

CREACIÓN DE UNA FIRMA DE CONSULTORÍA EN PROYECTOS DE
INVERSIÓN Y SERVICIOS DE GESTIÓN PARA LA ZONA AGROINDUSTRIAL
DEL MAGDALENA MEDIO DE LOS DEPARTAMENTOS DE BOLÍVAR, CESAR Y
SANTANDER.

JAIME EDUARDO SALCEDO HERNANDEZ
JOSE MIGUEL SUAREZ TELLEZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA

2008

CREACIÓN DE UNA FIRMA DE CONSULTORÍA EN PROYECTOS DE
INVERSIÓN Y SERVICIOS DE GESTIÓN PARA LA ZONA AGROINDUSTRIAL
DEL MAGDALENA MEDIO DE LOS DEPARTAMENTOS DE BOLÍVAR, CESAR Y
SANTANDER.

JAIME EDUARDO SALCEDO HERNANDEZ
JOSE MIGUEL SUAREZ TELLEZ

Monografía de Grado para Optar al Título de
Especialistas en Evaluación y Gerencia de Proyectos

Directora
CLAUDIA NELLY GONZALEZ PARDO
Ingeniera Industrial

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS
BUCARAMANGA
2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCIÓN	1
1. IMPORTANCIA	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. OBJETIVOS	5
3.1 OBJETIVO GENERAL	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICO	5
4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	6
4.1 IDENTIFICACIÓN	6
4.2 TÍTULO DEL PROBLEMA	6
4.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
4.3.1 Descripción	7
4.3.2 Formulación	7
5. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS	8
6. ESTUDIO DE ALTERNATIVAS	9
7. MERCADO	13
7.1 SERVICIO	14
7.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA	16
7.2.1 Comportamiento histórico	16
7.2.2 Situación actual	16
7.2.3 Situación futura	18
7.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	18
7.3.1 Comportamiento histórico	18
7.3.2 Situación actual	19
7.4 PRECIO	19

7.5 PRODUCTO	20
7.6 PLAZA	20
7.7 PROMOCIÓN	20
8. ASPECTOS TÉCNICOS	21
8.1 LOCALIZACIÓN	21
8.2 TAMAÑO	23
8.3 INFRAESTRUCTURA	23
9. ASPECTOS ORGANIZACIONALES	24
10. ASPECTOS LEGALES	27
11. ASPECTOS AMBIENTALES	30
12. ASPECTOS FINANCIEROS	32
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFIA	38
ANEXOS	39

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Flujo de Caja Proyectado	33

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Zona de Influencia de la Empresa	22

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Proyecto Industrial Ltda. Protocolo FOMIPYME	38
Anexo B. Proyecto Agroindustrial S.A. Protocolo FINAGRO	89
Anexo C. Certificado Cámara de Comercio	124
Anexo D. Balance General de Iniciación	127

RESUMEN

TITULO:

CREACIÓN DE UNA FIRMA DE CONSULTORÍA EN PROYECTOS DE INVERSIÓN Y SERVICIOS DE GESTIÓN PARA LA ZONA AGROINDUSTRIAL DEL MAGDALENA MEDIO DE LOS DEPARTAMENTOS DE BOLÍVAR, CESAR Y SANTANDER.*

AUTORES

JAIME EDUARDO SALCEDO HERNANDEZ.- Administrador de Empresas

JOSE MIGUEL SUAREZ TELLEZ.- Administrador de Empresas Agroindustriales **

PALABRAS CLAVES

Consultoría; Magdalena Medio; Fomipyme; Finagro.

DESCRIPCIÓN

El presente documento es un informe del ejercicio práctico de creación de un ente económico especializado en la prestación de servicios de gestión organizacional y proyectos de inversión, cuyo rango de acción es el Magdalena Medio de los departamentos de Bolívar, Cesar y Santander. Contiene datos de diagnóstico socio empresarial, mercado, aspectos técnicos, organizacionales, legales, ambientales y financieros. Anexa como ejercicios prácticos reales dos proyectos presentados bajo dos protocolos diferentes, Fomipyme y Finagro, adicionándoles herramientas de formulación, aprendidas durante la especialización en evaluación y gerencia de proyectos, las cuales permiten a los inversionistas y financiadores tomar la decisión correcta, se debe tener en cuenta que normalmente los protocolos establecidos para la presentación de proyectos ante organismos de cofinanciación, son básicos en su presentación, pero los conocimientos especializados del formulador son el valor agregado que puede llevar al éxito la solicitud.

La creación de una compañía de éstas características, permite a los creadores, asegurar el desarrollo profesional y el de otras personas, además de llevar mejores condiciones de vida al medio en el cual se desarrollará, por otra parte desea facilitar el acceso a medios de financiación para las empresas de la región. Se anexa el certificado de cámara de comercio y balance de iniciación de la compañía.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas.- Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.- Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos.- Directora: Claudia Nelly Gonzalez.- Ingeniera Industrial.

SUMMARY

TITLE

CREATION OF CONSULTANCY COMPANY OF INVESTMENT PROJECTS AND MANAGEMENT SERVICES FOR THE AGROINDUSTRIAL ZONE OF THE "MAGDALENA MEDIO" OF THE DEPARTMENTS OF BOLIVAR, SANTANDER AND CESAR..*

AUTHORS

JAIME EDUARDO SALCEDO HERNANDEZ.- Business Administrator
JOSE MIGUEL SUAREZ TELLEZ.- Agricultural Business Administrator **

KEY WORDS:

Consulting; Magdalena Medio; Finagro; Fomipyme.

DESCRIPTION

The present document is a report of the practical exercise of creation of an economic entity specializing in consulting services of management and projects of investment, its range of action is the "magdalena medio" of the departments of Bolivar, Cesar and Santander. It contains information of social and managerial diagnostic of the region, market, technical aspects, legal, environmental and financial. It annexes as practical and real exercises, two projects presented under two different protocols, Fomipyme and Finagro, adding tools of formulation, learned during the specialization in evaluation and project management, which allow the investors and bankers to take the correct decision, it is necessary to think that normally the established protocols for presenting projects of investment to investors are basic in its presentation, but the specialized knowledge of the designer project is the added value that can redirect to success.

The creation of a company of these features, it allows the creators, assure the professional development and also of other people, besides offers better living conditions to the zone in which it will develop, on the other hand it wants to facilitate the access to credit means for the companies or investors of the region. There is annexed the legal certificate of trade and first balance of the company.

* Monograph

** Faculty of Engineerings Physical Mechanical.-School of Industrial and Management Studies.- Specialization in Evaluation and project management.- Director Claudia Nelly González.- Industrial Engineering.

INTRODUCCION

La ley 607 del 2000 Creó las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA), la cual ordenaba la prestación de los servicios de asistencia técnica directa por parte de los entes municipales, sin embargo trajo los consabidos problemas de los entes gubernamentales, tales como manejo de sus cargos como cuotas políticas, adecuación de líneas de acción de acuerdo a los intereses particulares de los alcaldes y problemas de recursos por depender su presupuesto de la aprobación del gobierno central. Todo esto y más, debilitó su accionar y llevó al gobierno a buscar alternativas diferentes y más prácticas.

Debido a los problemas antes mencionados se creó el Decreto 3199 de 2002, que reglamentaba la prestación del servicio de asistencia técnica rural, el cual abría paso a que dicha prestación del servicio se hiciera por medio de UMATA's, uniones de capital mixto o por parte de empresas privadas concebidas para tal fin. Es así como el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural emitió la Resolución 0189 de 2005 donde reglamenta la acreditación de Empresas Prestadoras de Servicios de Asistencia Técnica Directa Rural (EPSAGROS), buscando la prestación idónea para solucionar las necesidades del sector agroindustrial Colombiano.

La empresa Proyectos y Desarrollo Empresarial es hasta el momento la única acreditada ante el ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural; por medio de este trabajo se presenta el informe de creación y puesta en marcha de un ente económico independiente, cuyo objetivo es ofrecer y llevar servicios de consultoría a las zonas agroindustriales del área de influencia.

El emprendimiento en Colombia se fomenta, desde el punto de vista jurídico, a través de la ley 1014 del 26 de enero de 2006, que propende por el espíritu emprendedor disponiendo de una política de estado para tal fin. Así mismo, para dinamizar la creación de microempresas, evitando la tramitología, el decreto 4463 del 15 de diciembre de 2006, permite la creación de sociedades comerciales de cualquier tipo o especie (excepto las comanditarias) mediante documento privado y sin necesidad de escritura pública, siempre y cuando estas sociedades al momento de su constitución no tengan más de 10 empleados y sus activos totales no superen los 500 salarios mínimos (excluida la vivienda). La empresa Proyectos y Desarrollo Empresarial se acoge a este marco legal para su constitución y empieza labores en febrero de 2008.

1. IMPORTANCIA

El espíritu de mejoramiento de condiciones, perseguida por algunos individuos en la sociedad, permite tener visiones y objetivos definidos, los cuales con tesón y ahínco, de convertirse en realidad generan la increíble satisfacción de colaborar en la búsqueda de un mundo mejor.

El interés de las personas de crear entes económicos para asegurar su desarrollo profesional y el de los demás, así como generar desarrollo socioeconómico al crear fuentes de empleo y nuevas oportunidades, es el motor que impulsa a los diseñadores de este proyecto a adelantarlos.

Por lo anterior, la creación de fuentes de empleo permanente, como es el caso de este proyecto, son de suma importancia para la sociedad en la cual vivimos, donde cada persona independientemente pone su grano de arena en la creación de la futura sociedad con mejores condiciones, oportunidades y fuentes de empleo para todos.

2. JUSTIFICACION

Las diferentes manifestaciones de inconformismos y necesidades en servicios de consultoría en proyectos de inversión y servicios de gestión, de la región Agroindustrial del Magdalena Medio, genera el interés en la creación de empresas dedicadas a dicha labor.

Por otra parte, entidades de apoyo a la gestión empresarial Colombiana, que entregan recursos de cofinanciación no reembolsables en muchos casos, solamente aplican dichos recursos si se les ha mostrado la viabilidad técnica, financiera y ambiental del proyecto. Para ello, se requiere el concurso interdisciplinario de profesionales según sea el caso; sin embargo, cada vez más, estas entidades exigen que estos profesionales estén representados y/o agrupados en personas jurídicas serias, debidamente conformadas de acuerdo a la ley, con patrimonio autónomo, estabilidad técnica y financiera, experiencia demostrable, entre otros. De hecho, los asesores solitarios tienden a perder negocios día a día a causa de su informalidad o existencia jurídica.

De otro lado los diferentes usuarios del sector financiero necesitan de direccionamiento y diseño de proyectos productivos para ser presentados ante los bancos y de ésta manera solicitar recursos ante bancos de segundo piso como FINAGRO, BANCOLDEX, etc.

3. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Creación y legalización de un ente económico independiente dedicado a la consultoría en proyectos de inversión y servicios de gestión empresarial, que asegure el ejercicio profesional de los asociados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Tramitar ante las autoridades competentes la legalización de la firma.
- ✓ Mantener una base de asesores externos para cada proyecto en particular.
- ✓ Aportar conocimiento en aras del desarrollo de las comunidades de la zona de influencia de la firma.
- ✓ Facilitar el acceso a las fuentes de financiación de proyectos.
- ✓ Implementar en la zona de influencia y de manera eficiente los programas estatales y privados encaminados al objeto social de la firma.
- ✓ Realización de dos ejercicios prácticos de proyectos de inversión, bajo dos metodologías diferentes, FINAGRO Y FOMIPYME.

4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA Y OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

4.1 IDENTIFICACIÓN

La zona Agroindustrial del Magdalena Medio de los Departamentos de Bolívar, Cesar y Santander, enmarca los municipios de San Alberto, San Martín y Aguachica (Departamento del Cesar), Sabana de Torres y Puerto Wilches (Departamento de Santander) y Santa Rosa, San Pablo y Simití (Departamento de Bolívar), cuenta con extensos cultivos de Palma Africana, Arroz, Maíz y producciones semiintensivas e intensivas de ganadería de leche, carne y avicultura, además de poseer plantas extractoras de aceite de palma para consumo humano y tener en montaje las plantas de producción de Biodiesel, además de la gran importancia que le endilgan por sus reservas Petrolíferas.

Todo lo anterior y un breve paso por las localidades mencionadas muestran claramente dos sectores definidos de la economía el Primario por las innumerables producciones de productos básicos y el secundario de transformación de dichos productos, sin embargo no se encuentran empresas de servicios, a excepción de las de la industria del petróleo, que soporten, apoyen y o jalonen el desarrollo de la región en las fracciones pública y privada.

4.2 TÍTULO DEL PROBLEMA

Inexistencia de empresas de servicios de consultoría en la zona Agroindustrial del Magdalena Medio de los Departamentos de Bolívar, Cesar y Santander que soporten, apoyen y o jalonen el desarrollo de la región en las fracciones pública y privada.

4.3 PLANTEAMIENTO

4.3.1 Descripción. En las zonas de operación descritas, al igual que en el resto del país, a diario se encuentran personas con ideas de negocios y con parte de los recursos para la ejecución de esta idea de negocios. Sin embargo, la incertidumbre y la falta de conocimiento acerca de las herramientas dispuestas por el estado y organizaciones privadas, hacen difícil materializarlas. Se cuenta entonces con inversionistas de los tres sectores de la economía que muchas veces no saben por dónde empezar, adonde acudir o donde puedan converger. Como profesionales independientes que desde más de un lustro se dedican a este tipo de asesorías, conocedores del sector y con reconocimiento de las diferentes entidades relacionadas con este tema, los gestores ven la oportunidad de conformar una persona jurídica para aplicar como asesores en proyectos de inversión y servicios de gestión empresarial y a futuro como banca de inversión dentro de los diferentes programas anualmente implementados por Finagro, Bancoldex, Findeter, Midas, Adam, entre otros.

Así las cosas, la firma se encargaría de unir las puntas: el inversionista (ya sea un proyecto agropecuario, industrial, comercial o social) y las fuentes de financiación reembolsables (crédito con bancos de segundo piso a través de los bancos comerciales) y no reembolsables (recursos de cooperación nacional e internacional) previa formulación y evaluación del respectivo proyecto de inversión.

4.3.2 Formulación. La región Agroindustrial del Magdalena Medio que comprende la base del proyecto y sus empresas públicas y privadas, no cuentan con las herramientas de gestión suficientes que apoyen el desarrollo en todos los niveles organizacionales y sociales, apremia la necesidad de dicha zona y apalanca la creación de entes de servicios capacitados.

5. PLANTEAMIENTO DE ALTERNATIVAS

Entre las alternativas que a colación pueden llegar para la solución de problema, se tienen:

- Desarrollar una sucursal de una empresa de consultoría existente y con relevancia en el concierto regional o nacional.
- Adquirir la franquicia de una empresa de consultoría que cuente con el reconocimiento y el savoir faire propio para el servicio en cuestión.
- Crear y desarrollar un ente económico nuevo y especializado que afronte y solucione las necesidades propias del sector agroindustrial de la zona de influencia.

6. ESTUDIO DE ALTERNATIVAS

Desarrollar una sucursal de una empresa de consultoría existente y con relevancia en el concierto nacional y regional.

Limitaciones:

1. No existen empresas de consultoría especializada en la prestación de servicios agropecuarios.

El corto tiempo unido al desconocimiento o desinterés ha traído como consecuencia el desarrollo lento de dichas empresas, por lo cual no existen hasta el momento entes económicos especializados y ninguno acreditado ante el Ministerio en la zona de influencia mencionada en este proyecto.

2. Pérdida de Poder de Negociación.

Desarrollar una sucursal de una empresa existente conlleva consigo innumerables inconvenientes relacionados con la gerencia y el direccionamiento de la sucursal, es probable que se deba negociar permanentemente las metas y objetivos propuestos.

3. Fortalecimiento de un Good Will externo.

Poner en práctica una idea de estas, conlleva a que su desarrollo genere y fortalezca Good Will para la casa matriz y dicho reconocimiento redunda proporcionalmente en mayor medida para dichos inversionistas y poco para los gestores del negocio.

Beneficios:**1. Reconocimiento de Marca.**

Una empresa de consultoría con trayectoria, permite ofrecer una marca reconocida, que conlleva implícita imagen y encarna la cultura de dicha organización, esto le da al cliente seguridad al momento de la contratación y al oferente respaldo.

2. Economía.

El montaje de una sucursal, en términos económicos es mas favorable, ya que se reduce el riesgo y la acreditación se hace más expedita. Por otra parte no hay que generar de cero valor de marca ya que la sucursal trae implícita dicho valor.

Adquirir la franquicia de una empresa de consultoría que cuente con el reconocimiento y el savoir faire propio para el servicio en cuestión.

Limitaciones:

Después de una investigación por diferentes medios, entre los cuales estuvo la Cámara de Comercio de Bucaramanga y los lineamientos que ellos dieron, se llegó a la conclusión que ninguna empresa de consultoría para ese sector específico ofrece la posibilidad de una franquicia.

Crear y desarrollar un ente económico nuevo y especializado que afronte y solucione las necesidades propias del sector agroindustrial de la zona de influencia.

Limitaciones:

1. Costos.

Desarrollar un ente económico nuevo, exige una inversión en varios rubros, como son, gastos de legalización, presupuesto para publicidad, gastos de aprendizaje operativo, riesgo en todo el sentido, entre otros.

2. Incertidumbre.

Aunque se conoce la necesidad del mercado, unido a la exigencia legal, que disminuye la incertidumbre, siempre estará presente la posibilidad que el negocio no funcione como se espera.

3. Creación de una cultura empresarial.

Los gestores del presente proyecto han laborado de manera independiente durante varios años y cada uno por aparte cuenta con reconocimiento específico en cada labor, la unión genera expectativas y sin embargo también preocupaciones, ya que la convivencia empresarial y la necesidad de negociar decisiones es una costumbre a la cual no se encuentran acostumbrados.

Beneficios:

1. Aseguramiento de los ingresos por servicios profesionales a los socios gestores de la empresa.

Desarrollar esta idea de negocio le permitirá a los socios asegurar ingresos mensuales a precios muy superiores a los que se encuentran en el mercado laboral.

2. Posibilidad de desarrollo profesional y empresarial.

El adelanto de esta idea de negocio, le permite a los profesionales creadores perseguir objetivos superiores a simplemente asegurarse un estipendio mensual, existen experiencias superiores como generación de desarrollo, sentirse parte de la sociedad colombiana que persigue un país mejor y unos intereses altruistas.

7. MERCADO

Aunque no existen datos económicos en los cuales soportarse, el mercado de la consultoría y asesoría está bastante activo, debido en gran parte al crecimiento sostenido de los indicadores económicos en los últimos seis años en Colombia, que muestran la reactivación económica y la creación de empresas en los dos primeros sectores de la economía, es ahí cuando se crean entes económicos del sector servicios enfocados a prestar consultoría empresarial. El profesional de estas áreas, encuentra en particular, basado en la experiencia de los creadores de la firma objeto del presente proyecto, cuatro grandes fuentes de demanda para sus servicios en el país.

Primero se encuentran las empresas que están empeñadas en las transformaciones desde la raíz, son las que emprenden rediseños profundos de procesos y de estructura, generalmente cuando cambian de plataforma tecnológica (las empresas de mayor tamaño ya pasaron por ahí). Ahora les está llegando el turno a las pequeñas y medianas empresas, que buscan soluciones de clase mundial. Una segunda fuente de demanda para el trabajo de los consultores y asesores está en las empresas grandes, las que ya se adaptaron, y que ahora tratan de sacarle mayor partido a su inversión. Se trata de complementar esas herramientas para hacer un mejor uso de la información. La tercera está también en empresas grandes que tratan de encontrar elementos para diferenciar sus productos principales, o para optimizar sus estrategias comerciales y logísticas. Por último, la cuarta está en las fusiones y las adquisiciones, que ahora también tienen un gran auge. Casi siempre las transformaciones son tan profundas que requieren servicios de consultoría.

La experiencia de los creadores de Proyectos y Desarrollo Empresarial, indica que a pesar del entusiasmo de los empresarios, el tiempo para cerrar un negocio ha

venido aumentando. Hace dos años, para que un empresario se decidiera por un contrato de un proyecto que vale más de \$500 millones, podían pasar entre 4 y 8 meses. Hoy el cierre de una de estas operaciones de consultoría en la formulación del proyecto de inversión, está más cerca de los 8 meses que de los 4.

Pero las firmas regionales se mueven bien. Tienen una oferta de servicios muy competitivos. En el caso de la empresa Proyectos y Desarrollo Empresarial Ltda., se cuenta con conocimiento del mercado al cual se dedica y de sus competidores. El mercado que actualmente se atiende es el de las pequeñas y medianas empresas.

Desde antes de su creación, en febrero de 2008, y desde hace un lustro sus socios fundadores se dedican de manera independiente a los servicios profesionales, el mercado actual y potencial es el mismo, pero ahora se afronta desde el profesionalismo y seriedad que brinda la asociatividad a través de un persona jurídica.

7.1 SERVICIO

La empresa tiene por objeto social, consultoría en Proyectos Públicos y Privados (formulación, evaluación y gerencia de proyectos) incluida la Consecución de Recursos Reembolsables y no Reembolsables, Capacitaciones Empresariales y Representación Comercial (integrador u operador de proyectos asociativos), Asistencia Técnica Agropecuaria, Agroindustrial, Social y Medio Ambiente, Avalúos de Bienes Muebles e Inmuebles, Asesorías Financieras, Económicas, Legales, Contables y Tributarias y en general toda actividad legal de los tres sectores de la economía. La Sociedad mantiene un equipo de trabajo multidisciplinario con asesores externos en ciencias agropecuarias y ambientales, ciencias económicas y administrativas, ciencias jurídicas y políticas, ciencias sociales, entre otros.

Los servicios con los cuales comienza la empresa son los de formulación y evaluación de proyectos de inversión agropecuarios y agroindustriales para empresarios que solicitan redescuento Finagro ante la banca comercial, formulación y evaluación de proyectos Pyme para empresarios que solicitan redescuento Bancoldex y Findeter ante la banca comercial, así como avalúos comerciales de bienes inmuebles urbanos y rurales que sirven de aval ante la banca para los proyectos anteriormente mencionados.

Los proyectos pueden ser presentados bajo cualquier modalidad, sin embargo en el caso de Finagro, esta entidad dispone de un formulario denominado "Planificación de Crédito Finagro", en este formulario, diseñado en Excel, es donde se plasma la idea de negocio del inversionista para ser presentado ante el intermediario financiero básicamente con la siguiente información: costos totales del proyecto, valor del crédito a solicitar, fuente alterna de recursos, estado de ingresos y egresos con proyecciones y parámetros de producción utilizados así como la situación actual del negocio ganadero, agrícola o agroindustrial que se pretende atender incluidos los objetivos a conseguir con la inversión planteada. En la planificación, se debe demostrar que el proyecto es técnica, financiera y ambientalmente viable. Es importante destacar que la planificación debe articularse con la información contenida en los estados financieros del cliente, así como con la información del avalúo hecho por la gerencia de garantías.

Así las cosas, la firma se encarga de unir las puntas: el **inversionista** (ya sea un proyecto agropecuario, industrial, comercial o social) y las **fuentes de financiación** reembolsables (crédito con bancos de segundo piso a través de los bancos comerciales) y no reembolsables (recursos de cooperación nacional e internacional) previa **formulación y evaluación del respectivo proyecto de inversión**.

7.2 ANÁLISIS DE LA OFERTA

7.2.1 Comportamiento histórico. La consultoría y asesoría, en la zona de influencia de la firma, se caracteriza por el individualismo de los profesionales que la prestan a los ciudadanos y las entidades. Esto conlleva a elevar los costos para los usuarios y a volver más dispendiosa la búsqueda de soluciones a sus necesidades y/o problemas.

El inicio de la consultoría y asesoría se remonta a la llegada de personas empíricas a estas zonas, que paulatinamente fueron creciendo y formándose como entes económicos informales en casi su totalidad, de esta manera hubo entidades que requerían servicios profesionales: alcaldías, bancos, agremiaciones, instituciones estatales y privadas, entre otros, requerían de contadores, abogados, ingenieros, administradores, etc. Pero no sólo las personas jurídicas lo exigían; las personas del común empezaron a demandar profesionales que los asesoraran en diferentes áreas: construcción, proyectos empresariales, aspectos contables, tributarios y legales, acceso al crédito e inclusive a programas y servicios de las entidades ya referidas.

Así, los empíricos fueron desplazados por los profesionales que hoy en día ejercen en la zona. La tendencia ahora, es a la asociación, para prestar mejores servicios, enfrentar la competencia local y foránea aparte de alinearse a la sistemática normatividad que en esta área fluye constantemente.

7.2.2 Situación actual. Actualmente, la actividad de la consultoría y asesoría tiene varios frentes de acción, a saber: con el estado (formulación y evaluación de proyectos para alcaldías y departamento, capacitaciones, implementación de normas, consecución de recursos reembolsables y no reembolsables, estudio de impacto), banca (estados financieros, proyectos productivos para acceso al crédito agropecuario, industrial y comercial, estudio de títulos, avalúos), empresas de la zona y personas naturales (contabilidad, asesoría jurídica, consecución de

recursos reembolsables y no reembolsables). Todas estas actividades son ejecutadas por profesionales independientes como contadores, abogados, administradores de empresas, ingenieros de diferentes áreas, etc.

La mayoría de estos profesionales provienen de las capitales de los departamentos vecinos y muy pocos son oriundos de la zona. Un caso particular se da por las pocas oportunidades de trabajo que hay en la ciudad y porque en la provincia encuentran la estabilidad laboral y la oportunidad de crecimiento. Otro caso se dá por la escasez de recursos económicos que impide la masificación de profesionales autóctonos de la zona. Los profesionales que actualmente prestan sus servicios a la comunidad cumplen con el perfil básico requerido como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades, actitudes y valores que debe reunir un egresado para el ejercicio de su profesión. Sin embargo los perfiles profesionales evolucionan y cambian según la demanda ocupacional y el mercado de trabajo y deben considerar la demanda o las necesidades sociales del grupo al cual se atiende. A simple vista en la zona se aprecia que el perfil profesional ha evolucionado más no los profesionales de la zona, ya que la mayoría se radicaron en la zona y no volvieron a la academia, situación que genera servicios de aceptable calidad, sin valor agregado y poca responsabilidad frente a los resultados de la labor encomendada. La mecanización de las labores, el exceso de trabajo y la falta de tiempo son, por lo general, la causa de la desactualización de estos profesionales, a lo que al parecer se suma su falta de interés personal por la superación académica.

En la actualidad, en la zona de influencia de la empresa proveen servicios tres profesionales en el departamento del Cesar y dos en el sur del departamento de Bolívar, que diligencian Planificaciones FINAGRO, pero ninguno de ellos hace proyectos de Inversión Agroindustrial, como lo realiza José Miguel Suarez Tellez, gerente de Proyecto Agroindustrial de la firma objeto del presente informe.

Desde la creación de la firma en febrero de 2008, sus socios han pasado de trabajar de manera individual a una forma asociativa, en el fondo no hubo cambios, pero si en la forma.

7.2.3 Situación futura. La internacionalización de la economía hace que países de economías emergentes como la de Colombia, obliguen al estado a formular políticas y programas que ayuden a los productores a afrontar dicha internacionalización. La tendencia es que toda idea de negocio conlleve la formulación de un proyecto que se técnica, financiera y ambientalmente viable. Proyectos y Desarrollo Empresarial Ltda. fue diseñada para articularse con estas dos situaciones. Para el año 2009, una vez cumpla un año de constituida la empresa, podrá aplicar para los programas de repoblamiento bovino, expansión agrícola y asistencia técnica que sólo se pueden hacer a través de personas jurídicas debidamente autorizadas por el ministerio de agricultura y desarrollo rural como es el caso de esta empresa¹. Ante el sector comercial e industrial las políticas estatales a través de los fondos, agremiaciones y bancos de segundo piso dan cabida al objeto social de la empresa. Con el sector oficial por su parte, son amplias las posibilidades, estudios de factibilidad en cuanto a proyectos específicamente y consultoría organizacional en general.

7.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

7.3.1 Comportamiento histórico. Acudir a consultores y asesores es una práctica que hasta hace una década se practicaba esencialmente en las ciudades, sobre todo en las capitales. En la provincia (zona de influencia de la provincia), no sólo la ausencia de cultura empresarial sino la ausencia de estos profesionales mantenía rezagada esta práctica profesional. En los últimos años los índices de crecimiento económico de la nación, las políticas de seguridad democrática del presidente Uribe y la puesta en el mercado de recursos de financiación y cofinanciación

¹ MIISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Publicaciones[En línea].<http://www.minagricultura.gov.co/04normatividad/04b_resolu.aspx> [citado en 13 de junio de 2007]

reembolsables y no reembolsables que exigen la presentación de su respectivo proyecto, han llevado a una reactivación agroindustrial en la zona y por ende mayor demanda de profesionales especializados.

