

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA
ULACIT**

ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCRITURA DE CASO PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS CON ENFASIS EN FINANZAS**

SONIA MARCELA FALLAS GUZMAN

TEMA:

Proceso de Reestructuración Financiera de Compañía Bananera Bananito S.A

TUTOR:

Gabriel Leandro Oviedo

III CUATRIMESTRE 2005

DEDICATORIA

A mi madre

A la persona que me ha enseñado a luchar siempre por mis ideales y trabajar arduamente todos los días para ser una persona de bien y de servicio, la que ha estado a mi lado siempre y que me ha motivado para seguir adelante sin pensar en los obstáculos por más difíciles que sean. A ella, por ser un ejemplo en mi vida y de quien estaré siempre orgullosa.

AGRADECIMIENTO

Para aquellas personas que me apoyaron para poder realizar este trabajo y de alguna forma me brindaron información y parte de su tiempo valioso para concluir una etapa más de carrera académica alcanzando parte de una realización muy importante en mi vida.

A todos ellos muchas gracias.

INDICE

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Introducción	iv
Notas de enseñanzas	v
Caso: Compañía Bananera Bananito S.A	1
Solución	13
Plan de Acción	16
Bibliografía	
Anexos	

INTRODUCCION

Las compañías bananeras siempre se han visto afectados por fenómenos naturales, que en algunas oportunidades han sido desastrosas. El caso de Compañía Bananera Bananito no ha sido la excepción, desde 1999 ha arrastrado pérdidas muy elevadas a raíz de estos desastres, es por esto que la administración se ha planteado llevarla a un proceso de reestructuración financiera para lograr salir de esta situación.

El caso que se plantea seguidamente se basa en la situación que lleva a la finca a tomar una decisión en donde existen varias alternativas de las cuales se debe de escoger una y dar solución al problema planteado, considerado otras variables como su ubicación, aspectos sociales, factores externos como precios de mercado, entre otros.

Este análisis se basa en información real de la compañía contando con los estados financieros, análisis de costos y documentos como actas de Junta Directiva para llegar a tomar una decisión. Por lo general, estos procesos siempre terminan en una venta o fusión de la compañía, sin embargo, se deben de analizar otras alternativas como lo es el arrendamiento. El temor de los inversionistas costarricenses es siempre perder el poder de decisión, sin embargo, no es lo que se plantea en este caso.

En el proceso de reestructuración es muy importante el valor económico de la compañía y de plantear: se hizo una buena valoración? como se debe trabajar a raíz de un arrendamiento? que derechos y obligaciones se debe exigir al arrendatario y tratándose de una compañía agrícola a que fenómenos naturales nos podemos enfrentar? y a que debemos responder, hasta que punto el arrendamiento nos libera de la responsabilidad de la finca.

Este es el caso que se plantea en el siguiente trabajo, donde se propone una solución al proceso de reestructuración financiera de Compañía Bananera Bananito S.A

NOTAS DE ENSEÑANZA

En los últimos años el sector agropecuario ha sido el más importante generador de divisas en la economía de Costa Rica. Dentro de este sector encontramos el gremio bananero cuyo producto es el más cotizado en los mercados internacionales y por ende es uno de los más afectados por la caída de los precios de la caja de banano y otros factores externos producto del cambio económico mundial con la Unión Europea.

Específicamente hablando de la Compañía Bananera Bananito, la cual dentro de su actividad productiva se ha visto afectada por fenómenos naturales como inundaciones por encontrarse ubicada en Sixaola, debido a esto, la Gerencia General ha acordado un cambio en su reestructuración financiera para evitar la quiebra y el sector bananero costarricense se vea más debilitado ante el mercado que tiene actualmente.

Por lo tanto el caso de Compañía Bananera Bananito se basa en el proceso de reestructuración financiera a raíz de la crisis que lleva a tomar una decisión para evitar una quiebra violenta y no perder su objetivo social, el cual es brindar empleo a trabajadores de la zona de Sixaola pues de este depende la subsistencia de muchas familias.

Para llevar a cabo el proceso de reestructuración, se debe evaluar cuánto vale la compañía ante una eventual decisión de venta, que por lo general, cuando se procede a una reestructuración, es en lo que se plantea muchas empresas o bien en su liquidación.

