 ton/ha para la zona, nada despreciable si se tiene en cuenta que la zona con mayor has en producción para este mismo periodo es la zona oriental que tiene 53.028 has que producen 979.682 toneladas con una productividad por hectárea de 18.47 toneladas es decir, el 4% de productividad menos que la zona occidental. Las asociaciones de pequeños cultivadores de Tumaco tiene hoy una producción promedio de 9.6 ton/ha, siendo estas aproximadamente el 50% de la producción de la zona occidental, lo que indica que el proyecto apenas comienza.

Es de anotar que estas asociaciones solo comercializan fruto a las extractoras, por lo tanto no participan en forma directa del mercado del crudo.

2.2.6 Situación proyectada de las asociaciones. La proyección de las asociaciones se hará al año 2008, fecha en la cual todas las asociaciones deberán estar cosechando el fruto de manera importante

En la Tabla 4 se observa el rendimiento por hectáreas y asociación tanto para los proyectos I y II bajo los siguientes supuestos:

- Todas las hectáreas están sembradas para principios del año 2006 y entran paulatinamente en producción.
- El rendimiento por has se ha calculado así: a 24 meses: 9,6 ton (tomado del promedio actual); a 36 meses: 14 ton (50% mas que el año anterior) y a 48 meses: 19 ton (promedio actual para la zona occidental).
- Todas las hectáreas entran en producción a partir del mes 24
- Dada la incertidumbre que sufre el país en materia de tasa de cambio se hace muy difícil pronosticar el precio a tres años; sin embargo supondremos una inflación internacional del 4%, partiendo del precio promedio en pesos actuales, diremos que internamente la inflación se estabiliza en 5%, logrando para el año 2006 un precio promedio por ton fruto de \$161.700; para el año 2007 \$169.785 y para el año 2008 \$178.274.

- Para las asociaciones Asopalmira, Agropal y Pazmira, que reportaron que el proyecto II entra en etapa productiva a partir del 2006 pero no dice cuanto tiempo tiene de sembrado por lo que suponemos 24 meses para estos cultivos.
- Como las demás asociaciones no reportaron proyectos adicionales, suponemos que no existen o por el momento no se tienen contemplados por lo cual no se las tiene en cuenta para segundos proyectos.

Al finalizar el año 2008 el 60% de la plantación tendrá una antigüedad de 5 años.

Los ingresos proyectados crecerán al 2007 en un 21.3% y al 2008 con respecto al año anterior en un 11.03%

Supondremos un 5% de desviación debido a problemas fitosanitarios, de fumigación o de descuido, lo que en pesos significa \$434.650.449 dejados de recibir.

Tabla 4. Resumen de la proyección comercial de las asociaciones, 2006/2008 (toneladas)

Asociaciones	Has. Proyecto I y II	AÑO 2006			AÑO 2007			AÑO 2008		
		Tiempo de Siembra En Meses	Ton Prom/Ha	Ingresos/Ton	Tiempo de Siembra En Meses	Ton Prom/Ha	Ingresos/Ton	Tiempo de Siembra En Meses	Ton Prom/Ha	Ingresos/Ton
		9,6		\$ 161.700	14,4		\$ 169.785	18		\$ 178.274
Agropalcar	508	36	7.315	1.182.867.840	48	9.144	1.552.514.040	60	9.144	1.630.139.742
Aspoalmira	458	48	7.244	1.171.419.480	60	7.816	1.326.971.646	72	8.244	1.469.692.917
Agropal	458	48	6.564	1.061.398.800	60	7.524	1.277.462.340	72	8.244	1.469.692.917
Agrocajapi	250	36	3.600	582.120.000	48	4.500	764.032.500	60	4.500	802.234.125
Agromares	250	36	3.600	582.120.000	48	4.500	764.032.500	60	4.500	802.234.125
Agromira	373	24	3.581	579.015.360	36	5.371	911.949.192	48	6.714	1.196.933.315
Pazmira	412	48	5.736	927.511.200	60	6.696	1.136.880.360	72	7.416	1.322.081.838
TOTAL	2.709		37.640	6.086.452.680		45.551	7.733.842.578		48.762	8.693.008.979

Fuente: Esta investigación

Para el año 2006 se tendrá una productividad promedio de 13.89 ton por ha.; en el 2007 de 16.81 y el 2008 un promedio de 18 ton/ha.

2.3 ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE LAS ASOCIACIONES

El análisis de los proyectos asociativos constituye la técnica matemática - financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión, o de alguna que ya este en marcha como son los casos que se presentan en el presente proyecto de palma africana, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a las actividades futuras de las asociaciones.

Una de las evaluaciones que se debe realizar para apoyar la toma de una decisión o de una recomendación es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

Aunque las posibilidades de generar indicadores a raíz de los estados financieros es amplia, para el presente proyecto nos centraremos básicamente en aquellos que nos ayuden a determinar el estado de Punto de Equilibrio, el Valor Presente Neto y el análisis de los costos. Para ello se proyectaron los Estados Financieros y Flujos de Caja a 12 años, además de establecer el flujo de los préstamos y su contenido de amortización en el tiempo.

También se podrá visualizar en las proyecciones de los Estados Financieros las utilidades, pérdidas o ambas, que se estiman obtener en el futuro, a valores actualizados.

Punto de equilibrio: El punto de equilibrio muestra el punto donde se encuentran las ventas y los gastos totales, determinando el momento en el que no existen utilidades ni pérdidas para una asociación, es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

Metodología: Para el análisis de sensibilidad se genero una herramienta informática que nos ayudará a establecer el punto de equilibrio de acuerdo a las causas que lo hacen sensible, por ejemplo:

- a. Cambios en el precio
- b. Cambios en los costos fijos

Tasa Interna de Retorno TIR: La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. Igual a la inversión con el valor actual de los ingresos futuros.

Valor Presente Neto VPN: Los ingresos y egresos se transforman a precios de hoy para visualizar si los ingresos son mayores que los egresos. Cuando el VPN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa.

Razones Financieras: Las razones financieras son esenciales en el análisis financiero ya que resultan de establecer una relación numérica entre dos cantidades de los estados financieros de cada asociación analizada.

Este tipo de análisis nos permite visualizar puntos fuertes y débiles de las asociaciones, así mismo se podrá determinar cuales cuentas de los estados financieros requieren de mayor cuidado

Esquema de análisis económico y financiero: Para abordar el análisis económico y financiero de cada una de las asociaciones es necesario partir de la premisa que de las siete entidades a analizar están en diferentes etapas del proyecto: mientras unas asociaciones piensan en desarrollar un tercer proyecto hay otras que todavía están tocando las puertas de los bancos para que les terminen de desembolsar los recursos de crédito que les permita terminar con las labores operativas de la actividad de siembra de palma.

La información: Igualmente es necesario anotar que para el análisis financiero y económico se requiere de insumos de información precisos los cuales se solicitaron a cada una de las asociaciones obteniendo de la mayoría básicamente, los Estados Financieros de los años 2004 y 2005, los presupuestos del año 2006 y en contados casos con el censo de producción, además de información de los dineros de cooperación internacional y de los préstamos con sus respectivos montos, tasas y desembolsos.

Otro de los insumos bien importante para el análisis que se solicitó fue los costos de financiamiento y de producción por hectárea de cada asociación, información que se debió tomar de manera general para todas las asociaciones de una "Tabla Base". (Ver Anexo)

Para el análisis se tomaron en cuenta los siguientes puntos

1. Proyección de Flujo de Fondos de la asociación, basados en los préstamos, cuotas de asociados y dineros que llegan de cooperación internacional, además de la venta de fruto, pago actual y estimado en el tiempo.
2. Proyección de Estados Financieros con sus respectivos análisis.
3. Determinación del punto de equilibrio en cada año que se proyecte

Resolviendo los puntos anteriores se dará respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Serán auto sostenibles las asociaciones a partir del agotamiento de los recursos de cooperación internacional, nacional y del préstamo que les hizo el banco? (Viabilidad)
2. ¿Qué posición tiene la asociación para asociarse con otra asociación o para ser parte de una empresa de segundo grado?

3. ¿Cuál es la situación real de una asociación frente al flujo de fondos y factibilidad de mantener márgenes de contribución que le permitan seguir su función de productora de fruto? (Factibilidad)

Para el análisis de los Estados Financieros y su proyección se ha desarrollado un modelo en Excel, que una vez ingresado los datos este arroja los estados financieros, uno de los cuales es el Flujo de Caja con el que se calculan el VPN y la TIR, tanto del proyecto como del inversionista (asociado); entre otros indicadores importante es el de los Puntos de Equilibrio para cada año. Adicionalmente se constituyó otro modelo que se denominó “El modelo de mercado para el cálculo de precio de fruto fresco de palma de aceite”, el cual permite el análisis de sensibilidad de la variable más importante: el precio por kilo pagado al cultivador, para determinar en nuestro ejercicio el precio interno del fruto, en dicho modelo se tienen en cuenta variables tales como consumo per cápita, los precios de referencia para el aceite de palma nacional e internacional (CIF Róterdam), que derivan en el precio ponderado sobre el cual se estima la relación a precio de fruto fresco, todo lo anterior proyectado en el tiempo, ver las demás variables y relaciones tenidas en cuenta en el modelo de mercado en la Tabla 5.

Tabla 5. Modelo para el cálculo del precio de fruto fresco de palma de aceite

ASPECTOS TENIDOS EN CUENTA PARA EL CALCULO DEL PRECIO DE FRUTO
Ventas en Toneladas de Fruto Fresco
Precio Promedio \$/kg (estimado)
Ha. En Producción Nacional
Crecimiento de las Ha. En producción
Costos variables de Producción
Otros costos y gastos
TOTAL COSTOS Y GASTOS
FRUTO FRESCO
Cantidad Ton. / Ha / Año
% de eficiencia
Cantidad Ton. / Ha / Año (a la eficiencia)
% de perdidas
Cantidad Neta Ton. / Ha / Año
Numero de habitantes
Tasa crecimiento de la población
Consumo Per capita Aceite de Palma en Kilos
Crecimiento del consumo per

capita
Total Consumo Nacional Aceite de Palma Ton / año
Total Exportaciones Aceite de Palma Ton / año
Crecimiento de las exportaciones
Producción Nacional Aceite de Palma Ton / año
Crecimiento de las exportaciones
% MERCADO NACIONAL ACEITE DE PALMA
% MERCADO EXPORTACIÓN ACEITE DE PALMA
PRECIO NACIONAL DEL ACEITE DE PALMA (\$ / kg)
PRECIO INTERNACIONAL ACEITE DE PALMA (CIF r�tterdam) \$ / kg
PRECIO PROMEDIO PONDERADO ACEITE DE PALMA (\$ / Kg)
PRECIO PROMEDIO PONDERADO FRUTO (\$ / Kg)
% Precio Fruto Fresco
Cantidad de Aceite de Palma por Ha / Año
% Aceite con relacion al Fruto Fresco
Devaluación Esperada Promedio
Tasa de cambio esperada
Precio Internacional Aceite Crudo de Palma (CIF Rotterdam) Estimado
Valor adicional en Colombia (USD)
Total Precio al Productor en Colombia (USD / Ton)

Fuente: Esta investigación

Es importante anotar que la variable precio del fruto fresco se deriva del modelo de mercado y es común para todas las proyecciones de precios de las diferentes asociaciones, aunque en cada una se tiene la opción de ajustar el mismo para la proyección de sus Estados Financieros.

Finalmente hay que anotar como premisa de los resultados a obtener que los terrenos se tomaran como parte de la inversión inicial en cada asociación.

Para todas las asociaciones se trabajar  con un costo promedio del capital del proyecto del 10% y una TIR esperada del inversionista del proyecto del 18%

Análisis de las asociaciones: La metodología a seguir será la siguiente: una vez obtenidos los Estados Financieros proyectados se extraerán los siguientes datos para el análisis.

Inversión Inicial
VPN del proyecto
VPN del asociado
TIR del Proyecto
TIR del Asociado
Puntos de Equilibrio (año en que se logra)

Con respecto al préstamo para cada una de las asociaciones se asumió bajo las siguientes condiciones: 3 años de periodo de gracia y amortización en los años 4 y 5 del 5%, en los años 6 y 7 del 10%, en los años 8 y 9 del 15% y los dos últimos años el 20%. En los casos donde se contó con datos de tasas y Spred se aplicaron de lo contrario se asumió información general.

2.3.1 Agropalcar. Una vez establecidos los estados financieros y flujos de caja a 12 años la situación es la siguiente:

Se determino que la inversión inicial incluyendo los recursos del préstamo, FIP y los recursos propios de los asociados fue de \$4.144.970.087, es de anotar que estamos hablando de una asociación en marcha.

Lo anterior unido a la proyección de Estados Financieros y Flujos de Caja da como resultados económicos los siguientes:

VPN del Proyecto: \$1.620.657.133

VPN del Asociado: \$ 450.578.265

TIR del Proyecto: 15,7%

TIR del Asociado: 21,1%

Puntos de Equilibrio. El punto de equilibrio se alcanza en el año 2008 con ventas 53 unidades por encima del punto de equilibrio y se esta ganando 20% como utilidad en venta por kilo.

Los resultados anteriores arrojan un Valor Presente Neto positivo tanto para el proyecto como para el asociado, lo que indica que se puede continuar con el proyecto inclusive seguir invirtiendo en él. No obstante los precios de fruto que arrojo el ejercicio superan ampliamente los que hoy se pagan. Ahora analicemos los mismos datos ante una disminución de los precios del 10%.

VPN del Proyecto: \$582.081.679

VPN del Asociado: (-\$218.259.953)

TIR del Proyecto: 12,2%

TIR del Asociado: 16,4%

Puntos de Equilibrio. A pesar que el atractivo de inversión para el asociado disminuye, el Punto de Equilibrio se alcanza en el año 2008 como se aprecia en la Tabla 6.

Tabla 6. Comportamiento del Punto de equilibrio de Agropalcar ante una disminución de precios en diez puntos, 2006/2008

CONCEPTO	2006	2007	2008
TOTAL EXCEDENTES POR KILO	-209,35	-44,87	19,82
% UTILIDAD DE VENTA / KILO	-156%	-22%	10%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN KILOS	-50.020.183	5.128.621	3.910.453
VENTAS EN KILOS / PUNTO EQUILIBRIO	-5%	66%	123%

Fuente: Esta investigación

También se puede apreciar que en total para el año 2008 se alcanza a vender 23 unidades por encima del punto de equilibrio y se esta ganando 10% como utilidad de venta por kilo.

El Valor Presente Neto para el asociado muestra, o mejor ratifican la fragilidad que tienen las asociaciones frente a cambios en el precio del fruto y por ende la afectación inmediata sobre la tasa de rendimiento del asociado.

Ahora veamos el impacto que pueden tener los gastos administrativos sobre las asociaciones. Para ello afectemos en un 10% más los costos administrativos.

VPN del Proyecto: \$1.541.311.032

VPN del Asociado: \$ 397.786.484

TIR del Proyecto: 15,4%

TIR del Asociado: 20,8%

Puntos de Equilibrio. El punto de equilibrio se alcanza en el año 2008 con ventas 48 unidades por encima del punto de equilibrio y se esta ganando 19% como utilidad en venta por kilo.

Lo anterior muestra que los gastos administrativos a pesar de que impactan el VPN, estos no varían substancialmente en el análisis económico. El anterior razonamiento no implica que dichos gastos sean bajos o altos.

2.3.2 Agromares. Para este caso se tomaran las mismas instancias de análisis que en el caso de agropalcar para que pueda soportar comparación

Una vez establecidos los estados financieros y flujos de caja a 12 años la situación es la siguiente:

Se determino que la inversión inicial incluyendo los recursos del préstamo, FIP y los recursos propios de los asociados fue de \$2.060.572.526, es de anotar que estamos hablando de una asociación en marcha.

Lo anterior unido a la proyección de estados financieros y flujos de caja da como resultados económicos los siguientes:

VPN del Proyecto: \$772.641.720

VPN del Asociado: \$236.065.067

TIR del Proyecto: 15,5%

TIR del Asociado: 21,4%

Puntos de Equilibrio. El punto de equilibrio se alcanza en el año 2007 con ventas 9 unidades por encima del punto de equilibrio y se esta ganando 4% como utilidad en venta por kilo.

Los resultados anteriores arrojan un Valor Presente Neto positivo tanto para el proyecto como para el asociado, lo que indica que se puede continuar con el proyecto. Ahora analicemos los mismos datos ante una disminución de los precios del 10%.

VPN del Proyecto: \$261.531.753

VPN del Asociado: (-\$93.087.599)

TIR del Proyecto: 12,0%

TIR del Asociado: 16,6%

Puntos de Equilibrio. El punto de equilibrio se alcanza en el año 2008 con ventas 62 unidades por encima del punto de equilibrio y se esta ganando 20% como utilidad en venta por kilo. (Tabla 7).