7.3.2 Situación actual. El dinamismo de los tres sectores de la economía dado en la zona de influencia de la empresa sumado a las bondades del programa de seguridad democrática del gobierno nacional y sus políticas y programas para el sector productivo han permitido que en el último lustro la demanda de servicios profesionales se haya disparado de manera interesante, conllevando esto a la estabilidad profesional de los consultores y asesores con verdaderas proyecciones hacia el futuro. Y no solamente se trata del sector productivo privado, el sector oficial también ha recogido los frutos de esas políticas del gobierno central, las inversiones nacionales y extranjeras han crecido exponencialmente en los últimos seis años, trayendo como consecuencia lógica el desarrollo no solo del sector primario, sino del de transformación y el más interesante para efectos de la empresa objeto del presente trabajo, los servicios.

7.4 PRECIO

Por ser los servicios un producto intangible, su apreciación resulta en algunas ocasiones bastante difícil de calcular, así como en otras ocasiones resulta difícil entender las tarifas por parte de los clientes toda vez que no está recibiendo nada en físico.

Básicamente, según acuerdo hecho por los socios de la empresa, cuando se trata de formular proyectos para redescantar de bancos de segundo piso la tarifa es del 1% sobre el valor del proyecto, toda vez que es más fácil explicar a los clientes que existe una tarifa fija sobre el valor del crédito a solicitar. En casos de consultoría o asesoría por horas, la tarifa es de \$60.000 por hora de servicio.

7.5 PRODUCTO

El servicio más solicitado por los clientes es el de Planificación de Crédito Finagro para la banca comercial, proyectos Bancoldex, Findeter y Fomipyme en los sectores no agroindustriales y avalúos de bienes inmuebles rurales y urbanos.

7.6 PLAZA

Proyectos y Desarrollo Empresarial Ltda. se encuentra estratégicamente ubicada en el corazón de la zona de influencia donde trabaja. Su sede, San Alberto (Cesar) tiene acceso fácil, rápido y seguro a La Esperanza en Norte de Santander, San Martín y Aguachica en el Cesar, Sabana de Torres, Puerto Wilches y Bucaramanga en Santander y Santa Rosa, Simití y San Pablo en el sur de Bolívar. Esta es una gran ventaja comparativa frente a las empresas de consultoría tradicionales que permanecen en las capitales.

7.7 PROMOCIÓN

La promoción es realizada directa y personalmente por los socios de la empresa a los eventuales clientes. Así mismo, por estar autorizada por el ministerio de agricultura y desarrollo rural, la empresa figura en el página web del programa Agro Ingreso Seguro como una EPSAGRO donde están consignados datos como dirección, correo electrónico, celular, nombre de contacto, etc.

8. ASPECTOS TÉCNICOS

8.1 LOCALIZACIÓN

La empresa Proyectos y Desarrollo Empresarial Ltda. tiene su domicilio en la ciudad de San Alberto, departamento del Cesar, municipio fundado en 1.955, con alrededor de 26.091 habitantes, de ellos 8.286 habitan en la zona rural, temperatura promedio de 27°C y altura de 125 m.s.n. m.

El nivel general de ingresos en San Alberto es muy superior al resto de los municipios circunvecinos, incluso San Martín, muy parecido en su microclima, fauna y economía. La principal fuente de ingreso en la localidad es la empresa INDUPALMA S.A., la cual es la principal empleadora de la región y productora de aceite de palma en el país.

Datos municipales indican que las tres cuartas partes de las personas que viven en la cabecera municipal, pertenecen a una familia vinculada a la producción de aceite de palma, siendo así, es razonable suponer que el resto de la población de la cabecera obtiene sus ingresos a través de la oferta de servicios a los trabajadores de INDUPALMA.

El comercio es muy dinámico en la cabecera municipal y en los principales núcleos rurales poblados y esto se refleja en el número de establecimientos registrados en la municipalidad. Otro renglón importante de ingresos es la Ganadería, la cual cuenta con proyección internacional por las razas puras y de varios propósitos, aproximadamente existen en el Municipio 69.000 cabezas de ganado bovino, 5.200 porcinos, 1.200 ovinos, 450 equinos y 30.000 aves en galpones. La producción de leche por animal es de 4.5 litros; siendo quizás la más

alta del país en una zona caliente. La agricultura distinta a INDUPALMA en el municipio tiene una mayor importancia que la ganadería si se la mide por la cantidad de empleos que genera, pero es improbable que siquiera se asemeje al valor agregado que puede estar produciendo el hato lechero del municipio.

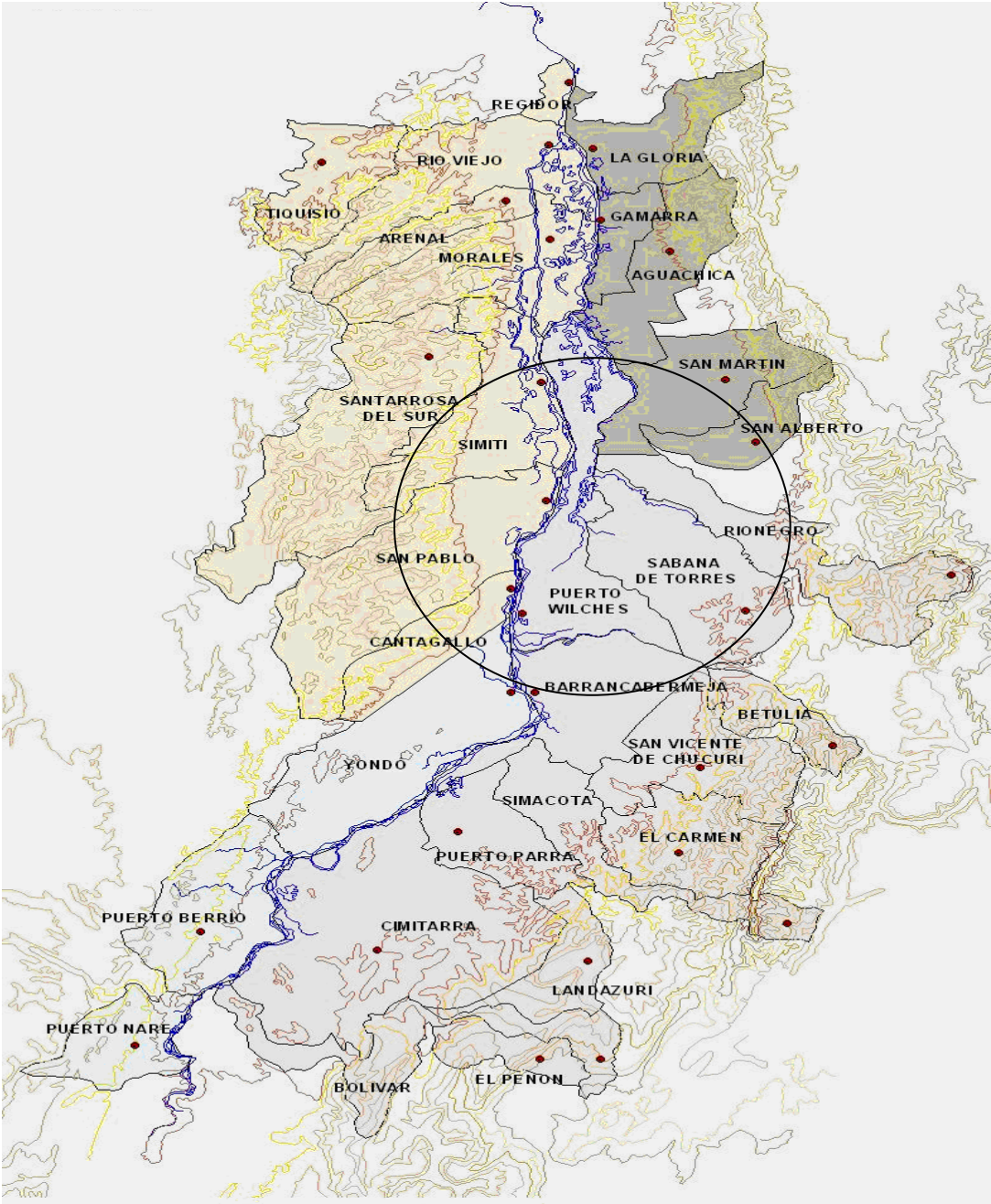


Figura 1. El círculo sobre el mapa, encierra la zona de influencia de la empresa.

8.2 TAMAÑO

Proyectos y Desarrollo Empresaria Ltda. es una pequeña empresa tanto en sus activos como en su parte organizacional. Sin embargo, como actualmente sucede, tiene una capacidad diseñada e instalada para atender proyectos Finagro que sumen doscientas horas de consultoría, los cuales se están actualmente presentando a un reconocido banco que tiene sede en tres de los municipios del área de influencia, de igual manera sucede con clientes de proyectos Bancoldex y Findeter. Dado el caso, la empresa ha contemplado la posibilidad de subcontratar profesionales por obra o labor cuando la consultoría lo amerite. Todo esto enmarcado dentro de un alto grado de calidad y celeridad de los procesos.

8.3 INFRAESTRUCTURA

Desde su inicio, la empresa funciona en la oficina de uno de sus socios fundadores, oficina que a su vez lleva funcionando cerca de ocho años continuos en las labores de formulación de proyectos Finagro y Bancoldex. Para su normal desarrollo, cuenta con los muebles básicos, computadores portátiles con sus respectivas licencias de software, impresoras láser, internet ilimitado, dos líneas telefónicas fijas, fax, plan celular corporativo, entre otros. El transporte y otros gastos ocasionados por el desplazamiento, por regla general corren por cuenta del cliente.

9. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

El primer paso tomado por la gerencia para cuantificar la necesidad de personal en la firma, es la identificación plena de las actividades desarrolladas actualmente y las que eventualmente se desarrollarán en un futuro. El ejercicio dio como resultado que hay tres líneas estratégicas de negocio y que cada uno de los socios de la empresa lo debe gerenciar, así:

Gerencia de proyectos agroindustriales: Unidad estratégica de negocios encargada de atender el segmento de proyectos Finagro (ganadería, agricultura, agroindustria y medio ambiente) así como la asistencia técnica de esta línea de producción. De esta gerencia depende el personal externo, cuando se trata de asistencia técnica, tales como el ingeniero agrónomo, zootecnista y tecnólogo agropecuario. Personal: 1 gerente, 1 agrónomo, 1 zootecnista y 1 tecnólogo estos tres últimos externos.

Gerencia de proyectos Pymes: encargada de formular proyectos y asistencia técnica a empresas del segmento comercial e industrial que apliquen a recursos Bancoldex o Findeter, así como a recursos no reembolsables de origen nacional e internacional. También atiende al sector oficial. Personal: 1 gerente.

Gerencia de garantías: tiene como responsabilidad preparar los informes de avalúo comercial de bienes inmuebles urbanos y rurales que los clientes ofrecen a los bancos para respaldar sus obligaciones con ocasión de los proyectos que la firma formula. Personal: 1 gerente.

Gerencia general: se encarga de la dirección de la empresa. Además esta gerencia se encarga de dirigir el resto de personal externo como abogado y

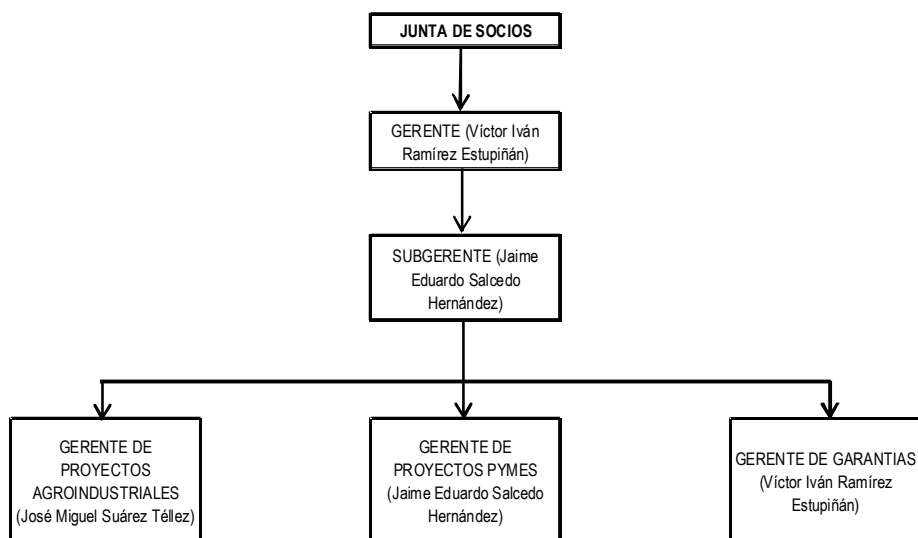
contador. Personal: el mismo gerente de garantías más 1 contador y 1 abogado estos dos últimos externos.

Subgerencia: se encarga de la dirección de la empresa, por encargo de la gerencia o por ausencia temporal o definitiva de la persona que la representa.

Debido a que la empresa opera en función del flujo productivo por proyecto, las gerencias son de ocupación permanente por su respectivo socio. Los asesores externos son convocados de acuerdo al proyecto contratado. No se contempla el acompañamiento de una secretaria, toda vez que no se hace necesario.

La identificación plena de actividades permite la agrupación de tareas anteriormente detalladas, orientadas a cumplir una función específica dentro de la empresa y convertirlas en unidades administrativas tangibles, como son las gerencias de las unidades.

Con base en lo anterior y de acuerdo a acta No. 001 de junta de socios de fecha 19 de septiembre de 2008, el organigrama de la empresa se definió así:



De acuerdo al acta de constitución de la empresa, de fecha 9 de enero de 2008, se nombró como gerente al socio VICTOR IVAN RAMIREZ ESTUPIÑAN administrador de empresas de la UNAB y como subgerente al socio JAIME EDUARDO SALCEDO HERNANDEZ administrador de empresas de la UNAB.

Finalmente, es procedente aclarar que la remuneración de todo este personal es por honorarios profesionales. Es decir, la empresa factura el 100% de la tarifa cobrada a los clientes y esta a su vez traslada al gerente de departamento y sus asesores externos sus honorarios previo descuento de impuestos, el porcentaje neto para la firma y su fortalecimiento que se tasó al 10% sobre utilidades del proyecto y/o trabajo realizado.

10. ASPECTOS LEGALES

Proyectos y Desarrollo Empresarial Ltda. identificada con NIT. No. 900.199.725-0 de la administración de impuestos de Valledupar (Cesar) fue creada mediante documento privado de fecha 9 de enero de 2008 y registrada en la cámara de comercio de Aguachica (Cesar) el 6 de febrero de 2008 bajo el número 3975 del libro IX y tendrá una duración hasta el 8 de enero de 2028.

Su creación se dio a la luz de lo dispuesto por la ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento que básicamente busca disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas así como propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas, generar trabajo de mejor calidad, aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo.

Busca también promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clúster productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo y fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial.

De igual manera a la luz de decreto 4463 de 2006 que permite la constitución, mediante documento privado, de sociedades comerciales unipersonales, de cualquier tipo o especie, excepto comanditarias; o, sociedades comerciales

pluripersonales de cualquier tipo o especie, siempre que al momento de su constitución cuenten con diez (10) o menos trabajadores o con activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

En cuanto al giro normal de la empresa, esta se ciñe a los lineamientos del código de comercio, código laboral y al estatuto tributario.

Cada gerencia se apega y opera de acuerdo al manual del fondo y/o banco al que aplica el proyecto o trabajo. La gerencia de proyectos agroindustriales toma como marco legal el manual de crédito Finagro de acuerdo a la Circular Reglamentaria P-46 de 2008. Cuando se trata de asistencia técnica, caso en el cual se emplean los asesores externos, igualmente toma el manual de Finagro más la ley marco del programa Agro Ingreso Seguro, Ley 1133 del 9 de abril de 2007 y Resolución 00140 del 13 de junio de 2007 del ministerio de agricultura y desarrollo rural. En cuanto al banco, toma como referencia el manual SARC (Sistema Administrativo del Riesgo Crediticio), el manual SIPLA (Sistema de Información para la Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo) y la Lista Clinton.

La gerencia de proyectos Pyme toma como marco legal el manual de crédito Bancoldex y Findeter. En cuanto al banco, toma como referencia el manual SARC (Sistema Administrativo del Riesgo Crediticio), el manual SIPLA (Sistema de Información para la Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo) y la Lista Clinton. Si el trabajo es con el sector oficial, toma como marco de referencia las leyes al respecto.

La gerencia de garantías por su parte, toma como marco legal el manual SARC (Sistema Administrativo del Riesgo Crediticio), el manual SIPLA (Sistema de Información para la Prevención de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo) y la Lista Clinton. Adicional a ello la normatividad de la Lonja de Propiedad Raíz que es la entidad que agrupa a los evaluadores y la normatividad

de la Superintendencia de Industria y Comercio que los acredita como se puede observar en la circular única² y decreto 422 de 2000³.

La gerencia general y la subgerencia se enmarcan dentro de los estatutos de la empresa.

² SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Publicaciones[En línea].<www.sic.gov.co/pdf/Circular%20unica/Titulo%20IX%20-Avaluadores%20.pdf> [citado en 18 de mayo de 2001]

³ MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. Publicaciones[En línea].<www.igac.gov.co:8080/igac_web/UserFiles/File/Decretos/Dec422-2000.doc> [citado en 8 de marzo de 2000]

11. ASPECTOS AMBIENTALES

Proyectos y Desarrollo Empresarial Ltda. como tal y por ser una empresa de servicios de carácter intelectual no genera impacto ambiental. Sin embargo, es su responsabilidad aconsejar y direccionar el manejo ambiental en la formulación del proyecto, de tal manera que el medio ambiente resulte en las mismas o mejores condiciones en que se encontraba antes de la ejecución del proyecto.

Durante la formulación y/o evaluación del proyecto, el profesional directamente o a través de asesores externos se asegura de la elaboración del documento técnico que caracteriza o analiza las condiciones del ambiente físico, biótico y social de una región, ya sean estudios reglamentados o no reglamentados de acuerdo a la solicitud de la autoridad ambiental competente.

Para el caso de la gerencia de proyectos agroindustriales para acceso a Finagro, es indispensable la aplicación de la circular reglamentaria P-34 de 2008 de Finagro⁴ en cuanto a la obligatoriedad del cumplimiento de la resolución 1023 de 2005 del ministerio de agricultura y desarrollo rural MADR por el cual se adoptan guías ambientales de autogestión y regulación de los sectores productivos y de consulta y referencia de carácter conceptual y metodológico tanto para las autoridades ambientales como para el sector regulado⁵, de manera tal que se cuente con criterios unificados para la planeación y control ambiental de los proyectos, obras o actividades.

⁴ FINAGRO. Publicaciones[En línea].< www.finagro.com.co/@publicaciones/> [citado en 16 de julio de 2008]

⁵ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Publicaciones[En línea].< http://www.minagricultura.gov.co/04normatividad/04b_resolu.aspx> [citado en 28 de julio de 2005]

La gerencia de proyectos Pyme encuentra su marco legal ambiental en la legislación ambiental colombiana, teniendo en cuenta que su responsabilidad social y económica es asesorar a los empresarios y evitar errores por desconocimiento, por lo tanto basa sus consultas en la Ley 099 de 1993, Ley 388 de 1997 y los decretos reglamentarios del Ministerio de Ambiente.

Cuando la magnitud del proyecto implica estudios más avanzados, se debe hacer aplicación del decreto 1220 de 2005, modificado por el decreto 500 de 2006, en cuanto a los estudios reglamentados que deben hacer parte del proyecto: diagnóstico ambiental de alternativas, estudio de impacto ambiental y plan de manejo ambiental.

Finalmente la gerencia de garantías no la atañe el aspecto ambiental a no ser que sea en calidad de denuncia ante la autoridad ambiental, como todo ciudadano lo debe hacer, en caso de ser conocedor de algún atentado o posible riesgo contra el medio ambiente.

12. ASPECTOS FINANCIEROS

Tal como se ha descrito en los capítulos anteriores la firma se constituyó para agrupar en una persona jurídica, a tres profesionales que ya vienen trabajando en lo que hoy son las tres gerencias o unidades estratégicas de la empresa. Por ser una firma de servicios no le corresponde inversión en activos de largo plazo. Sin embargo si es necesario la dotación de la empresa con equipos de cómputo y muebles de oficina, artículos que son de propiedad de cada uno de los socios.

La empresa se constituyó con un capital de \$3.000.000 que es lo mínimo permitido en la cámara de comercio de Aguachica (Cesar). Valor que reposa en caja y bancos de acuerdo al balance de iniciación que se anexa al inicio de éste proyecto.

De esta manera queda claro que son dos los intereses de los inversionistas: el primero, los beneficios de asociación en la persona jurídica, que monetariamente se traducen en los ingresos por sus consultorías y/o asesorías y el segundo interés es el rendimiento de sus aportes, por modestos que sean.

Así las cosas, la evaluación se hace con base en un flujo de caja proyectado a cinco años en razón al cambiante ambiente de trabajo, pues en un futuro la firma deberá acoplarse a las nuevas políticas de gobierno en cuanto a los bancos de segundo piso y/o a las fuentes internacionales para recursos no reembolsables.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO (millones - términos corrientes)						
INGRESOS	0	1	2	3	4	5
Ingresos generados por gerencia de proyectos agroindustriales	0	60.000	63.600	67.416	71.461	75.749
Ingresos generados por asistencia técnica		30.000	31.800	33.708	35.730	37.874
Ingresos generados por gerencia de proyectos pyme	0	27.000	28.620	30.337	32.157	34.087
Ingresos generados por gerencia de garantías	0	63.000	66.780	70.787	75.034	79.536
TOTAL INGRESOS	0	180.000	190.800	202.248	214.383	227.246
EGRESOS						
Otros gastos	0	2.220	2.353	2.494	2.644	2.803
Honorarios de los profesionales externos para asistencia técnica	0	27.000	28.620	30.337	32.157	34.087
Honorarios de las tres gerencias	0	142.500	151.050	160.113	169.720	179.903
TOTAL EGRESOS	0	171.720	182.023	192.945	204.521	216.793
UTILIDAD BRUTA	0	8.280	8.777	9.303	9.861	10.453
Impuestos 35%	0	2.898	3.072	3.256	3.451	3.659
Utilidad neta	0	5.382	5.705	6.047	6.410	6.794
Capital Social	-3.000					
Cuotas de sostenimiento	-1.500					
EXCEDENTE/DEFICIT	-4.500	5.382	5.705	6.047	6.410	6.794

TIR 123%

VPN \$ 14.045

INGRESOS POR GERENCIA DE PROYECTO AGROINDUSTRIALES: con base en datos reales, se toman ingresos por esta gerencia de \$5.000.000 mensuales por planificaciones de crédito Finagro.

INGRESOS POR ASISTENCIA TECNICA: ingreso estimado, tomando como base que un 10% de los proyectos Finagro requieran o acepten financiar asistencia técnica agropecuaria. El 100% de los proyectos Finagro rondan los \$6.000.000.000 anuales, de esta manera se estiman proyectos por \$600.000.000 que requieran o acepten financiar asistencia técnica. La tarifa máxima permitida por el ministerio de agricultura es del 5% sobre el valor del proyecto (\$600.000.000 X 5% = \$30.000.000).

INGRESOS POR GERENCIA DE PROYECTOS PYME: con base en datos reales, se toman ingresos por esta gerencia de \$2.250.000 mensuales por proyectos Bancoldex para Pyme.

INGRESOS POR GERENCIA DE GARANTIAS: con base en datos reales, se toman ingresos por esta gerencia de \$5.250.000 mensuales por avalúos urbanos y rurales para garantizar operaciones bancarias de los proyectos Bancoldex y Finagro.

OTROS GASTOS: datos reales provenientes de arriendo de oficina (\$100.000), luz (\$50.000), agua (\$5.000) y teléfono fijo (\$30.000 solo local).

HONORARIOS DE LOS ASESORES EXTERNOS PARA ASISTENCIA TECNICA: de los ingresos por este concepto, se traslada el 90% a los asesores externos y el 10% restante es la comisión para la firma.

HONORARIOS DE LAS TRES GERENCIAS: de los ingresos de cada gerencia se transfiere el 95% respectivamente a cada gerente y el saldo es la comisión para la firma.

Tabla 1. Flujo de Caja Proyectado.

El VPN se halla tomando como tasa de oportunidad la DTF + 8 puntos adicionales, ya que para los inversionistas es la tasa mínima a la cual pondrían su dinero en una inversión. Los datos ahí contenidos se expresan en miles de pesos. El flujo de caja está expresado en términos corrientes, para lo cual se tuvo en cuenta una inflación máxima de 6% año a año, se debe recordar que ésta inflación es la máxima esperada por el Banco de la República para el año 2009.

Aunque el alcance de la empresa Proyectos y Desarrollo Empresarial, en cuanto a su objeto, incluye la posible oferta de servicios de asistencia técnica y

comercialización de insumos y se incluyen en el flujo de caja, por el momento no es de interés de los socios incurrir en dichos servicios. Cabe la oportunidad de explicar que la asistencia técnica, dadas las condiciones del programa del Ministerio de Agricultura, no ofrecen rentabilidad alguna para intermediar dicho servicio subcontratando personal debido a que los montos máximos permitidos aseguran los honorarios de los profesionales del sector agropecuario que la presten a precios de mercado.

La tasa interna de retorno y el valor presente neto ofrecen datos altos, debido a que por ser una empresa de servicios, que los prestará desde una oficina de propiedad de uno de los socios, tiene unos costos iniciales de inversión muy bajos.

CONCLUSIONES

La implementación de la persona jurídica “Proyectos y Desarrollo Empresarial Ltda” ya constituida según la ley, es viable y cumple con los objetivos del proyecto propuestos, por los siguientes aspectos:

- Se creó y legalizó ante las autoridades competentes un ente económico independiente dedicado a la consultoría en proyectos de inversión y servicios de gestión empresarial.
- La asociatividad y agrupación que ofrece la empresa a sus socios permite, esencialmente, continuar sus actividades profesionales de manera más ajustada al mercado y con unos ingresos profesionales más competitivos.
- La persona jurídica se ajusta fácilmente a las cambiantes políticas de las fuentes de recursos y del gobierno.
- La persona jurídica no asegura el trabajo de cada gerente, cada gerencia es auto gestora de sus ingresos y crecimiento.
- La experiencia de los socios, su preparación académica y sus valores son garantía de éxito en sus labores.
- La empresa es multiplicadora en la zona de las políticas gubernamentales para los tres sectores de la economía, trayendo esto consigo, trabajo permanente para los socios, acceso real de la comunidad a los servicios de consultoría y asesoría en términos razonables de costo, experiencia, celeridad y resultados así como apoyo en su gestión a las entidades implicadas en estos procesos.
- Un VPN superior a Catorce millones de pesos en los cinco años, teniendo en cuenta que a la empresa le corresponde para fortalecimiento institucional solo el 5% neto del valor del contrato, muestra lo interesante que es el proyecto financieramente.

- Se anexan dos ejercicios prácticos reales bajo dos protocolos existentes, Fomipyme y FINAGRO, y se enriquecen por medio de valor agregado, poniendo en práctica herramientas aprendidas durante la especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos.

RECOMENDACIONES

- Iniciar prontamente la implementación de la Certificación en Sistemas de Gestión de Calidad de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000 para lo cual hay plazo hasta el próximo 30 de junio de 2009.
- Adelantar prontamente una planeación estratégica de la compañía, utilizando herramientas como planificación por escenarios, para desarrollar la visión de la empresa y estar preparados al cambiante mundo económico.
- Confrontar permanentemente las oportunidades de negocio con la valoración de rentabilidad esperada y los objetivos estratégicos de la compañía.

BIBLIOGRAFIA

AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia: Planeación y Estrategia. Bucaramanga: Publiarte, 2007. 198.p.

CORPORACION PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS. Formación de Estructuradores de Proyectos Dirigidos al Fortalecimiento de las Mipymes. Bogotá: FOMIPYME, 2007. 180.p.

FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO. Manual de Servicios FINAGRO. Bogotá: FINAGRO, 2006. 93.p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Normas Colombianas para la Presentación de Tesis de Grado. Bogotá: ICONTEC., 1998. 33.p. NTC. 1486

JIMENEZ MORIONES, Manuel Fulgencio. Interventoría de Proyectos Públicos. Bogotá: Unibiblos, 2007. 189.p.

RAMIREZ GONZALEZ, Alberto. Metodología de la Investigación Científica. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2000. 111.p.

ANEXOS

PROYECTOS REALES PRESENTADOS BAJO DOS METODOLOGIAS.

A continuación se presentan dos ejercicios prácticos de consultoría en Formulación de proyectos, los cuales fueron ejercicios reales, en los que se pusieron en práctica herramientas metodológicas aprendidas durante la especialización adelantada en la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

El primer proyecto se realizó bajo el protocolo aceptado por el Fondo para la Micro Pequeña y Mediana Empresa (FOMIPYME) del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, que busca la cofinanciación para poder implementar herramientas de gestión organizacional.

El segundo proyecto es Agroindustrial, se realizó para ser presentado ante el Fondo para el Financiamiento del sector Agropecuario (FINAGRO), utiliza al igual que el anterior un protocolo establecido y también se enriquece con herramientas de análisis aprendidas por los autores en el transcurso de la especialización.

La información ahí contenida es fiel a la realidad. Por petición de los inversionistas los datos de información personal y legal fueron omitidos.

ANEXO A

PROYECTO INDUSTRIAL LTDA. PROTOCOLO FOMIPYME.

Los proyectos FOMIPYME tienen un protocolo establecido, los cuales vienen en tablas de formato Excell para ser diligenciadas y parten de la metodología de Marco Lógico como base de estructuración. La gerencia de proyecto Pyme de la empresa Proyectos y Desarrollo Empresarial, ofrece valores agregados a dichos proyectos, los cuales ayudan al evaluador a analizar holísticamente el proyecto y al inversionista le permite tener una mejor visión de la idea que piensa emprender.

El valor agregado que se ofrece es:

- Diagnóstico estratégico empresarial, basado en la teoría de planeación estratégica.
- Diagnóstico de mercados del sector o subsector al cual pertenece la empresa contratante y de la idea de negocio que se piensa adelantar.
- Análisis financiero y de indicadores del proyecto y los estados financieros del contratante.
- Se brinda asesoría a la empresa contratante sobre cuales con las mejores líneas de acción en cuanto a financiamiento o cofinanciamiento no reembolsable.

**GUÍA PARA LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS
2008
TABLA DE CONTENIDO**

Página

1. INFORMACION GENERAL DE LA PROPUESTA

- 1.1 Título de la Propuesta
- 1.2 Entidad Proponente
- 1.3 Convocatoria a la cual aplica
- 1.4. Líneas Temáticas
- 1.5 Subcuenta a la cual Aplica
- 1.6 Duración Total
- 1.7 Ciudad Sede del Proyecto
- 1.8 Cobertura Geográfica
- 1.9 Cadena Productiva
- 1.10 Sector Económico
- 1.11 Beneficiarios de la propuesta
- 1.12. Informacion sobre financiacion
- 1.13 Metas Vs línea de base de la propuesta

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

- 2.1 Antecedentes del Proyecto
 - 2.1.1 Reseña Histórica
 - 2.1.2 Aspectos de Mercadeo
 - 2.1.3 Eslogan y Características Generales de los Productos
- 2.2 Problemática a Solucionar
 - 2.2.1 Problemas. Análisis de Involucrados
 - 2.2.1.1 Arbol de Problemas
 - 2.2.1.2 Arbol de Objetivos
 - 2.2.1.3 Arbol de Alternativas
- 2.3 Justificación
- 2.4 Diagnóstico de las Empresas Beneficiarias
 - 2.4.1 Conclusiones - Estrategias
- 2.5 Diagnóstico del Entorno.
 - 2.5.1 El Mercado de los Detergentes en el Mundo
 - 2.5.2 El Mercado de los Detergentes en Colombia

- 2.6 Matriz de Marco Lógico
- 2.7 Información sobre Beneficiarios
 - 2.7.1 Identificación de las Empresas Beneficiarias
 - 2.7.2 Información General
 - 2.7.3 Información Financiera
 - 2.7.4 Ficha Técnica del Producto o Servicio
- 2.8 Base de Cálculo del presupuesto
- 2.9 Presupuesto del Proyecto
- 2.10 Flujo de Fondos de la Propuesta
- 2.11 Cronograma de Actividades

3. INFORMACIÓN DEL PROPONENTE

- 3.1 Nombre o Razón Social
- 3.2 Tipo de Entidad Proponente
- 3.3 Información General del Proponente

4. EQUIPO EJECUTOR DE LA PROPUESTA

- 4.1 Director Técnico o Coordinador del Proyecto
- 4.2 Perfil del Equipo Ejecutor
- 4.3 Equipo Ejecutor de la Propuesta
- 4.4 Organigrama del equipo ejecutor de la propuesta

5. Documentos que acompañan la Propuesta	70
5.1 Certificado de Existencia y Representación Legal	71
5.2 Estados Financieros (2 Ultimos Años)	74
5.3 Hoja de Vida Director del Proyecto	78
5.4 Hojas de Vida Equipo Ejecutor	96
5.5 Propuestas técnicas y Metodológicas Implementación ISO 9000 - 14000	110
5.6 Certificado No Incurso Ley 550	124

PROYECTOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL

1.3. CONVOCATORIA A LA CUAL APLICA.
--

CONVOCATORIA FOMIPYME NACIONAL 2008, PARA LA COFINANCIACION DE PROYECTOS DIRIGIDOS AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES COLOMBIANAS.
--

1.4. LINEAS TEMÁTICAS:

Mejoramiento Productivo	
Logística Empresarial, Mercadeo y Comercialización	

1.5. SUBCUENTA A LA CUAL APLICA:

MICROEMPRESA	X	PYME	
--------------	---	------	--

1.6 DURACIÓN TOTAL DE LA PROPUESTA.
--

10 MESES

1.7. CIUDAD(ES) SEDE(S) DEL PROYECTO:
--

BUCARAMANGA

1.8. COBERTURA GEOGRÁFICA:	
DEPARTAMENTO	Municipios, Ciudades, Poblaciones
Santander	Bucaramanga

1.9. CADENA PRODUCTIVA:
NO APLICA

1.10. SECTOR ECONOMICO	2429
-------------------------------	-------------

1.11. BENEFICIARIOS DE LA PROPUESTA:					
TIPO BENEFICIARIO	Cantidad (Se refiere al número de unidades productivas a atender)	Total Personas	No. hombres	No. de mujeres	Ubicación
Microempresa	X	11	9	2	
Pequeña empresa					
Mediana empresa					
Colectivo empresarial (<i>Especificar si se trata de una asociación, cooperativa, u otros</i>)*.					
Creadores de empresa					

*En caso que el tipo de beneficiario sea un colectivo empresarial, debe especificarse el número de unidades productivas y/o personas que lo componen.

1.12. INFORMACIÓN SOBRE FINANCIACIÓN:					
Fuente de Financiación	Nombre entidad Aportante	Valor Total Aportado	% sobre el valor total de la propuesta	Naturaleza del Aporte	
				Valor Efectivo	Valor Especie
Recursos propios de la entidad proponente					
Aporte de las Empresas Beneficiarias		\$ 31.728.400	59,07%	\$ 31.728.400	
Recursos aportados por entidades gubernamentales (Nacional, Departamental, Municipal)					
Aporte de la Gobernación (Diligenciar si la propuesta se presenta en el marco de una convocatoria regional (Convenio de Cooperación Ente Territorial - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo).					
Otras entidades privadas					
Recursos aportados por otras entidades públicas					
Recursos de cooperación internacional					
Otros recursos					
Cofinanciación FOMIPYME		\$ 21.984.000	40,93%	\$ 21.984.000	
VALOR TOTAL		\$ 53.712.400	100,00%	\$ 53.712.400	
Total recursos públicos (Corresponde a la sumatoria de los aportes de entidades públicas)		\$ 21.984.000			

1.13. METAS DE LA PROPUESTA VS LINEA DE BASE			
VARIABLE	UNIDAD DE MEDIDA	LINEA DE BASE (Situación antes de iniciar el proyecto)	METAS (Situación futura una vez ejecutado el proyecto)
EMPLEO	Número de empleos permanentes	11	25
	Número de empleos Temporales	0	6
INGRESOS	Valor en Colombia de los ingresos anuales (en pesos)	\$ 341.489.940	\$ 614.680.200
	Porcentaje de incremento en los ingresos Anuales en Colombia	27,09%	80,0%
	Valor en el Exterior de los ingresos anuales (en pesos)	\$ 0	\$ 665.903.549
	Porcentaje en el Exterior de incremento en los ingresos	0,00%	100,0%
PRODUCCIÓN	Volumen de producción (indicar si es diario, semanal o mensual y especificar el tipo de unidad: Kg, toneladas/ha, litros, etc).	24000 Litros/Año	42.960 al año para Colombia
			46.800 al año para el Exterior
	PRODUCCION TOTAL	24000 Litros/Año	89.760 Litros/Año
COMERCIALIZACION	Número de Clientes en Colombia	67	120
SATISFACCION DEL CLIENTE	Porcentaje de Satisfacción	96%	99%

2. DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

2.1 Antecedentes del Proyecto.

Reseña Histórica.

INDUSTRIAL LTDA- nace como una necesidad y preocupación por la conservación actual y futura del medio ambiente, el mundo moderno con su permanente transformación motivó a plantear soluciones prácticas para hacer de este, “productos decisivos para un mejor vivir”. Se inició con el diseño de productos de uso diario en las industrias de alimentos y bebidas, en las instituciones donde se observaron que existen las mismas necesidades de mantenimiento y presentación impecable de la planta física y ropa de trabajo, enfocados al cuidado y prevención de daños al Sistema ecológico General para ofrecer todos los productos y servicios de mantenimiento que requerían futuros clientes, mediante la protección y prevención de los riesgos que la afectan por el uso de productos químicos convencionales que destruyen y contaminan el medio ambiente.

La empresa se constituyó en 1982 como sociedad Limitada por escritura pública No.0982 de la Notaría quinta de Bucaramanga, Santander, Colombia, inscrita en Cámara de comercio de Bucaramanga en julio 30 de 1982. Con vigencia de la sociedad desde julio 26 de 1982 hasta julio 26 de 2012.

Inició labores con sus socios fundadores, con el capital intelectual, técnico y financiero propio pensando en el desarrollo de una industria limpia, que llenara las expectativas de los clientes y la sociedad; se diseñó un plan estratégico para dar a conocer nuevas tecnologías a costos accesibles. Los productos se iniciaron a comercializar con diseños novedosos y competitivos frente a los productos que existían en el mercado Colombiano. Realizando ajustes permanentes de investigación sobre las tendencias de mercado.

2.1.2 Aspectos de Mercadeo.

Se decidió lanzar una línea de productos ecológicos que le permitiera a las generaciones actuales y venideras tener una opción de vida, logrando ofrecer productos para mantenimiento modernos que generan ahorros, y permitieran el desarrollo de industrias como la hotelería Verde o Ecológica, mejorando y reduciendo los niveles de contaminación, al igual que el volumen de desechos sólidos por la eliminación de empaques; la línea industrial se fue ampliando como producto de las investigaciones y Desarrollo de sus ingenieros, para aplicaciones en industrias de procesamiento de alimentos, donde existe necesidad de mantener los procesos en las condiciones más saludables y con bajos riesgos de contaminación química o biológica. También se ampliaron las aplicaciones para línea industrial de mantenimiento de calderas, torres de enfriamiento y aplicaciones de dieléctricos para limpieza de motores y cableado de líneas internas de conducción eléctrica; para mantenimiento de equipos de líneas de conducción de crudos utilizados por la industria petrolera, entre otras aplicaciones de carácter industrial; brindando los productos a los clientes, entregando soluciones reales, seguras, de bajo costo, eficaces y eficientes.

Eslogan y Características Generales de los Productos.

“Productos decisivos para un mejor vivir”.

Los productos distribuidos por Industrial Ltda., son los más avanzados en el mundo para el desarrollo de sistemas de mantenimiento ECOLOGICOS, estas son las razones que los identifican:

- Los productos simplifican los sistemas convencionales de mantenimiento.
- VENTAJAS Mejor estabilidad de los productos acorde con las necesidades de la industria, generando beneficios en las pruebas de desempeño

realizadas con productos Industrial.

- Capacitación de sus colaboradores usuarios de productos en técnicas modernas de mantenimiento, con las especificaciones y estándares de Calidad requeridos por las empresas.
- Su amplia línea de productos biodegradables de limpieza, mantenimiento eléctrico, mecánico, torres de enfriamiento, refrigeración, lavandería industrial, procesadoras de alimentos y control sanitario, que optimizan el uso del agua.
- Disminuye el número de productos por operación, permitiendo tener un costeo por unidad de servicio, facilitando implementar estándares de calidad en las empresas, generando ahorros y control.
- Reduce los riesgos y efectos de toxicidad en el personal usuario del producto.
- Facilita su manejo y utilización, eliminando laboriosos procesos innecesarios.
- LINEA DE PRODUCTOS. Los productos están basados en tecnología de avanzada, acorde y cumpliendo estándares internacionales exigidos por la Unión Europea (UE) que aseguran resultados de superior calidad.

Industrial Ltda se encuentra acreditado por el Ministerio de la Protección Social el cual certificó a través del Invima los productos de Industria Química Phanamericana Ltda., radicado No. 29477 el registro S.L-186 Minsalud.

La familia de productos esta conformada por:

1 ACONDICIONADORES.

2 MANTENEDORES.

3 COMPLEMENTARIOS.

Teniendo en cuenta que la empresa actúa en un mercado de liderazgo tecnológico, en la búsqueda de un mejor entorno para el ser humano y de igual

manera con el compromiso de minimizar el impacto ambiental que las empresas y sus productos generan, todo proceso que lleve a una empresa nacional por el camino de la excelencia organizacional, y en la búsqueda de la consecución de metas en mercados nacionales e internacionales, definen esta propuesta como **NOVEDOSA**.

2.2 Problemática a Solucionar.

Problemas. Encontrados mediante el análisis de Involucrados.

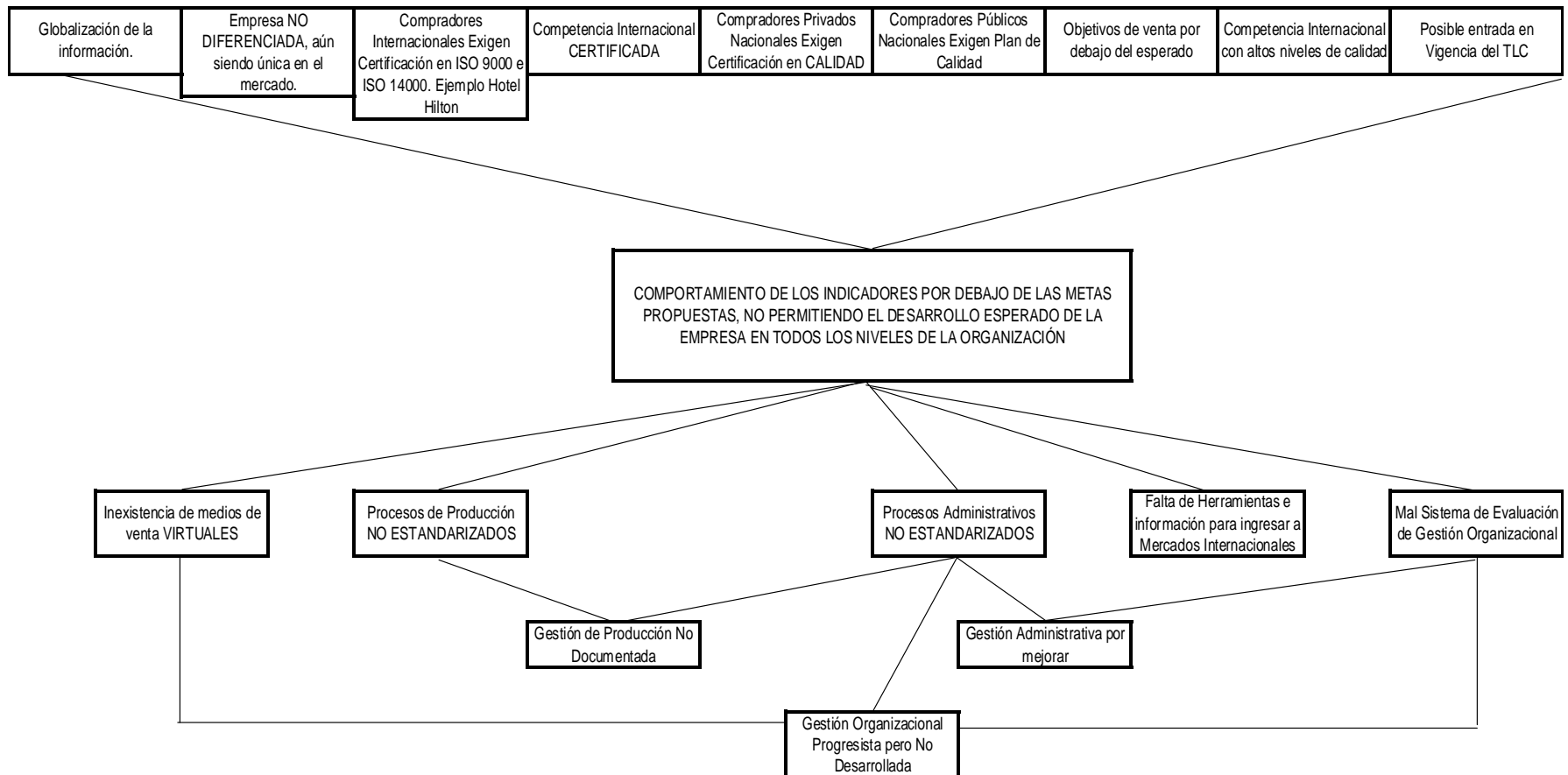
Por medio de sesiones, se buscó definir los diferentes problemas o situaciones de insatisfacción latentes en la organización, a continuación se detallan.

- Procesos de Producción **NO ESTANDARIZADOS**
- Procesos Administrativos **NO ESTANDARIZADOS**
- Empresa **NO DIFERENCIADA**, aún siendo única en el mercado.
- Compradores Internacionales exigen proveedores con certificación en **ISO 9000 (Calidad) e ISO 14000 (Medio Ambiente)**.
- Competencia Internacional **CERTIFICADA EN CALIDAD**.
- Compradores privados nacionales exigen **CERTIFICACION EN CALIDAD**.
- Compradores públicos nacionales exigen **PLAN DE CALIDAD**.
- Hoteles Hilton exigen certificación en **SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTION** (Calidad ISO 9000:2000; Medio Ambiente ISO 14000:2004; OSHAS 18000:2007), o tener adelantado el proceso en una de las normas internacionales antes nombradas, como un mecanismo de seguimiento o **TRAZABILIDAD DE LA CALIDAD** a sus proveedores.
- Inexistencia de **MEDIOS DE VENTA VIRTUALES**.
- Objetivos de venta por debajo de lo esperado.
- Falta de herramientas de información para ingresar a **MERCADOS INTERNACIONALES**.
- Posible entrada en vigencia del **TLC con USA**.

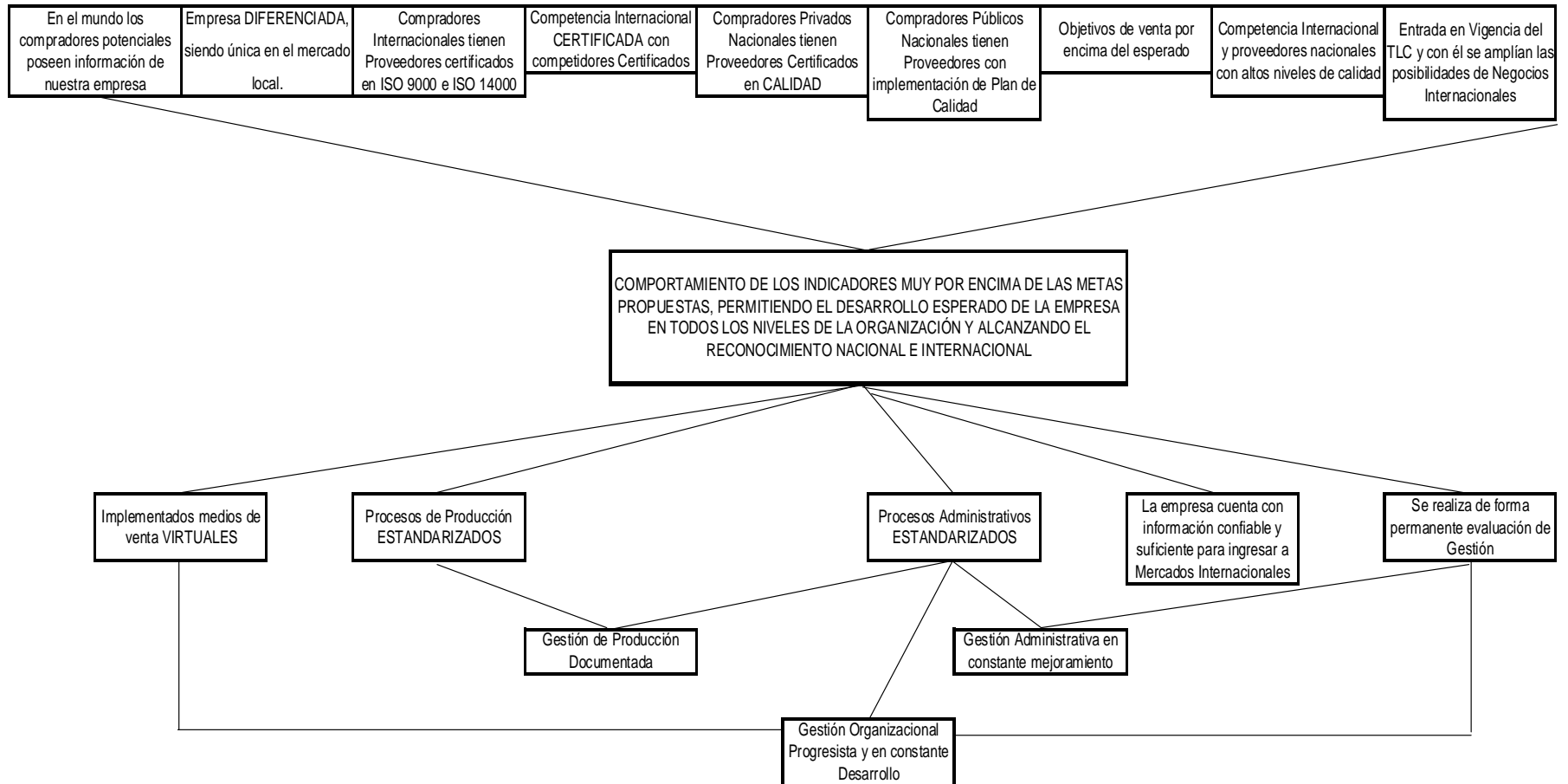
- Mal sistema de control a asesores comerciales.
- Mal sistema de **EVALUACION DE GESTION ORGANIZACIONAL.**
- Competencia Internacional con **ALTOS NIVELES DE CALIDAD.**
- Mundo busca Globalización de la Información.
- Comportamiento de los indicadores por debajo de las metas propuestas, no permitiendo el desarrollo esperado de la empresa en todos los niveles de la organización.
- Gestión de producción **NO DOCUMENTADA.**
- Gestión Administrativa **POR MEJORAR.**
- Gestión Organizacional progresista pero **NO DESARROLLADA.**

A continuación se muestra el Arbol de Problemas, el Arbol de Objetivos y el Arbol de Alternativas.

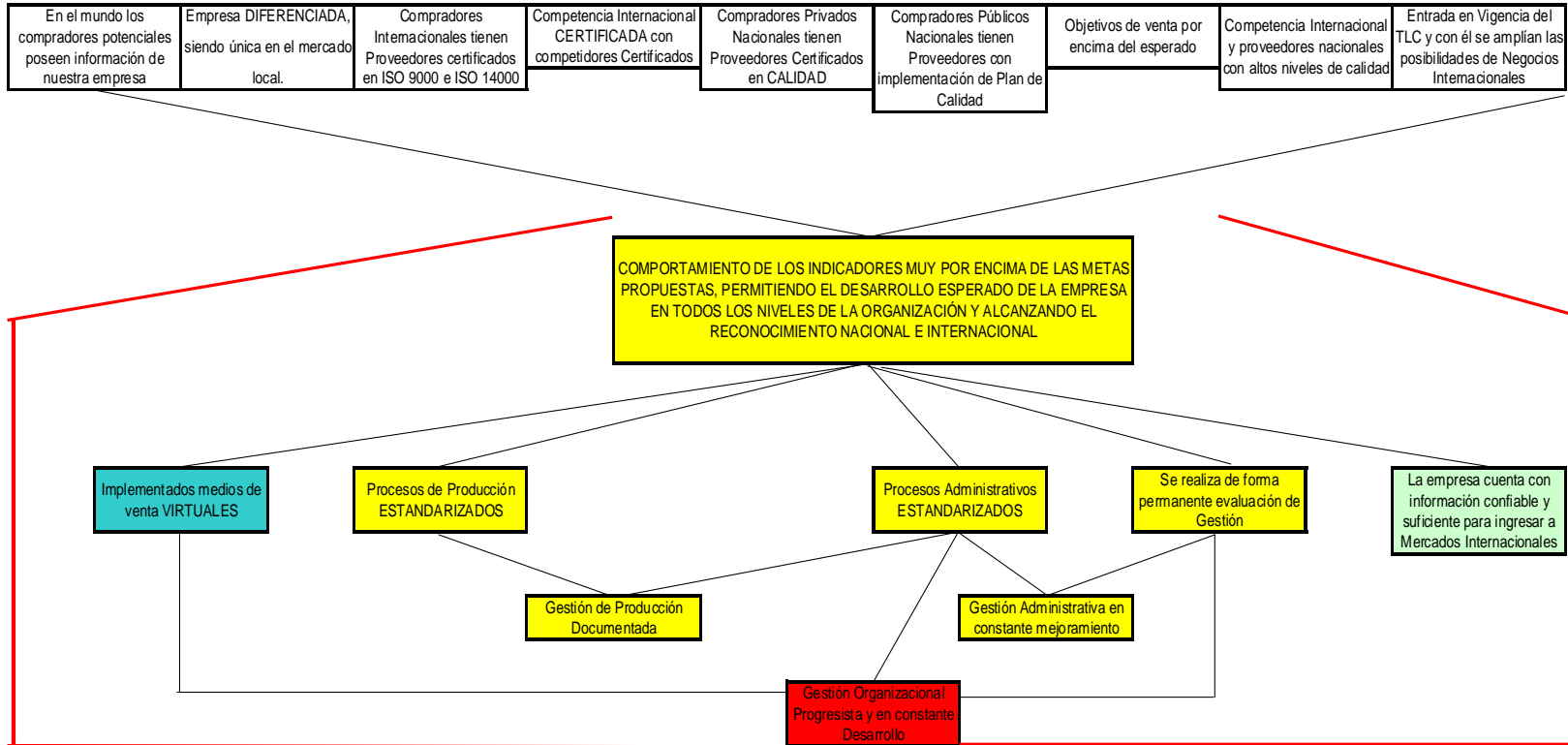
ARBOL DE PROBLEMAS



ARBOL DE OBJETIVOS



ARBOL DE ALTERNATIVAS



ALTERNATIVAS DE PROYECTOS

- Desarrollo de Página WEB
- Implementación de Sistema de Gestión de la Calidad y Gestión Ambiental
- Desarrollo Organizacional

Como se puede apreciar en ellos, el problema principal o necesidad específica a atender, está definido como “**COMPORTAMIENTO DE LOS INDICADORES POR DEBAJO DE LAS METAS PROPUESTAS, NO PERMITIENDO EL DESARROLLO ESPERADO DE LA EMPRESA EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN**”. Esto indica adelantar un proceso que lo dirija al camino de la Calidad Total, poniendo en marcha la interiorización en la empresa de las Normas ISO 9000 e ISO 14000, implementando además como herramienta de Gestión de Mercadeo, una página WEB y adelantando un estudio de Inteligencia Internacional de Mercados, todos dirigidos e implementados por Consultores Expertos en cada uno de los Proyectos.

Justificación.

La solución a la situación de insatisfacción específica y latente en la empresa Industrial Ltda, implica comenzar un proceso de implementación de un Sistema Integrado de Gestión, comenzando con la implementación de la Norma de Calidad ISO 9000, mundialmente aceptada, acompañada de la implementación de la norma ISO 14000 sobre Gestión Ambiental.