Es importante evaluar las causas principales que llevaron a la empresa a este proceso, principalmente el impacto social que se arraiga con el cierre de esta compañía. Es por esto que es fundamental determinar ¿Cuánto vale mi empresa ante una posible oferta? ¿Qué deben considerar tanto en el aspecto financiero como legal ante un proceso de reestructuración? ¿Qué deben considerar para una eventual venta o arriendo de la finca?

Dentro de los objetivos de enseñanza con respecto al desarrollo de este caso cabe mencionar:

- Valorar la compañía ante una posible toma de decisión de venta o arrendamiento
- Analizar sus estados financieros en un periodo determinado.
- Identificar las principales causas que condujeron a Compañía Bananera Bananito al proceso de reestructuración financiera.

Con relación a las alternativas que puede tomar esta compañía para lograr el mejor rendimiento en un periodo de tiempo determinado, se debe de considerar que la empresa tuvo un historial muy resaltado en busca de soluciones. A pesar de esto, no significa que fueron las únicas alternativas, si no, que fué la Junta Directiva quien aprobó la decisión a tomar.

Se debe de considerar que una buena valoración de los inmuebles puede lograr que la negociación sea exitosa, esto junto con el análisis de su situación.

El oferente a quien se le asigne el proyecto, debe tener gran potencial debido a que es un proyecto grande y riesgoso y a pesar de que la decisión de reestructuración es de gran importancia por el tipo de administración, esta debe velar por que quien toma el proyecto continúe con los objetivos sociales ya establecidos.

Este tipo de proyecto es rentable, siempre y cuando se le dé un buen manejo. La inversión es muy alta igual son sus rendimientos, siempre, que se le de un manejo adecuado a los costos de operación ya que este representa el rubro más alto y significa que una baja o desmejoramiento de estos en su aplicación, afectaría directamente la producción y por ende los ingresos.

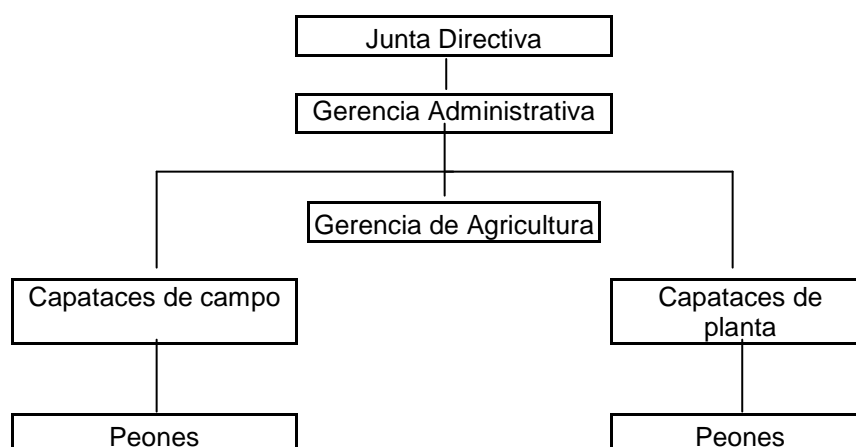
BIBLIOGRAFIA

- **Sesión ordinaria de Junta Directiva, Sesión N°06-02-2004, 17 de febrero del 2004.**
- **Sesión ordinaria de Junta Directiva, Sesión N°05-02-2004, 10 de febrero del 2004.**
- **Sesión ordinaria de Junta Directiva, Sesión N°07-02-2004, 24 de febrero del 2004.**
- **Sesión ordinaria de Junta Directiva, Sesión N°13-04-2004, 13 de abril del 2004**
- **Sesión ordinaria de Junta Directiva, Sesión N°24-06-2004, 15 de junio del 2004**
- **Sesión ordinaria de Junta Directiva, Sesión N°24-06-2004, 15 de junio del 2004**
- **Sesión ordinaria de Junta Directiva, Sesión N°29-07-2004, 13 de julio del 2004**
- **Sesión ordinaria de Junta Directiva, Sesión N°16-12-2004, 07 de diciembre del 2004**

CASO: COMPAÑÍA BANANERA BANANITO S.A

Compañía Bananera Bananito S.A es un proyecto cuya actividad es la producción de banano para exportación. Se ubica en la Zona Atlántica y tiene un área de 1.204.47 hectáreas, por su amplitud, la forma de controlar la producción la dividieron en cuatro bloques, cada uno tiene su propia autonomía y administración pero deben de dar cuenta a un Superintendente, quien a su vez debe reportar a la Gerencia General y ellos a la Junta Directiva quienes avalan las decisiones sobre la finca.