Tabla 7. Comportamiento del Punto de equilibrio de Agromares ante una disminución de precios en diez puntos, 2006/2008

CONCEPTO	2006	2007	2008
TOTAL EXCEDENTES POR KILO	-170,53	-16,12	39,90
% UTILIDAD DE VENTA / KILO	-127%	-8%	20%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN KILOS	-19.831.413	1.971.990	1.467.137
VENTAS EN KILOS / PUNTO EQUILIBRIO	-6%	84%	162%

Fuente: Esta investigación

Se comprueba la sensibilidad del proyecto con respecto al precio

Ahora veamos el impacto que pueden tener los gastos administrativos sobre las asociaciones. Para ello afectemos en un 10% más los costos administrativos.

VPN del Proyecto: \$733.593.442

VPN del Asociado: \$210.084.860

TIR del Proyecto: 15,2%

TIR del Asociado: 21,0%

Puntos de Equilibrio. El punto de equilibrio se alcanza en el año 2008 con ventas 56 unidades por encima del punto de equilibrio y se esta ganando 19% como utilidad en venta por kilo.

Lo anterior muestra que los gastos administrativos a pesar de que impactan el VPN, estos no varían substancialmente en el análisis económico. El anterior razonamiento no implica que dichos gastos sean bajos o altos.

2.3.3 Asopalmira. Una vez establecidos los estados financieros y flujos de caja a 12 años la situación se resume en la Tabla 8.

Tabla 8. Resultados de la primera proyección.

INVERSIÓN INICIAL	-3.752.182.111
VPN DEL PROYECTO	1.445.121.716
VPN DEL ASOCIADO	316.944.211
TIR DEL PROYECTO	15,6%
TIR DEL ASOCIADO	20,6%
PUNTO EQUILIBRIO (año en que se logra)	Se alcanza en el año 2008 con ventas de 41 Und. Por encima del punto de equilibrio y con 16% de utilidad de venta por Kg.

Fuente: Esta investigación, con base en las proyecciones de los Estados Financieros

Los resultados anteriores arrojan un Valor Presente Neto positivo tanto para el proyecto como para el asociado, lo que indica que se puede invertir en el proyecto.

SEGUNDA PROYECCIÓN

Se da el caso de VPN positivo para el proyecto, VPN negativo para el asociado, y punto de equilibrio en el año 2008. Se pone de manifiesto la labor social del proyecto por lo tanto se considera el VPN del asociado absorbido por el aporte social del proyecto. (Tabla 9).

Tabla 9. Resultados de la segunda proyección, disminuyendo en 10 puntos el precio del fruto.

INVERSIÓN INICIAL	-3.752.182.111
VPN DEL PROYECTO	508.768.256
VPN DEL ASOCIADO	- 286.063.474
TIR DEL PROYECTO	12,1%
TIR DEL ASOCIADO	15,6%
PUNTO EQUILIBRIO (año en que se logra)	Se alcanza en el año 2008 con ventas de 14 Und. Por encima del punto de equilibrio y con 6% de utilidad de venta por Kg.

Fuente: Esta investigación

Ahora veamos el impacto de un aumento de 10 puntos en los costos administrativos. (Tabla 10).

TERCERA PROYECCIÓN

Tabla 10. Resultados de la tercera proyección, con 10% más de gastos administrativos.

INVERSIÓN INICIAL	-3.752.182.111
VPN DEL PROYECTO	1.373.585.271
VPN DEL ASOCIADO	269.348.471
TIR DEL PROYECTO	15,3%
TIR DEL ASOCIADO	20,2%
PUNTO EQUILIBRIO (año en que se logra)	Se alcanza en el año 2008 con ventas de 37 Und. Por encima del punto de equilibrio y con 15% de utilidad de venta por Kg.

Fuente: Esta investigación

Los gastos administrativos impactan el proyecto disminuyendo el VPN pero no varían radicalmente lo económico, se aclara que el anterior razonamiento no implica que los gastos sean bajos o altos.

2.3.4 Agropal. Una vez establecidos los estados financieros y flujos de caja a 12 años la situación se resume en la Tabla 11.

Tabla 11. Resultados de la primera proyección.

INVERSIÓN INICIAL	-3.825.952.338
VPN DEL PROYECTO	1.371.344.223
VPN DEL ASOCIADO	186.897.665
TIR DEL PROYECTO	15,3%
TIR DEL ASOCIADO	19,6%
PUNTO EQUILIBRIO (año en que se logra)	Se alcanza en el año 2008 con ventas de 44 Und. Por encima del punto de equilibrio y con 17% de utilidad de venta por Kg.

Fuente: Esta investigación, con base en las proyecciones de los Estados Financieros

Los resultados anteriores arrojan un Valor Presente Neto positivo tanto para el proyecto como para el asociado, lo que indica que se puede invertir en el proyecto.

SEGUNDA PROYECCION

Tabla 12. Resultados de la segunda proyección, disminuyendo en 10 puntos el precio del fruto.

INVERSIÓN INICIAL	-3.825.952.338
VPN DEL PROYECTO	434.990.763
VPN DEL ASOCIADO	- 415.621.981
TIR DEL PROYECTO	11,8%
TIR DEL ASOCIADO	14,3%
PUNTO EQUILIBRIO (año en que se logra)	Se alcanza en el año 2008 con ventas de 16 Und. por encima del punto de equilibrio y con 7% de utilidad de venta por Kg.

Fuente: Esta investigación

Se da el caso de VPN positivo para el proyecto, VPN negativo para el asociado, y punto de equilibrio en el año 2008. (Tabla 12).

Ahora veamos el impacto que pueden tener los gastos administrativos sobre la asociación. Para ello afectemos en un 10% más los costos administrativos (Tabla 13).

TERCERA PROYECCIÓN

Tabla 13. Resultados de la tercera proyección, con 10% más de gastos administrativos.

INVERSIÓN INICIAL	-3.825.952.338
VPN DEL PROYECTO	1.299.807.777
VPN DEL ASOCIADO	139.301.926
TIR DEL PROYECTO	15,0%
TIR DEL ASOCIADO	19,2%
PUNTO EQUILIBRIO (año en que se logra)	Se alcanza en el año 2008 con ventas de 40 Und. por encima del punto de equilibrio y con 16% de utilidad en venta por Kg.

Fuente: Esta investigación

Los gastos administrativos impactan el proyecto disminuyendo el VPN pero no varían radicalmente lo económico, se aclara que el anterior razonamiento no implica que los gastos sean bajos o altos.

En las dos asociaciones analizadas se ha ilustrado las tablas de resultados de cada simulación. En adelante y para las asociaciones restantes se trabajará una tabla resumen donde se presentan los resultados de las tres simulaciones que se están realizando, la primera columna del cuadro corresponde a la proyección de los Estados Financieros, una segunda donde se varia el precio del fruto y la tercera donde se modifican los costos administrativos.

2.3.5 Agrocajapi. Una vez establecidos los estados financieros y flujos de caja a 12 años la situación se resume en la Tabla 14.

Para Agrocajapi la inversión inicial en las tres simulaciones se puede decir que permanece estable, los VPN son positivos tanto para el proyecto como para el asociado.

Las TIR son superiores a las referidas para la comparación lo que ratifica la oportunidad de inversión.

Los Puntos de Equilibrio se logran en el año 2007 o 2008 con ventas superiores al del punto de equilibrio por 7 unidades y con una utilidad sobre la venta del 3%.

Tabla 14. Resultados de las tres simulaciones.

CONCEPTO	CUADRO 1 Proyección de Estados Financieros	CUADRO 2 Disminución del precio en un 10%	CUADRO 3 Aumento de los gastos Administrativos en un 10%
INVERSIÓN INICIAL	-2.060.594.360	-2.060.594.360	-2.060.594.360
VPN DEL PROYECTO	772.636.439	261.526.472	733.588.161
VPN DEL ASOCIADO	366.669.351	37.516.685	340.689.144
TIR DEL PROYECTO	15,5%	12,0%	15,2%
TIR DEL ASOCIADO	23,6%	18,6%	23,3%
PUNTO EQUILIBRIO (año en que se logra)	Se logra en el año 2007, con 7 und mas por encima del P de E y con 3% de utilidad por Kg.	Se logra en el año 2008, con 59 und mas por encima del P de E y con 19% de utilidad por Kg.	Se logra en el año 2007, con 3 und mas por encima del P de E y con 2% de utilidad por Kg.

Fuente: Esta investigación, con base en las proyecciones de los Estados Financieros

2.3.6 Agromira. Una vez establecidos los estados financieros y flujos de caja a 12 años la situación se resume en la Tabla 15.

Agromira según los resultados tiene viabilidad económica ya que sus VPN como proyecto en las tres simulaciones es positivo, no obstante que en la segunda simulación el VPN de los asociados es negativo.

El comportamiento del Punto de Equilibrio guarda concordancia con las demás asociaciones, lográndolo en el 2008 con el reto de vender más de 61 unidades por encima del punto de equilibrio para alcanzar una utilidad del 22% por kilogramo vendido.

Tabla 15. Resultados de las tres simulaciones.

CONCEPTO	CUADRO 1 Proyección de Estados Financieros	CUADRO 2 Disminución del precio en un 10%	CUADRO 3 Aumento de los gastos Administrativos en un 10%
INVERSIÓN INICIAL	-3.060.836.202	-3.060.836.202	-3.060.836.202
VPN DEL PROYECTO	1.170.388.508	407.812.437	1.112.128.477
VPN DEL ASOCIADO	309.343.174	- 181.752.604	270.580.705
TIR DEL PROYECTO	15,6%	12,1%	15,3%
TIR DEL ASOCIADO	20,9%	16,2%	20,5%
PUNTO EQUILIBRIO (año en que se logra)	Se logra en el año 2008, con 61 und mas por encima del P de E y con 22% de utilidad por Kg.	Se logra en el año 2008, con 30 und mas por encima del P de E y con 12% de utilidad por Kg.	Se logra en el año 2008, con 57 und mas por encima del P de E y con 21% de utilidad por Kg.

Fuente: Esta investigación, con base en las proyecciones de los Estados Financieros

2.3.7 Pazmira. Una vez establecidos los estados financieros y flujos de caja a 12 años la situación se resume en la Tabla 16.

Pazmira según los resultados es una de las asociaciones mas sensibles a la variación del precio puesto que las Tasas Internas de Retorno dan valores menores a los referentes de comparación y los VPN dan negativos, no siendo así frente a cambios en los costos administrativos donde ambas tasas superan las de referencia para el ejercicio.

Con respecto al Punto de Equilibrio su comportamiento es similar al de otras asociaciones alcanzándolo en el 2008 pero con la salvedad de que debe vender muchas unidades para alcanzarlo.

Tabla 16. Resultados de las tres simulaciones.

CONCEPTO	CUADRO 1 Proyección de Estados Financieros	CUADRO 2 Disminución del precio en un 10%	CUADRO 3 Aumento de los gastos Administrativos en un 10%
INVERSIÓN INICIAL	-3.931.298.969	-3.931.298.969	-3.931.298.969
VPN DEL PROYECTO	743.210.137	- 99.099.088	678.858.575
VPN DEL ASOCIADO	171.447.062	- 368.257.245	128.631.681
TIR DEL PROYECTO	12,9%	9,6%	12,7%
TIR DEL ASOCIADO	19,7%	14,2%	19,2%
PUNTO EQUILIBRIO (año en que se logra)	Se logra en el año 2008, con 27 und mas por encima del P de E y con 12% de utilidad por Kg.	Se logra en el año 2008, con 2 und mas por encima del P de E y con 1% de utilidad por Kg.	Se logra en el año 2008, con 24 und mas por encima del P de E y con 11% de utilidad por Kg.

Fuente: Esta investigación, con base en las proyecciones de los Estados Financieros

RESPUESTAS

1. ¿Serán auto sostenibles las asociaciones a partir del agotamiento de los recursos de cooperación internacional, nacional y del préstamo que les hizo el banco? (Viabilidad)

La Viabilidad del proyecto esta dada por el VPN de cada una de las asociaciones. En la Tabla 17 se muestra la clasificación descendente de las siete asociaciones.

Tabla 17. Viabilidad de las asociaciones ordenado descendientemente por su VPN

Asociación	INVERSIÓN INICIAL 1	VPN DEL PROYECTO 1	TIR DEL PROYECTO	AÑO	% de Utilidad Sobre Kg	Unidades
Agropalcar	4.144.970.087	1.620.657.133	15,7%	2.008	20%	53
Asopalmira	3.752.182.111	1.445.121.716	15,6%	2.008	16%	41

Agropal	3.825.952.338	1.371.344.223	15,3%	2.008	17%	44
Agromira	3.060.836.202	1.170.388.508	15,6%	2.008	22%	61
Agromares	2.060.572.526	772.641.720	15,5%	2.007	4%	9
Agrocajapi	2.060.594.360	772.636.439	15,5%	2.007	3%	7
Pazmira	3.931.298.969	743.210.137	12,9%	2.008	12%	27

Fuente: Esta investigación, ordenado por VPN, Inversión Inicial y TIR.

2. ¿Qué posición tiene la asociación para asociarse con otra asociación o para ser parte de una empresa de segundo grado?

El atractivo de una asociación para asociarse con otra está en la capacidad de Inversión Inicial. En la Tabla 18 se muestra la clasificación descendente en cuanto a la capacidad de Inversión Inicial de las asociaciones.

Tabla 18. Inversión inicial Ordenando las asociaciones descendentemente

Asociación	INVERSIÓN INICIAL 1	VPN DEL PROYECTO 1	TIR DEL PROYECTO	AÑO	% de Utilidad Sobre Kg	Unidades
Agropalcar	4.144.970.087	1.620.657.133	15,7%	2.008	20%	53
Pazmira	3.931.298.969	743.210.137	12,9%	2.008	12%	27
Agropal	3.825.952.338	1.371.344.223	15,3%	2.008	17%	44
Asopalmira	3.752.182.111	1.445.121.716	15,6%	2.008	16%	41
Agromira	3.060.836.202	1.170.388.508	15,6%	2.008	22%	61
Agrocajapi	2.060.594.360	772.636.439	15,5%	2.007	3%	7
Agromares	2.060.572.526	772.641.720	15,5%	2.007	4%	9

Fuente: Esta investigación, ordenado por inversión Inicial, VPN y TIR

3. ¿Cuál es la situación real de una asociación frente al flujo de fondos y factibilidad de mantener márgenes de contribución que le permitan seguir su función de productora de fruto? (Factibilidad)

Los flujos de fondos en parte esta relacionados con la Tasa Interna de Retorno, por lo tanto es interesante saber como se clasifican las asociaciones frente a la TIR obtenida en las simulaciones. (Tabla 19).

Tabla 19. Factibilidad de las asociaciones ordenado descendientemente por su TIR

Asociación	INVERSIÓN INICIAL 1	VPN DEL PROYECTO 1	TIR DEL PROYECTO	AÑO	% de Utilidad Sobre Kg	Unidades
Agropalcar	4.144.970.087	1.620.657.133	15,7%	2.008	20%	53
Asopalmira	3.752.182.111	1.445.121.716	15,6%	208	16%	41
Agromira	3.060.836.202	1.170.388.508	15,6%	2.008	22%	61
Agromares	2.060.572.526	772.641.720	15,5%	2.007	4%	9
Agrocajapi	2.060.594.360	772.636.439	15,5%	2.007	3%	7
Agropal	3.825.952.338	1.371.344.223	15,3%	2.008	17%	44
Pazmira	3.931.298.969	743.210.137	12,9%	2.008	12%	27

Fuente: Esta investigación, ordenado por TIR, Luego Por VPN y por último con la inversión inicial

3 PROPUESTA

3.1 ANÁLISIS DE LA NATURALEZA JURÍDICA DE LAS ASOCIACIONES

De acuerdo a las conversaciones sostenidas con los funcionarios de cordeagropaz y los representantes legales de las asociaciones, ni una ni otros tiene claridad acerca de cual es la naturaleza jurídica de dichas organizaciones, ni tienen claridad del por que asumieron esta forma asociativa. Su única información es que fue la recomendación formulada por el asesor jurídico de la Fundación Carvajal.

La percepción que tenemos acerca del porque se escogió la asociación como persona jurídica a formar nace de la facilidad de constitución de este tipo de entidades y los pocos gastos que dicha constitución genera, lo que no tiene absolutamente nada de reprochable pero que demuestra que uno de los aspectos que mas se debe reforzar en el campo de las asociaciones y del ente aglutinador, a parte del aspecto jurídico es la formación de todos sus integrantes en el campo organizacional.