Si se recuerda la mayoría de los problemas que posee la empresa en cuestión (revisar Diagnóstico Estratégico), giran en torno a problemas de gestión, a saber, administrativa, procedimental, de producción, de mercadeo, de trazabilidad, etc. Además las necesidades de la empresa para lograr el crecimiento definido año a año, y la visión de sus directivas de aprovechar la ventaja diferencial que poseen y acceder a mercados internacionales, concluyen que la solución a parte de sus problemas organizacionales es el montaje de un Sistema de Gestión de la Calidad, que traería los siguientes beneficios:

- Mejoras en la Organización Interna y Procesos:

Los sistemas de aseguramiento de la calidad según normas ISO 9000, se han constituido como uno de los factores básicos para la mejora de la organización y competitividad de las empresas, con el consecuente incremento de beneficios que esto implica.

ISO 9000 es sinónimo de beneficios asociados al incremento de la productividad, a la reducción de costes así como a la disminución de tiempos de operaciones. A nivel interno, se consigue una estructura de trabajo bien definida, donde se fomenta y desarrolla la autodisciplina.

Un sistema de aseguramiento de la calidad según normas ISO 9000 es un primer paso hacia un sistema de calidad total y la excelencia empresarial.

- Mejoras en el área Comercial y de Imagen de Empresa:

Un certificado de calidad según normas ISO 9000 es una inmejorable tarjeta de presentación de la empresa para clientes actuales y potenciales.

Los certificados de ISO 9000 aportan mejoras significativas en la imagen comercial de la a favor, con lo que se obtienen mayores ventas y el acceso a mercados en los que se necesita un certificado de calidad.

- Adecuación a la Tendencia Mundial:

Las normas de calidad ISO 9000 son una normativa internacional que actualmente están incorporando en sus organizaciones la mayoría de las empresas.

La normativa incita a todas las empresas que se certifican según normas ISO 9000 a que exijan a sus proveedores su certificado para poder controlar la calidad del aprovisionamiento, lo que es más conocido como Trazabilidad. Por ello, es necesario para todas las empresas obtener el certificado de calidad antes de que alguno de los clientes importantes decida cambiar de proveedor, tal es el caso de un cliente actual de la empresa, Hoteles tda., por ser una multinacional certificada en Calidad Hotelera y Turística a nivel mundial, busca tener

proveedores de bienes y servicios certificados por entidades reconocidas mundialmente; de otra parte que mejor carta de presentación podría ser a nivel internacional, para seducir clientes potenciales, que un certificado en Calidad bajo la norma ISO 9000.

Por su parte, en el mercado local los clientes privados, como ECOPETROL y otros, prefieren proveedores certificados bajo la norma de Calidad ISO 9000 y en el caso de Licitaciones otorgan puntos por la presentación de dicho certificado, por su lado los clientes públicos, aunque no pueden exigir la certificación bajo la norma ISO 9000, por la reforma a la ley 80 de contratación pública, si exigen la implementación de un Plan de Calidad, el cual para lograr tenerlo de forma concienzuda y honesta, obliga a hacer la implementación de dicha norma de Calidad.

Continuando en ese orden de ideas, un Certificado en Sistema Integrado de Gestión, como habíamos anotado anteriormente, tiene tres componentes, Normas ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000, ésta última aún no es exigida en todos los mercados, por su parte el permanente y creciente interés por la preservación del medio ambiente que nos rodea, ha llevado al mundo, llámese consumidor, comercializador, comprador o simplemente habitante, a calificar y preferir, si no exigir, los productos de empresas certificadas bajo la norma ISO 14000 de Gestión Ambiental y desechar o descalificar aquellas que no lo están.

Dentro de los diferentes beneficios que conlleva esta norma se encuentran:

Para Empresas, la adopción extendida de Normas Internacionales significa que los proveedores pueden basar el desarrollo de sus productos y servicios contra los datos específicos que tienen la amplia aceptación en sus sectores, en este caso los interesados por el impacto ambiental de los productos que se compran. Esto, a su turno, significa que las empresas que usan Normas Internacionales son cada vez más libres de competir sobre muchos más mercados en el mundo entero.

Para Clientes, la compatibilidad mundial de tecnología que es alcanzada cuando los productos y servicios son basados en Normas Internacionales les trae una cada vez más amplia opción de ofertas, y ellos también se benefician de los efectos de competencia entre proveedores.

Para Gobiernos, Las Normas Internacionales, como es el caso de la norma ISO 14000, proporcionan las bases tecnológicas y científicas que sostienen la salud, la legislación de seguridad y ambientales. Para países en vía de desarrollo, las Normas Internacionales constituye una fuente importante de know-how tecnológico, definiendo las características que se esperan de los productos y servicios para encontrarse sobre mercados de exportación, Normas Internacionales da una base a países en vía de desarrollo para hacer las decisiones derechas invirtiendo sus recursos escasos y así evita malgastarlos.

Para Consumidores, la conformidad de productos y servicios a las Normas Internacionales proporciona el aseguramiento sobre su calidad, seguridad y la fiabilidad y le descarga y a la vez lo hace participe de las decisiones de tipo ambiental.

Para cada persona, una Norma Internacional como la ISO 14000 puede contribuir a la calidad de vida en general asegurando que el transporte, la maquinaria e instrumentos que usamos es sano y salvo.

Para el planeta que habitamos, porque existe una Norma Internacional sobre el aire, el agua y la calidad de suelo, y sobre las emisiones de gases y la radiación, y los seres humanos podemos contribuir a esfuerzos de conservar el ambiente, este movimiento tiene gran fuerza en Europa y parte de los Estados Unidos y Canadá.

No hay que olvidar que la empresa, produce productos que no deterioran el medio ambiente y sus detergentes y limpiadores son líderes tecnológicamente con respecto a la competencia y al ser biodegradables se exigen a si mismos certificarse no solamente en una norma de Gestión de la Calidad, sino también en

una norma de Gestión Ambiental que les permita un ingreso más expedito a mercados internacionales y una posición de liderazgo permanente.

De otro lado, la importancia de tener una Página Web, le permitiría a la empresa abrir sus puertas al mundo, adecuarse a la tendencia mundial y tener una herramienta de negociación sencilla ante cualquier comprador que se encuentre en los confines de nuestro Planeta.

Las posibilidades de ingresar a un mercado internacional, deben estar antecedidas o acompañadas, según sea el caso, de un estudio de inteligencia de mercados de países como México y Brasil, que permitiría definir todas las herramientas legales necesarias para ingresar a un país como estos, estructurar la logística de exportación y analizar la competencia y el mercado del país objetivo.

2.4 Diagnóstico de la Empresa Beneficiaria.

A continuación se transcribe un Diagnóstico Estratégico contratado por la compañía a Especialistas en Evaluación y Gerencia de Proyectos de la Universidad Industrial de Santander.

DIAGNOSTICO A FAVOR

NIT:	INDUSTRIAL LTDA		
RAZON SOCIAL:	INDUSTRIAL LTDA		
FECHA:	14/10/2008		
	AÑO INICIAL	AÑO FINAL	No AÑOS
HORIZONTE A FAVOR	2008	2013	5

ESTRATEGAS

JOSE MIGUEL SUAREZ TELLEZ
JAIME EDUARDO SALCEDO HERNANDEZ

LA MATRIZ AXIOLOGICA

Nota: Colocar un 1 en la celda donde considere que el principio es importante para el grupo de referencia.

PRINCIPIO\GRUPO	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES	ACCIONISTAS O DUEÑOS
PROTECCION	1	1	1	1			1
COMPROMISO AMBIENTAL	1	1	1	1	1	1	1
RENTABILIDAD		1					1
TOTAL	67%	100%	67%	67%	33%	33%	100%

Se puede resaltar que el análisis de los principios corporativos, muestra que el que mayor importancia o reconocimiento tiene entre los grupos de referencia, es el compromiso ambiental, seguido por la protección y por último la rentabilidad.

LOS GRUPOS DE REFERENCIA

Nota: según los resultados defina los principios a seguir con cada grupo de referencia

SOCIEDAD	Responsabilidad social
ESTADO	El pago correcto y oportuno de los impuestos
FAMILIA	Empleo, Bienestar.
CLIENTE	Producto con buena relación Beneficio Costo, Servicio Postventa
PROVEEDOR	Pago oportuno y el aumento de sus ventas
COLABORADOR	Estabilidad, Respeto y participación en las decisiones
ACCIONISTA	Búsqueda de la máxima rentabilidad

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS	Nota: Enuncie los principios corporativos que deben regir su organización, descríbalos.
PROTECCION Principio importante para la sociedad, el Estado, la Familia, los Clientes y los Accionistas. Implica el compromiso de la Empresa por proteger la salud del ser humano y su entorno social.	
COMPROMISO AMBIENTAL De suma importancia para todos los Grupos interesados. Define el interés altruista de la organización por el sostenimiento y recuperación del medio ambiente que nos rodea.	
RENTABILIDAD Principio relevante para el Estado y los Accionistas. Todos los compromisos y la misión, así como la visión deben llevar al beneficio económico de los involucrados.	

De suma importancia, los Principios Corporativos definidos por todos los niveles de la organización en trabajo conjunto con las Directivas define de manera lógica, que de una u otra forma se encuentran inmersos en el negocio de la PROTECCION DE LA SALUD Y EL MEDIO AMBIENTE. Llamativo si se tiene en cuenta que a primera vista están en el negocio de la limpieza.

MISION

INDUSTRIAL LTDA, es una empresa comprometida totalmente en el desarrollo, elaboración y comercialización de nuevas tecnologías ecológicas, asegurando la máxima calidad en armonía con el ambiente y la salud.

VISION

Ser la principal productora y proveedora de productos para mantenimiento, reconocida por la calidad de sus productos biodegradables, por su competitividad y liderazgo en el mantenimiento industrial e institucional de limpieza, mantenimiento eléctrico, mecánico, de refrigeración, lavandería industrial, alimentos y control sanitario, en el año 2010 en Latinoamérica.

DIAGNOSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

PCI: PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
I. CAPACIDAD DIRECTIVA	24%	59%	95%
II. CAPACIDAD COMPETITIVA	44%	40%	92%
III. CAPACIDAD FINANCIERA	49%	26%	92%
IV. CAPACIDAD TECNOLOGICA	50%	29%	92%
V. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	30%	48%	100%
	39%	40%	94%

POAM: PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO

	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
I. FACTORES ECONOMICOS	20%	58%	84%
II. FACTORES POLITICOS	52%	30%	94%
III. FACTORES SOCIALES	50%	33%	83%
IV. FACTORES TECNOLOGICOS	50%	33%	100%
V. FACTORES GEOGRAFICOS	0%	42%	75%
	34%	39%	87%

El análisis del Perfil de Competitividad Interna, permite ver que las Debilidades y Fortalezas tienen aproximadamente el mismo peso o importancia, con un impacto o importancia de las variables analizadas de un 94%.

El análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas tiene un comportamiento similar, aunque existe una leve diferencia superior en cuanto a las amenazas del medio.

DIAGNOSTICO A FAVOR SEGÚN MICHAEL PORTER

DIAGNOSTICO A FAVOR DE LA COMPAÑÍA SEGÚN EL ENFOQUE DE MICHAEL PORTER		
	LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	DIAGNOSTICO DE LA COMPAÑÍA
1	La Amenaza de entrada de nuevos competidores	Riesgo Grande, por manejar tema importante de impacto ambiental
2	La rivalidad entre los competidores	Alta, competidores con posibilidad de manejar precios mas bajos
3	El Poder de negociación de los proveedores	Alta, Pocos Proveedores de insumos especializados
4	El Poder de negociación de los compradores	Baja, no tienen muchos proveedores de las mismas características
5	La Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Alta, mercado lleno de productos sustitutos

ACCIONES DE LA COMPAÑÍA RESPECTO DE CADA ESTRATEGIA PROPUESTA POR MICHAEL PORTER		
	ESTRATEGIA DE BARRERA DE PORTER	ACCIONES QUE PROPONE DE SU COMPAÑÍA AL RESPECTO
2	Diferenciación del Producto	Por ser un producto con impacto benigno ambiental, posee diferenciación propia.
5	Acceso a los Canales de Distribución	Vender producto en Supermercados.
7	Otra que Ud. Pueda sugerir	Abrir nuevas zonas de distribución en el País

DOFA: HOJA DE TRABAJO

F	FORTALEZAS	O	OPORTUNIDADES
1	Imagen corporativa – responsabilidad social	1	Los acuerdos de libre comercio
2	Beneficio Ambiental	2	Importancia del Tema Ambiental
3	Enfoque de Nichos de Mercado	3	La devaluación
4	Posicionamiento Internacional México	4	La credibilidad en las instituciones
5	Fuerza de producto, calidad, exclusividad	5	Incentivos a la pequeña y mediana empresa
6	Lealtad y satisfacción del cliente	6	El nivel de educación de la sociedad
7	Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos	7	Aumento de la inversión en seguridad
8	Portafolio de productos	8	Telecomunicaciones
9	Rentabilidad, retorno de la inversión	9	El comercio electrónico
10	Estabilidad de costos	10	Las investigaciones
11	Crédito a treinta días	11	Nuevas tecnologías computacionales
12	Capacidad de innovación		
13	Efectividad de la producción y programas de entrega		

14	Valor agregado al producto (Biodegradables, Asesorías postventa y ahorros a los clientes)		
15	Intensidad de mano de obra en el producto		
16	Nivel de coordinación e integración con otras áreas		
17	Flexibilidad de la producción		
18			
D	DEBILIDADES	A	AMENAZAS
1	Incoherencia entre las metas y sus acciones a cumplir	1	Productos Sustitutos Competencia por precio
2	Inexistencia de Plan Estratégico (Mínimo 5 Años)	2	Posible Agotamiento de materias primas
3	Falta de Evaluación y pronóstico del medio	3	Demora en los despachos por parte de los Proveedores
4	Falta de Orientación empresarial	4	Competencia con Altos Niveles de Capital
5	Baja Agresividad para enfrentar la competencia	5	La política tributaria y fiscal
6	Falta de Sistemas de control a Asesores comerciales	6	Contratación Pública compleja y costosa
7	Falta de Sistemas de control a personal interno	7	Plagio de Información relevante
8	No existe Evaluación de Gestión	8	Lanzamiento de productos sustitutos con la misma tecnología
9	Inexistencia de un plan de Mercadeo		
10	No Uso de la curva de Experiencia		

11	No se Usa del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición		
12	Fortaleza de proveedor(es) y poca disponibilidad de insumos		

CONCLUSIONES – ESTRATEGIAS

INTENSIVAS	PENETRACION	Aumentar la participación en el mercado actual con los productos actuales	Estrategia de penetración, buscando aumentar la participación en el mercado.
	DLLO DE MERCADO	Introducir productos y servicios actuales en otras zonas geográficas	Estrategia de Desarrollo de Mercado, ampliando la cobertura.
	DLLO DE PRODUCTO	Incrementar las ventas mediante mejoras de productos y servicios	Estrategia de Desarrollo de Producto, mejorando los servicios de venta y postventa.

De los diferentes tipos de estrategias, debido al tipo de empresa y en el lugar donde se encuentra, se decidió por no tener en cuenta Estrategias de Diversificación, Integración o Defensivas, estos tipos de estrategias fueron:

- Estrategia de penetración, buscando aumentar la participación en el mercado. Las diferentes oportunidades del mercado, permiten que la empresa crezca y se desarrolle en el mismo mercado, utilizando herramientas como publicidad, ventas directas en supermercados, etc.

- Estrategia de Desarrollo de Mercado, ampliando la cobertura. Estudios de Mercadeo Internacional. Se ha pensado en abrir nuevos mercados, ofreciendo al público nuevas sucursales en nuevas regiones.
- Estrategia de Desarrollo de Producto, mejorando los servicios de venta y postventa. La implementación de Customer Relationship Management (CRM), Sistemas de Gestión de la Calidad, de Gestión Ambiental y Páginas web.

Diagnóstico del Entorno.

La **biodegradabilidad** es la característica de algunas sustancias químicas de poder ser utilizadas como sustrato por microorganismos, que las emplean para producir energía (por respiración celular) y crear otras sustancias como aminoácidos, nuevos tejidos y nuevos organismos.

El detergente biodegradable es un producto químico que posee la capacidad de presentar un compuesto que le permite descomponerse en agua y anhídrido carbónico, que disuelve las partículas de suciedad manteniéndolas en suspensión para posteriormente ser eliminadas en el enjuague.

El efecto de contaminación de aguas provocado por los fosfatos de los detergentes ha generado una gran polémica a nivel de los países desarrollados, esto, sin duda, ha dado origen a una fuerte batalla comercial donde publicitariamente se esgrime el argumento ecológico.

En los países de la Comunidad Económica Europea se obliga a que el 80% de los tensoactivos utilizados en la fabricación de detergentes sean biodegradables, es decir, convertidos en moléculas, mas pequeñas, por acciones complejas de los organismos vivos del medio ambiente en 10 horas, dicha medida tiene por objeto detener los efectos de la espuma en los ríos e impedir que los tensoactivos revienten los huevos de los peces.

El Mercado de los Detergentes en el Mundo.

En 1876 Fritz Henkle, empresario alemán del estado de Hesse, inicia una pequeña fábrica de detergentes, pionera en el mundo no solamente de los detergentes sino considerada pionera de la mercadotecnia, su primer producto, detergentes de ropa para ayudar a las amas de casa, desde ese entonces hasta ahora, no han sido

pocas las ideas de mejoramiento en ese subsector económico, desde detergentes tipo gel, hasta detergentes amigos del medio ambiente, que unido a la preocupación mundial por el mundo en el que vivimos, lo llevó a fundar la compañía de investigación biotecnológica junto con la Universidad de Francfort.

El efecto bactericida de muchos detergentes, el daño a las fuentes hídricas y un sinnúmero de efectos colaterales, llevaron a la Comunidad Europea a tomar la decisión 2003/200/CE del 14 de febrero de 2003 a definir los criterios válidos de una eco-etiqueta europea para detergentes para ropa. En consecuencia, se puntualizó no solamente en el desarrollo de productos más innovadores, más eficaces, y más refinados, sino también sobre los modos de reducir los impactos de los productos sobre el medio ambiente. El impulso de la conciencia ambiental de los consumidores, junto con la necesidad de diferenciar los productos, son argumentos a favor del uso de la eco-etiqueta europea. La eco-etiqueta europea, es el único signo de calidad ambiental a la vez certificado por un organismo independiente y avalado en toda Europa, que va de la mano de normas tendientes a minimizar los impactos ambientales como la norma ISO 14000:2004, con la cual se accede de buena manera a dicho mercado.

Europa ha dictaminado en el mundo, el norte de las normas internacionales, de la importancia que se le dé al manejo ambiental en dicho continente, dependerá en buena medida la normatividad para el resto del mundo, si una empresa se acoge a las normas europeas, fácilmente entrará a competir en cualquier lugar del mundo.

El Mercado de los Detergentes en Colombia.

En Colombia el mercado de los detergentes es liderado por las multinacionales como Procter & Gamble y tda. & tda. entre otras, con productos agresivos con el medio ambiente.

En cuanto a productos biodegradables para el aseo, se tiene conocimiento de una empresa registrada en la ciudad de Bogotá (Zunami s.d.a.), una en Medellín (Industrias Cory) y una última también en Bogotá (Glowstein), la cual solo comercializa productos importados. Las anteriores empresas son empresas jóvenes en comparación con Industrial s.d.a., las cuales manejan un portafolio de productos más reducido, además Industrial posee formulaciones patentadas ante las correspondientes autoridades Colombianas.

2.6. MATRIZ DE MARCO LÓGICO (Ver orientación para diligenciamiento)

ASPECTO	PROGRAMADA (PRODUCTO ENTREGABLE)	PLANEADO (MES DE ENTREGA)	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS	
Propósito General	DESARROLLO ORGANIZACIONAL CON MIRAS A INGRESAR FIRMEMENTE A MERCADOS INTERNACIONALES Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO LOCAL	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN, DE MERCADO Y DE APOYO A LAS DECISIONES DE INVERSIÓN INTERNACIONAL	40 Semanas	Actas de entrega parcial	Acta de finalización de los resultados esperados.	La apropiación del proyecto a nivel organizativo es positiva.
Resultado No. 1.	IMPLEMENTACIÓN DEL S.G.C. NORMA ISO 9001	IMPLEMENTACIÓN DEL S.G.C. NORMA ISO 9002	40 Semanas	Actas de entrega parcial	Reportes de no conformidades cerradas	Alta receptividad a la asistencia técnica
Resultado No. 2.	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL BAJO LA NORMA ISO 14001:04	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL BAJO LA NORMA ISO 14001:05	20 Semanas	Actas de entrega parcial	Manual de Gestión Ambiental	Alta receptividad a la asistencia técnica
Resultado No. 3.	DISEÑO DE PAGINA WEB	PAGINA WEB	8 Semanas	Actas de entrega parcial	Página Web diseñada.	Disposición y aceptación al creativo.
Resultado No. 4.	INTELIGENCIA INTERNACIONAL DE MERCADOS	ESTUDIO INTERNACIONAL DE MERCADOS OBJETIVO	12 Semanas	Actas de entrega parcial	Informe Final Inteligencia Internacional de Mercados.	Se pueda conseguir la información relevante en fuentes secundarias y ante organismos de ayuda como PROEXPORT.
Actividades / Resultado 1						
A01*	Diagnostico inicial de la empresa bajo la norma ISO 9001:2002.	Diagnostico inicial	Semana 2	Informes entregados	Informe de diagnostico inicial del sistema de gestion de calidad	
A02	Planificación del sistema, definición de la política de calidad y objetivos de calidad	Política de calidad. Objetivos de calidad	Semana 4	Política de calidad y objetivos de calidad aprobados	Matriz Política de calidad Vs Objetivos de calidad	
A03	Definición del alcance del sistema de gestión de calidad	Alcance del sistema de gestión	Semana 4	Alcance aprobado	Carta de aprobación del S.G.C	
A04	Establecer modelo de operación por procesos	Procesos definidos. Interacción entre procesos definida.	Semana 7	Mapa de procesos elaborado	Mapa de procesos	
A05	Definición de la responsabilidad y autoridad.	Organigrama. Perfil de cargos. Funciones de cada cargo	Semana 9	Organigrama elaborado. Manual de funciones definido	Organigrama. Manual de funciones	
A06	Determinación de indicadores de medición de procesos y objetivos	Indicadores de procesos. Indicadores de objetivos	Semana 11	Indicadores de medición definidos	Tabla de indicadores	
A07	Establecimiento de metodología para la elaboración y control de documentos y registros	Metodología de elaboración y control de documentos y registros.	Semana 15	Procedimientos documentados	Procedimientos de control de documentos y registros	
A08	Elaboración de plan de control de la producción	Plan de control	Semana 17	Plan documentado	Plan de control de la producción	
A09	Establecimiento de herramientas de medición, análisis y mejora	Control del producto no conforme. Toma de acciones correctivas y preventivas	Semana 21	Procedimientos documentados	Procedimiento acciones correctivas y preventivas. Procedimiento de control de producto no conforme.	
A10	Identificación de equipos y herramientas que afectan la calidad del producto	Identificar equipos y herramientas esenciales	Semana 23	Plan documentado	Plan de mantenimiento de equipos	
A11	Determinación de necesidades de capacitación y formación	Identificación y planeación de capacitaciones.	Semana 25	Plan documentado	Plan de capacitación	
A12	Identificar y controlar los equipos de seguimiento y medición	Identificar y controlar equipos de seguimiento y medición	Semana 29	Plan documentado	Plan de control de equipos de medición	
A13	Determinación y elaboración de documentación requerida para el control de los procesos	Elaboración de procedimientos para el control de los procesos	Semana 31	Procedimientos documentados	Procedimientos por proceso definidos por la empresa	
A14	Elaboración de la metodología para auditorías internas	Metodología para realización de auditorías internas	Semana 32	Procedimientos documentados	Procedimiento de auditoría interna	
A15	Formación de Auditores Internos	Auditores internos definidos	Semana 33	Certificado emitido	Certificado de formación de auditor interno	

A16	Realización de primer ciclo de auditorías (Auditoría interna realizada por personal interno de la empresa)	Primera Auditoría Interna	Semana 34	Informe entregado	Informe de Auditoría Interna	
A17	Cierre de las no conformidades halladas en primer ciclo de auditorías	No conformidades cerradas	Semana 37	Reportes cerrados	Reportes de hallazgos cerrados	
A18	Realización de segundo ciclo de auditorías (Auditoría interna realizada por un auditor externo a la empresa)	Segunda Auditoría Interna	Semana 37	Informe entregado	Informe de Auditoría Interna	
A19	Cierre de las no conformidades halladas en segundo ciclo de auditoría	No conformidades cerradas	Semana 39	Reportes cerrados	Reportes de no conformidades cerradas	
A20	Auditoría de Certificación	Certificación ISO 9001	Semana 40	Informe de Auditoría	Certificación ISO 9001	
Actividades / Resultado 2						
A21	Diagnóstico del desempeño ambiental bajo la Revisión Ambiental Inicial	Informe de Revisión Ambiental Inicial	Semana 2	Informes entregados	Informe de diagnóstico inicial del sistema de gestión Ambiental	
A22	Identificación del proceso y diagrama de flujo con entradas y salidas.	Identificación de actividades, diagrama de flujo	Semana 2	Informes entregados	Manual de Gestión Ambiental	
A23	Identificación de Aspectos ambientales, evaluación y priorización	Matriz de Aspectos Ambientales	Semana 4	Matrices entregadas	Matriz de Aspectos Ambientales	
A24	Identificación de Requisitos Legales y Otros	Matriz de Requisitos Legales	Semana 6	Matrices entregadas	Matriz de Requisitos Legales	
A25	Planificación del sistema, definición de política, objetivos, metas y programas ambientales	Política Ambiental Objetivos y Metas Ambientales Programas Ambientales	Semana 7	Políticas aprobadas Objetivos, metas y programas aprobados	Programa de Gestión Ambiental	
A26	Definición de actividades necesarias, responsables y plazos; cronograma ambiental	Cronograma Ambiental	Semana 7	Cronograma establecidos	Cronograma ambiental	
A27	Descripción de estructura y responsabilidades en la gestión ambiental de la empresa	Perfiles del cargo	Semana 9	Perfiles aprobados	Perfiles de cargo y organigrama	
A28	Definición de controles operativos para los aspectos ambientales de la organización, responsables y seguimiento a las medidas	Plan de Control Operativo	Semana 9	Planes formulados	Instructivos y Procedimientos	
A29	Establecimiento de canales de comunicación interna y externa de la organización y socialización a las partes interesadas	Canales de comunicación, matriz de comunicaciones. Carteleras, reuniones, correo, etc	Semana 9	Canales socializados	Matriz de comunicación	
A30	Análisis de riesgos y amenazas ambientales para situaciones de emergencia y formulación de planes de emergencia e instrucciones de actuación	Plan de Emergencias Brigadas de Emergencias	Semana 10	Planes de emergencia entregados	Plan de emergencia, Plan de contingencias	
A31	Formulación de indicadores y mecanismos de medición del desempeño	Matriz de Indicadores Ambientales.	Semana 11	Indicadores formulados	Programa de Gestión Ambiental	

A32	Capacitación, entrenamiento y sensibilización del personal sobre el control de aspectos ambientales en su cargo, sus responsabilidades y el SGA en general	Plan de Formación Capacitaciones, charlas y jornadas de sensibilización ejecutadas. Evaluaciones de la eficacia de la capacitación.	Semana 14	Cumplimiento al plan de formación	Certificado de capacitación de control ambiental de personal, registros de asistencia	
A33	Puesta en práctica de los procedimientos de actuación en emergencias y toma de acciones de acuerdo a los resultados	Informe de Simulacro.	Semana 16	Simulacros ejecutados	Informe de simulacros de actuación de emergencias	
A34	Seguimiento y medición de indicadores del desempeño y cumplimiento de metas ambientales.	Registro de indicadores ambientales y su medición.	Semana 16	Informes del desempeño entregados	Informe de seguimiento ambiental	
A35	Auditoría interna al sistema de gestión ambiental.	Plan de Auditoría. Listas de Verificación. Informe de Auditoría	Semana 17	Ciclos de auditoría ejecutados	Informe de Auditoría interna	
A36	Acciones correctivas y acciones para la mejora continua del sistema.	Solicitudes de acción correctiva y sus planes de acción.	Semana 18	Planes de acción formulados	Solicitudes de acción correctiva y preventiva	
A37	Revisión por la gerencia y toma de decisiones para la mejora.	Informe de revisión por la Gerencia.	Semana 19	Revisiones ejecutadas	Informe de revisión por la Gerencia.	
A38	Auditoría de Certificación	Certificación ISO 14001	Semana 20	Informe de Auditoría	Certificación ISO 14001	
Actividades / Resultado 3						
A39	Formulación de Objetivos esperados de la página web.	Definición de Objetivos esperados de la página web.	Semana 2	Informe entregado	Informe de Objetivos definidos de la página web.	
A40	Perfilamiento de una línea de Diseño.	Definición de línea de diseño.	Semana 3	Informe entregado	Informe de la Línea de Diseño.	
A41	Creación del organigrama de Navegación.	Definición del Organigrama de Navegación.	Semana 4	Informe entregado	Informe Descripción del Organigrama de Navegación.	
A42	Definición del estilo de la página web.	Definición del estilo de la página web.	Semana 5	Informe entregado	Informe Estilo de la Página Web.	
A43	Construcción de página web.	Entrega de la Página Web.	Semana 8	Entrega de Página Web.	Página Web diseñada.	
Actividades / Resultado 4						
A44	Investigación Exploratoria para definir mercados potenciales	Definición de Tres Países como mercados potenciales.	Semana 2	Informe entregado	Informe de Tres países posibles como mercado potencial.	
A45	Evolución del consumo de los detergentes en cada uno de los mercados potenciales	Ilustración del consumo de los detergentes en cada uno de los mercados potenciales.	Semana 4	Informe entregado	Informe de evolución del consumo para cada mercado potencial.	
A46	Evolución de las importaciones de los detergentes en los mercados potenciales	Disquisición de la evolución de las importaciones de los detergentes en los mercados potenciales.	Semana 4	Informe entregado	Informe de evolución de las importaciones para cada mercado potencial.	
A47	Análisis de los proveedores de Detergentes en los mercados potenciales.	Definición de los Proveedores de Detergentes en los mercados Potenciales	Semana 6	Informe entregado	Informe de análisis de los proveedores para cada mercado potencial.	
A48	Tendencia del consumo de los Detergentes en cada mercado potencial.	Ilustración de la tendencia del consumo de los Detergentes en cada mercado potencial.	Semana 6	Informe entregado	Informe de Tendencia del consumo para cada mercado potencial.	
A49	Requerimientos técnicos y de calidad de cada mercado potencial.	Definición de Requerimientos técnicos y de calidad de cada mercado potencial.	Semana 8	Informe entregado	Informe de Requerimientos Técnicos y de Calidad para cada mercado potencial.	
A50	Análisis de Precios y sus tendencias en cada mercado potencial.	Definición de precios y tendencias en cada mercado potencial.	Semana 10	Informe entregado	Informe de análisis de Precios y sus tendencias para cada mercado potencial.	
A51	Definición de Clientes potenciales para cada mercado potencial.	Definición de Clientes potenciales para cada mercado potencial.	Semana 11	Informe entregado	Informe de Clientes potenciales para cada mercado potencial.	
A52	Entrega Proyecto Inteligencia Internacional de Mercados.	Proyecto Inteligencia Internacional de Mercados.	Semana 12	Informe entregado	Informe Final Inteligencia Internacional de Mercados.	