El sistema jerárquico del proyecto está representado en el siguiente organigrama:



El proceso para la producción de banano dura alrededor de un año, desde su siembra hasta iniciar a producir. Es un cultivo que por su naturaleza es perenne, lo que indica que debe de mantenerse con las prácticas agrícolas adecuadas. Una vez preparado el terreno para la siembra, las plantas duran alrededor de nueve meses para dar su fruto, por lo tanto las plantaciones deben estar en interfases para poder salir con los compromisos de exportación. Cada planta produce únicamente un racimo de banano para exportación, una vez realizada la cosecha la planta se corta y se debe esperar que nazca una nueva planta y así sucesivamente. El clima para la producción de banano, es tropical, con temperaturas promedio mínimas de 21 grados centígrados, con cantidades suficientes de agua, por lo que en las regiones situadas en el Pacífico Central y Sur de Costa Rica, durante las épocas

secas, se emplea el sistema de riego. Una excesiva humedad puede producir Sigatoca Negra, siendo esta la enfermedad de mayor control por sus daños, este control se realiza mediante la aplicación de fungicidas por vía aérea, aproximadamente cada semana y en algunas oportunidades hasta dos veces por semana. Los nematicidas se aplican de acuerdo a la necesidad de la plantación, por lo que es necesario el monitoreo, actualmente su aplicación se hace de tres a cuatro meses y el fertilizante una vez al mes en dosis adecuadas.

Cada bloque en que se divide el proyecto cuenta con toda la infraestructura necesaria para una adecuada explotación, dentro de estas encontramos oficinas administrativas, plantas empacadoras, bodegas para nematicidas y para fertilizantes, sodas, talleres mecánicos, plantas eléctricas, pozos de agua, aireadores, trampas para látex, transformadores, casas para trabajadores con familia y para el personal administrativo, los baches son cuartos para solteros, instalaciones deportivas (fútbol y baloncesto), lagunas para tratamientos de aguas negras, entre otros. Además, se cuenta con toda la maquinaria agrícola necesaria como tractores, dragas, vehículos y carretas de volteos.

La administración de la finca se lleva a cabo en San José, como su contabilidad, servicios administrativos y la ubicación de los jefes quienes giran las medidas y directrices administrativas para la sana administración del proyecto. En la finca están con los Supervisores que se encargan de transmitir y cumplir con todo lo dispuesto a medidas y prácticas agrícolas.

Por su ubicación geográfica este proyecto es una de las principales fuentes de trabajo que hay en la zona, a finales del 2004 empleó alrededor de 1000 trabajadores en todas las funciones de corta, empaque, planta, capataces, entre otros, por lo que de realizar la liquidación del personal su pasivo laboral era la suma cercana al \$1 millón de dólares. Todos los trabajadores cuentan con todas las garantías sociales y con un sistema preventivo de riesgos de trabajo para evitar accidentes.

Dentro de los beneficios sociales con que cuenta el proyecto para sus empleados y familias esta en brindarles casa (de acuerdo a las posibilidades), para los empleados solteros cuentan con habitaciones solas (baches). Las necesidades básicas de consumo (electricidad y agua) son subsidiadas por el proyecto, se cuenta también con aportes y ayudas para los centros de estudio de los hijos, así como planes básicos de becas, logrando así incentivar grados de escolaridad. Cuentan con un médico en la finca quien brinda la atención en forma inmediata y con asociación solidarista en donde pueden obtener otros beneficios. En cada bloque de la finca hay un comisariato que son como estancos en donde se les vende el diario a las familias a precios muy cómodos y las fondas donde pueden comprar la alimentación ya preparada, este beneficio lo tienen todos los empleados de la compañía en general. Como parte de los incentivos se realizan actividades como celebraciones del día del Trabajador, el Día del Padre, entre otros.

