



# GUÍA BÁSICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN LA PALMA DE ACEITE Y PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER NUEVAS PLANTACIONES



Publicación cofinanciada por el Convenio de Asociación No. 0545 de 2016 suscrito entre el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, MADR, y Fedepalma con el apoyo del Fondo de Fomento Palmero

**Jens Mesa Dishington**, Presidente Ejecutivo Fedepalma  
**José Ignacio Sanz Scovino**, Director General Cenipalma  
**Alexandre Patrick Cooman**, Director de la Unidad de Extensión Cenipalma

### **Autores**

**Alcibiades Hinestroza**, Líder de Promoción y Desarrollo de Asistencia Técnica  
**José de los Reyes Pardo Gómez**, Asesor UAATAS  
**Lady Paola Tenjo Fuentes**, Responsable POES  
**Ximena Díaz Ortiz**, Diseño  
**Garavato**, Ilustración  
**Jauegraf**, Impresión

### **Colaborador**

Palmaceite S.A.

ISBN: 978-958-8616-81-0

Fedepalma  
Cra. 10 A # 69 A-44  
Teléfono: 3138600  
Bogotá D.C.  
[www.fedepalma.org](http://www.fedepalma.org)

Agosto de 2016



# GUÍA BÁSICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO EN LA PALMA DE ACEITE Y PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER NUEVAS PLANTACIONES





Hola. Soy Juan Palma, cultivador de palma de aceite sostenible. Quiero acompañarlo para construir un plan de negocio para su cultivo.



De nuestra finca y de la producción del cultivo obtenemos los ingresos para el sostenimiento de nuestras familias, para ahorrar y para crecer. Por eso, nuestro cultivo es nuestra empresa, y como toda empresa, debemos manejarla adecuadamente de manera que perdure en el tiempo.



Para lograr una buena administración es importante saber dónde estamos y hacia dónde queremos ir. Esto significa tener un plan de negocio. Con un buen plan podremos determinar si nuestra empresa es rentable y hacia dónde y cómo debemos dirigirla.



PLAN DE NEGOCIOS



Esta cartilla contiene una guía general que le permitirá elaborar el plan de negocio de su finca o unidad productiva. Para implementarla pida el acompañamiento del asesor de su Unidad de Asistencia y Auditoría Técnica, Ambiental y Social, UATAS.

¡Manos a la obra!



# Visión de la empresa



**VAMOS PASO A PASO...**

Lo primero que debemos definir es la visión de la empresa. Esto lo logramos respondiendo a la siguiente pregunta:

¿Cómo vemos nuestra unidad productiva dentro de cinco años?



¿Cómo nos vemos dentro de cinco años en nuestra unidad productiva?




Cuando ya tenemos la visión clara, es decir que sabemos a dónde queremos llegar, pasamos a determinar las actividades necesarias para lograrlo.

En la siguiente tabla, enumere todas las acciones que considere importante hacer para alcanzar su visión. Al frente de cada una escriba el valor o costo para desarrollarla, dónde obtener los recursos para realizarla (financiación) y cuándo tiene programado hacerla.



NO OLVIDE PEDIR AYUDA DEL ASESOR DE SU UAATAS, SOBRE TODO EN LOS PUNTOS QUE NO TENGA MUCHA INFORMACIÓN, COMO POR EJEMPLO EN EL VALOR DE ALGUNAS ACCIONES.





Si dentro de su visión contempla realizar nuevas siembras, es importante que lo anote en la siguiente tabla:

### Proyección de nuevas siembras

Material a sembrar	Lote	No. de plantas	Área	Programación de las siembras (anote el mes o el semestre en el que va a realizar la siembra)				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5

## ¿Cuánto nos cuesta operar nuestra empresa?

El siguiente paso es hacer un listado de todas las actividades que desarrollamos para poner a producir nuestro cultivo: plateos, limpieza de calles, compra y aplicación de fertilizantes, pago de los créditos, etc.



Toda esta información se encuentra en el libro de campo de su finca y nos servirá para proyectar estas actividades a cinco años.