3.2 PROPUESTAS DE CONFORMACIÓN JURÍDICA DE LA NUEVA ENTIDAD

El desarrollo de este capitulo lo realizaremos haciendo una presentación de las formas jurídicas que de manera general consideramos mas convenientes para que acogiera la nueva entidad a constituirse, estudiando contra y problemas que se podrían generar con su conformación, para por ultimo terminar con la recomendación con relación a alguna o algunas de ellas, resaltando las ventajas que se derivan y las mayores y menores coincidencias que podrían darse con las entidades actuales; sin embargo es importante resaltar que serán los asociados después de brindársele una adecuada capacitación para que tengan suficientes elementos para decidir.

Dando paso al desarrollo del esquema planteado, procedemos al análisis jurídico de las diferentes formas a proponer.

3.2.1 Sociedad de responsabilidad limitada. Este tipo de sociedad se encuentra reglamentada en el código de comercio entre los artículos 353 y 372.⁸

⁸ LEAL PEREZ, Hildebrando. Código de Comercio. Décima Novena. Edición. Bogota,; Leyer, 1993. p. 77 - 79

Análisis de convivencia de este tipo de organización social para la entidad aglutinadora de los pequeños palmeros en el Municipio de Tumaco departamento de Nariño.

En general, tomando esta figura jurídica como modelo para conformar la entidad que agrupe a las asociaciones actuales y a las futuras entidades que se conformen, consideramos que no existe ningún impedimento de orden legal para que asumieran este tipo de organización, es más, podría decirse a simple vista y dadas determinadas condiciones por las que atraviesan los organismos a agrupar, que sería más conveniente.

Sin embargo, sin detenernos a hacer un análisis exhaustivo de las posibles ventajas que este tipo social pudiese representar, preferimos hacer un análisis de deficiencias o desventajas que en un momento dado pudiese generar para la futura entidad. Como resultado de ese análisis de desventajas, quedaran por deducción los puntos favorables supondría la conformación de una limitada.

Haremos y explicaremos una enumeración de los factores desfavorables, que con el criterio explicado, nos permiten dar elementos para un conocimiento de la recomendación o no de conformar esta entidad como orientadora del proyecto masivo de palma africana por parte de los pequeños cultivadores.

a. En primer lugar, encontramos el desprestigio comercial en que ha caído esta entidad comercial, ya que en el mercado se le considera un ente poco solvente, poco serio y que las más de las veces lo que hace es buscar eludir una serie de responsabilidades de parte de aquellos que se orientan una actividad productiva.

Dentro de este parámetro de conocimiento, se encuentra el sector financiero quien considera poco sólida, por el escaso crecimiento que permite entre los inversionistas y los actores económicos, este tipo de figura social, (recordemos que solo puede estar conformado máximo por 25 socios, personas jurídicas o comerciales). Esto hace que las entidades financieras se muestren poco interesadas en el otorgamiento de créditos a estos entes.

b. Otro aspecto que hace desventajosa esta forma societaria, y concretamente ante el financiero de las asociaciones, es la obligación legal de pagar, al momento de constituir la sociedad, todo el monto del capital social.⁹

En este mismo sentido, tenemos que tener en cuenta, que la doctrina y las directrices trazadas por la Superintendencia de sociedades, indica que en esta

⁹ En la practica, muchas sociedades se forman de papel, esto es sin hacerse efectivamente el pago del capital, pero en el caso que nos ocupa esta apariencia legal no es conveniente ni posible hacerlo dado el aporte internacional, el recurso crediticio especial que genera controles que harían abortar el proyecto ente la omisión del precepto legal.

sociedad no puede darse únicamente la aportación de bienes diferentes de bienes si no que debe existir aporte dinerario, lo que en determinado momento podría convertirse en un generador de conflicto entre los distintos asociados.

Y concretamente hacemos referencia al estado financiero de las asociaciones para establecer como desventaja en este tipo societario, ya que dado la escasa liquidez de la misma, el capital social tendría que ser efectivamente demasiado bajo, lo que le daría a la entidad una apariencia de fragilidad y de poco atractivo para la inversión.

c. La existencia de la solidaridad laboral y tributaria de los socios con la sociedad, que aunque restringida puede generar un efecto contrario al deseado en el proyecto general, esto es, la promoción socio-económica de los participantes en el mismo, al imponerles cargas que hasta ahora no han tenido.

d. Aunque no es un evento exclusivo de esta sociedad, la forma de negociación de sus cuotas sociales, a través de la reforma social, hace dispendioso el proceso de promoción comercial, con relación al ingreso de nuevos asociados (lo que asociado a lo comentado en el punto primero aumenta su poco atractivo en las relaciones mercantiles, sobre todo cuando entra como ente nuevo en este campo) y para la realización de nuevas inversiones (ingreso de capital de refresco)

e. Los costos de cualquier cambio o reforma, aun la más simple que se quiera hacer en la sociedad inicialmente conformada, pueden en un momento dado ser un freno para el desarrollo de la actividad social.

f. Igualmente, el hecho de que dada la naturaleza esencialmente comercial del ente no pueda ser susceptible a muchas limitaciones en el juego de la libre competencia económica puede permitir que en un momento dado, el socio más poderoso económicamente se apropie del total de la actividad social, bien directamente o por interpuesta persona con el fin de obviar los posibles efectos de una disolución.

g. Más como un criterio doctrinal que con un aspecto concreto en un sentido específico, y en general por todo lo comentado, el Dr. Rodrigo Sanin Bernal, en su artículo " **LA SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA R. I. P.**"¹⁰, desaconseja la conformación de este tipo societario.

¹⁰ Ponencia presentada en el congreso Latinoamericano de Derecho Mercantil, y publicada en la obra institucional de la Cámara de Comercio de Medellín.

3.2.2 Sociedad anónima. Este tipo de sociedad se encuentra reglamentada en el código de comercio entre los artículos 373 y 460¹¹.

Análisis de conveniencia de este tipo de organización social para la entidad aglutinadora de los pequeños palmeros en el municipio de Tumaco departamento de Nariño.

En este análisis de la conveniencia o no de la sociedad anónima romperemos con el esquema utilizado al hacer el estudio de la sociedad de responsabilidad limitada, por cuando haremos una evaluación de los puntos que constituyan ventajas o desventajas para la entidad a formarse con los pequeños palmicultores relacionadas con la sociedad anónima.

a. Ventajas:

1. La buena imagen de solidez de la cual goza este tipo social ante los diferentes organismos involucrados en el sistema financiero y comercial.
2. La agilidad que generalmente tiene para sus negociaciones y desarrollo de sus actividades, permitiendo el ingreso rápido de nuevas personas y la inyección de capital a la sociedad.
3. Un aspecto práctico y que puede constituirse en una ventaja hace relación al anonimato de sus miembros dado que en los certificados que se expiden en existencia y representación legal de la sociedad, no aparece los nombres de las personas que la componen.
4. Otro aspecto que puede resaltarse como una ventaja es que la sociedad puede conformarse inicialmente con algunas personas y posteriormente, ante lo ágil del ingreso de la sociedad¹², pueden participar otras, sin que los trámites, como se dijo, sean dispendiosos ni engorrosos.
5. Otras características que se insinuó, pero en la cual vale la pena hacer énfasis en este punto, es la absoluta "irresponsabilidad" de los socios en las obligaciones de cualquier naturaleza que contraiga la sociedad, quienes se liberan de la misma al momento de pagar en su totalidad el pago de los aportes.
6. También es importante resaltar la gran capacidad de actividades que puede realizar este tipo social, lo que le permite abarcar una amplia gama de acciones que puede incluir este ente dentro de su objeto social.

¹¹ LEAL PEREZ, Código de Comercio, Op. Cit., p. 81 - 95

¹² No constituye reforma social.

b. Desventajas:

1. Su naturaleza esencialmente mercantil, que hace que sea sometida esencialmente a las leyes de este y su preponderancia del capital, hace que en el caso concreto del objeto y propósito del negocio que se estructura, el desarrollo de los pequeños productores de palma del municipio de Tumaco, puede llevar a que esta entidad caiga en manos de personas más poderosas económicamente, desvirtuándose el objeto del proyecto emprendido.

2. También puede tomarse como una desventaja relativa, aunque menor a la expresada para la sociedad limitada, la obligación, práctica por lo menos, de pagar en efectivo los aportes a la sociedad, aunque gozando eso si del plazo establecido en la ley para efectivizar los mismos.

La desventaja la vemos fundamentalmente, en la falta de liquidez de las entidades que entrarían a hacer parte de sociedad.

3. En cierta forma, pensamos que podría considerarse como desventaja lo complejo de la estructura social y el desprendimiento de los socios de la administración, dado el nivel cultural de las personas que van a hacer parte de la sociedad, generando poco compromiso de estos hacia la organización.

3.2.3 Organizaciones cooperativas. Esta persona jurídica, a diferencia de las anteriores, cuya esencia es comercial, tiene la naturaleza solidaria, es decir, busca promover social y económicamente a las personas que la compongan, y aunque no deja de lado el ánimo de lucro ni el desarrollo de actividades lucrativas, difiere de las anteriores en el aspecto de que las utilidades obtenidas no se reparten entre los miembros sino que se utilizan para lograr el fin de promoción de los componentes de la entidad.

Análisis de conveniencia de este tipo de organización social para la entidad aglutinadora de los pequeños palmeros en el municipio de Tumaco departamento de Nariño.

El análisis de este aspecto, específicamente relacionado de la conveniencia de que esta figura sea la forma que asuma la organización mediante la cual se adelantará el proyecto de pequeños palmicultores en el municipio de Tumaco, Departamento de Nariño, lo haremos teniendo en cuenta tanto lo favorable como lo desfavorable de dicha persona jurídica.

a. Aspectos favorables.

1. El tipo de proyecto que se avoca con los pequeños palmicultores, sería ideal para la organización cooperativa, dado los fines principales del proyecto que son la promoción social y económica de los participantes en él. Este aspecto es una de las mayores fortalezas de esta organización, ya que de acuerdo con la colaboración de todos sus componentes y la distribución de sus utilidades y servicios se logra la promoción social de sus miembros.

2. Tiene buena acogida institucional, tanto a nivel nacional como internacional, constituyéndose en una forma, a nivel de los sectores medios y bajos de la sociedad, de lograr avances económicos y de promoción, contándose con alguna legislación que favorece a este tipo de entidades.

3. La participación democrática permite el fácil acceso de sus asociados a los órganos directivos de la entidad, generando un mayor sentido de pertenencia entre ellos.

4. La obligación formativa y educativa que trae anexa esta entidad, genera un valor agregado a sus asociados, que si efectivamente se cumple, logra una verdadera promoción personal de los asociados.

5. La forma de en que se crea el capital y el no reparto de utilidades, con una buena administración, permite conformar una entidad sólida desde el punto de vista financiero.

b. Aspectos Desfavorables:

1. La que nos parece más importante es una de orden práctico, la cual detectamos en nuestras charlas con distintos estamentos participantes en el proceso y que hace referencia al hecho de la desconfianza que existe entre los asociados de este tipo de organizaciones, dado las malas experiencias que en el pasado han tenido con ellas.

2. En segundo lugar, se encuentra el hecho del bajo nivel de escolaridad de los asociados al proyecto que haría dispendioso el cumplimiento de los fines cooperativos de educación y formación que esta entidad se persigue, si efectivamente este proceso se sigue con la seriedad exigida y no como mero requisito formal.

3. En tercer lugar, parece plantearse la desaparición de ciertas prerrogativas que hasta el momento venían gozando los entes cooperativos, quienes en las últimas reformas legales han venido recortados sus derechos y capacidad social.

4. El número mínimo de asociados que se exigen para la conformación de una cooperativa, ya que si se quiere mantener, la estructura de las asociaciones por su poder aglutinador, es difícil alcanzar ese número mínimo exigido.

5. Igualmente, puede tenerse también como una situación poco atractiva para quienes la conformarían, la no repartición de forma directiva, de las utilidades productivas en la actividad social.

3.2.4 Sociedades agrarias de transformación SAT. Estas entidades jurídicas aunque venían siendo anunciadas por el Gobierno nacional son de reciente creación legislativa pues su origen es la Ley 811 del 2003, la cual adiciona la Ley 101 de 1993, regulando desde el Artículo 109 hasta el 131 su constitución y funcionamiento, incorporándola al sistema de cadena alimentaria nacional.

Los requisitos legales para la conformación de las SAT (sigla con la cual la identifica la ley) son las siguientes:

a. La ley 811 las define diciendo que las " SAT son sociedades comerciales constituidas como empresas de gestión, sometidas a un régimen jurídico y económico especial. La Sociedad una vez constituida legalmente, forma una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados ".

La naturaleza jurídica no deja duda, es una sociedad, que tiene, por mandato legal algunas características especiales, a las cuales nos referimos más adelante.

Esas características solidarias son influidas por algunos aspectos de empresas del sector solidario, como son las cooperativas, en cuanto al hecho de que no son de su esencia, como si ocurre en las sociedades comerciales, y que son la repartición obligatoria de utilidades.¹³

b. La constitución de las SAT se llevara a cabo por escritura pública, en la cual se expresarán los aspectos previstos en el código de Comercio, en cuanto no se opongan a la ley que las crea y las regula.

Su regulación, aparte de la contemplada en la Ley 811, es de manera subsidiaria, se encuentra contenida en el Código de Comercio.

c. Al igual que todas las sociedades comerciales, la personería jurídica de la SAT queda configurada con la suscripción de la escritura pública, igualmente la escritura de constitución debe ser inscrita en el Registro Público Mercantil.

¹³ Ver artículo 121 de la ley 811 del 2003.

d. El objeto social de las SAT se establece en el artículo 109 de la Ley, el cual al ser mirado detenidamente, se ve claramente que corresponde a los objetivos del proyecto que se adelanta con los pequeños productores de Palma de Tumaco.

e. A diferencia de las demás sociedades contempladas en la legislación comercial, y acogiendo un criterio moderno imperante en todas las legislaciones internacionales, la duración de las SAT se establece como indefinida, puesto que como afirmamos al hacer el análisis de la sociedad limitada, no había razón para exigir un tiempo determinado de duración.

f. En cuanto a la responsabilidad ante terceros de las SAT es de carácter limitado al monto de los aportes, lo que la asimila, por este aspecto, además de otros puntos, este tipo social a las sociedades de Responsabilidad Limitada.

g. En las SAT, el número mínimo de socios es de tres, lo que establece una diferencia con las limitadas, donde el número mínimo es de dos personas como asociados.

h. El artículo 114 de la Ley establece las calidades que se deben tener para ser socio de estas, permitiendo que hagan parte de ellas, tanto las personas naturales como jurídicas, pero estableciendo que estas tendrán que tener como objeto social la comercialización de productos perecederos.

A parte de lo anterior, instituye como obligación que las personas naturales que hagan parte de la SAT sean mayor número que las jurídicas.¹⁴

i. En el artículo 116 de la Ley en comento, se establecen los derechos de los asociados, resaltando el contemplado en el ordinal 4, que riñe con el mandato contenido en el artículo 121 antes citado, pues habla de la repartición de ganancias. Esta supuesta contradicción puede tener su explicación en dos factores, uno en falta de técnica legislativa del Congreso y el otro, en los elementos de entidad solidaria que informan a las SAT.

Sin embargo, esta discusión o aparente problema puede ser zanjado mediante el predicado contemplado en el artículo 124 ordinal 2, donde se permite que estatutariamente se regule este aspecto.

j. El capital social de las SAT estará constituido por el valor de los aportes realizados por los socios, en el acto de constitución o en virtud de posteriores

¹⁴ Este podría constituir, por lo menos de manera aparente, un escollo para la conformación de este tipo de entidad, pero puede tener una solución práctica, la cual planteamos más adelante.

aumentos de capital. El capital social podrá aumentarse o disminuirse en virtud de la correspondiente reforma estatutaria aprobada y formalizada conforme a la ley.¹⁵

Se introduce en esta nueva forma societaria, asimilable en la gran mayoría de sus aspectos, a la sociedad de responsabilidad limitada, una forma de división del capital social que hasta ahora había sido exclusiva de las sociedades anónimas, como es la existencia de capital suscrito y pagado, pudiendo empezar a funcionar pagándose tan solo el 25% del capital prometido por los socios.¹⁶

El resto, en otra circunstancia que consideremos favorables, puede ser pagado en un término de seis años, lo que es un factor de promoción de la inversión en este tipo de entes sociales.

Se imponen también otras restricciones importantes, que a nuestro modo de ver, y siguiendo lo afirmado en la nota de pie de página del párrafo anterior, la hacen viable para el ente que ha de continuar con el desarrollo del proyecto. Dichas restricciones consisten en que el importe total, tanto de los aportes como de la participación de un socio en el capital social, no podrá exceder de un treinta y tres por ciento (33%) del mismo. Para los socios que sean personas jurídicas, el monto total de los aportes realizados por conjunto de ellas no superará en ningún caso del cuarenta y nueve por ciento (49%) del capital social.