Antecedentes del Problema Financiero

La Gerencia General de Compañía Bananera Bananito S.A, tratando de buscar una solución a la condición financiero que ha afectado el proyecto desde hace varios años, así mismo, el tipo de administración que tiene, el cual no permite tomar ciertas medidas para lograr cubrir las pérdidas arrastradas, se planteó a la Junta Directiva la situación para que ella determinara lo que podían hacer para que el proyecto se mantuviera en el mercado y no entrar en la incertidumbre del sector frente a la crisis desde la implantación de restricciones de la Unión Europea.

La Subgerente, Licda. Marielos Campos plantea que es difícil salir con el proyecto puesto que, se han realizado diferentes escenarios y no se ha obtenido resultados satisfactorios. Observando los estados financieros y comparando el año 2003 con el 2004 se determina lo siguiente: para el 2004 hubo una disminución de ingresos producto de no recibir un incentivo por parte del ente que rige la actividad bananera, porque estos incentivos se

reciben en diferentes periodos y no son fijos, esta disminución representó un 37.69% en comparación con el 2003, a pesar de que los ingresos por venta de fruta aumentara considerablemente, produjo una utilidad menor.

Con respecto a los costos variables para el 2004 se presentó un aumento en los costos de cosecha y empaque por el aumento de los precios de los insumos siendo el más representativo el del cartón, aún así, se logro bajar los precios del transporte para mitigar los aumentos anteriores.

En el 2004 hubo una disminución en los costos fijos por mantenimiento y reparación en la finca, sin embargo, en atención a la unidad productiva (atención a finca) y los costos administrativos presentaron un leve aumento.

Los costos de operación de esta finca se determinaron que son muy altos, los costos fijos representan el mayor porcentaje de ellos, ya que son producto de mantener un paquete técnico y adecuado para la producción, el bajar estos costos, implicaría un riesgo en la producción, ya que sería únicamente bajando la aplicación de fertilizantes y disminuyendo el control de enfermedades y plagas como Sitagoka Negra y nematodos.

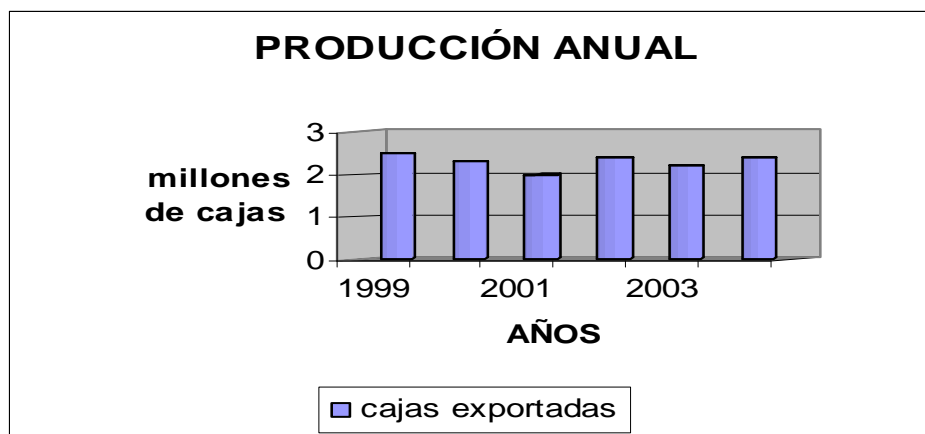
Para lograr que el proyecto mantenga sus índices de productividad y control de enfermedades se ha generado grandes gastos con los proveedores que para junio del 2004, este rubro era de aproximadamente de \$800.000, los cuales al nivel del proyecto es razonable, aún así, se debe de hacer un análisis de ellos o tratar de buscar mejores alternativas para bajar los costos.