Es importante identificar la unidad de medida de cada actividad (por ejemplo: jornales, bultos, metros, etc.) y la cantidad que debemos utilizar durante cada año, teniendo en cuenta el crecimiento esperado.

Use la siguiente tabla para esta tarea.

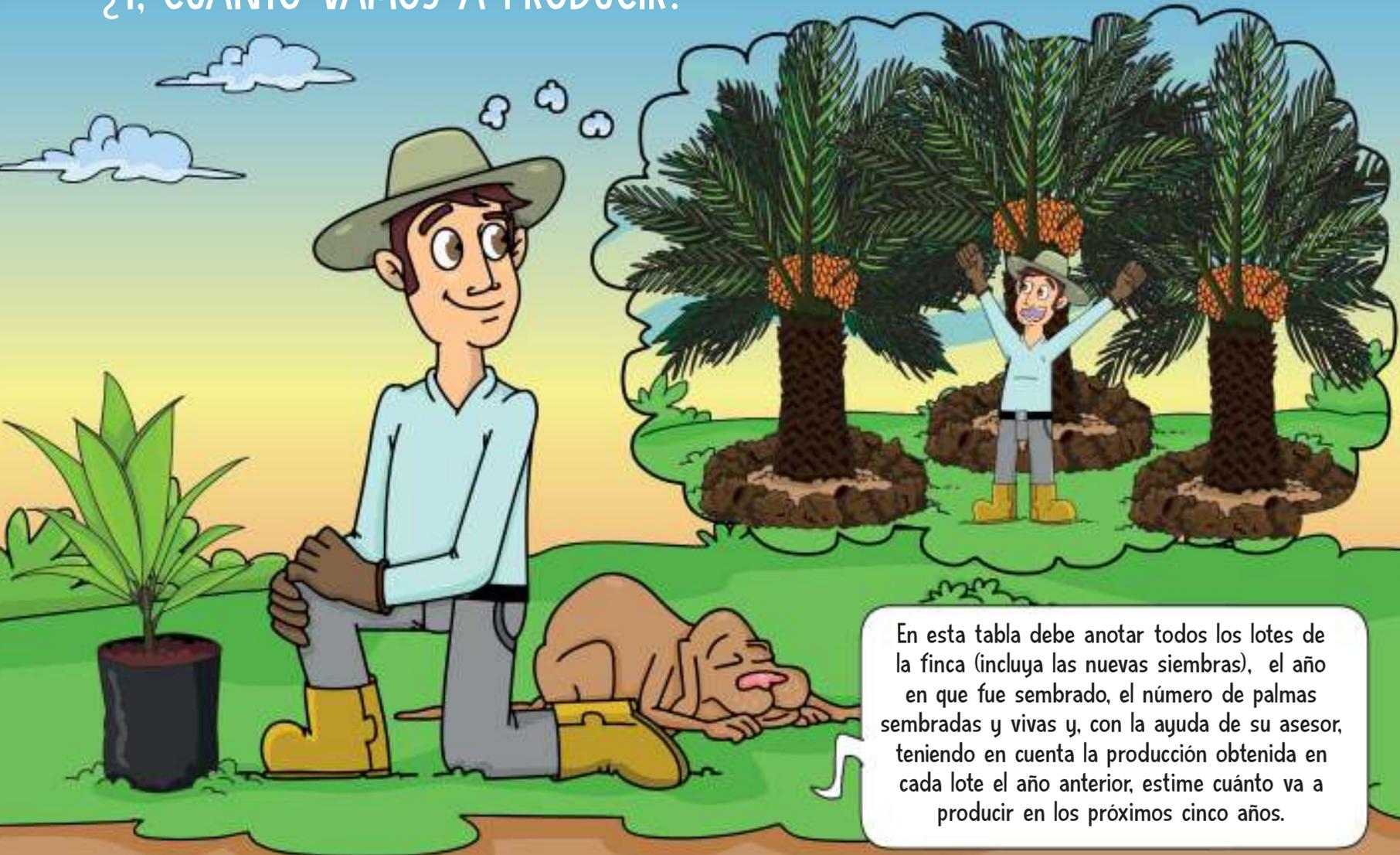


## Proyección de costos y gastos ¿Cuánto nos cuesta la operación y mantenimiento de nuestra unidad productiva?

Actividades	Unidad	Valor unitario	Costo total Año 1	Costo total proyección a partir del año 1				
				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Establecimiento del cultivo</b>								
<b>Mantenimiento del cultivo</b>								
<b>Nutrición</b>								
<b>Manejo fitosanitario</b>								