2.7. INFORMACIÓN SOBRE BENEFICIARIOS.

2.7.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS BENEFICIARIAS DE LA PROPUESTA

Tipo	Marque con una (X) el tipo de empresas beneficiarias	Nombres (Lista enumerada)
Microempresas productoras de bienes y servicios que atiendan el mercado interno .		
Microempresas productoras de bienes y servicios que atiendan el mercado externo .		
Pequeñas y Medianas empresas - PYMES productoras de bienes y servicios que atiendan el mercado interno	X	Industrial Ltda
Pequeñas y Medianas empresas - PYMES productoras de bienes y servicios que atiendan el mercado externo		
Colectivos empresariales		

2.7.2. INFORMACIÓN GENERAL - DILGNCIAR PARA CADA UNA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS BENEFICIARIAS.

Nombre Comercial	Clasificación (Micro o PYME)	Nit * / C.C**	Producto o Servicio	Dirección	Teléfono/ fax	correo electrónico	Municipio y Depto	Tipo de empresa***
Industria Química Phanamericana	Micro	XXXXXXXX	Productos Bio degradables	XXXXXXXXXXXX	XXXXXXXX	industrialtda@gmail.com	B/manga Stder	Ltda.

2.7.3. INFORMACIÓN FINANCIERA Y DE EMPLEO (DILIGENCIAR INFORMACIÓN COMPLETA PARA MICRO Y PYMES LEGALMENTE CONSTITUIDAS - PARA MICRO NO LEGALIZADAS DILIGENCIAR LOS RENGLONES DE LOS CUALES SE DISPONGA INFORMACION)

Nombre Comercial	Empleos totales		Empleos permanentes		Empleos temporales		Activos totales		Ventas		Utilidad operativa	
	dic-06	dic-07	dic-06	dic-07	dic-06	dic-07	dic-06	dic-07	dic-06	dic-07	dic-06	dic-07
Industria Química Phanamericana	10	11	10	11	0	0	\$ 157.711.237	\$ 155.762.785	\$ 232.432.660	\$ 293.525.221	\$ 26.210.836	\$ 23.946.801

2.8. BASE DE CÁLCULO DEL PRESUPUESTO

1. CÓDIGO PROYECTO

2. NOMBRE DEL PROYECTO

Implementación de Herramientas y Sistemas de desarrollo organizacional en la Empresa Industrial Ltda ubicada en la ciudad de Bucaramanga, con miras a ingresar firmemente en los mercados Internacionales y lograr un mayor posicionamiento en el mercado local.

3. NOMBRE DE LA ENTIDAD EJECUTORA

PROYECTOS Y DESARROLLO EMPRESARIALTDA

4. NOMBRE DEL DIRECTOR DEL PROYECTO

Jaime Eduardo Salcedo Hernandez

5. CÓDIGO ACTIVIDAD	6. NOMBRE DEL RECURSO	7. UNIDAD	8. CANTIDAD	9. VALOR UNITARIO	10. VALOR TOTAL	11. RUBRO	12. FUENTE DE FINANCIACIÓN			
							12.1 FOMIPYME	12.2 CONTRAP. EFEC	12.3 CONTRAP. ESPEC	12.4 OTRAS
A01	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A02	Consultor Especializado	Hora	4	60000	240000	R08	144.000	96.000		
A03	Consultor Especializado	Hora	4	60000	240000	R08	144.000	96.000		
A04	Consultor Especializado	Hora	12	60000	720000	R08	432.000	288.000		
A05	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A06	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A07	Consultor Especializado	Hora	16	60000	960000	R08	576.000	384.000		
A08	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A09	Consultor Especializado	Hora	16	60000	960000	R08	576.000	384.000		
A10	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A11	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A12	Consultor Especializado	Hora	16	60000	960000	R08	576.000	384.000		
A13	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A14	Consultor Especializado	Hora	4	60000	240000	R08	144.000	96.000		
A15	Consultor Especializado	Hora	12	60000	720000	R08	432.000	288.000		
A16	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A17	Consultor Especializado	Hora	6	60000	360000	R08	216.000	144.000		
A18	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A19	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
	IVA Consultoría Especializada			9600	1632000	CEF	-	1.632.000		
A20	Ente Certificador	Día	2	1250000	2500000	R08	1.500.000	1.000.000		
	IVA Auditoría de Certificación			200000	400000	CEF	-	400.000		
A21	Consultor Especializado	Hora	16	60000	960000	R08	576.000	384.000		
A22	Consultor Especializado	Hora	10	60000	600000	R08	360.000	240.000		
A23	Consultor Especializado	Hora	16	60000	960000	R08	576.000	384.000		
A24	Consultor Especializado	Hora	16	60000	960000	R08	576.000	384.000		
A25	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A26	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A27	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		
A28	Consultor Especializado	Hora	12	60000	720000	R08	432.000	288.000		
A29	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000		

A30	Consultor Especializado	Hora	12	60000	720000	R08	432.000	288.000			
A31	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000			
A32	Consultor Especializado	Hora	24	60000	1440000	R08	864.000	576.000			
A33	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000			
A34	Consultor Especializado	Hora	12	60000	720000	R08	432.000	288.000			
A35	Consultor Especializado	Hora	12	60000	720000	R08	432.000	288.000			
A36	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000			
A37	Consultor Especializado	Hora	8	60000	480000	R08	288.000	192.000			
	IVA Consultoría Especializada			9600	1862400	CEF	-	1.862.400			
A38	Ente Certificador	Día	2	1250000	2500000	R08	1.500.000	1.000.000			
	IVA Auditoría de Certificación			200000	400000	CEF	-	400.000			
	Coordinador Interno Calidad Implementación Normas	Mes	10	1185000	11850000	CEP	-	-	11.850.000		
A39	Creativo Especializado	Hora	8	40.000	320000	R02	192.000	128.000			
A40	Creativo Especializado	Hora	8	40.000	320000	R02	192.000	128.000			
A41	Creativo Especializado	Hora	6	40.000	240000	R02	144.000	96.000			
A42	Creativo Especializado	Hora	8	40.000	320000	R02	192.000	128.000			
A43	Creativo Especializado	Hora	20	40.000	800000	R02	480.000	320.000			
	IVA Consultoría Especializada			6.400	320000	CEF	-	320.000			
A44	Consultor Especializado	Hora	32	20.000	640000	R06	384.000	256.000			
A45	Consultor Especializado	Hora	16	20.000	320000	R06	192.000	128.000			
A46	Consultor Especializado	Hora	16	20.000	320000	R06	192.000	128.000			
A47	Consultor Especializado	Hora	16	20.000	320000	R06	192.000	128.000			
A48	Consultor Especializado	Hora	16	20.000	320000	R06	192.000	128.000			
A49	Consultor Especializado	Hora	32	20.000	640000	R06	384.000	256.000			
A50	Consultor Especializado	Hora	30	20.000	600000	R06	360.000	240.000			
A51	Consultor Especializado	Hora	16	20.000	320000	R06	192.000	128.000			
A52	Consultor Especializado	Hora	16	20.000	320000	R06	192.000	128.000			
	IVA Consultoría Especializada			3.200	608000	CEF	-	608.000			
A53	Director del Proyecto	Hora	80	50.000	4000000	R01	2.400.000	1.600.000			
TOTAL					53.712.400		21.984.000	19.878.400	11.850.000		-

PRUEBA

13. Observaciones.
El valor que aparece en la actividad adelantada por el Ente Certificador, ya sea Icontec, Bureau Veritas o SGS, corresponde al día de auditoría, normalmente una auditoría de certificación dura dos (2) días. El coordinador de calidad es un empleado interno de la organización, bajo la dirección directa y permanente del Consultor Especializado implementa el Sistema de Gestión (ISO9000, ISO14000) durante el tiempo que dura el proceso más largo (40 Semanas), su pago es una contrapartida en especie (CEP) a cargo de la empresa beneficiaria. El IVA total pagado por los servicios necesarios son una contrapartida en efectivo (CEF) a cargo de la empresa beneficiaria.

14. FECHA DE PRESENTACIÓN

Firma del Director del Proyecto

2.9. PRESUPUESTO DEL PROYECTO

1. CÓDIGO PROYECTO

2. NOMBRE DEL PROYECTO

Implementación de Herramientas y Sistemas de desarrollo organizacional en la Empresa Industrial Ltda ubicada en la ciudad de Bucaramanga, con miras a ingresar firmemente en los mercados Internacionales y lograr un mayor posicionamiento en el mercado local.

3. NOMBRE DE LA EMPRESA EJECUTORA

PROYECTOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL LTDA

4. NOMBRE DEL DIRECTOR DEL PROYECTO

Jaime Eduardo Salcedo Hernandez

5. CÓDIGO RUBRO	6. RUBRO	7. FUENTE DE FINANCIACIÓN					8. VALOR TOTAL
		7.1 FOMIPYME	7.2 GOBERNACION (En caso de aplicar)	7.3 CONTRAP. EFECTIVO INDUSTRIAL LTDA	7.4 CONTRAP. ESPECIE INDUSTRIAL LTDA	7.5 OTRAS	
R01	Director del Proyecto	2.400.000		1.600.000			4.000.000
R02	Creativo Especializado	1.200.000		800.000			2.000.000
R06	Consultor Especializado	2.280.000		1.520.000			3.800.000
R08	Consultor Especializado	16.104.000		10.736.000			26.840.000
CEF	Impuestos (IVA)	0		5.222.400			5.222.400
R01	Coordinador Interno de Calidad	0			11.850.000		11.850.000
	TOTAL	21.984.000		19.878.400	11.850.000	0	53.712.400

9. OBSERVACIONES

10. FECHA DE PRESENTACIÓN

Firma del Director del Proyecto

2.10. FLUJO DE FONDOS DE LA PROPUESTA

2. NOMBRE DEL PROYECTO	Implementación de Herramientas y Sistemas de desarrollo organizacional en la Empresa Industrial Ltda ubicada en la ciudad de Bucaramanga, con miras a ingresar firmemente en los mercados internacionales y lograr un mayor posicionamiento en el mercado local.	1. CÓDIGO PROYECTO
3. NOMBRE DE LA EMPRESA EJECUTORA	PROYECTOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL LTDA	
4. NOMBRE DEL DIRECTOR DEL PROYECTO	Jaime Eduardo Salcedo Hernandez	

5. FUENTES Y RUBROS	6. VALOR TOTAL	7. DESEMBOLSOS Y EJECUCIÓN FINANCIERA MENSUALES										
		mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	
Fuentes de Recursos												
Recursos propios de la entidad proponente	\$ 0,00											
Aporte de las Empresas Beneficiarias	\$ 31.728.400,00	\$ 4.503.400,00	\$ 4.167.400,00	\$ 4.189.800,00	\$ 3.361.000,00	\$ 3.954.600,00	\$ 2.151.400,00	\$ 1.613.800,00	\$ 2.285.800,00	\$ 2.017.000,00	\$ 3.484.200,00	
Recursos aportados por otras entidades privadas	\$ 0,00											
Recursos aportados por entidades gubernamentales (Nacional, Departamental, Municipal)	\$ 0,00											
Aporte de la Gobernación (Diligenciar si la propuesta se presenta en el marco de una Convocatoria Regional - Convenio de Cooperación).	\$ 0,00											
Recursos de Cooperación Internacional	\$ 0,00											
Aporte de las Empresas Beneficiarias	\$ 0,00											
Otras Contrapartidas	\$ 0,00	\$ 0,25			\$ 0,35			\$ 0,18				\$ 0,23
Cofinanciación Solicitada al FOMIPYME	\$ 21.984.000,00	\$ 5.496.000,00			\$ 7.611.000,00			\$ 3.876.000,00				\$ 5.000.999,00
Total Fuentes	\$ 53.712.400,00	\$ 9.999.400,25	\$ 4.167.400,00	\$ 4.189.800,00	\$ 10.972.000,35	\$ 3.954.600,00	\$ 2.151.400,00	\$ 5.489.800,18	\$ 2.285.800,00	\$ 2.017.000,00	\$ 8.485.199,23	
Usos (Rubros)												
Director del Proyecto	\$ 4.000.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00
Creativo Especializado	\$ 2.000.000,00	\$ 880.000,00	\$ 1.120.000,00									
Consultor Especializado	\$ 3.800.000,00	\$ 1.280.000,00	\$ 1.280.000,00	\$ 1.240.000,00								
Consultor Especializado	\$ 26.840.000,00	\$ 3.480.000,00	\$ 2.640.000,00	\$ 3.840.000,00	\$ 3.600.000,00	\$ 4.660.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 480.000,00	\$ 1.680.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 3.820.000,00	
Impuestos (IVA)	\$ 5.222.400,00	\$ 902.400,00	\$ 806.400,00	\$ 812.800,00	\$ 576.000,00	\$ 745.600,00	\$ 230.400,00	\$ 76.800,00	\$ 268.800,00	\$ 192.000,00	\$ 611.200,00	
Coordinador Interno de Calidad	\$ 11.850.000,00	\$ 1.185.000,00	\$ 1.185.000,00	\$ 1.185.000,00	\$ 1.185.000,00	\$ 1.185.000,00	\$ 1.185.000,00	\$ 1.185.000,00	\$ 1.185.000,00	\$ 1.185.000,00	\$ 1.185.000,00	\$ 1.185.000,00
Total Usos	\$ 53.712.400,00	\$ 8.127.400,00	\$ 7.431.400,00	\$ 7.477.800,00	\$ 5.761.000,00	\$ 6.990.600,00	\$ 3.255.400,00	\$ 2.141.800,00	\$ 3.533.800,00	\$ 2.977.000,00	\$ 6.016.200,00	
Flujo de Fondos Neto	\$ 0,00	\$ 1.872.000,25	\$ 1.391.999,75	\$ 4.679.999,75	\$ 531.000,60	\$ 2.504.999,40	\$ 3.608.999,40	\$ 260.999,23	\$ 1.508.999,23	\$ 2.468.999,23	\$ 0,00	

8. Observaciones.

Se solicita un anticipo a Fomipyme del 25% del valor total del Proyecto, en el mes 4 se solicita el 75% restante de los siguientes productos, Inteligencia Internacional de Mercados y Página Web, debido a que según la programación ya se debe haber terminado con esos dos productos. Auditoría revisará dicha aseveración.

Firma del Director del Proyecto

9 FECHA DE PRESENTACIÓN

2.11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO**1. CÓDIGO PROYECTO**

2. NOMBRE DEL PROYECTO

Implementación de Herramientas y Sistemas de desarrollo organizacional en la Empresa Industrial Ltda ubicada en la ciudad de Bucaramanga, con miras a ingresar firmemente en los mercados Internacionales y lograr un mayor posicionamiento en el mercado local.

3. NOMBRE DE LA EMPRESA EJECUTORA

PROYECTOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL

4. NOMBRE DEL DIRECTOR DEL PROYECTO

Jaime Eduardo Salcedo Hernandez

5. CÓDIGO ACTIVIDAD	6. NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	7. FECHA PLANEADA DE INICIO	8. FECHA PLANEADA DE TERMINACIÓN
A01	Diagnostico inicial de la empresa bajo la norma ISO 9001:2002.	01-ago-08	14-ago-08
A02	Planificación del sistema, definición de la política de calidad y objetivos de calidad	15-ago-08	21-ago-08
A03	Definición del alcance del sistema de gestión de calidad	22-ago-08	28-ago-08
A04	Establecer modelo de operación por procesos	29-ago-08	18-sep-08
A05	Definición de la responsabilidad y autoridad.	19-ago-08	02-oct-08
A06	Determinación de indicadores de medición de procesos y objetivos	03-oct-08	16-oct-08
A07	Establecimiento de metodología para la elaboración y control de documentos y registros	17-oct-08	13-nov-08
A08	Elaboración de plan de control de la producción	14-nov-08	27-nov-08
A09	Establecimiento de herramientas de medición, análisis y mejora	28-nov-08	24-dic-08
A10	Identificación de equipos y herramientas que afectan la calidad del producto	26-dic-08	08-ene-09
A11	Determinación de necesidades de capacitación y formación	09-ene-09	22-ene-09
A12	Identificar y controlar los equipos de seguimiento y medición	23-ene-09	19-feb-09
A13	Determinación y elaboración de documentación requerida para el control de los procesos	20-feb-09	05-mar-09
A14	Elaboración de la metodología para auditorías internas	06-mar-09	12-mar-09
A15	Formación de Auditores Internos	13-mar-09	19-mar-09
A16	Realización de primer ciclo de auditorías (Auditoría interna realizada por personal interno de la empresa)	20-mar-09	26-mar-09
A17	Cierre de las no conformidades halladas en primer ciclo de auditorías	27-mar-09	09-abr-09
A18	Realización de segundo ciclo de auditorías (Auditoría interna realizada por un auditor externo a la empresa)	10-abr-09	16-abr-09
A19	Cierre de las no conformidades halladas en segundo ciclo de auditoría	17-abr-09	30-abr-09
A20	Auditoría de Certificación	01-may-09	07-may-09
A21	Diagnóstico del desempeño ambiental bajo la Revisión Ambiental Inicial	01-ago-08	07-ago-08
A22	Identificación del proceso y diagrama de flujo con entradas y salidas.	08-ago-08	14-ago-08
A23	Identificación de Aspectos ambientales, evaluación y priorización	15-ago-08	28-ago-08

A24	Identificación de Requisitos Legales y Otros	29-ago-08	11-sep-08
A25	Planificación del sistema, definición de política, objetivos, metas y programas ambientales	12-sep-08	18-sep-08
A26	Definición de actividades necesarias, responsables y plazos; cronograma ambiental	12-sep-08	18-sep-08
A27	Descripción de estructura y responsabilidades en la gestión ambiental de la empresa	19-sep-08	02-oct-08
A28	Definición de controles operativos para los aspectos ambientales de la organización, responsables y seguimiento a las medidas	03-oct-08	16-oct-08
A29	Establecimiento de canales de comunicación interna y externa de la organización y socialización a las partes interesadas	03-oct-08	16-oct-08
A30	Análisis de riesgos y amenazas ambientales para situaciones de emergencia y formulación de planes de emergencia e instrucciones de actuación	03-oct-08	16-oct-08
A31	Formulación de indicadores y mecanismos de medición del desempeño	17-oct-08	23-oct-08
A32	Capacitación, entrenamiento y sensibilización del personal sobre el control de aspectos ambientales en su cargo, sus responsabilidades y el SGA en general	24-oct-08	30-oct-08
A33	Puesta en práctica de los procedimientos de actuación en emergencias y toma de acciones de acuerdo a los resultados	31-oct-08	20-nov-08
A34	Seguimiento y medición de indicadores del desempeño y cumplimiento de metas ambientales.	21-nov-08	27-nov-08
A35	Auditoría interna al sistema de gestión ambiental.	28-nov-08	04-dic-08
A36	Acciones correctivas y acciones para la mejora continua del sistema.	05-dic-08	11-dic-08
A37	Revisión por la gerencia y toma de decisiones para la mejora.	12-dic-08	18-dic-08
A38	Auditoría de Certificación	19-dic-08	24-dic-08
A39	Formulación de Objetivos esperados de la página web.	01-ago-08	14-ago-08
A40	Perfilamiento de una línea de Diseño.	15-ago-08	21-ago-08
A41	Creación del organigrama de Navegación.	22-ago-08	28-ago-08
A42	Definición del estilo de la página web.	29-ago-08	04-sep-08
A43	Construcción de página web.	05-sep-08	25-sep-08
A44	Investigación Exploratoria para definir mercados potenciales	01-ago-08	14-ago-08
A45	Evolución del consumo de los detergentes en cada uno de los mercado potenciales	15-ago-08	28-ago-08
A46	Evolución de las importaciones de los detergentes en los mercados potenciales	15-ago-08	28-ago-08
A47	Análisis de los proveedores de Detergentes en los mercados potenciales.	29-ago-08	11-sep-08
A48	Tendencia del consumo de los Detergentes en cada mercado potencial.	29-ago-08	11-sep-08
A49	Requerimientos técnicos y de calidad de cada mercado potencial.	12-sep-08	25-sep-08
A50	Análisis de Precios y sus tendencias en cada mercado potencial.	26-sep-08	09-oct-08
A51	Definición de Clientes potenciales para cada mercado potencial.	10-oct-08	16-oct-08
A52	Entrega Proyecto Inteligencia Internacional de Mercados.	17-oct-08	23-oct-08
A53	Dirección del Proyecto	01-ago-08	07-may-09

9. Observaciones.

10. FECHA DE PRESENTACIÓN

Firma del Director del Proyecto

3.3. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROPONENTE: Para las uniones temporales o consorcios, incluir esta información para cada una de las entidades que lo conforman.	
NIT:	900-199725-0
Registro Cámara de Comercio:	00003975-9 Febrero 6 de 2008
Registrada en: (Ciudad)	Aguachica
Fecha de Constitución: (día/mes/año)	Enero 9 de 2008
Dirección:	Calle 4 No 5-05 La Marina
Teléfonos:	5646450
Fax:	
A.A:	
Web Site:	
E-mail:	jmsuarte@hotmai.com
Ciudad y Departamento:	Bucaramanga, Santander
Representante Legal:	Victor Ivan Ramirez Estupiñán
Identificación del Representante Legal (cc, c. de Extranjería o Pasaporte)	C.C 91.493.622

4. EQUIPO EJECUTOR DE LA PROPUESTA

4.1. DIRECTOR TECNICO O COORDINADOR DEL PROYECTO	
Nombre:	JAIME EDUARDO SALCEDO HERNANDEZ
Dirección:	Cra 28 No 54-28 Bucaramanga
Teléfonos:	315-3484263
Fax:	6577381
E-mail:	jaimeesalcedo@yahoo.com
Ciudad y departamento	Bucaramanga (Santander)
Título Profesional	Administrador de Empresas (UNAB) Especialista Evaluación y Gerencia de Proyectos (UIS)
Firma de Compromiso con el desarrollo del Proyecto	

4.2 PERFIL DEL EQUIPO EJECUTOR: Se debe relacionar el perfil requerido para cada uno de los miembros del equipo ejecutor (Exceptuando el Director o Coordinador) que se contratarán para actividades específicas, para los cuales no se generan términos de referencia.	
CARGO EN EL PROYECTO	PERFIL (Títulos académicos, experiencia específica)*
Consultor Líder	Profesional Ingeniería Industrial. Auditor Líder Internacional ISO 9001 - 14001. Mínimo 10 Empresas Acompañadas en la Implementación.
Consultor Senior	Profesional en Ingeniería. Maestría en Medio Ambiente. Mínimo 10 Empresas Acompañadas en la Implementación.
Consultor Junior	Profesional en Ingeniería Sanitaria y Ambiental. Especialización Salud Ocupacional. Mínimo 10 Empresas Acompañadas en la implementación.

Consultor Junior	Profesional en Ingeniería Industrial. Diplomado en Sistemas Integrados de Gestión. Mínimo 4 Empresas Acompañadas en la Implementación.
Creativo	Profesional en Ingeniería Comercial. Experiencia en diseño de imagen institucional en más de diez empresas.
Consultor	Profesional en Comercio Exterior. Experiencia en Dirección de Comercializadoras Internacionales y Planes Exportadores.
<p>Como integrantes del Equipo Ejecutor, se pueden considerar personas y/o empresarios que, sin tener título universitario, posean una amplia experiencia (demostrable) en temas y aspectos técnicos específicos que estén contemplados en la Propuesta</p> <p>*La Interventoría del proyecto, constatará que cada uno de los miembros del equipo ejecutor que se contraten, correspondan al perfil presentado y aprobado por el Consejo Administrador del Fondo.</p>	

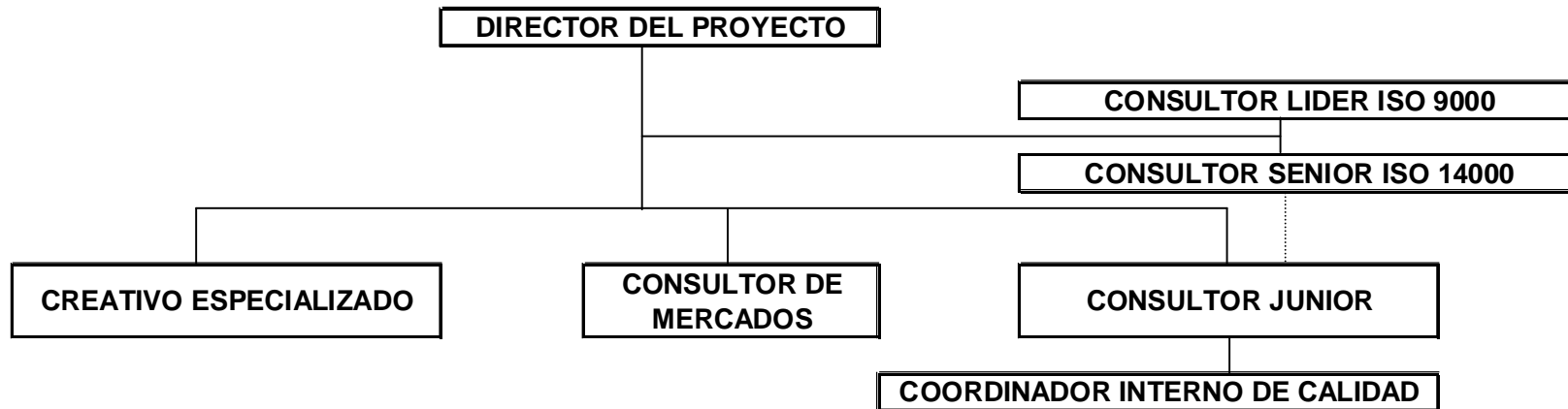
4.3.EQUIPO EJECUTOR (Incluido el Director Técnico o Coordinador del proyecto). Se debe anexar la hoja de vida del Director técnico o coordinador del proyecto con las certificaciones de su experiencia.