Considerando el periodo que va de enero a junio del 2004 (ver anexo 1), el estado de resultados, se observa que para junio del 2004 se refleja una utilidad de ¢22 millones, aún así en el acumulado se muestra una pérdida de ¢87 millones originadas por factores de fuerza mayor como desastres naturales, afectando el flujo de caja para operar, lo que

conlleva a endeudar el proyecto con entidades bancarias para poder seguir operando, lo que implica un aumento en la carga financiera que a junio del 2004 asciende a \$4.708.347 el principal junto con los intereses aproximadamente, correspondientes a operaciones con el Banco Nacional y otra entidad financiera que fueron necesarios inyectarlos para capital de trabajo.

La Gerencia justifica que las pérdidas acumuladas son producto de los desastres naturales que se han presentado. En 1991 con el terremoto de Limón se arrastran pérdidas por la rehabilitación de la finca y pérdida en producción. Más adelante se presentan otros fenómenos como el Huracán César, el Fenómeno del Niño y otros que han afectado considerablemente la unidad productiva y no solo a este proyecto sino a todo el sector.

Estos fenómenos han afectado la producción del proyecto en los últimos años, desde 1999 al 2004, podemos observar en el siguiente gráfico que ha existido bajas importantes lo que hace que el proyecto no cubra sus pérdidas:



La rehabilitación de la finca implica invertir en paquetes técnicos que logren sacar a la finca del estrés pos desastre, lo que implica el aplicar las técnicas adecuadas encareciendo grandemente los costos del proyecto.

La señora Marielos Campos Subgerente General también determinó que los precios del mercado han afectado los ingresos, aunque en los últimos periodos no ha sido muy alta la diferencia, aún así repercute grandemente porque los costos van en aumento. Compañía Bananera Bananito por ser un productor independiente con capital netamente costarricense, comercializa su fruta por medio de una compañía comercializadora transnacional, ya que, de incursionar en el mercado internacional directamente, debe de afrontar las variaciones en los precios que si bien pueden ser favorable, por ser un productor pequeño, no puede competir con las marcas de fruta de mayor importancia, para lo cual debe buscar una empresa que le comercialice su fruta en el mercado internacional.

Por este motivo, esta finca siempre ha buscado relaciones comerciales con comercializadoras transnacionales cuyo mercado es principalmente el europeo en donde esta compañía le define un precio de salida (F.O.B), aún así el precio que se fija es más bajo que el del mercado en donde por una cuota fija de cajas de banano se paga cierto precio por unidad, por ejemplo si en el mercado internacional sube el precio por falta de fruta, Bananito no recibe ningún subsidio porque el precio es fijo, y si sucediera lo contrario, exceso de fruta en el mercado, la comercializadora haría frente a cualquier pérdida, sin embargo en los últimos años es práctica común el bajar los niveles de compra por lo que de una forma indirecta se traslada este al productor.

Otro factor que ha producido cambios en los precios del banano es el aumento de la producción mundial de esta fruta. Países como Ecuador han aumentado sus exportaciones y nuevos países han incursionado en la producción, productores ACP (África y del Caribe), lo que afecta directamente en el precio mundial.

Los puntos expuestos anteriormente han llevado a la Gerencia General a plantear alguna alternativa que sea expuesta a la Junta Directiva quien deberá aprobar una solución para seguir o salir de la actividad bananera.

Para febrero del 2004, la Gerencia General plantea las bases a la Junta Directiva para el arrendamiento o venta de la unidad productiva y advierte que la negociación debe de hacerse antes de mayo del 2004 porque el sector bananero tenía gran incertidumbre por los cambios que está realizando la Unión Europea y podría afectar una buena negociación de la finca.

La Gerencia se basó en los siguientes puntos para tomar una decisión de reestructuración de Bananito:

- Los dueños de Compañía Bananera Bananito S.A, tienen como principal objetivo el fortalecimiento del sector bananero por medio de la investigación y el apoyo financiero y no dedicarse a la producción de banano.
- En 1996 se hizo el primer intento de venta de la finca, proceso que se declara desierto porque las ofertas recibidas no cumplieron con las expectativas planteadas por la Junta Directiva, en ese momento, la base establecida fue de \$16.000 por hectárea.
- Para febrero del 1997, el Gerente General, Ing. Jorge Camacho, propone la venta de Bananito en acciones, por lo que la Junta Directiva le encarga preparar una propuesta formal. Para este proyecto contrataron al Banco Continental para elaborar un proyecto de venta, el cual fue aprobado en agosto del 1997. En enero del 1998, la Junta Directiva aprobó la valoración de Bananito en \$20.513.813 y continuar con los trámites de venta según las condiciones que Finanzas Corporativas Continental presentó a la Junta. Sin embargo, después de los análisis financieros y legales, el Banco solicita una ampliación del plazo de las etapas y la Junta no estuvo de acuerdo por lo que se finiquita este proceso en julio de 1998 sin obtener resultados.
- Para abril del 1999, la Gerencia General nombra una comisión para establecer los mecanismos para la venta de la finca con el fin de hacer un nuevo planteamiento a

la Junta. Esta autorizó el seguimiento del proceso y acuerdan en agosto de 1999 adjudicar la sociedad a un oferente en la suma de \$18.500.000, un precio de contado, sin embargo no se tuvo éxito porque los adjudicatarios retiraron la oferta en setiembre del mismo año y solicitan hacer efectiva la garantía de participación.

- El 17 de octubre del 2002, la Gerencia nuevamente recomienda a la Junta Directiva llevar a cabo un concurso público de venta, con el fin de fortalecer el programa de rehabilitación del plan de salvamento de empresas bananeras y para febrero del 2003 la Gerencia solicita a la Junta no aprobar la solicitud debido a los daños que sufrió la plantación por las inundaciones de diciembre del 2002. La Junta decide acordar que siempre la Gerencia General debe presentar las alternativas para la venta o arriendo una vez que finalice la recuperación de la finca efecto de las inundaciones. Por lo tanto acuerdan como fecha límite el 16 de diciembre del 2003 para cumplir con lo acordado.
- En octubre del 2003 la Junta Directiva nombra una comisión integrada por la Licda. Marielos Campos y dos personas más para que presenten una nueva propuesta para llevar a cabo el proceso de venta de Bananito.

Tomando en cuenta los puntos anteriores, se puede concluir que se han realizado varios intentos para la venta y arriendo de la finca sin tener resultados satisfactorios. Se realizaron tres procesos de venta directa mediante concursos públicos (dos en 1996 y otro en 1999), dos procesos de venta directa (1996), dos concursos públicos y dos procesos de venta directa que fueron declarados desiertos, sumando un total de cuatro (1996) y un intento de vender el proyecto en acciones en 1998 mediante oferta pública en el mercado accionario, el cual fracasó. Además del concurso de 1999 el cual tuvo un oferente que se retiró y se archivó el proceso.

De acuerdo al historial de procesos de reestructuración que ha llevado a cabo la administración del proyecto Bananito, y al tipo de administración que tiene, se pueden

plantear dos opciones que posiblemente la Junta Directiva puede aprobar determinándose el camino que ellos deseen seguir dentro de la actividad bananera.

La Junta Directiva solicita a la Gerencia General tomar una decisión para la reestructuración de la compañía, esta plantea las siguientes alternativas como solución según su historial en toma de decisiones:

- ✓ Venta
- ✓ Arrendamiento

Con relación a la venta de la compañía se contrató a un profesional que realizó un avalúo del proyecto, para esto, según los cálculos obtenidos cada hectárea costaba alrededor de \$14.000, y se determinó que el valor total del proyecto es de \$17 millones de dólares aproximadamente. Las variables que utilizaron fueron la valoración del terreno, el cultivo y las construcciones que hay en ella. Se efectuó el avalúo para una posible venta al público.

De acuerdo al avalúo de la finca realizado por servicios externos contratados, la compañía se estimó en lo siguiente:

VALORACION			
Total Proyecto	AREA (Has)	VALOR PROM (¢/Ha)	VALOR TOTAL (¢)
Terreno	1 391.68	1 200 000.00	1 670 016 000.00
Cultivo	1 203.47	3 900 000.00	4 693 533 000.00
Construcciones	Global	-	954 437 500.00
TOTAL		→	¢ 7 317 986 500.00
(T.C. ¢ 428.50 / \$)		⇒	\$ 17 078 148.00

Se considera, en el monto estimado, el valor del **terreno** y del cultivo de **banano** que existe en los inmuebles, incluyendo las obras de infraestructura necesarias para su explotación; así como el valor de las **construcciones** presentes en ellos.