Actividades	Unidad	Valor unitario	Costo total Año 1	Costo total proyección a partir del año 1				
				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
<b>Cosecha y transporte</b>								
<b>Asistencia técnica</b>								
<b>Administración</b>								
<b>Obligaciones financieras</b>								
<b>Otros costos y gastos</b>								

# ¿Y, CUÁNTO VAMOS A PRODUCIR?



En esta tabla debe anotar todos los lotes de la finca (incluya las nuevas siembras), el año en que fue sembrado, el número de palmas sembradas y vivas y, con la ayuda de su asesor, teniendo en cuenta la producción obtenida en cada lote el año anterior, estime cuánto va a producir en los próximos cinco años.



## ¿Cuánto esperamos producir en los próximos años?

Lotes	Año de siembra	Área/palmas sembradas	Producción del año anterior	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
			Total					
			Por hectárea					
			Total					
			Por hectárea					
			Total					
			Por hectárea					
			Total					
			Por hectárea					
			Total					
			Por hectárea					
			Total					
			Por hectárea					
			Total					
			Por hectárea					
			Total					
			Por hectárea					

## ¿Y el flujo de caja?

Esta es una herramienta financiera que nos permite comparar los ingresos con los costos y gastos de la empresa, para saber si el negocio nos genera excedentes (cuando los ingresos son mayores que los costos y gastos) o déficits (los costos y gastos son mayores que los ingresos), y determinar si la empresa es rentable en el largo plazo.



Para construir el flujo de caja, utilizamos todos los cálculos hechos hasta ahora. Pida la ayuda del asesor de su UAATAS para diligenciar la siguiente tabla.



## Flujo de caja de la unidad productiva

Suma de todos los ingresos de los 5 años (A)	
Suma de todos los egresos de los 5 años (B)	
Indicador de rentabilidad (A/B) - 1	

Descripción	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>						
Fruto de palma de aceite producido (Fr)	Toneladas					
Precio esperado del fruto de palma (Pr)	Pesos					
Total ingresos por venta de fruta (Ing=Fr x Pr)	Pesos					
Otros ingresos (Otr)	Pesos					
<b>Total ingresos (Ing + Otr)</b>	Pesos					
<b>Costos y gastos</b>						
Mantenimiento del cultivo	Pesos					
Cosecha y transporte	Pesos					
Asistencia técnica	Pesos					
Administración	Pesos					
Obligaciones financieras	Pesos					
Otros costos y gastos	Pesos					
<b>Total egresos</b>						
<b>Flujo de caja (Total de ingresos - Total de egresos)</b>						

Después de haber hecho todas las tareas, analice con su asesor las principales conclusiones del plan de negocio. Revíselo periódicamente y así sabrá si está haciendo las cosas correctamente para alcanzar su visión.

Puede utilizar otra cartilla como esta para los nuevos proyectos que vaya a realizar y que no haya incluido en este plan.

Espero haberle ayudado a construir su plan. Y no olvide que juntos podemos seguir mejorando.





## Conclusiones


# ¡ AMIGO PALMICULTOR !

Ahora que ya tiene un plan de negocio y espera iniciar una nueva plantación debe seguir las recomendaciones que le ilustramos en la segunda parte de este material.

¿Sabe qué hacer para establecer un nuevo cultivo sostenible de palma de aceite?

Quiero contarle las actividades que debe tomar en cuenta cuando vaya a sembrar nuevos cultivos en cumplimiento con la norma RSPO o Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible.

Debemos ser responsables con el medio ambiente, con las comunidades, los trabajadores, las leyes, la economía y la productividad de nuestras fincas.