Código actividades en las cuales participará	Cargo en el proyecto	Tiempo de dedicación al proyecto		Honorarios mensuales devengados por el proyecto	Valor total percibido en el proyecto	Fuente de financiación		Naturaleza de la contrapartida	
		No. horas semanales	No. de meses que estará vinculado al proyecto			Fomipyme	Contrapartida	Especie	Efectivo
A01:A52	Director	2	10	400000	4000000	2400000	1600000		XXXX
A01:A20	Consultor Líder	1,25	10	360000	3600000	2160000	1440000		XXXX
A01:A20	Consultor Junior	3	10	660000	6600000	3960000	2640000		XXXX
A21:A38	Consultor Senior	1,7	5	476000	2380000	1428000	952000		XXXX
A21:A38	Consultor Junior	8	5	1852000	9260000	5556000	3704000		XXXX
A39:A43	Creativo	6,25	2	1000000	2000000	1200000	800000		XXXX
A44:A52	Consultor	15,83	3	1266400	3800000	2280000	1520000		XXXX

Observaciones y Aclaraciones

Las Actividades del Consultor Líder son Dirección directa de la implementación de la norma ISO 9000, es el encargado de hacer el Diagnóstico Inicial, la Formación de Auditores Internos de calidad y la Preauditoría. El Consultor Junior (Actividades A01:A20), es quien implementa en la empresa Phanaint Ltda la norma ISO 9000, su actividad es permanente y trabaja de la mano con el Coordinador Interno de Calidad que lo pone la empresa Beneficiaria como contrapartida en Especie (Definido en Hoja Presupuesto General). El consultor Senior (Actividades A21:A38) está encargado de la dirección directa de la norma ISO 14000, realiza el Diagnóstico Inicial, la Formación de Auditores Internos ISO 14000 y la Preauditoría. El Consultor Junior (Actividades A21:A38) es quien implementa en la empresa Phanaint Ltda la norma ISO 14000, su actividad es permanente y trabaja de la mano con el Coordinador Interno de Calidad (Contrapartida en Especie).

4.4. ORGANIGRAMA DEL EQUIPO EJECUTOR DE LA PROPUESTA: Incluir el organigrama de la Propuesta, especificando los cargos previstos.



ANEXO B

PROYECTO AGROINDUSTRIAL S.A. PROTOCOLO FINAGRO.

A continuación se anexa el proyecto de Factibilidad contratado por la empresa Agroindustrial S.A., perteneciente a inversionistas privados; la gerencia de proyecto Agroindustrial de la empresa Proyectos y Desarrollo Empresarial Ltda., como se podrá ver a continuación, utiliza la planificación FINAGRO pero ésta pasa a un segundo plano como medio para toma de decisiones, se convierte en un anexo donde se resume la información contenida en el proyecto de inversión. El valor agregado ofrecido por la empresa objeto de la presente monografía, consiste en una asesoría previa y gratuita al inversionista en los siguientes aspectos:

- Entrevista con el inversionista para conocer sus expectativas, si se trata de un problema que quiere resolver o de una oportunidad que quiere aprovechar.
- Confrontación de las expectativas del inversionista con las opciones que los fondos y bancos de segundo piso le pueden ofrecer. Aquí el proyecto puede ser descartado si no aplica para la gerencia de proyectos agroindustriales y pasa a otra gerencia de la empresa que se encargaría del negocio (y viceversa).
- Diagnóstico de la moralidad comercial del inversionista a través del análisis de las bases de datos CIFIN y DATACREDITO.
- Diagnóstico de la situación financiera del inversionista a través del análisis de sus estados financieros y declaración de renta de los dos últimos años y del más reciente corte.
- Diagnóstico de la situación jurídica (y del posible valor comercial) de las propiedades de inversionista, en especial de la propiedad que se va a dar en garantía al intermediario financiero.

Además de lo anterior, se realizan diagnósticos de mercado, ambientales y análisis financieros que indiquen la viabilidad, los cuales hacen parte integral del cuerpo del proyecto de inversión.

**PROYECTO DE PLANTACION Y MANTENIMIENTO DE 130
HECTAREAS DE PALMA AFRICANA**

**EJECUTOR
AGROINDUSTRIAL S.A.**

**FORMULADOR
PROYECTOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL**

SABANA DE TORRES, OCTUBRE DE 2008

PRESENTACIÓN

En la actualidad el crecimiento de la población demanda la creación de empleos productivos. Por una parte el sector público no solo no ha crecido en la generación de empleos al mismo ritmo de la población, al contrario la participación porcentual de empleos en el sector público en comparación con el total nacional ha disminuido. Si se quiere un beneficio de las mayorías, o sea incorporarlas al desarrollo y que participen en una mejor distribución del ingreso, uno de los caminos en la creación de empleos, que es un instrumento de política económica y social, para la superación personal e integral de la Nación a corto y mediano plazo. Por su parte el sector privado es el llamado en toda sociedad a jalonar la generación de empleo a través de sus inversiones.

Sin embargo, la decisión de invertir depende en forma exclusiva de la comprobación de la existencia de una demanda efectiva capaz de pagar el precio del bien a producirse con la realización del proyecto, o sea, el resultado será la recuperación de la inversión más la obtención de una utilidad que es la recompensa de postergar el desembolso en consumo.

La finalidad principal de la elaboración de este documento es justificar el empleo de los recursos en un proyecto de plantación y mantenimiento de 130 hectáreas de palma africana y demostrar, que es en este proyecto, donde existen menos riesgos frente a otras posibilidades potenciales de utilización de recursos (tierra, capital y mano de obra), es decir, el costo de oportunidad de un proyecto en relación a otros del mismo tipo.

IMPORTANCIA

La importancia estratégica de la palma africana.

El consumo general mundial de energía aumentará supuestamente un 60% entre 2002 y 2030, lo que significa una necesidad enorme de energía nueva. Las fuentes principales actuales, el carbón, el petróleo, el gas, no solamente disminuyen, sino que son la fuente principal de la degradación del clima. La seguridad energética es una preocupación mayor de los principales polos económicos del planeta. Ya no existe esta seguridad en caso de ruptura de la cadena del petróleo.

La energía nuclear cubrirá según las previsiones, solamente el 4% del consumo mundial en 2030 y provoca muchas objeciones por su peligroso potencial y por el grave problema de los desechos al mismo tiempo de ser vulnerable técnicamente. Las energías solares, aeromotores, geotérmicas, marinas, conocen un desarrollo importante, pero son incapaces en un futuro previsible de satisfacer la demanda mundial en electricidad, sin hablar de la necesidad de disminuir la producción eléctrica gravemente contaminante (carbón, petróleo) que en 2004 representaba todavía más del 60%. Un problema similar se plantea para los medios de transporte que contribuyen por una parte importante a la producción de CO² en la atmósfera y que, a pesar de la disminución del consumo de los motores, padecen también del aumento del precio del petróleo.

Se calcula que el día que los chinos compren tantos vehículos como los europeos, su consumo de energía será equivalente a mil millones de toneladas equivalentes-petróleo. Todo eso prever que estamos saliendo de la era del petróleo y que el carbón, todavía abundante, no será una solución adecuada inmediata por el costo que representa su utilización con menos producción de CO². Es así que se abre el camino a la utilización de la biomasa, es decir, la energía producida a partir de la madera, de los desechos vegetales o también de la caña de azúcar, del maíz, del trigo, de colza, de la remolacha. Esta fuente de energía representa por el momento 14% de la producción energética mundial (30 % en los países en desarrollo).

La palma africana produce 200 millones de toneladas de biomasa por año, de la cual se utiliza sólo el 10 %. Una parte importante es incinerada, lo que produce

más CO². Se estima que cada hectárea produce 25 toneladas de desechos vegetales, que pueden ser utilizadas para producir energía a partir de la biomasa. La producción de metanol de origen vegetal tiene varias aplicaciones. La más conocida es su transformación en biocarburante (petróleo verde o fresco). Se prevé que en 2010, esta fuente representará el 5,75% del consumo europeo. Para eso se estima que 17 millones de hectáreas, sobre los 97 millones existentes, tendrán que ser utilizadas para este fin. Ya en 2005, el "full flexible" (alcohol incorporado a la gasolina) está utilizado por más de 300.000 vehículos en Brasil.

La otra aplicación es la utilización del hidrógeno, con la pila a hidrógeno, no contaminante y produciendo sólo agua y calor. La primera generación utiliza hidrógeno extraído del metanol proveniente del carbón y del gas natural. La segunda generación utiliza el mismo gas extraído de la biomasa (electricidad que permite electrolizar agua y producir hidrógeno). Se trata del hidrógeno verde. Se habla entonces de una nueva era energética y de una tercera revolución industrial.

La aplicación será una realidad desde 2007 para las computadoras y otros instrumentos de comunicación y, según el mismo autor, en 2010-12, para vehículos, buses y camiones, como para redes eléctricas. Aunque esta posición aparezca para muchos optimista, indica bien la dinámica del futuro. Frente a esta situación se plantean estrategias de control económico de la escala mundial y también problemas geopolíticos tanto inmediatos como a medio y largo plazo. Es en este contexto que aparece la extensión del cultivo de la palma africana.

La palma africana (*elaeis guineensis*) proviene de Africa y fue utilizada desde miles de años para obtener el aceite. Representa casi el 25% de la producción de aceites vegetales en el mundo. Africa central fue el productor principal, el Congo en particular antes de su independencia, y ahora Nigeria (64 % en los años 60). Desde los años 80, Malasia domina el mercado. Sin embargo, con la crisis asiática de 1997, la tendencia fue de invertir en otras áreas del trópico. En América Latina, después de un ensayo poco exitoso en el principio del siglo 20, se retornó al cultivo de forma extensiva desde el fin de los años 80. Por el momento, el uso alimentario de aceites vegetales queda predominante, aún para la palma africana,

pero se prevé que su papel en la producción de energías renovables aumentará rápidamente.

La palma africana produce dos tipos de aceite, proveniente respectivamente del fruto y de la semilla. Los árboles dan frutos después de 4 a 5 años y se encuentran al máximo de la producción a los 20 a 30 años. El aceite alimentario se comercializa en aceite comestible, margarina, cremas, etc. El aceite industrial se utiliza en la fabricación de cosméticos, jabón, detergentes, velas, lubricantes, etc.

JUSTIFICACIÓN

Colombia y otros países latinoamericanos localizados en la zona tropical de América, se caracterizan por la producción de oleaginosas de tardío rendimiento, como palma de aceite y coco, y su importancia en el continente reside más en su papel como importadores de semillas oleaginosas, aceites y grasas, que como productores o exportadores. Esos países participan, en conjunto, con el 1,1% de la producción de semillas oleaginosas, y con el 6,3% de los de aceites y grasas del continente americano. Por el contrario, en las importaciones su participación es del 12,4% en semillas oleaginosas y 30,2% en aceites y grasas.

A pesar de la participación marginal de Colombia en el mercado mundial de aceites y grasas, es indudable que la palma de aceite es la base de la oferta del sector de oleaginosas, aceites y grasas en el país. El 94% de la producción nacional agrícola de aceites y grasas animales y vegetales y más del 50% de la producción interna de tortas oleaginosas corresponde a los aceites de palma y de palmiste y a la torta de palmiste, respectivamente. Los indicadores de este renglón productivo vienen siendo muy positivos en siembras, producción, exportaciones, productividad, disminución de costos y competitividad, lo que contribuye a que el país construya presente y futuro a partir de la palma de aceite.

El aceite de palma es el segundo aceite más producido a nivel mundial, el más comercializado y, en general, el que ha registrado en los últimos años los mayores

índices de competitividad frente a los demás aceites. La demanda mundial de aceites y grasas crece anualmente 2 o 3 millones de toneladas y de este crecimiento cerca del 50% corresponden al aceite de palma. Si tomamos en cuenta que cerca del 80% de la producción mundial de aceites y grasas se destina a usos comestibles, que los cambios en las dietas nutricionales están a favor de las características químicas y físicas del aceite de palma frente a otros aceites y que los alimentos genéticamente modificados tienen todavía que ganar mucha aceptación entre los consumidores, son muchas las oportunidades de mercado que se podrán concretar para el aceite de palma colombiano en mercados del continente con grandes consumos per cápita de aceites y grasas, como es el caso de Estados Unidos.

El sector productivo de la palma de aceite en Colombia cuenta en la actualidad con una agroindustria sólida y dinámica, una gran experiencia empresarial, un soporte adecuado de institucionalidad gremial y un producto con las condiciones óptimas de competencia a nivel internacional, que el país no puede desperdiciar.

La Agroindustria de la Palma de Aceite participa con el 7% de la producción agrícola, contribuye con la generación de más de 30.000 empleos directos y hasta dos veces ese valor en empleos indirectos, tanto en plantaciones como en plantas de beneficio de fruto de palma de aceite; propicia no sólo bienestar económico sino social y político a muchas regiones apartadas del país, en donde es la única alternativa económica real para su desarrollo. Es por ello que los últimos gobiernos han visto en el cultivo de la palma de aceite una opción de sustitución de cultivos ilícitos y dentro de sus políticas para el sector agropecuario han promovido algunos incentivos para la siembra de palma de aceite en el país, especialmente con pequeños productores en zonas apartadas y de sustitución de cultivos ilícitos.

Por todas estas razones y tomado en consideración la difícil coyuntura que el país atraviesa en materia de orden público y desempleo, la palma de aceite se presenta como una oportunidad única para seguir haciendo empresa en el campo.

OBJETIVO GENERAL

Promover el cultivo tecnificado de la palma africana de manera empresarial para el beneficio de los inversionistas y sus trabajadores, así como la satisfacción de sus clientes y la debida retribución al estado.

Objetivos Específicos

Consolidar la empresa a por medio de un proyecto técnico, financiera y ambientalmente viable.

Acceder a la Banca Oficial mediante el crédito de redescuento Finagro con intermediación del Banco Agrario de Colombia S.A.

Generar empleo a través de la plantación y mantenimiento de 130 hectáreas de palma africana en predios de la empresa.

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La **formación académica, experiencia profesional y laboral** de los socios, les permite identificar la oportunidad presente de invertir en el sector primario, primero que todo ante la aparición de **nuevas fuentes de energía** no contaminantes y que velan por la protección del medioambiente (caso de la palma africana como energía renovable frente a las fuentes convencionales) y a la continua **liberalización de este cultivo** que hasta hace poco se ejercía en régimen de monopolio. Así mismo el conocimiento del sector (especialmente por uno de los socios que es Ing. Agrónomo experimentado en este cultivo) lleva al grupo inversionistas a identificar el negocio y acudir a fuentes secundarias de información tales como expertos en el tema, cifras estimativas de ingresos y rentabilidad del negocio, costos, fuentes probables de financiamiento,

antecedentes exitosos de otros proyectos iguales en la zona, legislación relacionada con el negocio, referencia a los objetivos o planes de desarrollo, entre otros, para definir un perfil del proyecto. Todas estas consideraciones, junto con el capital semilla para la creación de la sociedad y sobre la base de una tierra propia, extensa y apta para el cultivo de palma africana se decide la alternativa presente.

ASPECTOS DEL MERCADO

No cabe duda que por sus grandes dimensiones, el TLC es un acuerdo que definirá las reglas de comercio que van a determinar las condiciones de comercialización de los aceites de palma y palmiste en el mercado interno colombiano y en el de exportación, y por ende juega un rol trascendental en lo que tiene que ver con el futuro del negocio de la Agroindustria de la Palma de Aceite en Colombia. Esto se hace más evidente si tenemos en cuenta que el continente americano es un actor muy importante en el mercado mundial de semillas oleaginosas, aceites y grasas. En Colombia, por su parte, la palma es en la actualidad el cultivo de mayor crecimiento, abastece la mayor parte del mercado nacional de aceites y grasas y ha mantenido una presencia importante dentro de los rubros de exportación. El dinamismo de los mercados nacionales e internacionales de grasas y aceites, así como los biocombustibles, determinan un potencial de crecimiento de esta oleaginosa muy favorable para el país.

En el periodo 2005-2006, las exportaciones mundiales de aceite de palma ascendieron a 28,1 millones de toneladas, las cuales representan el 78% de la producción mundial (36,1 millones de toneladas de aceite de palma), indicando que es un producto *altamente transable*. El resto del aceite (8 millones de toneladas) se quedan en el país productor.

En cuanto a Colombia, las exportaciones crecieron a una tasa promedio anual de 18%, al pasar de 46 mil a 243 mil toneladas entre 1996 y 2006. En el periodo comprendido entre 2002-2006 las exportaciones aumentaron 117%, pasando de 112 mil toneladas a 243 mil toneladas. Lo anterior sugiere que Colombia ha venido

ganando participación en el mercado internacional de aceite de palma, a pesar que la producción nacional está aún principalmente dirigida al mercado interno.

El mercado de biodiesel, que comienza a emerger en Colombia, representa una alternativa nueva de ampliación del mercado interno y externo para la producción nacional de aceite de palma. La comercialización de Biodiesel en Colombia se espera inicie en el año 2008, con una mezcla del 5% de biodiesel y 95% de petrodiesel. Para atender este mercado, se encuentra en construcción cinco plantas de producción, cuya capacidad instalada ascenderá aproximadamente a 315.000 toneladas por año de biodiesel a partir del aceite de palma. Así mismo, se encuentran en etapa de factibilidad cuatro plantas cuya capacidad ascendería a 400.000 toneladas/año adicionales.

En conclusión, el sector palmero colombiano tiene una serie de oportunidades para aprovechar los mercados externo e interno, en especial el de los combustibles y cuenta con niveles de productividad muy aceptables comparados con los países líderes.

Comercialización de la producción

La zona donde se ubica el proyecto, que ya es un enclave palmero, se encuentra altamente influenciada por la presencia de reconocidas plantas extractoras. El fruto de este proyecto se comercializará con Planta Extractora Central S.A., ubicada a menos de 25 kilómetros del sitio de producción. Dada las condiciones actuales de déficit de fruto de palma frente a los altos requerimientos de esta materia prima para la industria, estas plantas extractoras está recibiendo todo el fruto que se les lleve, pero con sometimiento a estándares de calidad que premian o castigan el precio.

El producto

El fruto de palma deberá ceñirse a las normas de calidad propuestas por la planta extractora para su normal comercialización. El precio es premiado por su calidad

con eventuales subsidios de transporte y de asistencia técnica, de acuerdo a políticas internas de la planta extractora. La oferta es *competitiva*, pues es bien sabido que hay muchos productores y la participación en este mercado está dada por la calidad, precio y el servicio.

La planta extractora

Extractora Central S.A., nace como respuesta a un mercado creciente a raíz de la expansión de los cultivos de palma en la región de Puerto Wilches, Sabana de Torres y Barrancabermeja, entre otros, que condujo a que los pequeños y medianos productores de la zona se unieran y montaran una planta extractora que en corto tiempo se convirtió en una de las más eficientes. Fue una idea que surgió por un monitoreo que hicieron cultivadores independientes que no se encuentran integrados y tampoco tenían planta de beneficio. Sin duda alguna una de las plantaciones más beneficiadas será la de Agroindustrial S.A. Para ello ya se tiene contrato de absorción de cosecha con esta planta con precio de compra de fruto pactado al 17% del precio internacional de la tonelada de aceite crudo. El único riesgo que corre la empresa de sufrir rechazos a su producción es por cuestiones de calidad y no por producción. En virtud de lo tratado en la importancia, la justificación y algunos aspectos del mercado, se considera que la demanda de fruto de palma en la actualidad es *insatisfecha* sobre todo tratándose de materia prima para creación de un bien nacionalmente necesario y de demanda continua.

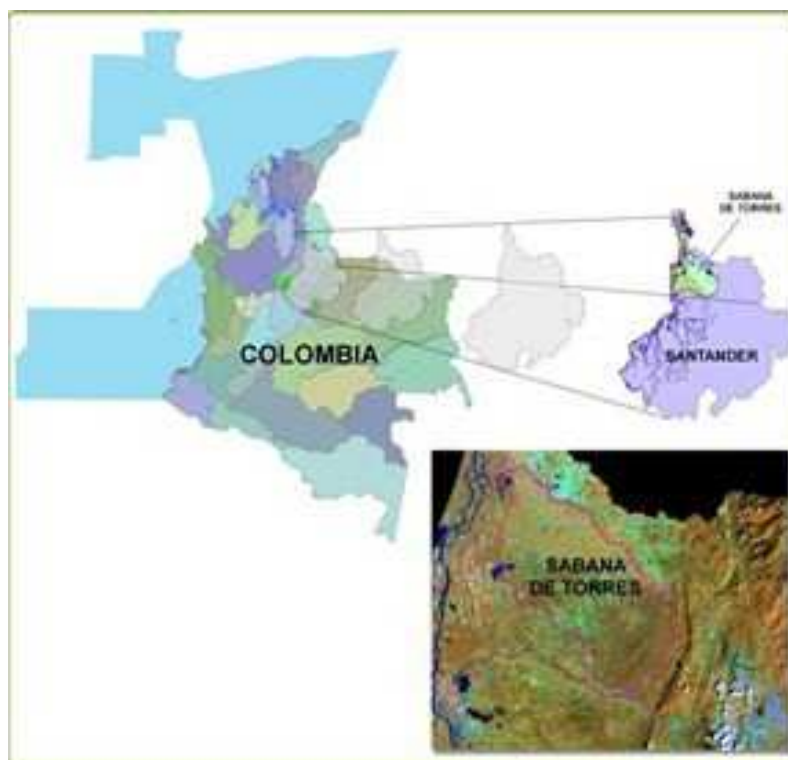
ASPECTOS TÉCNICOS

Tamaño y localización del proyecto

Macrolocalización

El proyecto se ubica en el municipio de Sabana de Torres, departamento de Santander. Del casco urbano a la plantación hay 12 kilómetros de distancia, de ello 5 kilómetros son asfaltados y 7 en carretable en excelentes condiciones durante todo el año. Así mismo, de la plantación a la planta extractora hay 25

kilómetros, de los cuales 18 son asfaltados. La razón tecno-económica de esta ubicación obedece a que es una zona palmera en expansión con apoyo de todos los sectores públicos y privados, cercanía a plantas extractoras, mano de obra disponible, vías de acceso en buen estado, telecomunicaciones, disponibilidad inmediata de insumos (en Sabana de Torres hay una almacén de la Cooperativa de Palmicultores de Colombia “Copalcol”), maquinaria y equipo, conexión con la Costa Atlántica y el centro del país a través del carretera Troncal del Magdalena Medio, entre otros.



Microlocalización

Los predios objeto de inversión denominados La Bendición y Barinas, son de ubicación predefinida o atada a la solución tecnológica pues no hay otros suelos disponibles en la zona para la ejecución del proyecto, además que el precio de adquisición por hectárea aún está dentro de los parámetros normales para palma africana y además por ser una zona predominantemente palmera y en un futuro no lejano exclusivamente palmera. Este conglomerado conlleva a la disponibilidad de

los recursos anteriormente mencionados en macrolocalización y abaratarlos en una especie de economía de escala. El predio la Bendición se ubica en la vereda La Puyana y Barinas se ubica en la vereda El Pescado donde predomina el cultivo de la palma y en menor escala la ganadería bovina. Estos dos predios son colindantes y forman en la práctica un solo globo de terreno.



Clima y suelos

El conjunto de condiciones atmosféricas que caracterizan la región son:

Condición	En el predio	Ideales para el cultivo
Altitud (msnm)	100	hasta 500
Temperatura (°C)	28.5 °C	Max 33°C – Min 22°C
Luminosidad (horas luz/año)	Superior a 1.500	Superior a 1.500
Lluvias año (mm/año)	2.850	1.800 a 2.200
Evaporación (mm/año)	1.800 mm	1.100 mm
Humedad Relativa (%)	83.8%	80%

La precipitación anual se compensa con la evaporación y el buen drenaje de los suelos del predio. En términos generales las condiciones de la zona como temperatura, precipitación y luminosidad son factores claves para alcanzar los más altos niveles de producción.

Los suelos de la finca tienen las siguientes características:

Condición	En el predio	Ideales para el cultivo
Pendiente	3%	hasta 15%
Suelos arcilloso	Franco Arenoso y bien drenado	Franco, Franco-arcilloso y bien drenado
PH	5.3 prom.	4 máx.

El análisis de suelos fue elaborado en los laboratorios de la Universidad Industrial de Santander. El dictamen del Ing. Agrónomo de este laboratorio Sr. Hernán Castellanos indica que son suelos que se dejan trabajar fácilmente y que responden bien a los que se aplique (vea análisis de suelos). Las buenas prácticas agronómicas y la amplia experiencia de Indupalma S.A. en sus cultivos vecinos a este proyecto con las mismas condiciones hacen prever que se debe dar el mismo

manejo. Para ello se tendrá en cuenta la tabla de fertilización elaborada por el Ing. Jesús Edgardo López, funcionario de la mencionada empresa.

Infraestructura

En el predio

La finca la Bendición cuenta con casa de habitación en material, servicio de energía eléctrica, sistema de bombeo de agua para el consumo humano, cercas tradicionales en buen estado para los linderos, vías de acceso en buen estado, etc. A la fecha se tiene la infraestructura del vivero y previvero, que en un futuro servirá para arrendar o producir material vegetal para terceros. La Finca Barinas tiene casa de habitación y cercas tradicionales. Ambas fincas son irrigadas por el Caño La Puyana de mediano caudal y por otros afloraciones de agua no menos importantes.

En la zona

La vereda cuenta con muy buena infraestructura vial en carreteras transitables todo el año y aptas para vehículos hasta de 12 toneladas, aspecto muy importante para el transporte del fruto a la planta extractora. Así mismo, la cercanía al casco urbano de Sabana de Torres, donde hay disponibilidad de suministro de insumos, víveres y abarrotes y suministros en general provenientes de los centros de producción, no solo facilita la consecución de mano de obra, sino acceder a los servicios públicos y entidades del estado, entidades bancarias, talleres, mecánicos, ferreterías, entre otros.

Tecnología

La plantación desde su concepción implementa en la medida de lo posible las mejores alternativas en tecnología.

Para las labores de adecuación y preparación de tierras, la empresa cuenta con el servicio de maquinaria pesada y tractores agrícolas con implementos de propiedad de personas naturales que se dedican a este negocio. Así las cosas, la cama para la plantación será toda mecanizada.

La semilla del proyecto fue traída de las Empresa ASD de Costa Rica, Murgas y La Cabaña y son variedades precoces, de gran producción y resistencia a plagas y enfermedades, así:

Variedad	Previvero	Descarte Previvero (3%)	Vivero	Descarte Vivero (8%)	Total para Siembra	Area
Dami X Las Flores	3.395	102	3.293	263	3.030	21
Deli X Compacta	3.281	98	3.183	255	2.928	17
Deli X Nigeria	5.043	151	4.892	391	4.501	31
Deli X Lame	2.483	74	2.409	193	2.216	15
Cirad	2.361	71	2.290	183	2.107	15
Totales	16.563	496	16.067	1.285	14.782	99

Estas semilla fueron desarrolladas en el previvero de la empresa con sumo cuidado y atención (vea registro fotográfico), de tal manera que después de un descarte en previvero de 496 plántulas hoy se tiene listo para vivero 16.067 plántulas fuertes y sanas a espera de un nuevo descarte para trasplantar (estimado en un 8%) en sitio definitivo, únicamente las mejores para una densidad de siembra de 143 palmas por hectárea, a excepción de la variedad compacta cuya densidad es de 170 palmas por hectárea. Es necesario aclarar que la semilla necesaria para las otras 31 hectáreas iniciará previvero en el mes de enero de 2008 con el objetivo de sembrar en sitio definitivo entre septiembre y octubre. La escogencia de esta semilla obedeció a la necesidad de tener una producción equilibrada durante el transcurso del año. Así, las variedades Las Flores, Compacta y Nigeria tienen su mejor producción durante el segundo semestre, mientras que Lame y Cirad tienen su mejor comportamiento en el primer semestre.

Otra razón para esta elección, es que se trata de materiales ya probados en la zona y se les conoce perfectamente su buen rendimiento.