El trabajo de campo lo realizaron mediante una **visita** al proyecto durante el mes de marzo del 2004, en la que se contó con la atención del ingeniero Cristian Alvarado Ramírez, Superintendente del Proyecto, y del personal a su cargo. Esta visita la llevaron a cabo con el fin de hacer un reconocimiento de la zona y verificar la ubicación física de los inmuebles; así como para valorar los servicios con que cuentan y hacer una inspección detallada de la propiedad, de las construcciones y del cultivo. El trabajo lo realizaron con el fundamento en estudios topográficos y catastrados de un ingeniero para poder determinar una valoración.

Para la determinación el valor de los inmuebles en estudio, consideraron los factores en lo que a tasación de predios agrícolas se refiere. Según el avalúo, los elementos que tuvieron una mayor influencia relativa en la estimación del valor del **terreno** fueron la cotización y disponibilidad de propiedades similares en la zona, el tamaño y la ubicación de la finca, además de las características de sus suelos.

El valor del **cultivo** del banano lo estimaron considerando el estado actual de la plantación y de la infraestructura agrícola existente para la explotación del banano. El valor de las **construcciones** se determinó de acuerdo a sus áreas, edad de las estructuras, el estado de conservación y de su funcionalidad en el proceso. (Ver anexo 2)

La alternativa de venta del proyecto es simplemente valorar y estimar un monto aproximado para la venta, así se tiene una base sobre la cual se pueden recibir ofertar e incluso proceder a hacer un concurso público en el cual pueden participar todos los interesados que cumplan con el perfil que se solicitará. Con esta alternativa la Administración se estaría saliendo totalmente de la actividad y liquidando todo el proyecto.

El proyecto fue valorado en \$17 millones de dólares, sin embargo ese no sería la ganancia por la venta por que se tienen por deudas pendiente a cancelar los siguientes rubros:

DEUDAS PENDIENTES	MONTOS
Pasivo Laboral	\$1.000.000
Proveedores	\$800.000
Carga Financiera	\$4.361.533.32
Total a pagar	\$6.161.533.32
Venta del proyecto	\$17.000.000
Ingreso neto	\$10.838.466.68

Según los datos anteriores, el ingreso neto por la venta sería de \$11.000.000, sin embargo los datos anteriores son con una base de \$17 MM, este puede variarse y aprovechar la mejor oferta que se puede recibir de los oferentes en caso de que se realice un concurso.

La otra alternativa a plantear es la de arrendamiento del proyecto, para lo cual se debe de realizar un cálculo del precio para el arriendo con el cual se puede proceder salir con las deudas y determinar el plazo o tiempo necesario para cubrir mis pasivos y determinar después de que año en adelante el arrendamiento empieza a dar utilidad o ser rentable.

Para obtener el precio del arriendo es importante considerar dos variables muy importantes: el costo operativo del proyecto más las deudas y la carga financiera, este va a ser el monto mensual con el cual el proyecto sale adelante. Con el análisis de las variables anteriores, considerando los plazos intereses y las deudas, el monto mínimo a arrendar es por \$800 por hectárea al año lo que equivale a \$963.576 con 1204.47 hectáreas de producción. Mensualmente el pago a recibir es por \$ 80.298, con los que hay que hacer frente a las deudas.

Si el proyecto se arrienda, siempre va a existir un presupuesto para el costo operativo, en el cual va incluido las dietas de Junta Directiva, servicios administrativos, los

impuestos territoriales y patentes y los honorarios profesionales que corresponden a la auditoria externa (ver anexo 4). Con respecto a la atención de la deuda que quedaría, se corresponden a todos los proveedores y la carga financiera de operaciones de crédito que se mantienen con el Banco Nacional y con CORBANA S.A.

Otro punto importante para inclinarse por la opción de arrendamiento es cuánto nos puede ofrecer el arrendatario, porque puede suceder que nos ofrezca menos de lo que se determinó para salir con las deudas, por lo que sería necesaria una ampliación del plazo establecido para el arriendo.