A cartoon illustration of a man wearing a tan hat, a light blue long-sleeved shirt, grey trousers, and yellow boots. He is standing in a green field with several trees in the background. A speech bubble is positioned above him, containing the question '¿Quiénes deben seguir esta guía?'.

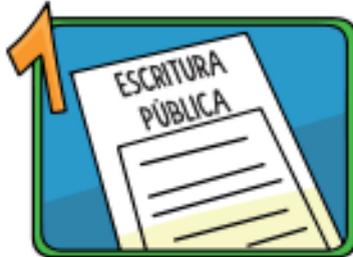
¿Quiénes deben seguir esta guía?

Los palmicultores que planean realizar cultivos de palma en tierras que no han sido cultivadas previamente con palma de aceite.

La RSPO solicitó que se sigan estas recomendaciones para las nuevas plantaciones desde el 1 de enero de 2010. ¡Si no ha sido así, llegó el momento de hacer las cosas bien!



Lo primero que debemos hacer cuando planeamos levantar nuevos cultivos es asegurarnos de la legalidad del predio donde vamos a establecer nuestra plantación.  
¿Cómo lo hacemos?



Escritura pública que certifica la legalidad y propiedad del predio.



Certificado de libertad y tradición expedido por la Oficina de Registro de Instrumentos Públicos.



Un plano con el polígono georreferenciado del área en la que se planea realizar la nueva siembra.

¿Qué pasa si no contamos con la escritura pública?

Debemos escriturar el predio en una notaría pública y así mismo registrar esta escritura en la Oficina de Instrumentos Públicos con el fin de obtener el certificado de libertad y tradición.



Es indispensable identificar la posible existencia de derechos legales, culturales, ancestrales o de uso de la tierra, sin conocimiento previo, libre e informado de los posibles afectados, ya que no se puede sembrar palma en predios con estas características.



Es importante que el terreno en el que planeamos realizar las nuevas plantaciones cuente con las condiciones requeridas para cultivar palma. Para asegurarnos de eso debemos:

Visitar el predio en compañía de un técnico y hacer un análisis visual para identificar las características del terreno y a su vez verificar la aptitud del mismo para sembrar palma.



Realizar diferentes estudios:

- Topográfico para planear correctamente los sistemas de drenajes, riego, vías y otras infraestructuras requeridas.
- Análisis de suelo para determinar su composición, textura, contenido de materia orgánica y características fisicoquímicas.
- Levantamiento planialtimétrico para identificar pendientes.

PLANTA  
EXTRACTORA

Para ser responsable con el medioambiente y las comunidades en los procesos de las nuevas plantaciones, es importante organizarnos en grupo o con una planta extractora y contratar un experto para realizar:



Estudio de Impacto Ambiental y Social (EIAS) con el fin de identificar las repercusiones que tendría la siembra de la nueva plantación sobre los recursos naturales y comunidades cercanas y/o vecinas.



Estudio de áreas de Alto Valor de Conservación (AVC) para determinar si en el predio se cuenta con posibles AVC como: diversidad de especies, especies RAP (raras, amenazadas o en peligro de extinción) áreas de captación de aguas, sitios importantes para el sustento de comunidades, zona con valor histórico o arqueológico, entre otros.



Estudio de gases de efecto invernadero (GEI) que nos ayudará a identificar las áreas en las que tenemos reservas de carbono, así como los GEI que posiblemente vamos a generar con nuestros cultivos. Recordemos que estos gases ocasionan el calentamiento global.



Debemos hacer un análisis de cambio en el uso del suelo para asegurar que en el área que planeamos cultivar no ha habido conversión de bosques primarios o de AVC desde noviembre de 2005. ¿Cómo lo hacemos? Con imágenes satelitales de alta resolución que permiten detectar los cambios de la tierra.



Mapa base Coberturas en el 2005.

Despejes entre 2005-2007. No hay responsabilidad de compensación.

Despeje entre 2008-mayo 2014. Debes compensar las áreas despejadas.

También puede compensar económicamente.