El control de malezas se hará en un inicio con la cobertura y complementada con el plateo, el guachapeo mecánico y eventualmente control químico que se tratará de evitar en lo posible. El control fitosanitario tendrá las rondas necesarias de personal en busca de focos y manejo preventivo con plaguicidas especializados y formulados por el asistente técnico.

La aplicación de fertilizantes, se espera sea toda manual con el objeto de generar mano de obra. Otras actividades manuales son las podas, cuidado de las plantas, mantenimiento de canales de drenaje, pero sin duda una de las actividades que más ocupará personal y que genera mucha expectativa es la cosecha.

El beneficio de la producción corre por cuenta de la planta extractora Central S.A. a quien se le venderá la fruta.

Asistencia técnica y manejo agronómico

La asistencia técnica permanente será atendida por el socio de la empresa Ing. Agrónomo Juan Esteban Cataño Salazar, profesional joven y de amplia experiencia en el sector palmero toda vez que ha laborado en importantes empresas del Sur de Bolívar y de Puerto Wilches en Santander. Se anexa su hoja de vida. El manejo agronómico se llevará de acuerdo a las instrucciones que imparta el Ing. Agrónomo desde la fase de previvero hasta la etapa productiva del proyecto. Así mismo se seguirán, en la medida de lo posible, las innovaciones de Fedepalma y Cenipalma quienes son las autoridades en cuanto a esta materia se refiere.

En términos generales se considera una plantación joven o en etapa vegetativa, desde el momento de la siembra en campo hasta un año después de que inicia su etapa productiva. Durante esta fase juvenil se realizarán las siguientes labores rutinarias para su manejo agronómico: 1) Limpieza general (4 veces por año, cada

tres meses); 2) Plateo (6 veces por palma al año); 3) Limpieza de canales (2 por año); 4) Fertilización (3 aplicaciones por año, con dosis y frecuencias crecientes con la edad) 5) Revisión fitosanitaria (permanente, mínimo dos veces al mes). Se considera que una plantación es adulta después de los tres años de la siembra en campo, pero básicamente el inicio de esta etapa se marca cuando la palma inicia su etapa productiva. Durante esta fase adulta se realizarán las siguientes labores rutinarias para su manejo agronómico: 1) Limpieza general (2 veces por año, cada semestre); 2) Plateo (4 veces por palma al año); 3) Limpieza de canales (2 por año); 4) Fertilización (3 aplicaciones por año, con dosis y frecuencias crecientes con la edad) 5) Revisión fitosanitaria (permanente, mínimo dos veces al mes); 6) Poda de formación (se realiza una sola vez, por lo regular entre el tercero y cuarto año de vida del cultivo); 7) Poda de hojas viejas (una vez por año, generalmente en época de verano, cuando hay baja producción de fruta); Cosecha de racimos (la frecuencia de esta labor depende de la edad de la palma, durante los dos a tres primeros años de producción la frecuencia de cosecha es cada 15 a 21 días, pero luego se establecen ciclos de cosecha cada 8 días, durante toda la vida productiva del cultivo).

Mano de obra

El proyecto, por su cercanía al casco urbano de Sabana de Torres y por encontrarse en un enclave palmero, no tiene dificultades en encontrar permanentemente mano de obra con experiencia en este cultivo. El proyecto no requerirá ni de campamento ni casita para los trabajadores, pues todos estos, si no en su totalidad, la mayoría viven en el pueblo y cuentan con transporte propio, ya sea motocicleta o bicicleta. Adicional a ello, la zona cuenta con la cultura del cooperativismo, situación ventajosa pues hay disponibilidad de cooperativas que ofrecen trabajadores para labores de campo (tanto hombres como mujeres), supervisores de plantación y hasta agrónomos, todos a precios competitivos.

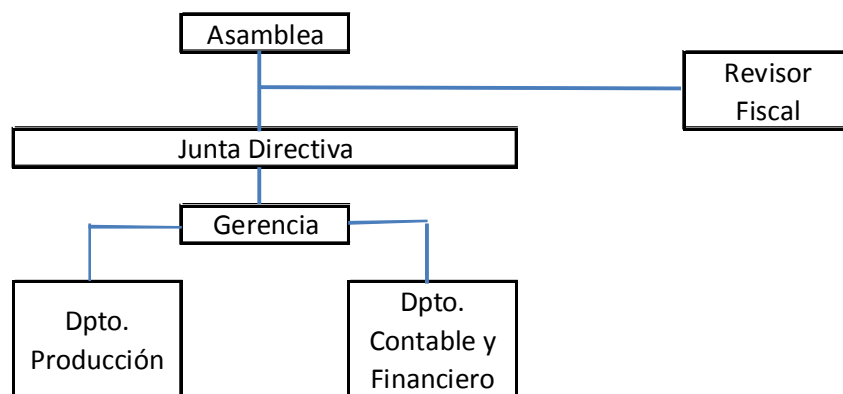
Aspectos Organizacionales

La empresa

Agroindustrial S.A., nace como empresa familiar y se constituye mediante escritura pública No. XXXX del 13 de mayo de 2007 en la notaría octava de Bucaramanga y registrada en cámara de comercio de Bucaramanga el día 19 de mayo de 2007 bajo el número XXXXXX del libro X. Su domicilio contractual es en la ciudad de Floridablanca, Santander. Tiene su sitio de inversión en el municipio de Sabana de Torres, vereda La Puyana Finca La Bendición y vereda El Pescado Finca Barinas. Se trata de una empresa privada cerrada de composición accionaria.

Estructura organizacional

Por la magnitud del proyecto se tiene una organización sencilla compuesta de la siguiente manera:



La experiencia de trabajo en palma africana en la zona la tiene uno de los socios, quien ha laborado por varios años en empresa varias del Sur de Bolívar y de Puerto Wilches en Santander. Como participantes de este proyecto se consideran

los demás entes que completan la cadena y que inciden directamente en la parte en la que interviene la empresa. Agroindustrial S.A. como ente productor de fruto de palma, Extractora Central S.A. como la agroindustria a quien finalmente se le venderá el fruto de palma, los diferentes proveedores de bienes (insumos) y servicios y finalmente la banca, en este caso el Banco Agrario de Colombia S.A. oficina Sabana de Torres.

Aspectos Legales

Legislación sanitaria

A diferencia de otras líneas de producción agrícola, no existe por parte de Minagricultura o del ICA fechas para siembra de palma africana o sitios de ubicación y topes en extensión. Existen programas y planes sanitarios impulsados por estas entidades tendientes de prevenir y controlar plagas. Así mismo en este plan actúan Fedepalma y Cenipalma.

De acuerdo al documento CONPES 3477 del 9 de julio de 2007 “Estrategia para el Desarrollo Competitivo del Sector Palmero en Colombia” el ICA elaborará y pondrá en marcha un Programa Nacional de Protección Sanitaria en enfermedades graves y letales de la palma de aceite, mediante el desarrollo de un Proyecto de Protección Fitosanitaria para palma de aceite en Colombia y Fedepalma con el apoyo del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, el Ministerio del Medio Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial y demás entidades relevantes promoverá el desarrollo de un sello o certificación de la producción agrícola, ambiental y socialmente sostenible del aceite de palma.

Legislación ambiental

En cuanto a este tema, aplica la legislación en lo referente a aprovechamiento de bosque, concesiones de aguas superficiales y subterráneas cuya responsabilidad de hacer cumplir la normatividad al respecto recae en las Corporaciones

Autónomas Regionales. El presente proyecto no tendrá necesidad de recurrir a ninguna de las anteriores alternativas. El cultivo se beneficiara únicamente de las aguas lluvias por una parte y por otra no habrá aprovechamiento de bosques toda vez que los lotes a sembrar vienen de ser potreros para ganadería. Así las cosas, el área a sembrar ya fue intervenida y mitigada en el pasado. De las 136 hectáreas se sembrarán 130 hectáreas y las 6 restantes se dejarán en su bosque natural para proteger el recurso hídrico. Cabe aclarar que estas son medidas que figuran en las escrituras, pero de acuerdo a levantamiento topográfico Barinas mide 48 hectáreas, es decir realmente quedarán 18 hectáreas como reserva.

Transporte de cosecha

La manera convencional como se transporta el fruto de palma en Colombia es a granel y en volquetes de hasta 12 toneladas de capacidad. La legislación para el transporte de fruto se limita al cumplimiento normal de el peso del transporte, revisión tecnomecánica de los vehículos, acatamiento de las normas de transito, entre otros.

Contrato de absorción de cosecha

Entre Agroindustrial S.A. y Planta Extractora Central S.A. se ha suscrito un contrato de absorción de cosecha por 10 años. En él se estipula que el precio de compra de fruto será del 17% del valor internacional de la tonelada de aceite (aplica para toda la vigencia del contrato). Adicional a ello, de acuerdo a políticas internas de la planta extractora se podrá otorgar al productor subsidios de transporte y de asistencia técnica. Así mismo, se especifica los estándares de calidad con que el productor debe entregar el fruto a la planta de beneficio y sus castigos en caso de no cumplir estos requerimientos.

ESTUDIO DE TÍTULOS Y ESTUDIO JURÍDICO

La finca la Bendición mide 100 hectáreas aproximadamente, se ubica en la vereda La Puyana, municipio de Sabana de Torres, departamento del Cesar. Fue adquirida por compraventa mediante escritura No. XXXX del 30 de mayo de 2007 en la notaría XXX de Bucaramanga y registrada en el folio de matrícula inmobiliaria No. 303-XXXXX de la oficina de registro de Barrancabermeja (Sder.). De acuerdo al estudio de títulos elaborado por el abogado externo del Banagrario Dr. Oscar Salvador Zapata Páez, el predio no presenta ninguna irregularidad y se puede recibir en garantía por parte de cualquier entidad bancaria. La finca Barinas mide 36,467 hectáreas (de acuerdo a la escritura de compraventa) aproximadamente, es colindante con la finca la Bendición. Fue adquirida por compraventa mediante escritura No. XXXX del 18 de octubre de 2007 en la notaría XXX de Bucaramanga y registrada en el folio de matrícula inmobiliaria No. 303-XXXXX de la oficina de registro de Barrancabermeja (Sder.). De acuerdo al estudio de títulos elaborado por el abogado externo del Banagrario Dr. Oscar Salvador Zapata Páez, el predio no presenta ninguna irregularidad y se puede recibir en garantía por parte de cualquier entidad bancaria. El mismo profesional dictamina que la empresa Agroindustrial S.A. fue debidamente constituida y registrada ante la entidad competente de acuerdo a la ley. Esto indica que la empresa puede obligarse por sí misma y puede contratar con otras entidades jurídicas o personas naturales. Su concepto concluye igualmente, que el representante legal debe tener permiso de la junta directiva para endeudar la empresa. Es así, como la junta directiva de Agroindustrial S.A. mediante acta No. 004 de fecha X de octubre de 2007, autoriza al representante legal para contratar crédito con el Banco Agrario hasta por la suma de seiscientos millones de pesos para ejecutar el proyecto.

ASPECTOS AMBIENTALES

En Colombia existen estudios de impacto ambiental del cultivo de palma de aceite realizados por empresas importantes como Indupalma y Palmas del Cesar, debido a que como cultivo que afecta el medio ambiente posee normas jurídicas sobre las cuales se rige la gestión ambiental de la agroindustria de la palma de aceite, las cuales deben ser analizadas cuidadosamente para enmarcar legalmente cualquier proyecto, estas normatividades son fácilmente consultadas en la página de la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA), link Desarrollo Sostenible. Además se pueden encontrar observaciones que corresponden a estudios y monitoreos llevados a cabo principalmente en Malasia e Indonesia, en los cuales se ha evaluado el impacto de las plantaciones de palma sobre el clima regional, la concentración de CO₂ en la atmósfera, la biodiversidad, la estructura física y la fertilidad de los suelos, el volumen y la calidad de los caudales hídricos y los recursos forestales.

En términos generales, las conclusiones en casi todos los casos coinciden en relacionar el sentido y la intensidad del impacto con las características de la cobertura y el uso de los suelos a los cuales reemplaza el establecimiento del cultivo de palma. En este sentido, la literatura revisada destaca que los efectos ambientales negativos se producen sobre todo cuando el cultivo de palma reemplaza bosque natural; pero sus efectos son positivos cuando la comparación se hace con otros sistemas de cultivos transitorios, como pasturas e incluso con bosques secundarios.

En la zona a plantar (Fincas La Bendición y Barinas), el eventual desarrollo del cultivo de palma no implicaría una sustitución de bosques intervenidos, ni mucho menos de bosques naturales. Hace mucho tiempo que esas zonas fueron transformadas en pastizales o áreas de cultivo agrícola estacional. Por tal razón, es poco probable que el cultivo de la palma en la misma pueda ocasionar efectos negativos en términos de biodiversidad, y por el contrario, habría alguna evidencia que permitiría esperar efectos positivos.

Por otra parte el manejo de agroquímicos se hará de manera sostenible en las recomendaciones del ICA y/o del asistente técnico externo.

ASPECTOS FINANCIEROS

Costos de plantación y mantenimiento

Los costos están directamente relacionados con la zona de influencia y la tecnología aplicada al proyecto, de lo cual ya hemos tratado. A esto se suma que las labores de establecimiento y de mantenimiento deben hacerse con los mayores niveles de eficiencia y productividad y que el conjunto de costos y producción sean estratégicos para lograr la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad del proyecto. Estos costos en su mayoría son directos (más del 90%) y los indirectos tiene más que ver con el transporte de insumos y fruto de palma más la administración.

ESTRUCTURA DE COSTOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CULTIVO DE PALMA AFRICANA PROYECTO AGROINDUSTRIAL S.A. - TECNOLOGÍA MEDIA

-PROMEDIO POR HECTÁREA EN 2007-

CONCEPTO	VALOR (pesos)
PREPARACIÓN DE PLÁNTULAS DE VIVERO	1.288.014

PREPARACIÓN DEL TERRENO Y TRASPLANTE	1.720.237*
SUBTOTAL COSTOS ESTABLECIMIENTO DEL CULTIVO	3.008.251
CONCEPTO	VALOR (pesos)
COSTOS DE MANTENIMIENTO	1^{er} año 2^{do} año 3^{er} año
	932.354 850.401 978.144
COSTOS ADMINISTRATIVOS Y OTROS	116.413 94.363 95.863
TOTAL INVERSIÓN EN ESTABLECIMIENTO Y MANTENIMIENTO ETAPA IMPRODUCTIVA	6.075.789

* Las vías, puentes y canales se dejaron para construir en el segundo año

FINANCIACION Y GARANTIAS

Para la financiación de este proyecto se solicita un crédito de redescuento FINAGRO a través del Banco Agrario de Colombia S.A., oficina Sabana de Torres (Santander). El crédito buscar solventar el 80% de los costos directos del proyecto y el restante 20% de los costos directos del proyecto más el 100% de los costos indirectos son asumidos por la empresa. Por ser una empresa familiar, sus socios están prestos permanentemente para la capitalización de la empresa cuando de recursos propios se trata. No en vano se anexa toda la información financiera de los principales socios en aras de demostrar la gran capacidad de pago y endeudamiento que tienen los mismos.

El crédito solicitado es bajo la modalidad Agro Ingreso Seguro “AIS” específicamente bajo la circular reglamentaria P – 02 de 2007 de Finagro, donde la tasa de interés es DTF – 2. Se busca que el crédito quede aprobado antes de finalizar el presente año con miras a aplicar al programa AIS vigencia 2008.

Datos del crédito

Línea: FINAGRO – Mediano Productor Programa AIS

Monto: \$600.000.000

Plazo: 144 meses

Periodo de gracia: 36 meses

Capitalización de i: Si

Tasa: DTF – 2

El eventual crédito se garantiza con hipoteca abierta y de cuantía indeterminada sobre las finca La Bendición y Barinas más un bien urbano de propiedad de uno de los socios.

Planificación de crédito FINAGRO

Basada en la estructura de costos nos muestra una matriz de costos para 12 años, discriminando cada una de las actividades e insumos del proyecto, cantidades y precios. Así mismo, arroja un flujo de caja positivo donde la tasa de interés es la corriente. Esto con el objeto de demostrar que el proyecto es técnica, financiera y ambientalmente viable aún prescindiendo del subsidio de tasa de interés del programa AIS.

SOLICITUD DE CREDITO AGROPECUARIO Y RURAL

1		Intermediario Financiero	Oficina			Departamento	Municipio				
		Banco Agrario de Colombia S.A.	Sabana de Torres			Santander	Sabana de Torres				
Dirección de la oficina					Teléfono	Fax					
Barrio Carvajal					6293341	6293354					
Nombre o Razón Social del beneficiario del crédito					Identificación						
Agroindustrial S.A.					Tipo	Número					
Dirección del Beneficiario			Teléfono	Municipio	Departamento	C.C.					
Carrera XX No. XXXXX				XXXX	Santander	NIT.	X	XXX.XXXXX-X			
Tipo de Beneficiario	Pequeño	Mediano	X	Grande		C.E.					
Mujer Rural de Bajos Ingresos					Monto total activos según balance en pesos (\$)						
Fecha del balance:	Día	30	Mes	9	Año	2007	242.406.927				
Nombre y/o dirección del predio					Extensión Total del predio de la inversión						
Fincas La Bendición y Barinas					Has	135.467	Mts2				
Departamento			Municipio			Vereda					
Santander			Sabana de Torres			La Puyana y El Pescado					
TENENCIA Propia <input checked="" type="checkbox"/> Arriendo <input type="checkbox"/> Beneficiario Incora <input type="checkbox"/> Otra <input type="checkbox"/> Cual <input type="checkbox"/>											
2 FORMA DETALLADA DE LLEGAR AL SITIO DE LA INVERSIÓN Y/O DIRECCIÓN											
Las fincas son colindantes y tienen dos entradas de acceso. La primera es saliendo de Sabana de Torres por vía asfaltada hasta la Gómez. De allí por carretable a la finca (La Bendición) por 7 kilómetros. La otra entrada es saliendo de Sabana de Torres por vía asfaltada por 8 kilómetros hasta los Pinos. De allí por carretable a la finca (Barinas) por 5 kilómetros.											
3 JUSTIFICACIÓN TÉCNICA Y DESCRIPCIÓN DE LAS INVERSIONES OBJETO DEL PROYECTO A FINANCIAR											
<i>POR FAVOR VEA TEXTO DEL PROYECTO</i>											
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>											
4 MODALIDAD PAGO CAPITAL: <input type="text" value="Anual Vencido"/> MODALIDAD PAGO INTERESES <input type="text" value="Semestre Vencido"/>											
5 ACTIVIDADES A FINANCIAR - CAPITAL DE TRABAJO Y/O INVERSIÓN (miles de \$)											
Cod línea	Cod rubro	Descripción del rubro a financiar	Unidades o hectáreas a financiar	Valor total proyecto	Valor total del crédito	Plazo total en meses	Periodo gracia en meses	Puntos adicionales a la DTF(E.A)			
30	151250	Palma Africana	130	789.864	600.000	132	36	-2			
TOTAL				789.864	600.000						
CRONOGRAMA DE LA INVERSION (Día/Mes/Año)					Fecha Inicial	<input type="text" value="01-jul-07"/>	<input type="text" value="30-dic-08"/>				
6 ACTIVIDAD ECONOMICA PRODUCTIVA <input type="text" value="Palma Africana"/> CODIGO <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="1"/> <input type="text" value="2"/> <input type="text" value="5"/> <input type="text" value="0"/>											
7 SOLICITA GARANTIA FAG SI <input type="text"/> NO <input checked="" type="checkbox"/> COBERTURA _____ %											
8 FIRMA DEL BENEFICIARIO _____											
9 NOMBRE Y FIRMA DEL FUNCIONARIO DEL INTERMEDIARIO FINANCIERO QUE VERIFICÓ LA VIABILIDAD DEL PROYECTO FINANCIADO CON ESTA SOLICITUD											
Nombre		Xiomara Magally Villarreal Grimaldos			Firma	_____		Cargo	Directora	Fecha	_____

GUIA SOPORTE

II. COSTOS DE PRODUCCION Y FINANCIEROS												
A	COSTOS DE PRODUCCION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	COSTOS DIRECTOS											
	a. Agrícola y Forestal											
	Insumos: Semilla, fertilizantes, etc	214.162	19.141	30.970	54.742	53.615	53.615	60.112	60.112	60.112	60.112	60.112
	Mecanización (Labores culturales para preparar el terreno)	100.100										
	Mano de obra (incluida cosecha)	97.300	74.511	79.288	78.833	89.233	101.544	111.944	122.344	122.344	122.344	122.344
	Otros (riego, entre otros)	28.942	88.687	16.901	16.901	16.901	16.901	16.901	16.901	16.901	16.901	16.901
	SUB TOTAL a	440.504	182.339	127.159	150.476	159.749	172.060	188.957	199.357	199.357	199.357	199.357
	b. Pecuario y Pesquero											
	Insumos y suplementos											
	Mano de Obra											
	Mantenimiento de praderas											
	Otros											
	SUB TOTAL b	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	c. Comercialización y servicios de apoyo											
	Compra de materia prima v/o inventario											
	Mano de obra											
	Transporte											
	Otros											
	SUB TOTAL c	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL COSTOS DIRECTOS (a+b+c)	440.504	182.339	127.159	150.476	159.749	172.060	188.957	199.357	199.357	199.357	199.357
	COSTOS INDIRECTOS											
	Arrendamiento											
	Administración	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
	Otros: transporte	3.134	267	462	16.552	24.295	32.095	40.037	47.837	47.837	47.837	47.837
	TOTAL COSTOS INDIRECTOS	15.134	12.267	12.462	28.552	36.295	44.095	52.037	59.837	59.837	59.837	59.837
	TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN (Directos+Indirectos)	455.638	194.606	139.621	179.028	196.044	216.155	240.994	259.194	259.194	259.194	259.194
B	PLAN DE AMORTIZACION											
	FECHA PAGO	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
	VLR. DESEMBOLSO	312.000	90.000	96.000	102.000							
	SALDO INICIAL	312.000	460.656	640.956	857.046	831.335	788.483	728.490	642.785	514.228	385.671	214.262
	AMORTIZACION A CAPITAL				25.711	42.852	59.993	85.705	128.557	128.557	171.409	214.262
	PAGO DE INTERESES				146.126	141.743	134.436	124.207	109.595	87.676	65.757	36.532
	SALDO FINAL	312.000	460.656	640.956	831.335	788.483	728.490	642.785	514.228	385.671	214.262	0

GUIA SOPORTE

III. ESTIMACION DE INGRESOS, Y ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS															
A ESTIMACIÓN DE INGRESOS Y/O VENTAS DE LA ACTIVIDAD															
				PERIODOS											
Producto	Tipo Producto	Unidad	Vr Unitario		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Fruto de Palma	Ton.	250.000	No	0	0	0	1.040	1.560	2.080	2.600	3.120	3.120	3.120	3.120
				Valor	0	0	0	260.000	390.000	520.000	650.000	780.000	780.000	780.000	780.000
2				No											
				Valor											
3				No											
				Valor											
4				No											
				Valor											
5				No											
				Valor											
TOTAL INGRESOS (SUMA 1+2+3+4+5)					0	0	0	260.000	390.000	520.000	650.000	780.000	780.000	780.000	780.000
B ESTADO DE INGRESOS Y EGRESOS															
INGRESOS															
Ingresos generados por actividades agropecuarias/agroindustriales					0	0	0	260.000	390.000	520.000	650.000	780.000	780.000	780.000	780.000
Valor del presente crédito					312.000	90.000	96.000	102.000							
Aportes con recursos propios al proyecto					143.638	104.606	43.621								
Otros ingresos															
TOTAL INGRESOS					455.638	194.606	139.621	362.000	390.000	520.000	650.000	780.000	780.000	780.000	780.000
EGRESOS															
Valor de la inversión + costos de producción					455.638	194.606	139.621	179.028	196.044	216.155	240.994	259.194	259.194	259.194	259.194
Amortización a capital del presente crédito					0	0	0	25.711	42.852	59.993	85.705	128.557	128.557	171.409	214.262
Pago de Intereses del presente crédito					0	0	0	146.126	141.743	134.436	124.207	109.595	87.676	65.757	36.532
Otros egresos incluidos otros créditos (intereses y capital)															
TOTAL EGRESOS					455.638	194.606	139.621	350.865	380.639	410.584	450.906	497.346	475.427	496.360	509.988
EXCEDENTE (DEFICIT)					0	0	0	11.135	9.361	109.416	199.094	282.654	304.573	283.640	270.012

A TIR 7% VPN 239.044 PLAZO DEL CREDITO (11 AÑOS)
B TIR 17% VPN 498.837 PROYECCION DE LOS INVERSIONISTAS (20 AÑOS)
 TASA DE OPORTUNIDAD EN AMBOS CASOS 12%

GUIA SOPORTE PROYECTOS PRODUCTIVOS AGROPECUARIOS Y RURALES

I. DISPONIBILIDAD ACTUAL Y PROYECCIÓN TÉCNICA

A. INFORMACIÓN AGRÍCOLA Y FORESTAL

	CULTIVO	ACTUAL HAS	NUEVO HAS	FECHA SIEMBRA	PRODUCCION (Periodos)									
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 a 11
1	Palma		130	Varias	0	0	0	1,040	1,560	2,080	2,600	3,120	3,120	3,120
2														
3														
4														
5														
6														
7														

B. INFORMACIÓN PECUARIA

B.1. BOVINOS

PROYECCIÓN DE EXISTENCIAS		ACTUAL	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10 a 11
1	COMPRA VACAS Y/O NOVILLAS VIENTRE											
2	NOVILLAS VIENTRE											
3	VACAS ADULTAS											
4	TOTAL VIENTRES (1+2+3)											
5	MORTALIDAD ADULTOS (%)											
6	MUERTES ADULTOS (No) (4X5)											
7	SELECCIÓN VACAS (%)											
8	VACAS DE DESECHO (No) (4X7)											
9	TOTAL VACAS PARA CRIA (4-6-8)											
10	NATALIDAD (%)											
11	TOTAL NACIMIENTOS (9X10)											
12	MORTALIDAD TERNEROS (%)											
13	MUERTES TERNEROS (No) (11X12)											
14	TOTAL TERNEROS 0 - 1 AÑO (11-13)											
15	MACHOS 0-1 AÑO											
16	DESECHO MACHOS 0 - 1 AÑO (%)											
17	MACHOS DESECHO 0 - 1 AÑO (No) - VENTA											
18	TOTAL MACHOS 0 - 1 AÑO (No) (15-17)											
19	HEMBRAS 0-1 AÑO											
20	DESECHO HEMBRAS 0 - 1 AÑO (%)											
21	HEMBRAS DESECHO 0 - 1 AÑO (No) - VENTA											
22	TOTAL HEMBRAS 0 - 1 AÑO (No) (19-21)											
23	MACHOS 1 - 2 AÑOS											
24	DESECHO MACHOS 1 - 2 AÑOS (%)											
25	MACHOS DESECHO 1 - 2 AÑOS (No) - VENTA											
26	COMPRA MACHOS 1 - 2 AÑOS											
27	TOTAL MACHOS 1 - 2 AÑOS (23-25+26)											
28	HEMBRAS 1 - 2 AÑOS											
29	DESECHO HEMBRAS 1 - 2 AÑOS (%)											
30	HEMBRAS DESECHO 1 - 2 AÑOS (No) - VENTA											
31	TOTAL HEMBRAS 1 - 2 AÑOS (28-30)											
32	MACHOS CEBA 2-3 AÑOS											
33	COMPRA MACHOS CEBA 2-3 AÑOS											
34	TOTAL MACHOS CEBA 2-3 AÑOS (VENTA)											
35	HEMBRAS 2 - 3 AÑOS											
36	DESECHO HEMBRAS 2 - 3 AÑOS (%)											
37	HEMBRAS DESECHO 2 - 3 AÑOS (No) - VENTA											
38	TOTAL HEMBRAS 2 - 3 AÑOS (35-37)											
39	TOROS Y TORETES											
40	TOROS DE DESECHO (No)											
41	COMPRA DE TOROS Y/O TORETES											
42	TOTAL TOROS Y/O TORETES											
43	TOTAL GANADO											
44	LITROS DE LECHE DIARIOS POR VACA											
45	No. DIAS POR LACTANCIA											
46	TOTAL LECHE PRODUCIDA EN EL AÑO											
47	HECTÁREAS EN PASTOS											
48	U.G.G./HA											