Esto genera un cierto criterio democrático, por cuanto impide, hasta cierto punto, la existencia de grupos económicos dominantes al interior de la entidad.

k. El capital social se divide en cuotas de igual valor, para lo cual y para no extendernos demasiado en la explicación, ni ser redundantes, remitidos a lo dicho para la sociedad de responsabilidad limitada.

l. En cuanto a los aportes, la SAT permite que los aportes sean hechos en especie únicamente, lo que también para el caso práctico que nos ocupa constituye una ventaja. Al respecto la norma que venimos analizando, dice lo siguiente.

1. Los aportes podrán ser dinerarios o no dinerarios, debiendo fijarse en dinero la valorización de estos últimos previa la aprobación de todos los socios.

En cuanto a los bienes diferentes a dinero que pueden ser objeto del aporte a este tipo de personas jurídicas la ley hace la siguiente enumeración, que consideremos no es de carácter taxativo.

¹⁵ En este sentido pensamos que al igual que la sociedad de responsabilidad limitada puede hacerse lenta la negociación en este tipo de entidades.

¹⁶ Esto, al igual que otros aspectos, que explicaremos más adelante la hacen atractiva y fácil de conformar

Dice la norma: “Se podrán aportar a la SAT el derecho real de usufructo sobre bienes muebles o inmuebles, que se valorará de acuerdo con los criterios establecidos por la ley comercial”.

Igualmente, podría aportarse el trabajo personal pero aunque deberá ser remunerado con utilidades, el mismo no hace parte del capital social. En caso de que se acoja este tipo de organización, deberá reglamentarse suficientemente este aspecto para evitar conflictos hacia el futuro.

m. Los órganos de administración de este tipo de ente jurídico, por mandato de la Ley 811, son los siguientes:

- La Asamblea General de Socios.
- La Junta Directiva.
- Gerente o Presidente.

La asamblea general de socios es la máxima autoridad de la sociedad y estará conformada por todos los miembros de la entidad.

La Junta Directiva puede estar conformada hasta por 11 miembros, con sus respectivos suplentes.

Los estatutos pueden establecer otro tipo de organismos administrativos, pero anteriormente citados son los que son exigidos legalmente.

El Revisor Fiscal, en primera instancia no es legalmente exigido, siguiendo en este lineamiento lo dispuesto para las sociedades de responsabilidad Limitada.

n. En cuanto al quórum deliberatorio se establece una forma especial, diversa a la de todas las sociedades, determinando un mecanismo ágil para el funcionamiento de la SAT. Este quórum deliberatorio, según la ley es:

La asistencia de la mitad de los socios hábiles o de los delegados o apoderados, si ese el caso, constituirá quórum para deliberar y adoptar decisiones válidas en la asamblea general; en cuanto al quórum decisorio dice lo siguiente: sus decisiones se tomarán por mayoría absoluta de los votos de los asistentes a la respectiva reunión.

Este mecanismo también hace ágil funcionamiento de las sociedades, por que pone a depender las decisiones de la sociedad, no de la totalidad de los miembros si no de los asistentes a la correspondiente reunión.

o. Se establece la posibilidad de que dichas sociedades queden exentas de retención en la fuente que realicen en desarrollo de su objeto social normal.

Dicha exención se encuentra reglamentada por el Decreto 2908 del 2003.

p. La vigilancia de estas sociedades será ejercida por el **DANCOOP** lo que ratifica la mixtura entre sociedad y organismo de economía solidaria.

Estos son de manera resumida los requisitos exigidos legalmente para conformación de una SAT, adicionando a esto que por ser entes de reciente creación no hay mucha literatura al respecto, pero que las estadísticas del **DANCOOP** dan una parte de incremento de este tipo de entidades.

Análisis de conveniencia de este tipo de organización social para la entidad aglutinadora de los pequeños palmeros en el municipio de Tumaco departamento de Nariño.

Mantendremos en general el esquema utilizado hasta el momento para hacer el análisis de los distintos tipos de organizaciones propuestas, esto es, en el hecho de tener en cuenta tanto los aspectos positivos como negativos de la SAT, pero sin hacer una clasificación separada de los mismos, si no procediendo a desarrollarlos conjuntamente.

Este tipo de organización social presenta la ventaja de tener un objeto específico claramente relacionado con el proyecto que se viene adelantando, lo que permite adecuar fácilmente su organización a todo lo existente hasta el momento.

Igualmente permite el pago del capital en un lapso de seis años, lo que hace fácil que los asociados que participen en la conformación de la sociedad puedan cómodamente hacer su aporte, superando así el actual estado de iliquidez de todos aquellos que pudieran hacerse partícipes del proyecto.

En ese mismo orden de ideas, al permitir que esos aportes se hagan a través de la entrega a la sociedad, del usufructo de las tierras donde se produce el cultivo que constituye el objeto social del proyecto, permite que la obligación de pagar el capital pueda hacerse fácilmente por cuanto que esta figura en cierta manera ya se encuentra instituida en las asociaciones. Ello haría que el aporte dinerario, en caso de tener que hacerse, fuese menor y/o que el mismo pudiese pagarse cómodamente en el tiempo estipulado por la ley.

Sin embargo, pensamos que existe un pequeño inconveniente en este aspecto del capital, que aunque ante las ventajas arriba indicadas se minimiza, vale la pena que citemos y es lo que hace relación al hecho de que por tratarse de cuotas

sociales la negociación de las mismas es lenta y dispendiosa y hace que en algunos casos la misma se vuelva onerosa.¹⁷

El número de miembros también es un número adecuado y que cabe dentro de las posibilidades de los participantes en el proyecto de pequeños productores de palma, Sin embargo en este campo debemos tener en cuenta que los asociados no pueden ser solo personas jurídicas, lo que nos plantea un inconveniente práctico, por que como ya es estratégica ni administrativamente conveniente, hacer desaparecer las entidades existentes hasta hoy.

A este problema se une también, el hecho de que la ley exige que las personas naturales superen en número a las personas jurídicas.

Referente a la estructura de la nueva entidad y al futuro de las asociaciones, diseñamos la sugerencia de que se funcionen, con base en algunos criterios que allí trazamos, varias asociaciones, reduciéndose considerablemente su número con lo que se buscan varios fines, pero para el caso que nos ocupa tiene el objetivo de permitir conseguir una cantidad no muy grande de personas naturales, que ya estén dentro del proceso, que le den viabilidad a la conformación de este tipo societario.

Y para ello, pensamos que la asociación que puede colaborar en este sentido por lo pequeña y por sus singulares características, es agrocajapi, quienes podrían vincularse al nuevo ente en su calidad de personas naturales cumpliendo así el requisito del ingreso de personas naturales¹⁸.

Es también un elemento favorable, la exención de impuestos de que puede gozar esta sociedad, la cual ya mencionamos y sobre la cual haremos más adelante un breve comentario.

Otro de los aspectos que vale resaltar, y que nos hace destacar este tipo organizativo, es los controles que se establecen para evitar la concentración del capital en pocas manos, los cuales pueden ser complementados con normas de carácter estatuario que impidan la participación de sectores no deseados en el proyecto o la desbandada masiva de los asociados sin justa causa.

Igualmente permite reglamentar desde los estatutos, en una forma muy amplia, lo relativo a la participación en las utilidades producidas en la sociedad, debiéndose eso si establecer de manera muy clara los mecanismos de participación de dichas utilidades.

¹⁷ Ver lo dicho a esto respecto en el análisis de la sociedad de Responsabilidad Limitada.

¹⁸ Para este aspecto hay que tener en cuenta el análisis del estado de las pequeñas asociaciones y las recomendaciones de carácter administrativo.

También al autorizarse por la ley, la creación de otros organismos de participación y control diferentes a los enumerados por ella, garantiza una participación pluralista y amplia de los asociados.

Impuestos: Aunque este no es un tema de un contenido esencialmente jurídico hacemos una breve mención al mismo, tomando como referencia la mención hecha en puntos anteriores, concretamente en el ordinal "O" del análisis de las SAT.

Los requisitos que con base en la ley 811 de 2003, exige el decreto 2908 del 2003 que reglamenta el contenido de la ley son los siguientes:

1. Registro de la nueva plantación, antes de su siembra, de conformidad con la reglamentación que para el efecto expedida el Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural.
2. Certificado del contador público y/o Revisor Fiscal en la cual se haga constar el valor de las rentas obtenidas por el aprovechamiento de nuevos cultivos de tardío rendimiento durante el respectivo año gravable.
3. Certificación del Revisor Fiscal y/o contador público de la empresa o del contribuyente cuando sea del caso, en la que se acredite que se lleva contabilidad separada de los ingresos generados por el aprovechamiento de los nuevos cultivos de tardío rendimiento exentos del impuesto sobre la renta y de los ingresos originados en otras actividades desarrolladas por el contribuyente.

En cuanto al primer requisito, no se cumple para los actuales proyectos por cuanto no se produjo su registro antes de procederse a la siembra, por lo que sería recomendable hacer la inscripción de los nuevos proyectos de siembra conforme lo exige el decreto para poder gozar de la exención de impuestos.

Los demás son de carácter administrativo, lo que en un momento dado no constituirán inconvenientes para lograr el beneficio legal contemplado.

Lo que debe tenerse en cuenta que la duración de esta exención para el caso de la palma es de 10 años, que se encuentran a partir del tercero de siembra de la misma.

Un evento que no permitiría a las entidades que viene funcionando o a la nueva que se formará, el gozar de esta exención es el estar recibiendo recursos de otros fondos estatales, por cuanto así lo establece el artículo 5 del decreto reglamentario de la ley 811 del 2003.

Sin embargo, cuando los recursos provenientes del erario se agoten y se inicien nuevos proyectos de siembra, puede ser una buena alternativa para abarcar costos.

3.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO

3.3.1 Definición de la naturaleza de la nueva empresa. De acuerdo con el análisis hecho en el estudio de conveniencia jurídico para la entidad aglutinadora de los pequeños palmicultores, la naturaleza jurídica de la nueva empresa será la de una Sociedad Agrícola de Transformación. En cuanto a sus características fundamentales, debe tenerse en cuenta lo ya analizado en un anterior capítulo de este trabajo, específicamente en el estudio jurídico.

3.3.2 Propuesta de estructura organizacional para la nueva entidad de comercialización de Palma Africana.

Fundamentos teóricos: Antes de abordar el planteamiento de una propuesta de estructura para la nueva entidad que aglutine las asociaciones de palmicultores del Municipio de Tumaco, constituidas con el apoyo de Cordeagropaz, es conveniente dejar claros unos conceptos teóricos sobre la estructura y el diseño organizacional.

Estructura: Entenderemos, para efectos de esta propuesta, que la estructura corresponde a la totalidad de formas en que una organización fracciona su trabajo en tareas distintas coordinándolas entre si.

La estructura de una organización es una respuesta a la situación tecnológica, a los requerimientos del entorno o a las estrategias que pretendan desarrollarse, o por supuesto a una mezcla de los tres elementos mencionados.

La estructura comprende dos elementos; la diferenciación y la integración. La integración, por su parte, corresponde a la coordinación necesaria entre las unidades diferenciadas. Estas dos dimensiones se representan en un organigrama cuando se muestra relaciones de autoridad, canales de comunicación formales, equipos de trabajo formales, departamentos, divisiones, líneas formales de responsabilidad, etc.

Diseño: es un concepto más amplio que el de estructura. En él deben tenerse en cuenta las agrupaciones y tamaños de las diferentes unidades, sistemas de planificación y control, la formalización de conductas (reglas, políticas, procedimientos, manuales de funciones).

El alcance de esta propuesta conduce a la presentación de alternativas de estructuras que luego, en una etapa posterior de puesta en marcha deberán ser diseñadas para darles operatividad.

Análisis de los elementos determinantes de la estructura: Así como se menciona en el punto anterior, la estructura surge como respuesta a la situación tecnológica, a los requerimientos del entorno y a las estrategias que se vayan a desarrollar.

A lo largo del trabajo de diagnóstico y de la propuesta comercial que surge en esta etapa, se pueden hacer las siguientes consideraciones:

Tecnología: En primer lugar debe aclararse que al hablar de tecnología en este punto, no nos referimos a la existencia de tecnologías de punta para la preparación de la tierra, el cultivo de la palma, la extracción del aceite u otros aspectos del proceso productivo. Se utiliza la palabra tecnología para representar los conocimientos que se tiene para desarrollar la actividad de una manera más efectiva y con una mayor productividad. Conocimiento acerca del rendimiento de las tierras, del comportamiento de los mercados, de las tendencias de consumo, de las alternativas de nuevos productos alimenticios o combustibles, de los resultados de investigaciones internacionales sobre ventajas comparativas del aceite de palma sobre otros aceites vegetales, hacen parte del bagaje tecnológico que debe tenerse en cuenta al momento de proponer una estructura para una nueva organización y en la cual el tema de **E+D**, desde una estructura comercial fuerte debe ser primordial, para realizar tareas de inteligencia competitiva, desde la estructura comercial.

Como se encuentra constituidas y estructuradas las asociaciones de palmicultores, hoy, es imposible que se realicen estudios serios sobre lo que mundialmente ocurre en el negocio del aceite de palma y los productos competidores, pues ello implica un alto nivel de especialización y un monitoreo permanente del entorno para obtener, oportunamente, la información que permita una adecuada toma de decisiones. Así, es necesaria que esta función sea asumida por otra entidad, que con una visión más global del negocio, organice esta importante actividad de una manera técnica que permita la oportuna salida del fruto hacia las extractoras, dada su calidad de producto perecedero.

Requerimientos del entorno: En este aspecto se deben tener en cuenta fundamentalmente las necesidades de los campesinos agrupados en las diferentes asociaciones, la necesidad de un gran trabajo de sensibilización y socialización hacia el cultivo de palma para evitar que se oriente la fuerza de trabajo hacia los cultivos ilícitos.

La estrategia que se pretende desarrollar: Es claro que el concepto de estrategia se encuentra estrechamente relacionado con concepto de mercado. En otras palabras, se hace necesaria la estrategia, por que es necesario enfrentar un

mercado complejo. De aquí se desprende que la estructura debe seguir a la estrategia comercial.

Algunas de las principales estrategias que se desarrollarían en la nueva entidad serían:

- Crear fortalezas para negociar frente a compradores de fruta y vendedores de insumos.
- Búsqueda de alternativas para reducir y controlar los costos de producción.
- Lograr voz y voto ante las asociaciones de palmicultores del país (FEDEPALMA).
- Presencia ante organismos estatales y aprovechamiento de alternativas gubernamentales.
- Apoyo técnico a los asociados.
- Manejo y regulación de créditos de fomento
- Capacitar a los asociados.

3.3.3 Estructura orgánica. La nueva entidad tendrá la siguiente estructura:

Asamblea General.

Planta de cargos: ninguna

Revisor fiscal.

Junta directiva.

Planta de cargos: ninguna

Gerencia.

Planta de cargos: Gerente
Secretaria de gerencia

Departamento de Contabilidad.

Planta de cargos: Contador.
Auxiliar de contabilidad.

Departamento Administrativo y financiero.

Planta de cargos: Director Administrativo y Financiero.
Asistente administrativo.
Secretaria.

Departamento técnico.

Planta de cargos: Director Técnico.
Asistente de dirección.
Secretaria.

Departamento Comercial.

Planta de cargos: Director Comercial.
Secretaria.

Departamento de apoyo a asociaciones.

Planta de cargos: Director.
Secretaria.

3.3.4 Descripción de cargos y funciones. A continuación se presenta una descripción de los principales cargos que conforman la estructura organizacional con indicación de algunas de las funciones de cada cargo. La determinación exhaustiva de las funciones se deberá hacer cuando se cree la nueva empresa y se organice definitivamente su estructura, pues alguna de las funciones son estatutarias como en el caso de la Asamblea, la Junta Directiva y el gerente y otras deberán ser definidas por estos órganos cuando están en funcionamiento.

Asamblea General: Es el máximo órgano de dirección de la institución y tendrá las siguientes funciones:

- a. Diseñar y evaluar las políticas de la institución teniendo en cuenta las necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales.
- b. Elegir a los integrantes de la Junta Directiva, por el sistema de cuociente electoral.
- c. Designar al Gerente de la Institución quien será su Representante Legal.
- d. Nombrar al Revisor Fiscal y establecer su renumeración.
- e. Reformar los estatutos de acuerdo con las normas legales.
- f. Decretar la disolución de la institución, de acuerdo con lo establecido en los estatutos.
- g. Revisar, aprobar, modificar o adicionar, en última instancia, el presupuesto anual de la Institución y vigilar su correcta ejecución.
- h. Revisar y aprobar los balances de ejercicios y las cuentas e informes que deban rendir la Junta Directiva, el Gerente y el Revisor Fiscal.
- i. Expedir la estructura orgánica de la institución, determinado el número de cargos directivos y fijar sus funciones y remuneraciones, de acuerdo con lo dispuesto en los estatutos.