\$\$\$

Despeje después de mayo de 2014. Si eres propietario y miembro de la RSPO expulsan a la extractora y a la cadena de suministro. Si eres dueño pero no eres miembro debes compensar el doble de las hectáreas despejadas.

## ¿Por qué debo compensar y/o remediar?

Cuando hemos sembrado palma de aceite y hemos transformado la cobertura vegetal y ocasionado la pérdida de áreas de alto valor de conservación como bosques primarios, fuentes de agua, sitios de sustento de comunidades y similares; debemos compensar o remediar estos impactos negativos que hemos generado.



## ¿Qué significa remediar y compensar?

Significa que debemos enmendar los daños que acabamos de mencionar. Podemos hacerlo con las siguientes acciones:

- ✿ Implementar procedimientos operativos estándar en torno a las mejores prácticas.
- ✿ Desarrollar y ejecutar un plan de remediación social de acuerdo con las comunidades afectadas por la pérdida o deterioro de AVC de carácter sociocultural.
- ✿ Empezar un plan de remediación ambiental en las rondas de protección de los cuerpos de agua, en áreas de pendiente excesiva o en suelos frágiles o marginales.
- ✿ Establecer medidas de conservación de la biodiversidad que compensen la pérdida de AVC de carácter ambiental.

1

Autodeclaración de incumplimiento con requerimientos de AVC del Principio 7 o del NPP (Nuevo Procedimiento de Plantaciones).

2

Análisis y cuantificación de la responsabilidad de compensación y remediación.

3

Elaboración del Plan de Remediación y Compensación.

4

Aprobación e implementación del Plan.



En nuestras nuevas plantaciones debemos hacer un uso responsable de los sistemas de riego y por supuesto del agua de fuentes naturales. Para lograrlo es necesario seguir los siguientes pasos:

## Concesión de aguas superficiales

Diligenciar formulario único nacional de solicitud

### Anexar:

- ✿ Croquis a mano alzada del lugar de captación de agua
- ✿ Certificado de existencia y representación legal
- ✿ Certificado de libertad y tradición
- ✿ Poder en caso de enviar un representante

Radicar en la Corporación Autónoma Regional competente y esperar el permiso

## Uso de agua del canal de riego

Realizar solicitud escrita

### Anexar:

- ✿ Certificado de libertad y tradición
- ✿ Mapa del predio con curvas de niveles

Radicar en Distrito de Riego y esperar el permiso

## Concesión de aguas subterráneas

Si no existe un pozo perforado, debe solicitar el permiso de exploración y prospección

Diligenciar formulario único nacional de solicitud



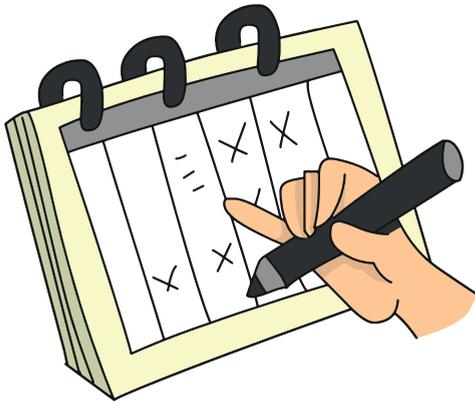
### Anexar:

- ✿ Certificado de existencia y representación legal
- ✿ Certificado de libertad y tradición
- ✿ Poder en caso de enviar un representante
- ✿ Diseño de pozo y pruebas de bombeo

Radicar en la Corporación Autónoma Regional competente y esperar el permiso

Si requiere desmontar algunas especies vegetales del terreno donde planea cultivar, debe hacerlo responsablemente realizando los siguientes pasos:





## Diligenciar el formulario único nacional de solicitud de aprovechamiento forestal, bosque natural o plantaciones no registradas