PALMA AFRICANA													
PLANTACION Y MANTENIMIENTO DE 1 HECTAREA													
ACTIVIDADES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				
	PATRON		PRECIO	%	COSTO	CANT	PRECIO	%	COSTO	CANT	PRECIO	%	COSTO
	UNIDAD	CANT	UNIDAD	PARTI	TOTAL		UNIDAD	PARTI	TOTAL		UNIDAD	PARTI	TOTAL
COSTOS DIRECTOS													
<i>Insumos en establecimiento</i>													
Semilla de cobertura	Kilo	4	20.000	2,28%	80.000								
Plántulas de palma en vivero	Palma	147	8.762	36,75%	1.288.014								
SUBTOTAL				39,03%	1.368.014								
<i>Mecanización establecimiento</i>													
Civilizada - ubicación de barreras	Hora	5	100.000	14,27%	500.000								
Rastreada	Pase	3	50.000	4,28%	150.000								
Rastrillada	Pase	2	60.000	3,42%	120.000								
SUBTOTAL				21,97%	770.000								
<i>Mano de obra en establecimiento</i>													
Punto sembrado (incluye las siguientes actividades)	Palma	147	1.500	6,29%	220.500								
Aplicación herbicida a la estaca	Estaca	147											
Ahoyado	Hueco	147											
Cargue en vivero y descargue en sitio de acopio	Palma	147											
Cargue del acopio al sitio definitivo	Palma	147											
Siembra (incluye recolección estaca y bolsa)	Palma	147											
Fertilización edáfica al hueco (roca fosfórica o síl)	Palma	147											
Enderezada de palma	Palma	147											
Siembra cobertura vegetal	Hectárea	1	5.000	0,14%	5.000								
SUBTOTAL				6,43%	225.500								
<i>Otros rubros en establecimiento</i>													
Análisis de suelos	Hectárea	1	2.615	0,07%	2.615								
Levantamiento topográfico	Hectárea	1	7.692	0,22%	7.692								
Estaca (con transporte)	Unidad	147	60	0,25%	8.820								
Transporte palma al lote (en zorra hasta el sitio de acopio)	Palma	147	500	2,10%	73.500								
Construcción drenajes	Hectárea					1	50.200	3,35%	50.200				
Construcción vías y puentes	Hectárea					1	502.000	33,53%	502.000				
SUBTOTAL				2,64%	92.627			37%	552.200				
TOTAL ESTABLECIMIENTO				70,08%	2.456.141				552.200				
<i>Insumos en mantenimiento (incluye fertilizantes de siembra)</i>													
Fertilizantes	Kilo	1.607	161	7,40%	259.308	137	928	8,49%	127.155	237	920	20,31%	218.148
Control sanitario (plaguicidas)	Hectárea	1	20.080	0,57%	20.080	1	20.080	1,34%	20.080	1	20.080	1,87%	20.080
SUBTOTAL				7,97%	279.388			9,84%	147.235			22,18%	238.228
<i>Mano de obra en mantenimiento</i>													
Plato mecánico (143 palmas X 6 veces al año)	Palma	882	250	6,29%	220.500	882	250	14,73%	220.500	882	250	20,53%	220.500
Guachapeo (4 veces al año entre calles)	Guachapeo	4	45.000	5,14%	180.000	4	45.000	12,02%	180.000	4	45.000	16,76%	180.000
Fertilización (143 palmas X 3 veces al año)	Palma	441	60	0,75%	26.460	441	60	1,77%	26.460	441	60	2,46%	26.460
Control sanitario (Censo y control de plagas y enfermedades)	Ronda	24	4.000	2,74%	96.000	24	4.000	6,41%	96.000	24	4.000	8,94%	96.000
Poda Sanitaria	Palma									147	250	3,42%	36.750
Limpieza y mantenimiento de vías, puentes y drenajes	Hectárea					1	50.200	3,35%	50.200	1	50.200	4,67%	50.200
SUBTOTAL				14,92%	522.960			38,29%	573.160			56,79%	609.910
<i>Otros rubros en mantenimiento</i>													
Supervisor/administrador	Hectárea	1	48.775	1,39%	48.775	1	48.775	3,26%	48.775	1	48.775	4,54%	48.775
Técnico permanente/Ing. Agrónomo	Hectárea	1	81.231	2,32%	81.231	1	81.231	5,43%	81.231	1	81.231	7,56%	81.231
SUBTOTAL				3,71%	130.006			8,68%	130.006			12,10%	130.006
TOTAL MANTENIMIENTO				26,60%	932.354			56,81%	850.401			91,07%	978.144
TOTAL PLANTACION Y MANTENIMIENTO				96,68%	3.388.495			93,70%	1.402.601			91,07%	978.144
FINANCIAMIENTO BANCO AGRARIO	Porcentaje	80%	3.388.495	77,34%	2.710.796	80%	1.402.601	74,96%	1.122.081	80%	978.144	72,86%	782.515
COSTOS INDIRECTOS													
Transporte de insumos	Tonelada	1.607	15.000	0,69%	24.105	0.137	15.000	0,14%	2.055	0.237	15.000	0,33%	3.555
Administración	Hectárea	1	92.308	2,63%	92.308	1	92.308	6,17%	92.308	1	92.308	8,59%	92.308
SUBTOTAL				3,32%	116.413			6,30%	94.363			8,93%	95.863
TOTAL COSTOS INDIRECTOS				3,32%	116.413			6,30%	94.363			8,93%	95.863
GRAN TOTAL DE COSTOS				100,00%	3.504.908			100,00%	1.496.964			100,00%	1.074.007

ACTIVIDADES	AÑO 4				AÑO 5				AÑO 6				AÑO 7				AÑO 8				AÑO 9-12				
	PATRON		PRECIO	%	COSTO	CANT	PRECIO	%	COSTO	CANT	PRECIO	%	COSTO	CANT	PRECIO	%	COSTO	CANT	PRECIO	%	COSTO	CANT	PRECIO	%	COSTO
	UNIDAD	CANT	UNIDAD	PARTI	TOTAL		UNIDAD	PARTI	TOTAL		UNIDAD	PARTI	TOTAL		UNIDAD	PARTI	TOTAL		UNIDAD	PARTI	TOTAL		UNIDAD	PARTI	TOTAL
COSTOS DIRECTOS																									
<i>Insumos en mantenimiento</i>																									
Fertilizantes	Kilo	488	822	29,12%	401.016	459	855	26,02%	392.343	459	855	23,60%	392.343	532	831	23,86%	442.323	532	831	22,18%	442.323	532	831	22,18%	442.323
Control sanitario (plaguicidas)	Hectárea	1	20.080	1,46%	20.080	1	20.080	1,33%	20.080	1	20.080	1,21%	20.080	1	20.080	1,08%	20.080	1	20.080	1,01%	20.080	1	20.080	1,01%	20.080
SUBTOTAL				30,58%	421.096			27,35%	412.423			24,80%	412.423			24,94%	462.403			23,19%	462.403			23,19%	462.403
<i>Mano de obra en mantenimiento</i>																									
Plateo mecánico (147 palmas X 4 veces al año)	Palma	588	250	10,67%	147.000	588	250	9,75%	147.000	588	250	8,84%	147.000	588	250	7,93%	147.000	588	250	7,37%	147.000	588	250	7,37%	147.000
Guachapeo (2 veces al año entre calles)	Hectárea	2	45.000	6,54%	90.000	2	45.000	5,97%	90.000	2	45.000	5,41%	90.000	2	45.000	4,85%	90.000	2	45.000	4,51%	90.000	2	45.000	4,51%	90.000
Plateo químico (147 palmas X 2 veces al año)	Palma									294	50	0,88%	14.700	294	50	0,79%	14.700	294	50	0,74%	14.700	294	50	0,74%	14.700
Fertilización (147 palmas X 3 veces al año)	Palma	441	60	1,92%	26.460	441	60	1,75%	26.460	441	60	1,59%	26.460	441	60	1,43%	26.460	441	60	1,33%	26.460	441	60	1,33%	26.460
Control sanitario (Censo y control de plagas y enfermedades)	Hectárea	24	4.000	6,97%	96.000	24	4.000	6,37%	96.000	24	4.000	5,77%	96.000	24	4.000	5,18%	96.000	24	4.000	4,81%	96.000	24	4.000	4,81%	96.000
Poda	Palma	147	250	2,67%	36.750	147	250	2,44%	36.750	147	250	2,21%	36.750	147	250	1,98%	36.750	147	250	1,84%	36.750	147	250	1,84%	36.750
Limpieza y mantenimiento de vías, puentes y drenajes	Hectárea	1	50.200	3,65%	50.200	1	50.200	3,33%	50.200	1	50.200	3,02%	50.200	1	50.200	2,71%	50.200	1	50.200	2,52%	50.200	1	50.200	2,52%	50.200
Cosecha	Tonelada	8	20.000	11,62%	160.000	12	20.000	15,91%	240.000	16	20.000	19,25%	320.000	20	20.000	21,58%	400.000	24	20.000	24,07%	480.000	24	20.000	24,07%	480.000
SUBTOTAL				44,03%	606.410			45,52%	686.410			46,98%	781.110			46,45%	861.110			47,20%	941.110			47,20%	941.110
<i>Otros rubros en mantenimiento</i>																									
Supervisor	Supervisor	1	48.775	3,54%	48.775	1	48.775	3,23%	48.775	1	48.775	2,93%	48.775	1	48.775	2,63%	48.775	1	48.775	2,45%	48.775	1	48.775	2,45%	48.775
Técnico permanente	Técnico	1	81.231	5,90%	81.231	1	81.231	5,39%	81.231	1	81.231	4,89%	81.231	1	81.231	4,38%	81.231	1	81.231	4,07%	81.231	1	81.231	4,07%	81.231
SUBTOTAL				9,44%	130.006			8,62%	130.006			7,82%	130.006			7,01%	130.006			6,52%	130.006			6,52%	130.006
TOTAL MANTENIMIENTO				84,05%	1.157.512			81,49%	1.228.839			79,60%	1.323.539			78,41%	1.453.519			76,91%	1.533.519			76,91%	1.533.519
Transporte de insumos	Tonelada	8,488	15.000	9,25%	127.320	12,459	15.000	12,39%	186.885	16,459	15.000	14,85%	246.885	20,532	15.000	16,61%	307.980	24,532	15.000	18,46%	367.980	24,532	15.000	18,46%	367.980
Administración	Hectárea	1	92.308	6,70%	92.308	1	92.308	6,12%	92.308	1	92.308	5,55%	92.308	1	92.308	4,98%	92.308	1	92.308	4,63%	92.308	1	92.308	4,63%	92.308
SUBTOTAL				15,95%	219.628			18,51%	279.193			20,40%	339.193			21,59%	400.288			23,09%	460.288			23,09%	460.288
TOTAL COSTOS INDIRECTOS				15,95%	219.628			18,51%	279.193			20,40%	339.193			21,59%	400.288			23,09%	460.288			23,09%	460.288
GRAN TOTAL DE COSTOS				100,00%	1.377.140			100,00%	1.508.032			100,00%	1.662.732			100,00%	1.853.807			100,00%	1.993.807			100,00%	1.993.807

PROGRAMA DE FERTILIZACION POR HECTAREA (Kg./Ha.)																			
NUTRIENTE	FUENTE	UNID	PRECIO	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		AÑO 6		AÑO 7		AÑO 8-10	
				CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO	CANT	PRECIO
NITROGENO	SAM	Kilo	\$1.034	0,45	\$465	0,45	\$465	0,75	\$776	0,9	\$931	1	\$1.034	1	\$1.034	1	\$1.034	1	\$1.034
POTASIO	KCL	Kilo	\$892	0,3	\$268	0,3	\$268	0,6	\$535	1	\$892	1	\$892	1	\$892	1,2	\$1.070	1,2	\$1.070
MAGNESIO	MgSO4	Kilo	\$540	0,15	\$81	0,15	\$81	0,225	\$122	1,3	\$702	1	\$540	1	\$540	1,3	\$702	1,3	\$702
BORO	BORAX 48%	Kilo	\$1.690	0,03	\$51	0,03	\$51	0,03	\$51	0,12	\$203	0,12	\$203	0,12	\$203	0,12	\$203	0,12	\$203
CALCIO	Cal Dolomita	Kilo	\$146	1	\$146														
FOSFORO	Roca Fosfórica	Kilo	\$212	1,5	\$318														
ABONO ORGANICO	Pollinaza	Kilo	\$58	7,5	\$435														
DOSIS/PALMA		Kilo		10,93	\$1.764	0,93	\$865	1,61	\$1.484	3,32	\$2.728	3,12	\$2.669	3,12	\$2.669	3,62	\$3.009	3,62	\$3.009
TOTAL KILO/AÑO		Kilo		1607	\$259.308	137	\$127.155	237	\$218.148	488	\$401.016	459	\$392.343	459	\$392.343	532	\$442.323	532	\$442.323

NOTA: Fraccionar la fertilización 3 veces al año, excepto Calcio y Fósforo. A partir del año cuarto se recomienda revisar esta tabla con base en el análisis foliar DF.
ELABORO: Ing. Agrónomo Jesús Egdar López

Los precios fueron suministrados por COPALCOL Sabana de Torres.

DISCRIMINACION DE ALGUNOS COSTOS				
Cargo	Ingreso básico	Año	Prestaciones	Total
Administración				
Gerente	500.000	6.000.000	Honorario (No aplica)	6.000.000
Contador	300.000	3.600.000	Honorario (No aplica)	3.600.000
Revisor fiscal	200.000	2.400.000	Honorario (No aplica)	2.400.000
Subtotal				12.000.000
Dividido en 130 hectáreas				92.308
Mano de obra y otros rubros				
Supervisor/administrador	433.700	5.204.400	1.136.294	6.340.694
Técnico Permanente/Ing. Agrónomo	880.000	10.560.000	Honorario (No aplica)	10.560.000
Subtotal				16.900.694
Dividido en 130 hectáreas				130.005

SIMULACION PRIMER DESEMBOLSO (52% DEL TOTAL DEL CREDITO)

CUOTA No.	FECHA	ABONOS	INTERESES	CUOTA	SALDO
0	15-feb-08				312.000.000
1	14-feb-09	0	58.656.000	58.656.000	370.656.000
2	14-feb-10	0	67.830.048	67.830.048	438.486.048
3	14-feb-11	0	78.050.517	78.050.517	516.536.565
4	14-feb-12	15.496.097	88.069.484	103.565.581	501.040.468
5	13-feb-13	25.826.828	85.427.400	111.254.228	475.213.640
6	13-feb-14	36.157.560	81.023.926	117.181.486	439.056.080
7	13-feb-15	51.653.657	74.859.062	126.512.719	387.402.423
8	13-feb-16	77.480.485	66.052.113	143.532.598	309.921.938
9	12-feb-17	77.480.485	52.841.690	130.322.175	232.441.453
10	12-feb-18	103.307.313	39.631.268	142.938.581	129.134.140
11	12-feb-19	129.134.140	22.017.371	151.151.511	0
TOTALES		516.536.565	714.458.879	1.230.995.444	

18,80% Capitalización
18,30% Capitalización
17,80% Capitalización
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente

SIMULACION SEGUNDO DESEMBOLSO (15% DEL TOTAL DEL CREDITO 360 DIAS POSTERIORES AL PRIMER DESEMBOLSO)

CUOTA No.	FECHA	ABONOS	INTERESES	CUOTA	SALDO
0	14-feb-09				90.000.000
1	14-feb-10	0	16.470.000	16.470.000	106.470.000
2	14-feb-11	0	18.951.660	18.951.660	125.421.660
3	14-feb-12	3.762.650	21.384.393	25.147.043	121.659.010
4	13-feb-13	6.271.083	20.742.861	27.013.944	115.387.927
5	13-feb-14	8.779.516	19.673.642	28.453.158	106.608.411
6	13-feb-15	12.542.166	18.176.734	30.718.900	94.066.245
7	13-feb-16	18.813.249	16.038.295	34.851.544	75.252.996
8	12-feb-17	18.813.249	12.830.636	31.643.885	56.439.747
9	12-feb-18	25.084.332	9.622.977	34.707.309	31.355.415
10	12-feb-19	31.355.415	5.346.098	36.701.513	0
TOTALES		125.421.660	159.237.296	284.658.956	

18,30% Capitalización
17,80% Capitalización
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente

SIMULACION TERCER DESEMBOLSO (16% DEL TOTAL DEL CREDITO 360 DIAS POSTERIORES AL SEGUNDO DESEMBOLSO)

CUOTA No.	FECHA	ABONOS	INTERESES	CUOTA	SALDO
0	14-feb-10				96.000.000
1	14-feb-11	0	17.088.000	17.088.000	113.088.000
2	14-feb-12	3.392.640	19.281.504	22.674.144	109.695.360
3	13-feb-13	5.654.400	18.703.059	24.357.459	104.040.960
4	13-feb-14	7.916.160	17.738.984	25.655.144	96.124.800
5	13-feb-15	11.308.800	16.389.278	27.698.078	84.816.000
6	13-feb-16	16.963.200	14.461.128	31.424.328	67.852.800
7	12-feb-17	16.963.200	11.568.902	28.532.102	50.889.600
8	12-feb-18	22.617.600	8.676.677	31.294.277	28.272.000
9	12-feb-19	28.272.000	4.820.376	33.092.376	0
TOTALES		113.088.000	128.727.908	241.815.908	

17,80% Capitalización
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente

SIMULACION CUARTO DESEMBOLSO (17% DEL TOTAL DEL CREDITO 360 DIAS POSTERIORES AL TERCER DESEMBOLSO)

CUOTA No.	FECHA	ABONOS	INTERESES	CUOTA	SALDO
0	14-feb-11				102.000.000
1	14-feb-12	3.060.000	17.391.000	20.451.000	98.940.000
2	13-feb-13	5.100.000	16.869.270	21.969.270	93.840.000
3	13-feb-14	7.140.000	15.999.720	23.139.720	86.700.000
4	13-feb-15	10.200.000	14.782.350	24.982.350	76.500.000
5	13-feb-16	15.300.000	13.043.250	28.343.250	61.200.000
6	12-feb-17	15.300.000	10.434.600	25.734.600	45.900.000
7	12-feb-18	20.400.000	7.825.950	28.225.950	25.500.000
8	12-feb-19	25.500.000	4.347.750	29.847.750	0
TOTALES		102.000.000	100.693.890	202.693.890	

17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente
17,05% Interés corriente

ANEXO C
CERTIFICADO CAMARA DE COMERCIO

CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA N°0155153

CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA

SEDE PRINCIPAL

Fecha : 20080925 Hora Certificado : 15:39:23

Operacion: 01P01092506608P01090 PAGINA No. 1

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.

LA CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,

CERTIFICA :

NOMBRE : PROYECTOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL LTDA.

N.I.T.:0900199725-0

DIRECCION COMERCIAL: CALLE 4 N. 5-05 LA MARINA

DOMICILIO : SAN ALBERTO

TELEFONO COMERCIAL: 5646450

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CALLE 4 N. 5-05 LA MARINA

MUNICIPIO JUDICIAL: SAN ALBERTO

E-MAIL: jmsuarte@hotmai.com

TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL: 5645450

CERTIFICA :

MATRICULA NO. 00022293

FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 6 DE FEBRERO DE 2008

CERTIFICA :

CONSTITUCION : QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE SAN ALBERTO DEL 9 DE ENERO DE 2008 , INSCRITA EL 6 DE FEBRERO DE 2008 BAJO EL NUMERO 00003975 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: PROYECTOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL LTDA.

CERTIFICA

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 8 DE ENERO DE 2028 .

CERTIFICA :

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRA POR OBJETO SOCIAL, CONSULTORIA EN PROYECTOS PUBLICOS Y PRIVADOS, FORMULACION, EVALUACION Y GERENCIA DE PROYECTOS INCLUIDA LA CONSECUICION DE RECURSOS REEMBOLSABLES Y NO REEMBOLSABLES, CAPACITACIONES EMPRESARIALES Y REPRESENTACION COMERCIAL, INTEGRADOR U OPERADOR DE PROYECTOS ASOCIATIVOS, ASISTENCIA TECNICA AGROPECUARIA, AGROINDUSTRIAL, SOCIAL Y MEDIO AMBIENTE, AVALUOS

*** CONTINUA ***

7 & MICROFORMAS LTDA.

CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA N°0155154

PROYECTOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL LTDA.

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL PAGINA No. 2
Fecha : 20080925 Hora : 15:39:23 Operacion: 01P01092506608P01090

DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, ASESORIAS FINANCIERAS,
ECONOMICAS, LEGALES, CONTABLES Y TRIBUTARIAS Y EN GENERAL
TODA ACTIVIDAD LEGAL DE LOS TRES SECTORES DE LA ECONOMIA.
EN DESARROLLO DE SU OBJETO Y PARA EL CUMPLIMIENTO DEL MISMO,
PODRA LA SOCIEDAD CONTRATAR CON EL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO,
ADQUIRIR, CONSERVAR O ENAJENAR A CUALQUIER TITULO TODA CLASE
DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, TOMAR DINERO EN MUTUO, EN
PRESTAMO A INTERES, Y EN GENERAL, CELEBRAR EL CONTRATO DE MUTUO
EN TODAS SUS FORMAS DAR O TOMAR EN ARRENDAMIENTO TODA CLASE DE
BIENES MUEBLES O INMUEBLES, DAR O TOMAR DINERO EN INTERES
CON BANCOS, AGENCIAS BANCARIAS, ENTIDADES OFICIALES O
PARTICULARES CON CORPORACIONES DE AHORRO Y VIVIENDA, GRAVAR
EN CUALQUIER FORMA LOS BIENES MUEBLES E HIPOTECAR LOS
INMUEBLES, GIRAR, ENDOSAR, ACEPTAR, COBRAR, PAGAR, PROTESTAR,
NEGOCIAR EN CUALQUIER FORMA TODA CLASE DE TITULOS VALORES Y
RECIBIRLOS EN PAGO, OBTENER DERECHOS DE PROPIEDAD SOBRE
MARCAS, PATENTES, PRIVILEGIOS, INVENTOS, DIBUJOS, INSIGNIAS
Y CONSEGUIR LOS REGISTROS DE LOS MISMOS, TOMAR INTERESES COMO
ACCIONISTA FUNDADOR O NO DE OTRAS SOCIEDADES DE CUALQUIER CLASE
QUE ELLAS SEAN Y ENAJENAR SUS CUOTAS O PARTES DE INTERES
SOCIAL, FUSIONARSE CON ELLAS O ABSORBERLAS, EN FIN,
ADELANTAR CUALQUIER ACTO O CONTRATO QUE SE RELACIONE
DIRECTAMENTE CON EL OBJETO SOCIAL. LA SOCIEDAD MANTENDRA UN
EQUIPO DE TRABAJO MULTIDISCIPLINARIO CON ASESORES EXTERNOS EN
CIENCIAS AGROPECUARIAS Y AMBIENTALES, CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS, CIENCIAS JURIDICAS Y POLITICAS, CIENCIAS
SOCIALES, ENTRE OTROS.

CERTIFICA :

CAPITAL Y SOCIOS : \$ 3,000,000.00 DIVIDIDO EN 3,000.00 CUOTAS CON
VALOR NOMINAL DE \$ 1,000.00 CADA UNA, DISTRIBUIDO ASI:

- SOCIOS CAPITALISTA(S)

SUAREZ TELLEZ JOSE MIGUEL	NIT 000000912944947
NO. CUOTAS: 1,000.00	VALOR:\$1,000,000.0
SALCEDO HERNANDEZ JAIME EDUARDO	C.C. 00091471766
NO. CUOTAS: 1,000.00	VALOR:\$1,000,000.0
RAMIREZ ESTUPIÑAN VICTOR IVAN	C.C. 00091493622
NO. CUOTAS: 1,000.00	VALOR:\$1,000,000.0
TOTALES	
NO. CUOTAS: 3,000.00	VALOR :\$3,000,000.00

CERTIFICA :

** NOMBRAMIENTOS : **

*** CONTINUA ***

CAMARA DE COMERCIO DE AGUACHICA N°0155155

PROYECTOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL LTDA.

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL PAGINA No. 3
Fecha : 20080925 Hora : 15:39:23 Operacion: 01P01092506608P01090

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE SAN ALBERTO DEL 9 DE ENERO DE 2008
, INSCRITA EL 6 DE FEBRERO DE 2008 BAJO EL NUMERO 00003976 DEL
LIBRO IX , FUE (RON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
--------	----------------

GERENTE

RAMIREZ ESTUPIÑAN VICTOR IVAN	C.C.00091493622
-------------------------------	-----------------

QUE POR DOCUMENTO PRIVADO DE SAN ALBERTO DEL 9 DE ENERO DE 2008
, INSCRITA EL 6 DE FEBRERO DE 2008 BAJO EL NUMERO 00003977 DEL
LIBRO IX , FUE (RON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
--------	----------------

SUBGERENTE

SALCEDO HERNANDEZ JAIME EDUARDO	C.C.00091471766
---------------------------------	-----------------

CERTIFICA :

REPRESENTACION LEGAL. EL GERENTE ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA
SOCIEDAD. FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL. a.) REPRESENTAR A
LA SOCIEDAD ANTE TERCEROS Y ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES DEL
ORDEN ADMINISTRATIVO O JURISDICCIONAL. b.) EJECUTAR TODOS LOS
ACTOS U OPERACIONES COMPRENDIDOS DENTRO DEL OBJETO SOCIAL O
QUE SE RELACIONEN CON LA EXISTENCIA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA
SOCIEDAD. c.) AUTORIZAR CON SU FIRMA TODOS LOS DOCUMENTOS, QUE
DEBEN OTORGARSE EN DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES O EN
INTERES DE LA COMPAÑIA, d.) PRESENTAR A LA JUNTA GENERAL DE
SOCIOS, EN SU PRIMERA REUNION ORDINARIA DEL AÑO, UN BALANCE
GENERAL DEL FIN DE EJERCICIO, CON UN INVENTARIO GENERAL,
UN INFORME ESCRITO SOBRE LA SITUACION DE LA SOCIEDAD, UN
DETALLE COMPLETO DE LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS Y UN
PROYECTO DE DISTRIBUCION DE UTILIDADES. e.) SUMINISTRAR LOS
INFORMES QUE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS SOLICITE EN RELACION
CON LA COMPAÑIA Y LAS ACTIVIDADES SOCIALES. f.) NOMBRAR Y
REMOVER LOS EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD CUYO NOMBRAMIENTO Y
REMOCION NO CORRESPONDAN A LA JUNTA DE SOCIOS. TODOS LOS
EMPLEADOS DE LA COMPAÑIA, CON EXCEPCION DE LOS DESIGNADOS POR
LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS, ESTARAN SOMETIDOS AL GERENTE EN
EL DESEMPEÑO DE SUS CARGOS. g.) TOMAR LAS MEDIDAS QUE
RECLAME LA CONSERVACION DE LOS BIENES SOCIALES, VIGILAR LA
ACTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD E IMPARTIR LAS ORDENES
E INSTRUCCIONES QUE EXIJA LA BUENA MARCHA DE LA COMPAÑIA. h.)
CONVOCAR LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS A SUS REUNIONES
ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS CUANDO LO JUZGUE NECESARIO O
CUANDO SE LO SOLICITE UN NUMERO DE SOCIOS QUE REPRESENTEN

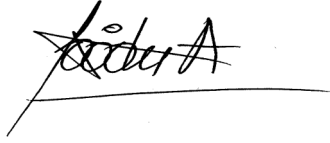
*** CONTINUA ***

ANEXO D
BALANCE GENERAL DE INICIACION

PROYECTOS Y DESARROLLO EMPRESARIAL
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
A 29 FEBRERO DE 2008
NIT: 900.199.725-0

	NOTAS	%
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>		
CUOTAS DE SOSTENIMIENTO	1.500.000	100,00%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.500.000	100,00%
<u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>		
FINANCIEROS	0	0,00%
DIVERSOS	0	0,00%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0,00%
TOTAL INGRESOS	1.500.000	100,00%
 <u>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</u>		
TRANSPORTES, FLETES	20.000	1,33%
GASTOS LEGALES	201.696	13,45%
DIVERSOS	68.425	4,56%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMON	290.121	19,34%
 <u>GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS</u>		
DIVERSOS	0	0,00%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DEVENTAS	0	0,00%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	290.121	19,34%
 <u>GASTOS NO OPERACIONALES</u>		
FINANCIEROS	70.110	4,67%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	70.110	4,67%
TOTAL UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	1.139.769	75,98%

VICTOR IVAN RAMIREZ ESTUPIÑAN
REPRESENTANTE LEGAL



SAIDER A. SILVA SERRANO
CONTADOR PUBLICO
T.P 102359-T