Junta Directiva: Estará integrada por cinco principales y cinco suplentes, elegidos para períodos de dos años. Además, en su calidad de ente asesor tendrá asiento Cordeagropaz con voz pero sin voto. La Junta Directiva tendrá principalmente, las siguientes funciones:

- a. Desarrollar y ejecutar las políticas generales de la Institución trazadas por la Asamblea general.

- b. Estudiar y proponer a la Asamblea General las reformas estatutarias que considere procedente.
- c. Rendir los informes periódicos a la Asamblea General sobre el funcionamiento de la institución.
- d. Integrar comisiones o comités transitorios, en casos que estime necesarios.
- e. Darse su propio reglamento.

Gerente.

Jefe inmediato: Junta directiva.

Descripción de funciones.

General: dirigir, coordinar y controlar las actividades de la entidad y ejercer su representación legal y promover acercamientos a organizaciones sectoriales, gremiales y públicas.

Específicas: Cumplir y hacer cumplir las decisiones y acuerdos de la Asamblea General y de la Junta Directiva.

Presentar ante la junta directiva para su colaboración los proyectos de reglamentación interna.

Presentar para estudio y aprobación de la Junta Directiva los planes y programas que se requieran para el desarrollo del objeto social, el proyecto de presupuesto, así como los proyectos de organización administrativa y planta de personal de la misma.

Ordenar los gastos, dictar los actos, celebrar los contratos y convenios que se requieren para el normal funcionamiento de la entidad.

Nombrar y remover el personal de la entidad.

Administrar y velar por la adecuada utilización del patrimonio de la entidad.

Presentar a la Junta Directiva los informes que le sea solicitados sobre la ejecución de planes y programas de la entidad.

Dirigir, coordinar y controlar al personal de la Entidad y resolver todo lo concerniente a la situación administrativa de éste.

Adoptar el manual específico de funciones y requisitos de los empleados de la entidad.

Representar a la entidad ante los gremios y asociaciones que tienen injerencia sobre en el sector.

Representar a la entidad ante las autoridades locales, regionales y nacionales que tengan que ver con la actividad y el sector.

Director administrativo y financiero.

Jefe inmediato: Gerente

Descripción de funciones.

General: Fijar las políticas y adoptar los planes generales relacionados con la dependencia.

Específicas: Asesorar a la Gerencia en la formulación de políticas, normas y procedimientos para la administración de recursos humanos, físicos, tecnológicos, económicos y financieros de la entidad.

Dirigir, programar y coordinar las actividades de la administración de personal y relaciones laborales, de acuerdo con las políticas de la entidad y las normas legales.

Dirigir y controlar los procesos administrativos y financieros en todos los niveles.

Proponer y ejecutar políticas, planes y programas y demás acciones relacionadas con la gestión financiera y presupuestal de la institución.

Coordinar con la Gerencia y con los otros departamentos la elaboración del proyecto anual de presupuesto.

Generar políticas, planes y programas que posibiliten el logro de eficiencias en el manejo de las Asociaciones de Palmicultores.

Recomendar a las Asociaciones de palmicultores políticas y acciones administrativas y financieras que les permitan un mejor desempeño.

Asesorar a las asociaciones y participar activamente junto con el director de apoyo a las asociaciones en la negociación o renegociación de recursos de financiación frente a las entidades que han entregado recursos.

Explorar la existencia de fuentes de financiación para la entidad.

Director técnico.

Jefe inmediato: Gerente

Descripción de funciones.

General: Fijar política y generar planes orientados a que la preparación de la tierra, su siembra, el control de plagas, la recolección del fruto y su transporte hacia las extractoras se hagan en unas condiciones técnicas y adecuadas.

Específicas: Asesorar a los miembros de las asociaciones acerca de la forma como técnicamente, deban preparar los terrenos para el cultivo, realizar la siembra, la cosecha y el transporte del fruto.

Capacitar a los miembros de las asociaciones acerca de las condiciones técnicas en las que debe realizarse la actividad.

Visitar las diferentes asociaciones y asociados, para verificar las condiciones técnicas.

Coordinar la logística del transporte del fruto de las fincas hacia las extractoras.

Prestar asesoría en control de plagas.

Prestar asesoría en la compra de plántulas.

Prestar asesoría en levantamientos topográficos.

Director comercial.

Jefe inmediato: Gerente.

Descripción de funciones.

General: Fijar políticas y generar planes para la obtención de mejores condiciones en la venta del fruto y en la compra de plántulas, insumos. Equipos.

Específicos: Diseñar estrategias conducentes a las mejores condiciones de negociación posibles en la venta del fruto.

Diseñar estrategias conducentes a las mejores condiciones de negociación en la adquisición de insumos.

Explorar alternativas de nuevos mercados, cuando las extractoras con las que se tiene contrato, copen su capacidad productiva.

Explorar alternativas de creación de una extractora.

Explorar alternativas de penetración en mercados internacionales

Explorar nuevas posibilidades de utilización del aceite de palma de aceite.

Director de apoyo a asociaciones.

Jefe inmediato: Gerente.

Descripción de Funciones.

General: Diseñar estrategias y ejecutar acciones para presentar apoyo a las asociaciones en capacitación, bienestar laboral, motivación y sensibilización de los asociados hacia la actividad que se desarrolla, así como en aspectos técnicos, administrativos y financieros.

Específicas: Diseñar programas de capacitación para los asociados y sus familias.

Diseñar estrategias de bienestar hacia los asociados y sus familias.

Visitar las asociaciones para detectar sus necesidades en diferentes aspectos.

3.3.5 Propuesta de perfiles de cargos de la estructura administrativa. De acuerdo a la estructura planteada, se proponen los siguientes perfiles para los cargos de la estructura administrativa.

a. Gerencia.

Gerente:

Perfil del cargo:

- Profesional en el área administrativa o área afín.
- Postgrado en área administrativa, preferiblemente en mercadeo.
- dominio de lengua inglesa.
- Con mínimo tres años de experiencia en el sector.
- Con habilidades para relaciones públicas.
- Con competencias de negociador.

Secretaria de Gerencia:

Perfil del cargo:

- secretaria con formación técnica profesional o técnica laboral.
- Con mínimo cinco años de experiencia
- Preferiblemente secretaria bilingüe.

b. Contabilidad.

Contador.

Perfil del cargo:

- Contador público titulado.
- Con matrícula de contador vigente.
- Con mínimo tres años de experiencia.

Auxiliar contable

Perfil del cargo:

- Técnico o tecnólogo en el área contable.
- Mínimo tres años de experiencia.

c. Departamento administrativo y financiero

Director Administrativo y Financiero.

Perfil del cargo:

- Profesional en el área económica, administrativa o financiera.
- Con postgrado en el área financiera.
- Con mínimo dos años de experiencia en el área.
- Con habilidades para el trabajo en equipo.

Asistente Administrativo.

Perfil del cargo:

- Tecnólogo en el área administrativa y financiera.
- Con mínimo dos años de experiencia financiera en el área.

Secretaria.

Perfil del cargo:

- Secretaria con formación técnica profesional o técnica laboral.
- Mínimo tres años de experiencia.

d. Departamento técnico.

Director técnico.

Perfil del cargo:

- Profesional en el área de agronomía.
- Con mínimo dos años de experiencia en el área.
- Preferiblemente con experiencia en una asociación de palmicultores.

Asistencia de Dirección.

Perfil del cargo:

- Tecnólogo en el área de la agronomía.
- Mínimo dos años de experiencia.

Secretaria.

Perfil del cargo:

- Secretaria con formación técnica profesional o técnica laboral.
- Mínimo con dos años de experiencia.

e. Departamento Comercial

Director comercial.

Perfil del cargo:

- Profesional en el área de mercadeo o en áreas afín con especialización en mercadeo o afín.
- Con mínimo dos años de experiencia.

Secretaria.

Perfil del cargo:

- Secretaria con formación técnica profesional o técnica laboral.
- Mínimo con dos años de experiencia.
- Preferiblemente secretaria bilingüe.

f. Departamento de apoyo a asociaciones.

Director.

Perfil del cargo:

- Profesional en área de la administración
- Con experiencia mínima de dos años en trabajo con comunidades.

Secretaria.

Perfil del cargo:

- Secretaria con formación técnica profesional o técnica laboral.
- Mínimo con dos años de experiencia.

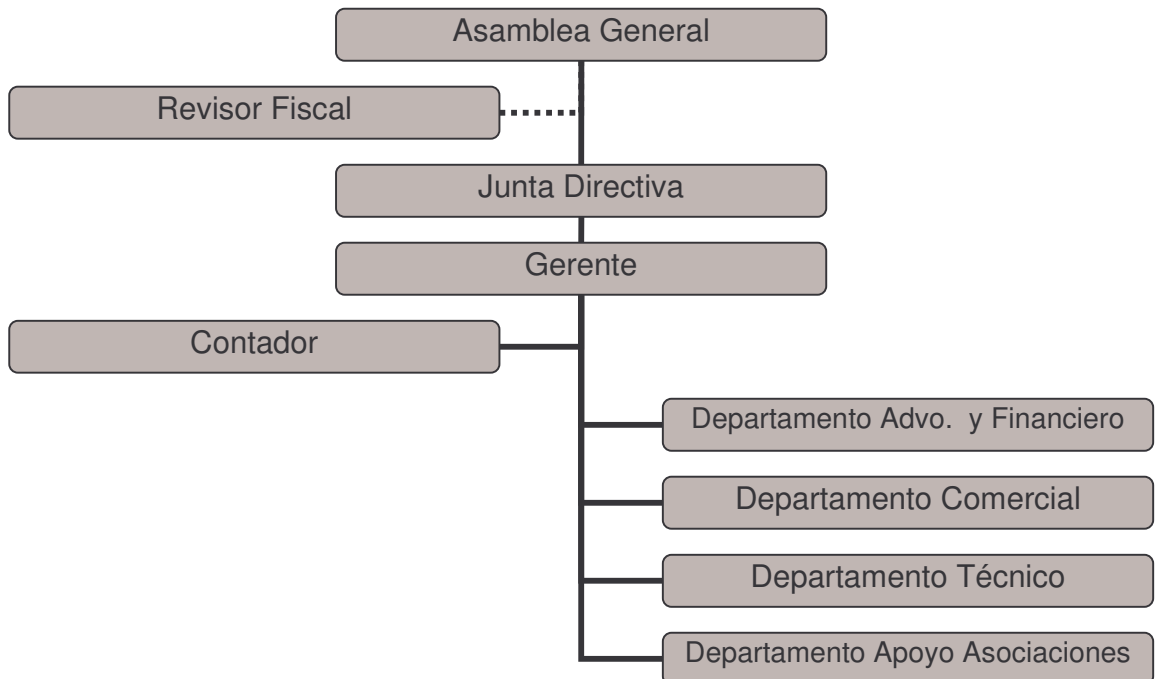
3.3.6 Estructura de remuneración de la planta de cargos

Gerente	3.000.000	mensuales salario.
Director administrativo y financiero	1.800.000	salario
Director técnico	1.800.000	salario
Director comercial	1.800.000	salario
Director de apoyo a asociaciones	1.800.000	salario
Asistente Administrativo	1.000.000	salario
Asistente de dirección técnica	1.000.000	salario
Secretaria de Gerencia	750.000	salario
Secretaria de departamento	650.000	salario
Revisor fiscal	1.000.000	honorarios
Contador	1.500.000	salario
Auxiliar de contabilidad:	650.000	salario

Nota: Aunque en la planta de cargos se establece el cargo de secretaria para cada departamento, se recomienda que para el inicio de la operación se cuente solo con dos secretarías para los cuatro departamentos.

3.3.7 Organigrama “NUEVA EMPRESA”

Grafica 1. ORGANIGRAMA “NUEVA EMPRESA”



3.4 BENEFICIOS PARA LAS ASOCIACIONES

La creación de una nueva empresa traerá grandes beneficios a los pequeños palmicultores asociados a las asociaciones y a las organizaciones porque con la propuesta se quiere en primer lugar reducir los costos administrativos ya que como se menciona en el análisis dofa las asociaciones presentan debilidades en el manejo administrativo-financiero, costos administrativos y operativos demasiado altos. Adicionalmente las personas que están en la actualidad al frente de estas organizaciones no tienen claridad sobre el negocio de la palma de aceite lo que hace presagiar que estas organizaciones no tengan rentabilidad y más aun no sean sostenibles en el tiempo. A continuación se mencionan algunos beneficios que tendrían las asociaciones si llegar a ser parte de la nueva empresa:

Desaparecerían la administración de las asociaciones y se centralizara en una sola con el fin de bajar los costos administrativos, financieros y de logística, oportuna toma de decisiones y puedan realizar actividades de comercialización.

Se bajarían considerablemente los costos administrativos. Para ellos se debe crear una estructura flexible, que de lugar al ensanchamiento del personal conforme al número de proyectos que se vayan desarrollando, teniendo en cuenta para esto las necesidades del mismo.

Se afiliaran a los asociados y/o asociaciones a la federación de cultivadores de palma de aceite, FEDEPALMA, con el fin de poder tener voz y voto en la federación. Y así poder aprovechar toda la tecnología, e investigación, que realiza el gremio palmero en bien de la palmicultura.

Las asociaciones podrán entrar a participar en el montaje de la empresa refinadora de aceite de palma. Y en los proyectos futuros que le auguran al sector de la agroindustria de la palma africana como son: el de Biodiésel y la oleoquímica

De igual manera podrán entrar al mercado no solo como proveedores de fruto de palma de aceite sino que también se pueda participar en el mercado de maquila de aceite crudo de palma.

Se tendrán mejores utilidades de la producción de la palma, ya que se bajaran los costos de producción, a través de la implementación de un banco de maquinaria pesada y tecnología actual (tractores, volquetas, guadañadoras, entre otros).

La creación de un precio mínimo de sustentación para los productores pertenecientes a las asociaciones, que hiciera para ellos menos gravosa la fluctuación de los precios, este precio será fijado mensualmente en un comité, basado en los factores o variables conocidos que intervienen en la determinación

de este. Este precio sería el mínimo durante ese periodo y no bajaría, garantizando así, en cierta medida, la producción a los agricultores.

Se tendría poder de negociación, es decir se mejoraría el precio frente a los compradores de fruto de palma de aceite y vendedores de insumos y se lograría economías de escala.

Se obtendría transferencia de tecnología Producir aceite de alta calidad para consumo nacional y para exportación.

Con la transferencia de tecnología a los agricultores se lograría incrementar el porcentaje de productividad y eficiencia hasta llegar a cosechar 28ton/ha/año, aprox., a partir del año sexto, con el cumplimiento de requerimientos técnicos y laborales.

Logra una efectiva integración al desarrollo social, cultural y empresarial de Tumaco.

Las plantas extractoras están en capacidad de seguir absorbiendo la producción que tengan las asociaciones, las cuales para ellos son una alternativa de crecimiento y mayor producción de aceite de palma ante la limitación generada por la promulgación de la ley de tierras.

3.5 FACTIBILIDAD FINANCIERA DE LA NUEVA EMPRESA

Supuestos financieros: Para la realización del estudio y análisis financiero para la nueva empresa fueron utilizados los siguientes supuestos en indicadores económicos con el fin de proyectar los diversos estados y flujos financieros.

A continuación, y como último punto del estudio de factibilidad financiera, se presentará el resultado del análisis de esta con respecto a la nueva entidad. En este estudio se ha partido de varios supuestos, a saber:

- Que se constituirá una empresa bajo la forma jurídica de una SAT
- Que en ella participarán tres de las asociaciones que a la fecha presentan mayor desempeño
- Por último y para cumplir con el requisito legal de la pluralidad de socios, sobre todo con lo que tiene que ver con la mezcla entre socios personas jurídicas y socios personas naturales, se incluye la participación de los actuales asociados de Agrocajapi, como personas naturales. No obstante la información que sobre ellos se toma como insumo para este análisis es, por supuesto la misma información de Agrocajapi.

Para efectos del análisis se utiliza el mismo procedimiento utilizado para el estudio de las asociaciones; se determinaron los mismos elementos de estudio, es decir,

el Valor Presente Neto, la TIR y el Punto de Equilibrio, no obstante lo cual, se podrán encontrar importantes resultados sobre otros ítems tales como el flujo de caja libre y el flujo de aplicación de fondos.