### Anexar al formulario:

- 📌 Certificado de libertad y tradición.
- 📌 Plan de aprovechamiento forestal.
- 📌 Inventario forestal al 100 %.
- 📌 Mapa con las áreas en las que se va a realizar el aprovechamiento.
- 📌 Estudio de aptitud del suelo para su nuevo uso.
- 📌 Certificado de existencia y representación legal.
- 📌 Copia de la escritura del predio.
- 📌 Poder en caso de enviar un representante.
- 📌 Radicar en la Corporación Autónoma Regional competente y esperar el respectivo permiso.
- 📌 Debemos verificar que nuestro predio no cuente con limitantes para el cultivo de palma como son: rondas hídricas, áreas de reservas naturales de la sociedad ambiental, humedales y/o otras áreas de protección.
- 📌 Con ayuda de la información cartográfica con la que cuenta el país, es necesario determinar dónde podemos cultivar palma y en qué lugares no, con el fin de no afectar el medioambiente.
- 📌 Cuando construyamos vías de acceso y/o adecuación del terreno, debemos realizar el despeje de la cobertura vegetal y los desagües pertinentes. Se aconseja evitar hacerlo en temporada de lluvias.



Luego de tener los resultados de todos los estudios sobre las características de nuestros predios, pasamos a definir los planes y actividades que vamos a ejecutar para ser responsables con el medioambiente y las comunidades aledañas. ¿Cómo hacerlo?

¿Cómo sabemos si nuestro plan es responsablemente sostenible?

Cuando un ente certificador, avalado por la RSPO, lo apruebe mediante auditorías en campo y revisión documental.

# Nuevas siembras



- ✓ No despejamos las áreas con bosques primarios.
- ✓ Implementamos acciones para la conservación de las AVC.
- ✓ Planeamos estrategias para el manejo de suelos frágiles.
- ✓ Contamos con el consentimiento libre, previo e informado de la comunidad.
- ✓ Ejecutamos tareas para minimizar la generación de GEI.
- ✓ Evitamos zonas de altas reservas de carbono.

Amigo palmicultor: los resultados de los estudios realizados y los planes de acción generados deben estar disponibles para las personas interesadas en su análisis y observación.

El equipo técnico notificará cualquier inconformidad que se genere por alguna parte interesada sobre los resultados de:

- ✓ Procedimientos de nueva plantación.
- ✓ Estudio de áreas de Alto Valor de Conservación (AVC).
- ✓ Estudio de Impacto Ambiental y Social (EIAS).
- ✓ Estudio del cambio y uso de la cobertura del suelo.
- ✓ Estudio de gases de efecto invernadero (GEI).
- ✓ Estudio de suelos y topografía.



Periódicos locales

También podemos informar a nuestros vecinos y comunidades aledañas por medio de:



Alcaldías locales



Emisoras locales



Reuniones comunitarias



¡Finalmente hemos logrado iniciar el establecimiento del cultivo de una manera responsable!

Y ahora solo nos falta hacer la inscripción del predio en el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, (Resolución 2009 de 2014) radicando los siguientes documentos:

- Plan de Manejo de fitosanitario
- Ficha caracterización de la plantación
- Certificado de libertad y tradición
- Mapa del predio
- Certificado de asistencia técnica
- Fotocopia de Representación legal
- Certificado de uso del suelo



¡ÉXITOS AMIGO PALMICULTOR!

Esta publicación es propiedad de la Corporación Centro de Investigación en Palma de Aceite, Cenipalma, por tanto, ninguna parte del material ni su contenido, ni ninguna copia del mismo puede ser alterada en forma alguna, transmitida, copiada o distribuida a terceros sin el consentimiento expreso de Cenipalma. Al realizar la presente publicación, Cenipalma ha confiado en la información proveniente de fuentes públicas o fuentes debidamente publicadas. Contiene recomendaciones o sugerencias que profesionalmente resultan adecuadas e idóneas con base en el estado actual de la técnica, los estudios científicos, así como las investigaciones propias adelantadas. A menos que esté expresamente indicado, no se ha utilizado en esta publicación información sujeta a confidencialidad ni información privilegiada o aquella que pueda significar incumplimiento a la legislación sobre derechos de autor. La información contenida en esta publicación es de carácter estrictamente referencial y así debe ser tomada y está ajustada a las normas nacionales de competencia, Código de Ética y Buen Gobierno de la Federación, respetando en todo momento la libre participación de las empresas en el mercado, el bienestar de los consumidores y la eficiencia económica.