3.5.1 Inversión Inicial. El total de la inversión inicial esta dado por unos activos corrientes por valor de 317.072.000.00 que están representados en efectivo y cuentas por cobrar, unos activos Fijos, representados en terrenos y muebles y equipos de oficina por valor de 3.351.500.000 y por unos activos diferidos por valor de 5.518.175.114 (Tabla 20).

Tabla 20. Inversión activos corrientes, fijos y diferidos

PRESUPUESTO DE INVERSIONES	
ACTIVOS CORRIENTES	317.072.000
Caja y Bancos	282.092.000
Cuentas por Cobrar	34.980.000
ACTIVOS FIJOS	3.351.500.000
TERRENOS	3.347.500.000
MUEBLES Y EQUIPO OFICINA	5.000.000
-DEPRECIACIÓN ACUMULADA	1.000.000
ACTIVOS DIFERIDOS	5.518.175.114
GRAN TOTAL	9.186.747.114.00

Fuente: Estados Financieros tres asociaciones

Inversión Proyectada: Como se ha mencionado en capítulos anteriores, el proyecto creación una nueva empresa asociativa, es el punto de partida que le permite a la empresa conseguir recursos para generar nuevos proyectos y dar continuidad a los ya existentes

Con las utilidades acumuladas que se generen y con recursos financieros, se pretende hacia los próximos años, realizar nuevas siembras.

3.5.2 Proyección de ventas. Debido a que las asociaciones a analizar se encuentran en diferente periodo de siembra y por ende diferente estado de madures del cultivo ya que solo tres asociaciones alcanzan los treinta y seis meses de sembrado, las cuatro restantes no alcanzan los 24 meses. Tal como se menciona en el capítulo de la situación actual de las asociaciones. Por ser este un

proyecto agrícola, que busca planear una producción constante de fruto de palma de aceite, y que para el logro de este objetivo se hace necesario tomar las siembras de las asociaciones, que están actualmente produciendo e igualar los ciclos de cosecha obteniendo cosechas escalonadas con un periodo vegetativo de tres años, tiempo en el que la planta da su primera cosecha y que posteriormente se obtendrán cosechas cada 15 días de cada una de las parcelas.

De acuerdo a la información recopilada en los antecedentes del proyecto y al análisis en cuanto a compra realizado en el estudio de mercado se tiene que la demanda del fruto de palma de aceite esta garantizada debido a que las plantas extractoras compran todo el fruto que se ofrezca, ya que el 80% de las plantas procesadoras no logran cubrir el 100% de su capacidad instalada, además las asociaciones tienen suscrito un contrato de comercialización con cada una de las extractoras. En la cual la plantación extractora se compromete a comprar el 100% de las producciones de los pequeños agricultores que estén asociados a las empresas asociativas

Para el calculo de la proyección de ventas y de acuerdo a lo expresado anteriormente se toman las hectáreas sembradas de las cuales para el primer año solo entran en producción el 60%, segundo 70%, tercero 80% y a partir del cuarto año entraría el 100% del área sembrada hasta que cumpla la vida útil de la palma de 24 años. Así mismo para determinar las unidades de fruto de palma se trabajo en un “modelo de mercado para el calculo del precio de fruto fresco de palma de aceite” el cual permite el análisis de sensibilidad de la variable mas importante: el precio por kilo pagado al cultivador, para determinar en nuestro ejercicio el precio interno del fruto, en dicho modelo se tienen en cuenta variables tales como consumo per cápita, los precios de referencia para el aceite de palma nacional e internacional (CIF Róterdam), que derivan en el precio ponderado sobre el cual se estima la relación a precio de fruto fresco, todo lo anterior proyectado en el tiempo (Tabla 21).

Tabla 21. Proyección de ventas.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
	0	365	365	365	365	365	365
VENTAS NETAS		997.550.156	1.983.355.989	2.839.606.626	4.725.221.828	5.686.398.076	5.721.677.120
Ventas en kilos		6.362.928	8.904.350	12.725.856	21.209.760	25.454.390	25.454.390
Precio Promedio \$/kg (estimado)		156.78	222.74	223.14	222.79	223.40	224.78
Ha. En Producción Proyecto 1		732	854	976	1.220	1.220	1.220
Ha. En Producción Proyecto 2		71	83	95	119	119	119
Costos variables de Producción Proy. 1		834.929.482	923.815.259	1.119.136.199	1.482.855.464	1.571.826.792	1.666.136.399
Costos variables de Producción Proy. 2		81.439.843	90.109.849	109.161.646	144.639.181	153.317.531	162.516.583
TOTAL COSTOS VARIABLES PRODUCCIÓN		916.369.324	1.013.925.108	1.228.297.845	1.627.494.645	1.725.144.323	1.828.652.983
FRUTO FRESCO							
Cantidad Ton. / Ha / Año (estándar)		10	12	15	20	24	24
% de eficiencia		80%	80%	80%	80%	80%	80%
Cantidad Ton. / Ha / Año (a la eficiencia)		8.00	9.60	12.00	16.00	19.20	19.20
% de perdidas		1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%
Cantidad Neta Ton. / Ha / Año		7.92	9.5	11.88	15.84	19.01	19.01
% AJUSTE PRECIO MERCADO LOCAL		70.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Ha de los Proyectos							
Proyecto 1 1220		60%	70%	80%	100%	100%	100%
Proyecto 2 119		60%	70%	80%	100%	100%	100%

Fuente: Esta investigación.

3.5.3 Presupuesto de ingresos. Los ingresos presupuestados están conformados por la venta de fruto de palma de aceite, cuya demanda esta calculada en el 100% de la producción de fruto de palma de aceite (Tabla 22).

Tabla 22. Presupuesto de ingresos

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS NETAS	997.550.156	1.983.355.989	2.839.606.626	4.725.221.828	5.686.398.076	5.721.677.120
Ventas en kilos	6.362.928	8.904.350	12.725.856	21.209.760	25.454.390	25.454.390
Precio Promedio \$/kg (estimado)	156.78	222.74	223.14	222.79	223.40	224.78
TOTAL INGRESOS	997.550.156	1.983.355.989	2.839.606.626	4.725.221.828	5.686.398.076	5.721.677.120

Fuente: Esta investigación

3.5.4 Presupuesto de gastos. Los gastos presupuestados están conformados por los gastos fijos de administración y ventas (Tabla 23).

Tabla 23. Presupuesto de gastos

ITEM	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Capacitación y Acompañamiento Técnico, administrativo y financiero	168.235.026	170.420.038	180.645.241	191.483.955	202.972.992	215.151.372
Asesora y gestión gerencial	81.598.906	82.658.701	87.618.223	92.875.316	98.447.835	104.354.705
Capacitación Técnica y Asesoría socio empresarial	17.092.376	17.314.370	18.353.232	19.454.426	20.621.691	21.858.993
Asesoría Jurídica	5.573.601	5.645.990	5.984.750	6.343.835	6.724.465	7.127.932
Asesoría operativa y administrativa	19.124.744	19.373.133	20.535.521	21.767.652	23.073.711	24.458.134
Asesoría y manejo contable	32.129.569	32.546.863	34.499.675	36.569.656	38.763.835	41.089.665
Revisoría Fiscal	12.715.830	12.880.981	13.653.840	14.473.070	15.341.454	16.261.942
Gastos Administrativos, capacitación y acompañamiento	18.495.924	18.736.147	19.860.315	21.051.934	22.315.050	23.653.953
Arriendo (oficina y bodega)	3.432.042	3.476.617	3.685.214	3.906.327	4.140.706	4.389.149
Servicios Públicos	1.539.781	1.559.780	1.653.366	1.752.568	1.857.722	1.969.186
Papelería y útiles de escritorio	2.968.253	3.006.804	3.187.212	3.378.445	3.581.152	3.796.021
Fotocopias	2.077.777	2.104.763	2.231.048	2.364.911	2.506.806	2.657.214
Transporte y combustible	5.936.505	6.013.608	6.374.424	6.756.890	7.162.303	7.592.041
Portes y Fletes	1.428.472	1.447.024	1.533.846	1.625.877	1.723.429	1.826.835

Gastos Notariales	593.651	601.361	637.442	675.689	716.230	759.204
Reparación y mantenimiento de equipos	519.444	526.191	557.762	591.228	626.702	664.304
Gastos Financieros y Legalización contratos	20.499.628	20.765.874	22.011.827	23.332.537	24.732.489	26.216.438
Fiducia	5.120.411	5.186.914	5.498.129	5.828.017	6.177.698	6.548.360
FAG - Impuesto timbre (3,61 % del Crédito)	27.033	27.384	29.027	30.769	32.615	34.572
Registro Contratos e Impuestos	15.352.184	15.551.576	16.484.670	17.473.751	18.522.176	19.633.506
TOTAL GASTOS	207.230.578	209.922.059	222.517.383	235.868.426	250.020.531	265.021.763

Fuente: Esta investigación.

3.5.5 Presupuesto de costos. En la Tabla 24., se muestran los costos presupuestados que están conformados por los gastos fijos de administración y ventas.

Tabla 24. Presupuesto de costos

ITEM	PROYECTO 1	PROYECTO 2	TOTAL	2007	2008	2009
			2006			
Costos de Mantenimiento	743.589.878	72.530.488	816.120.367	903.003.743	1.093.924.535	1.449.450.009
Plateos (Manual)	47.580.000	4.641.000	52.221.000	57.780.397	69.996.823	92.745.791
Plateo (químico)	38.064.000	3.712.800	41.776.800	46.224.317	55.997.459	74.196.633
Rocería y control de malezas	102.480.000	9.996.000	112.476.000	124.450.085	150.762.389	199.760.165
Poda	0	0	0	0	0	0
Control Sanitario	29.280.000	2.856.000	32.136.000	35.557.167	43.074.968	57.074.333
Fertilizantes y su aplicación	43.920.000	4.284.000	48.204.000	53.335.751	64.612.452	85.611.499
Herramientas y equipos	401.745.878	39.186.688	440.932.566	487.873.817	591.024.281	783.107.172
Recolección de Cosecha Y transporte	43.920.000	4.284.000	48.204.000	53.335.751	64.612.452	85.611.499
Mantenimiento Vías y drenaje	36.600.000	3.570.000	40.170.000	44.446.459	53.843.710	71.342.916
Asistencia Técnica Agrícola	91.339.604	8.909.355	100.248.958	110.921.365	134.373.310	178.044.636
Experto Técnico Palma	10.584.202	1.032.393	11.616.595	12.853.287	15.570.839	20.631.362
Agrónomos	29.191.176	2.847.336	32.038.512	35.449.301	42.944.296	56.901.192
Tecnólogos	51.564.225	5.029.625	56.593.851	62.618.777	75.858.175	100.512.082
TOTAL COSTOS	834.929.482	81.439.843	916.369.325	1.013.925.108	1.228.297.845	1.627.494.645

Fuente: Esta investigación

Para un mayor análisis se ha empleado el mismo software que permite involucrar variaciones en la información para simular diferentes escenarios, lo que no solo ha resultado útil para efectos de este estudio sino que será de la mayor importancia para que Cordeagropaz, las asociaciones directivos y asociados puedan explorar diferentes posibilidades al momento de tomar decisiones definitivas sobre la constitución de la nueva empresa.

Escenario 1

Una vez proyectado los estados financieros y flujos de caja a 12 años la situación es la siguiente:

Se determino que la inversión inicial incluyendo los recursos del préstamo, FIP, ICR y los recursos propios de los asociados fue de \$9.186.747.144 es de anotar que estamos hablando de las tres asociaciones (Agropalcar, asopaolmira y agomira) que ha la fecha presentan mayor desempeño. Dado que presentan mayor nivel de organización y que se encuentran en etapa efectiva de producción, dejando un lapso para la vinculación de las otras asociaciones, en la medida que vaya evolucionando su desarrollo, promocionándolas a través de procesos formativos que podrían ser coordinados por la nueva empresa.

Lo anterior unido a la proyección de estados financieros y flujos de caja da como resultados económicos los siguientes:

VPN del Proyecto: \$6.023.954.444

VPN del Asociado: \$1.145.257.798

TIR del Proyecto: 18,9%

TIR del Asociado: 21,1%

Puntos de Equilibrio. El punto de equilibrio se alcanza en el año 2008 con ventas 28 unidades por encima del punto de equilibrio y se esta ganando 12% como utilidad en venta por kilo.

Los resultados anteriores arrojan un Valor Presente Neto positivo tanto para el proyecto como para el asociado, lo que indica que se puede continuar con el proyecto inclusive seguir invirtiendo en él. No obstante los precios de fruto que arrojó el ejercicio superan ampliamente los que hoy se pagan.

Escenario 2

Ahora analicemos los mismos datos ante una disminución de los precios de 10 puntos.

VPN del Proyecto: \$ 3.286.449.460

VPN del Asociado: (-\$617.683.883)

TIR del Proyecto: 15,2%

TIR del Asociado: 16,2%

Puntos de Equilibrio. A pesar que el atractivo de inversión para el asociado disminuye, el punto de Equilibrio se alcanza en el año 2008 como se aprecia en la Tabla 25.

Tabla 25. Comportamiento del Punto de equilibrio de la nueva entidad ante una disminución de precios en diez puntos, 2006/2008

CONCEPTO	2006	2007	2008
TOTAL EXCEDENTES POR KILO	-203.63	-46.50	12.23
% UTILIDAD DE VENTA / KILO	-152%	-23%	6%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN KILOS	-128.072.329	13.685.550	11.233.424
VENTAS EN KILOS / PUNTO EQUILIBRIO	-5%	65%	113%

Fuente: Esta investigación.

También se puede apreciar que en total para el año 2008 se alcanza a vender 13 unidades por encima del punto de equilibrio y se esta ganando 6% como utilidad de venta por kilo.

El Valor Presente Neto para el proyecto es positivo, VPN negativo para el asociado, lo que ratifica la fragilidad que tienen las asociaciones y la nueva empresa frente a cambios bruscos en el precio del fruto y por ende la afectación inmediata sobre la tasa de rendimiento del asociado.

Escenario 3

Ahora veamos el impacto que pueden tener los gastos administrativos sobre la Nueva empresa. Para ello afectemos en un 10% más los costos administrativos.

VPN del Proyecto: \$5.833.398.847

VPN del Asociado: \$1.018.474.388

TIR del Proyecto: 18,7%

TIR del Asociado: 20,7%

Puntos de Equilibrio. El punto de equilibrio se alcanza en el año 2008 con ventas 26 unidades por encima del punto de equilibrio y se esta ganando 12% como utilidad en venta por kilo.

Para efectos del análisis que sobre el nuevo proyecto tienen los gastos administrativos se resumen en la Tabla 26 de los ejercicios que hemos hecho hasta ahora.

Tabla 26. Resultados de las tres simulaciones

CONCEPTO	ESCENARIO 1 Proyección de Estados Financieros	ESCENARIO 2 Disminución del precio en un 10%	ESCENARIO 3 Aumento de los gastos Administrativos en un 10%
INVERSIÓN INICIAL	-9.186.747.114	-9.186.747.114	-9.186.747.114
VPN DEL PROYECTO	6.023.954.444	3.286.449.460	5.833.398.847
VPN DEL ASOCIADO	1.145.257.798	-617.683.883	1.018.474.388
TIR DEL PROYECTO	18,9%	15,2%	18,7%
TIR DEL ASOCIADO	21,1%	16,2%	20,7%

Fuente: Esta investigación, con base en las proyecciones de los Estados Financieros

Lo anterior muestra que los gastos administrativos a pesar de que impactan el VPN, estos no varían substancialmente en el análisis económico. El anterior razonamiento no implica que dichos gastos sean bajos o altos.

3.5.6 Utilidades, flujo del proyecto y flujo del asociado.

Tabla 27. Utilidades, Flujo del proyecto y flujo del inversionista

AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Utilidades	0	-1.136.157.714	-190.022.209	353.362.391	1.398.471.225	2.044.510.887
Flujo del Proyecto	-9.186.747.114	-115.689.493	686.723.186	1.337.069.542	2.740.784.728	3.641.421.622
Flujo de los asociados	-5.378.486.433	-703.143.612	-122.899.058	547.227.858	1.789.351.855	2.756.004.525

Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar en la Tabla 27., el proyecto genera utilidades a partir del año 2008, dentro de los primeros años proyectados se obtiene pérdida en los dos

primeros. Asimismo se puede analizar el comportamiento del flujo de caja, el cual siempre esta en crecimiento, de igual manera para el flujo de los asociados. La evaluación financiera se realizó por medio del VPN (Valor Presente Neto) y la TIR Tasa Interna de Retorno, teniendo en cuenta el costo promedio de capital (Tabla 28).

Tabla 28. Evaluación Financiera

Evaluación financiera	
INVERSIÓN DEL PROYECTO	-9.186.747.114
VPN PROYECTO	6.023.954.444
TIR PROYECTO	18.93%

Fuente: Esta investigación

Se puede deducir que el proyecto es factible porque:

VPN (10%) = \$6.023.954.444 es mayor que cero
TIR = 18.93% es mayor que el costo promedio de capital.

Para complementación, se incluyen, los siguientes cuadros de síntesis del resultado final del estudio.

1. Cuadro de Ventas (Cuadro 2).
2. Balance General (Cuadro 3).
3. Estado de Perdidas y Ganancias (Cuadro 4)
4. Flujo de Caja (Cuadro 5)
5. Tabla de amortización proyecto 1 y 2 (Cuadro 6)
6. Cuadro de resultados VPN y TIR de la nueva entidad. (Cuadro 7).

Cuadro 2. Cuadro ventas, nueva empresa 2006-2016

	VENTAS						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS NETAS		997.550.156	1.983.355.989	2.839.606.626	4.725.221.828	5.686.398.076	5.721.677.120
Ventas en kilos		6.362.928	8.904.350	12.725.856	21.209.760	25.454.390	25.454.390
Precio Promedio \$/kg (estimado)		156,78	222,74	223,14	222,79	223,40	224,78
Ha. En Producción Proyecto 1		732	854	976	1.220	1.220	1.220
Ha. En Producción Proyecto 2		71	83	95	119	119	119
Costos variables de Producción Proy. 1		834.929.482	923.815.259	1.119.136.199	1.482.855.464	1.571.826.792	1.666.136.399
Costos variables de Producción Proy. 2		81.439.843	90.109.849	109.161.646	144.639.181	153.317.531	162.516.583
TOTAL COSTOS VARIABLES PRODUCCIÓN		916.369.324	1.013.925.108	1.228.297.845	1.627.494.645	1.725.144.323	1.828.652.983
FRUTO FRESCO							
Cantidad Ton. / Ha / Año (estándar)		10	12	15	20	24	24
% de eficiencia		80%	80%	80%	80%	80%	80%
Cantidad Ton. / Ha / Año (a la eficiencia)		8,00	9,60	12,00	16,00	19,20	19,20
% de perdidas		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Cantidad NetaTon. / Ha / Año		7,92	9,5	11,88	15,84	19,01	19,01
% AJUSTE PRECIO MERCADO LOCAL		70,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ha de los Proyectos							
Proyecto 1	1220	60%	70%	80%	100%	100%	100%
Proyecto 2	119	60%	70%	80%	100%	100%	100%
TOTAL INGRESOS		997.550.156	1.983.355.989	2.839.606.626	4.725.221.828	5.686.398.076	5.721.677.120

	VENTAS				
	2012	2013	2014	2015	2016
VENTAS NETAS	5.775.132.221	5.845.563.318	5.931.897.760	6.033.179.513	6.148.559.321
Ventas en kilos	25.454.390	25.454.390	25.454.390	25.454.390	25.454.390
Precio Promedio \$/kg (estimado)	226,88	229,65	233,04	237,02	241,55
Ha. En Producción Proyecto 1	1.220	1.220	1.220	1.220	1.220
Ha. En Producción Proyecto 2	119	119	119	119	119
Costos variables de Producción Proy. 1	1.766.104.583	1.872.070.858	1.984.395.110	1.984.395.110	1.984.395.110
Costos variables de Producción Proy. 2	172.267.578	182.603.633	193.559.851	193.559.851	193.559.851
TOTAL COSTOS VARIABLES PRODUCCIÓN	1.938.372.162	2.054.674.491	2.177.954.961	2.177.954.961	2.177.954.961
FRUTO FRESCO					
Cantidad Ton. / Ha / Año (estándar)	24	24	24	24	24
% de eficiencia	80%	80%	80%	80%	80%
Cantidad Ton. / Ha / Año (a la eficiencia)	19,20	19,20	19,20	19,20	19,20
% de perdidas	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Cantidad NetaTon. / Ha / Año	19,01	19,01	19,01	19,01	19,01
% AJUSTE PRECIO MERCADO LOCAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ha de los Proyectos					
Proyecto 1	1220	100%	100%	100%	100%
Proyecto 2	119	100%	100%	100%	100%
TOTAL INGRESOS	5.775.132.221	5.845.563.318	5.931.897.760	6.033.179.513	6.148.559.321

Cuadro 3. Balance General, nueva empresa 2006/2016

	BALANCE GENERAL						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVOS	9.186.747.114	8.470.877.368	8.070.856.925	8.034.326.224	8.512.242.049	8.896.395.842	9.079.500.060
ACTIVOS CORRIENTES	317.072.000	103.854.537	206.486.377	672.607.960	1.653.176.067	2.538.982.144	2.376.384.543
Caja y Bancos	282.092.000	21.864.113	43.470.816	62.237.953	103.566.506	124.633.382	125.406.622
Inventarios		0	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar	34.980.000	81.990.424	163.015.561	233.392.325	388.374.397	467.375.184	470.274.832
Inversiones Temporales	0	0	0	376.977.681	1.161.235.165	1.946.973.577	1.780.703.090
ACTIVOS FIJOS	3.352.500.000	3.352.500.000	3.352.500.000	3.352.500.000	3.352.500.000	3.352.500.000	3.352.500.000
TERRENO	3.347.500.000	3.347.500.000	3.347.500.000	3.347.500.000	3.347.500.000	3.347.500.000	3.347.500.000
MUEBLES Y EQUIPO OFICINA	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
-DEPRECIACIÓN ACUMULADA	1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
CULTIVOS EN DESARROLLO	0	0	0	0	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS	5.518.175.114	5.016.522.831	4.514.870.548	4.013.218.265	3.511.565.982	3.009.913.698	2.508.261.415
ACTIVOS A LARGO PLAZO		0	0	0	0	0	847.354.102
Inversiones Permanentes		0	0	0	0	0	847.354.102
PASIVOS	5.796.516.764	6.212.531.697	6.006.806.499	5.616.913.408	4.661.021.769	2.896.153.792	989.178.856
PASIVOS CORRIENTES	1.915.310.764	620.288.933	295.173.478	119.245.087	153.153.129	162.342.317	172.082.856
Proveedores		92.350.677	100.590.178	119.245.087	153.153.129	162.342.317	172.082.856
Prestamos Corto Plazo	1.915.310.764	527.938.256	194.583.300	0	0	0	0
PASIVOS A LARGO PLAZO	3.881.206.000	5.592.242.764	5.711.633.020	5.497.668.320	4.507.868.640	2.733.811.475	817.096.000
Préstamo Entidad 1	3.881.206.000	3.676.932.000	3.268.384.000	2.859.836.000	2.247.014.000	1.634.192.000	817.096.000
Prestamos Bancarios		1.915.310.764	2.443.249.020	2.637.832.320	2.260.854.640	1.099.619.475	0
PATRIMONIO	3.390.230.350	2.258.345.671	2.064.050.426	2.417.412.817	3.851.220.280	6.000.242.050	8.090.321.204

	BALANCE GENERAL
--	------------------------

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS	9.079.500.060	10.305.054.177	12.408.738.707	14.484.078.906	16.612.434.927	18.838.060.205
ACTIVOS CORRIENTES	2.376.384.543	2.322.887.854	3.206.583.454	3.185.571.677	3.247.575.742	3.355.389.401
Caja y Bancos	125.406.622	126.578.240	128.121.936	130.014.197	132.234.072	134.762.944
Inventarios	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar	470.274.832	474.668.402	480.457.259	487.553.241	495.877.768	505.361.040
Inversiones Temporales	1.780.703.090	1.721.641.212	2.598.004.260	2.568.004.239	2.619.463.903	2.715.265.417
ACTIVOS FIJOS	3.352.500.000	3.352.500.000	3.352.500.000	3.352.500.000	3.352.500.000	3.352.500.000
TERRENO	3.347.500.000	3.347.500.000	3.347.500.000	3.347.500.000	3.347.500.000	3.347.500.000
MUEBLES Y EQUIPO OFICINA	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
-DEPRECIACIÓN ACUMULADA	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
CULTIVOS EN DESARROLLO	0	0	0	0	0	0
ACTIVOS DIFERIDOS	2.508.261.415	2.006.609.132	1.504.956.849	1.003.304.566	501.652.283	0
ACTIVOS A LARGO PLAZO	847.354.102	2.628.057.191	4.349.698.403	6.947.702.663	9.515.706.901	12.135.170.804
Inversiones Permanentes	847.354.102	2.628.057.191	4.349.698.403	6.947.702.663	9.515.706.901	12.135.170.804
PASIVOS	989.178.856	182.407.827	193.352.297	204.953.435	204.953.435	204.953.435
PASIVOS CORRIENTES	172.082.856	182.407.827	193.352.297	204.953.435	204.953.435	204.953.435
Proveedores	172.082.856	182.407.827	193.352.297	204.953.435	204.953.435	204.953.435
Otros Pasivos	0	0	0	0	0	0
Prestamos Corto Plazo	0	0	0	0	0	0
PASIVOS A LARGO PLAZO	817.096.000	0	0	0	0	0
Préstamo Entidad 1	817.096.000	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	8.090.321.204	10.122.646.350	12.215.386.410	14.279.125.471	16.407.481.492	18.633.106.770

Cuadro 4. Estado de Resultados, nueva empresa 2006/2016

	ESTADO DE RESULTADOS						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ventas	89.276.000	997.550.156	1.983.355.989	2.839.606.626	4.725.221.828	5.686.398.076	5.721.677.120
- Costos Variables de Producción y comercialización	23.537.000	916.369.324	1.013.925.108	1.228.297.845	1.627.494.645	1.725.144.323	1.828.652.983
Contribución Marginal	65.739.000	81.180.832	969.430.881	1.611.308.781	3.097.727.184	3.961.253.753	3.893.024.137
- Costos Fijos de Producción							
Utilidad Bruta	65.739.000	81.180.832	969.430.881	1.611.308.781	3.097.727.184	3.961.253.753	3.893.024.137
- Gastos Comercialización							
- Gastos Fijos Administración y Ventas		207.230.578	209.922.059	222.517.383	235.868.426	250.020.531	265.021.763
- Depreciación Periodo		1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	0	0
- Gastos Diferidos		501.652.283	501.652.283	501.652.283	501.652.283	501.652.283	501.652.283
Utilidad Operacional	65.739.000	-628.702.029	256.856.539	886.139.115	2.359.206.475	3.209.580.939	3.126.350.091
- Gastos Financieros		445.317.902	423.976.496	381.293.685	338.610.873	272.595.097	206.579.320
Utilidad antes de Rend o Costo Financ	65.739.000	-1.074.019.931	-167.119.958	504.845.430	2.020.595.601	2.936.985.842	2.919.770.771
+ Rendimiento Financiero 7,3%	0	0	0	38.789.017	130.898.590	208.415.522	196.344.903
- Costo Financiero 13,3%	0	-62.137.783	-22.902.252	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	65.739.000	-1.136.157.714	-190.022.209	543.634.447	2.151.494.192	3.145.401.364	3.116.115.674
- Impuestos 35,0%	23.008.650	0	0	190.272.056	753.022.967	1.100.890.477	1.090.640.486
Utilidad Neta	42.730.350	-1.136.157.714	-190.022.209	353.362.391	1.398.471.225	2.044.510.887	2.025.475.188
Utilidad Acumulada	42.730.350	-1.093.427.364	-1.283.449.574	-930.087.183	468.384.041	2.512.894.928	4.538.370.116

	ESTADO DE RESULTADOS
--	----------------------

	2012	2013	2014	2015	2016
Ventas	5.775.132.221	5.845.563.318	5.931.897.760	6.033.179.513	6.148.559.321
- Costos Variables de Producción y comercialización	1.938.372.162	2.054.674.491	2.177.954.961	2.177.954.961	2.177.954.961
Contribución Marginal	3.836.760.059	3.790.888.827	3.753.942.800	3.855.224.553	3.970.604.360
- Costos Fijos de Producción					
Utilidad Bruta	3.836.760.059	3.790.888.827	3.753.942.800	3.855.224.553	3.970.604.360
- Gastos Comercialización					
- Gastos Fijos Administración y Ventas	280.923.069	297.778.453	315.645.160	315.645.160	315.645.160
- Depreciación Período	0	0	0	0	0
- Gastos Diferidos	501.652.283	501.652.283	501.652.283	501.652.283	501.652.283
Utilidad Operacional	3.054.184.707	2.991.458.090	2.936.645.356	3.037.927.109	3.153.306.916
- Gastos Financieros	117.230.578	27.881.836	21.907.157	15.932.477	7.966.239
Utilidad antes de Rend o Costo Financ	2.936.954.129	2.963.576.255	2.914.738.199	3.021.994.631	3.145.340.678
+ Rendimiento Financiero 7,3%	192.628.510	254.677.140	251.377.896	257.612.977	267.349.060
- Costo Financiero 13,3%	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	3.129.582.639	3.218.253.395	3.166.116.095	3.279.607.609	3.412.689.738
- Impuestos 35,0%	1.095.353.924	1.126.388.688	1.108.140.633	1.147.862.663	1.194.441.408
Utilidad Neta	2.034.228.716	2.091.864.707	2.057.975.462	2.131.744.946	2.218.248.329
Utilidad Acumulada	6.572.598.831	8.664.463.538	10.722.439.000	12.854.183.946	15.072.432.276

Cuadro 5. Flujo de caja, nueva empresa 2006/2016

	FLUJO DE CAJA						
AÑO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Utilidad Operacional		-628.702.029	256.856.539	886.139.115	2.359.206.475	3.209.580.939	3.126.350.091
- Impuesto Aplicados							
Utilidad Operativa después de Imptos (UODI)		-628.702.029	256.856.539	886.139.115	2.359.206.475	3.209.580.939	3.126.350.091
+ Depreciaciones-Amortizaciones-Diferidos		502.652.283	502.652.283	502.652.283	502.652.283	501.652.283	501.652.283
Flujo de Caja Bruto (FCB)		-126.049.746	759.508.822	1.388.791.398	2.861.858.758	3.711.233.222	3.628.002.374
- Incremento en KTNO		-10.360.253	72.785.636	51.721.856	121.074.030	69.811.600	-6.840.892
- Inversión en Activos Fijos							
Flujo de Caja Libre (FCL)	-9.186.747.114	-115.689.493	686.723.186	1.337.069.542	2.740.784.728	3.641.421.622	3.634.843.266
- Servicio a la Deuda		587.454.119	809.622.244	789.841.685	951.432.873	885.417.097	1.023.675.320
Abono a capital (amortización)		204.274.000	408.548.000	408.548.000	612.822.000	612.822.000	817.096.000
Intereses		383.180.119	401.074.244	381.293.685	338.610.873	272.595.097	206.579.320
Flujo de Caja de los Propietarios	-5.378.486.433	-703.143.612	-122.899.058	547.227.858	1.789.351.855	2.756.004.525	2.611.167.946
EBITDA		-126.049.746	759.508.822	1.388.791.398	2.861.858.758	3.711.233.222	3.628.002.374

	FLUJO DE CAJA				
AÑO	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad Operacional	3.054.184.707	2.991.458.090	2.936.645.356	3.037.927.109	3.153.306.916
- Impuesto Aplicados					
Utilidad Operativa después de Imptos (UODI)	3.054.184.707	2.991.458.090	2.936.645.356	3.037.927.109	3.153.306.916
+ Depreciaciones-Amortizaciones-Diferidos	501.652.283	501.652.283	501.652.283	501.652.283	501.652.283
Flujo de Caja Bruto (FCB)	3.555.836.990	3.493.110.374	3.438.297.639	3.539.579.392	3.654.959.200
- Incremento en KTNO	-5.931.401	-5.155.612	-4.505.156	8.324.528	9.483.272
- Inversión en Activos Fijos					
Flujo de Caja Libre (FCL)	3.561.768.391	3.498.265.986	3.442.802.795	3.531.254.864	3.645.475.928
- Servicio a la Deuda	934.326.578	27.881.836	21.907.157	15.932.477	7.966.239
Abono a capital (amortización)	817.096.000				
Intereses	117.230.578	27.881.836	21.907.157	15.932.477	7.966.239
Flujo de Caja de los Propietarios	2.627.441.814	3.470.384.150	3.420.895.639	3.515.322.387	3.637.509.689
EBITDA	3.555.836.990	3.493.110.374	3.438.297.639	3.539.579.392	3.654.959.200

Cuadro 6. Amortización proyecto 1, nueva empresa

FINANCIA	\$3.744.606.880
TASA	11,40%
PERIODO	11,00
PERIODO	
GRACIA	3
VLR.	
AMORTIZ.	\$468.075.860

TOTAL PAGO INTERESES **\$3.628.038.968**

PERIODOS	INTERÉS PERIODO	AMORTIZ. PERIODO	AMORTIZ. EXTRA O NO PERIÓDICA SEGÚN OPCION (2)	TOTAL CUOTA	INTERESES ACUMULADOS.	AMORTIZ. ACUMULADA	SALDO PERIODO
1	\$426.828.114	\$0	\$0	\$426.828.114	\$426.828.114	\$0	\$3.744.606.880
2	\$426.828.114	\$0	\$0	\$426.828.114	\$853.656.228	\$0	\$3.744.606.880
3	\$426.828.114	\$0	\$0	\$426.828.114	\$1.280.484.342	\$0	\$3.744.606.880
4	\$426.828.114	\$0	\$187.230.344	\$426.828.114	\$1.707.312.455	\$187.230.344	\$3.557.376.536
5	\$405.486.708	\$0	\$187.230.344	\$405.486.708	\$2.112.799.164	\$374.460.688	\$3.370.146.192
6	\$384.145.302	\$0	\$374.460.688	\$384.145.302	\$2.496.944.466	\$748.921.376	\$2.995.685.504
7	\$341.462.491	\$0	\$374.460.688	\$341.462.491	\$2.838.406.957	\$1.123.382.064	\$2.621.224.816
8	\$298.779.680	\$0	\$561.691.032	\$298.779.680	\$3.137.186.637	\$1.685.073.096	\$2.059.533.784
9	\$234.755.463	\$0	\$561.691.032	\$234.755.463	\$3.371.942.099	\$2.246.764.128	\$1.497.842.752
10	\$170.731.246	\$0	\$748.921.376	\$170.731.246	\$3.542.673.345	\$2.995.685.504	\$748.921.376
11	\$85.365.623	\$0	\$748.921.376	\$85.365.623	\$3.628.038.968	\$3.744.606.880	\$0
TOTALES	\$3.628.038.968	\$0	\$3.744.606.880				

CALCULO DE TASA						TASAS EFECTIVAS EQUIVALENTES				
	D.T.F	PTOS	D.T.F+PTOS.	Tasa trim. ant.	Tasa trim. ven	ANUAL	SEMESTRE	TRIMESTRE	MES	SEMANA
ANUAL (T.A)	7,40%	3,25%	10,65%	2,66%	2,74%	11,40%	5,55%	2,74%	0,90%	0,2078%
EFFECTIVO ANUAL	7.76%		7,76%	1,85%	1,89%	7,76%	3,81%	1,89%	0,62%	0,1438%

Amortización proyecto 2, nueva empresa

FINANCIA	\$340.873.120
TASA	11,69%
PERIODO	11,00
PERIODO GRACIA	3
VLR. AMORTIZ.	\$42.609.140

TOTAL PAGO INTERESES **\$338.565.147**

PERIODOS	INTERÉS PERIODO	AMORTIZ. PERIODO	AMORTIZ. EXTRA O NO PERIÓDICA SEGÚN OPCIÓN (2)	TOTAL CUOTA	INTERESES ACUMULADOS.	AMORTIZ. ACUMULADA	SALDO PERIODO
1	\$39.831.194	\$0	\$0	\$39.831.194	\$39.831.194	\$0	\$340.873.120
2	\$39.831.194	\$0	\$0	\$39.831.194	\$79.662.387	\$0	\$340.873.120
3	\$39.831.194	\$0	\$0	\$39.831.194	\$119.493.581	\$0	\$340.873.120
4	\$39.831.194	\$0	\$17.043.656	\$39.831.194	\$159.324.775	\$17.043.656	\$323.829.464
5	\$37.839.634	\$0	\$17.043.656	\$37.839.634	\$197.164.409	\$34.087.312	\$306.785.808
6	\$35.848.074	\$0	\$34.087.312	\$35.848.074	\$233.012.483	\$68.174.624	\$272.698.496
7	\$31.864.955	\$0	\$34.087.312	\$31.864.955	\$264.877.438	\$102.261.936	\$238.611.184
8	\$27.881.836	\$0	\$51.130.968	\$27.881.836	\$292.759.274	\$153.392.904	\$187.480.216
9	\$21.907.157	\$0	\$51.130.968	\$21.907.157	\$314.666.431	\$204.523.872	\$136.349.248
10	\$15.932.477	\$0	\$68.174.624	\$15.932.477	\$330.598.908	\$272.698.496	\$68.174.624
11	\$7.966.239	\$0	\$68.174.624	\$7.966.239	\$338.565.147	\$340.873.120	\$0
TOTALES	\$338.565.147	\$0	\$340.873.120				

CALCULO DE TASA						TASAS EFECTIVAS EQUIVALENTES				
	D.T.F	PTOS	D.T.F+PTOS	Tasa trim. ant.	Tasa trim. ven	ANUAL	SEMESTRE	TRIMESTRE	MES	SEMANA
ANUAL (T.A)	7,40%	3,50%	10,90%	2,73%	2,80%	11,69%	5,68%	2,80%	0,93%	0,2128%
EFFECTIVO ANUAL	7,76%		7,76%	1,85%	1,89%	7,76%	3,81%	1,89%	0,62%	0,1438%

Cuadro 7. Resultados de Viabilidad del nuevo proyecto

VPN DEL PROYECTO	6.023.954.444
VPN DEL PROPIETARIO (ASOCIADO)	1.145.257.798
COSTO PROMEDIO DE CAPITAL PROYECTO	10,0%
TIR DEL INVERSIONISTA	18,0%
INVERSIÓN TOTAL PROYECTO	
	-9.186.747.114
TIR	18,9%
INVERSIÓN DE LOS ASOCIADOS	
	-5.378.406.433
TIR	21,1%
TOTAL INVERSIÓN EN ETAPA IMPRODUCTIVA SIN TERRENO	5.839.247.114

Fuente: Esta investigación, con base en la proyección es viable la creación de una nueva empresa

Tanto el Valor Presente Neto del proyecto como la del Asociado son positivas lo que indica que es viable financieramente el proyecto para la creación de la nueva empresa de segundo grado en la cual aglutine a los pequeños palmicultores del Municipio de Tumaco; lo anterior se ratifica con las TIR que arrojan como resultado 18.9% para el proyecto y 21.1% para el inversionista o asociado.

4 CONCLUSIONES

➤ Al realizar el análisis de la viabilidad económica y financiera de las asociaciones de acuerdo a las proyecciones de Flujo de Fondos de las asociaciones, proyección de Estados Financieros con sus respectivos análisis y Determinación del punto de equilibrio en cada año proyectado en el transcurso de las simulaciones (escenarios) se aprecia la gran sensibilidad que presentan la generalidad de los proyectos con respecto al precio, llegando a casos en los cuales algunas asociaciones no serán viables en el tiempo si para ellas no cambia y se estabiliza el valor de esta variable, como es el caso de Pazmira.

Hay otras asociaciones que absorben mejor el impacto del precio aunque el tema no debe de preocuparles.

➤ Con respecto a cambios en los gastos administrativos las asociaciones son sensibles pero en menor grado comparado con los cambios en el precio, pero como organizaciones que son deben implementar mecanismos que controlen y revisen el nivel de costos y gastos a fin de volver cada asociación mas viable.

➤ Los puntos de equilibrio que se obtienen del Estado de resultados en el campo donde el % de VENTAS EN KILOS/ PUNTO EQUILIBRIO sea superior a 100% y el % de UTILIDAD DE VENTA/KILO sea positivo; ello implica necesariamente que la utilidad sea positiva, siendo así cada asociación obtiene su Punto de Equilibrio del 4 al 5 año de operación.

➤ De acuerdo al VPN de cada una de las asociaciones, algunas no serán auto sostenibles a partir del agotamiento de los recursos de cooperación internacional, nacional y del préstamo que les hizo el banco.

➤ La factibilidad de las asociaciones de mantener márgenes de contribución que les permita seguir su función de productora es relativamente baja.

➤ Para el análisis de los Estados Financieros y su proyección se ha desarrollado un modelo en Excel, que una vez ingresado los datos este arroja los estados financieros, uno de los cuales es el flujo de caja con el que se calculan el VPN y la TIR, tanto del proyecto como del inversionista (asociado); entre otros indicadores importantes.

De igual manera para el análisis de la viabilidad de la nueva empresa se ha empleado el mismo software que permite involucrar variaciones en la información para simular diferentes escenarios, lo que no solo ha resultado útil para efectos de este estudio sino que será de la mayor importancia para que las asociaciones

directivos y asociados puedan explorar diferentes posibilidades al momento de tomar decisiones definitivas sobre la constitución de la nueva empresa.

Al evaluar los dos Elementos fundamentales del análisis: Valor Presente Neto y Tasa Interna de Retorno nos presentan aspectos positivos como resultado, lo que conduce a concluir la viabilidad económica y financiera de la constitución de la nueva entidad.

5 RECOMENDACIONES

Como consecuencia del análisis efectuado en el presente estudio, es importante tener en cuenta, una serie de recomendaciones generales que concreten los resultados obtenidos por la misma.

Estas recomendaciones se enuncian de la siguiente manera:

1. Dadas las condiciones actuales de las asociaciones y de las personas que hacen parte de ella, consideramos que no es pertinente que se entre a conformar la entidad de segundo grado hasta tanto no se logre una capacitación adecuada entre las personas naturales que hacen parte de las entidades a asociar, para que tengan una mayor comprensión de la naturaleza de las mismas, en primer lugar en lo relativo a la forma a elegir para su construcción y en segundo en lo que hace relación a su funcionamiento.

2. Igualmente, durante este periodo se debe entrar a capacitar a personas integrantes de las asociaciones para que asumieran la dirección de las entidades, teniendo como propósito esa sustitución tres aspectos fundamentales:

- En primer lugar, lograr la reducción de los costos de funcionamiento de las asociaciones.
- En segundo lugar, comprometer más a los asociados en las actividades de las asociaciones, no solo en cuanto al negocio de la palma en si, si no también, para que se constituyan en verdaderas agrupaciones de carácter comunitario, con fuerza y poder de participación.
- Por ultimo, en un aspecto íntimamente relacionado con el anterior, que se logre a través del presente proyecto una verdadera promoción de las personas haciéndolos sujetos activos de su desarrollo social.

3. Igualmente y como consecuencia de lo anterior, dotar a las asociaciones no solo de aspectos de entidades productoras de palma de aceite, sino no lograr que por intermedio de ellas y a través de ellas se desarrollen otros proyectos tanto económicos como de desarrollo social.

4. Por sus características y acomodamiento a la realidad de las asociaciones y de la actividad por ellas realizadas, a las SAT como estructura jurídica más conveniente, haciendo énfasis, sin embargo, en que serán los asociados, quienes, después de una adecuada ilustración y formación, el ente jurídico que consideren más pertinente.

5. Siendo coherentes con lo arriba expresado, recomendamos, que dado que la SAT exige la existencia de personas naturales como socios, estos provengan de los asociados de agrocajapi, que dado su reducido numero en la asociación que conforma, su nivel económico y de formación y en general el perfil que para estos se exige, asuman la calidad de socios de manera individual colaborando de esta manera para que pueda cumplirse con el requisito formal exigido por la ley.¹⁹

6. Dado el diferente estado de desarrollo en que se encuentran las distintas asociaciones, se recomienda que la formación de la nueva entidad se hagan con aquellas con mayor nivel de organización²⁰ y que se encuentren en etapa efectiva de producción dejando un lapso para la vinculación de las otras asociaciones, en la medida que vaya evolucionando su desarrollo, promocionándolas a través procesos formativos que podrían ser coordinados por el nuevo ente y/o Cordeagropaz.

7. Como estrategia alterna a la que arriba se plantea, proponemos la fusión entre asociaciones, teniendo en cuenta que deben servir de asociaciones tipo las que hayan alcanzado un mayor grado de desarrollo y de eficiencia en sus procesos, considerándose además factores, querer de los asociados (empatía), cercanía geográfica, pero fundamentalmente, a la voluntad de cada asociación, por cuanto la decisión de fusión no puede hacerse por imposición externa sino que debe responder a decisiones autónomas de cada asamblea.

8. Para conformar el nivel directivo de la nueva entidad, es pertinente recomendar que se tenga en cuenta la experiencia y recorrido acumulado por las personas que han ejercido los cargos de gerentes y otras importantes funciones en las asociaciones o entidades afines, tales como cordeagropaz por ejemplo y que muestren en su perfil logros y objetivos cumplidos.

9. Dentro de la gestión de dirección de la nueva empresa debe tenerse como prioridad romper el distanciamiento existentes con las autoridades municipales con el fin de gestionar obras de infraestructura y programas de bienestar que redunden en beneficio de los asociados, sus familias y de la actividad productiva de la entidad.

10. Al momento de proceder a la selección del gerente general de la nueva entidad, debe tenerse en cuenta, dentro de su perfil, que se encuentre en capacidad de liderar procesos de acercamiento con los organismos gremiales, sectores y políticos relacionados con la actividad de la entidad, para lograr con ello

¹⁹ Esto no implica necesariamente la disolución de la asociación, si no cambiar en lo que Agrocajapi se refiere, el esquema de participación en la nueva entidad de segundo grado.

²⁰ Se podría también, buscar alternativas que a través de procesos formativos y de adecuación administrativa, faciliten una nivelación entre las diferentes asociaciones.

beneficios hacia la entidad, las avocaciones y las personas naturales que hagan parte de estas.

11. Para aminorar el impacto que tiene el precio del fruto en el proyecto, se debe empezar a trabajar desde adentro, si esperar el precio internacional repute a fin de mejorar el escenario actual, ese trabajar desde ahora implica revisar varios aspectos como: en primer lugar la forma como se esta dando la parte logística del proyecto, los precios de transporte las fechas de recolección, y la coordinación que se debe tener para que, utilizando los mismos recursos se obtengan los mejores beneficios para los asociados.

12. Como punto esencial a trabajar está la educación de carácter técnico para los asociados, esto llevaría a tener mejores cultivos, técnicas adecuadas de recolección, mejor calidad del producto y un mejor estar de asociado.

13. Mejorar la organización administrativa y financiera con el fin de llevar los controles respectivos que permitan optimizar la confianza del Asociado con respecto a su asociación, en especial para el control de los dineros que salen de los prestamos, pues al fin y al cabo son ellos los que deben responder por las deuda.

14. Es necesario que se establezca un precio mínimo de sustentación como una forma de asegurar que haya un pago equitativo para el campesino, sin destacar que dicho precio mínimo se combine con la formula actual que determina la fijación del precio en razón de un porcentaje del precio internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- ARELLANO, R, (2000). Marketing Enfoque América Latina. Mc Graw Hill. Mexico.
- BACA, G. (1999). Evaluación de Proyectos. Ediciones Mc Graw Hill. México.
Hernández y Otros (1999) Metodología de la Investigación. 2da Edición. Mc Graw-Hill. México.
- BLOCK, Stanley B. y HIRT, Geoffrey A. Fundamentos de Gerencia Financiera. Novena edición en español. Editorial IRWIN-McGraw-Hill. Bogota D.C. Enero 2001. p. 87
- BRICEÑO (1996). Estudio de Factibilidad de Ampliación de la Planta Física de la Empresa Artesanías Religiosas Vives S.R.L en Barquisimeto Estado Lara. Trabajo de Grado Universidad Fermín Toro. Barquisimeto Estado Lara. Venezuela.
- CENSO NACIONAL DE PALMA DE ACEITE, Colombia 1997-1998.
- COLOMBIA, CONGRESO DE LA REPUBLICA, Ley 811 del 2003.
- Enciclopedia® Microsoft® Encarta (2001). (s/n)
- GAMBOA R, (1998). Curso Básico de Administración. Tomo. IV. Finanzas. Edit. Norma S.A. Bogotá, Colombia.
- J. M. Rosenberg (1999). Diccionario de Administración y Finanzas. Océano / Centrum. Barcelona España.
- LEAL PEREZ, Hildebrando. Código de Comercio. Décima Novena. Edición. Bogota,: Leyer, 1993.
- MILILLI (1999). Estudio de Factibilidad Económica para la Instalación de una Planta Procesadora de Arroz en la Finca Agrícola Lara, ubicada en el Estado Portuguesa. Trabajo de Grado Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto Estado Lara. Venezuela.
- ORIZ ANAYA, Héctor. Flujo de caja y proyecciones financieras. Bogota: Universidad Externado de Colombia, 1997.
- STEVEN, B. (1993). Administración Financiera. Editorial Limusa. México.
- VAN HORNE, Administración financiera. Printice May, 1999.

VARELA, Rodrigo, Innovación Empresarial Ciencia y Arte en la Creación de Empresas. 2001, 381p

FUENTES ELECTRÓNICAS

www.fedepalma.org

www.dane.gov.co