El plazo para el cálculo del arriendo se estimó para 8 años, considerando todos los puntos anteriores, tanto los ingresos como los gastos (ver anexo 3), reflejándose en todos los años un rendimiento positivo. Al final de este periodo, se tendría un proyecto con cero deudas, con una ganancia de \$1.770.159 para capital de trabajo para iniciar nuevamente él, o de lo contrario, optar por lo que decida la Junta Directiva.

SOLUCION
COMPAÑÍA BANANERA BANANITO S.A

Modelo de Arriendo (Considerando Presupuesto de Operaciones)

Supuestos Utilizados

1) Plazo de arriendo: 8 años

2) Cobro por arriendo, \$800.00 por hectárea año

3) Inflación: el incremento en el arriendo será de 2% cada dos años.

4) Atención deuda

a) Banco Nacional de Costa Rica: Se mantienen los plazos y cuotas que en la actualidad se están cancelando, a saber:

Operación Colones	#1159	Tasa: 25.00%	Cuota mensual: ₡566,986.00 + Intereses
Operación Colones	#1160	Tasa: 25.00%	Cuota mensual: ₡377,052.00+ Intereses.
Operación Dólares	#1183	Tasa: 6.115%	Cuota mensual: \$ 5,545.00 + Intereses.
Operación Dólares	#1051	Tasa: 5.575%	Cuota mensual: \$ 20,200.00 + Intereses.

b) Fondo de Contingencia:

Operación Dólares Contingencias Tasa 6.00% Cuota mensual: \$ 7.759.00 principal e intereses. Esta operación se mantiene bajo las condiciones actuales.

c) Prestamos a Productores

Las operaciones de:

Operación Dólares	#200142	Tasa 6.00%
Operación Dólares	#200314	Tasa 6.00%
Operación Dólares	#200315	Tasa 6.00%

Se readecuaran a un plazo de ocho años a una tasa de 6% anual sobre saldos. Adicionalmente se realizaran amortizaciones extraordinarias al final de cada año, según sea la disponibilidad de recursos.

d) Pasivo Laboral

El pago del pasivo laboral, se estimó basado en el dato suministrado en el informe DEA-111-04 de fecha 22 de junio de 2004, que establece la suma de ₡ 374.28 MM., más un incremento del 10% como reserva, al tipo de cambio del día de ₡436.14 p/ 1US\$, representa aproximadamente

\$943.966.00, adicionalmente se estima el pasivo laboral de los funcionarios de San José el cual es de ¢45.59 MM., que al tipo de cambio del día, representa \$104.522.55.

Los recursos para el pago serán aportados por el adelanto de arriendo, ***sin costo financiero*** y se rebajaran en cuotas escalonadas por hectárea año de \$25.00 para el año 1, \$50.00 para el año 2, \$75.00 para el año 3, \$145.00 para los restantes cinco años, del monto a total por arriendo por año.

e) Pasivo con Proveedores

Se estima un pasivo con proveedores cercano a los \$800.000.00, para el cual se establece un financiamiento de parte de los Socios., bajo las siguientes condiciones: a un plazo de ocho años a una tasa de 6% anual sobre saldos. Adicionalmente se realizarán amortizaciones extraordinarias al final de cada año, según sea la disponibilidad de recursos.

f) Pasivo Cuenta de Reserva

El financiamiento que se le tiene a Bananito. con recursos de la Cuenta de Reserva, que a la fecha es de \$240.000.00 y de ¢ 36.000.000.00, se propone capitalizados por los Socios, PREVIA AUTORIZACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA.

En resumen el crédito que deberá de otorgar los Socios., para hacer frente al primer año del arriendo considerando las readecuaciones de pasivos, proveedores, sería:

Detalle	Monto original \$
Readecuación	
Op. #200142	396.347.63
Op #200314	277.571.60
Op #200315	74.218.18
Saldo de Proveedores	800.000.00
TOTAL DE PASIVO	1.548.137.41

g) Presupuesto de operación

Se considera un presupuesto de operación básico, el cual se presenta en anexo 01, por la suma de \$51.318.51 por año.

h) Impuesto del 13% al valor agregado

En la Asamblea Legislativa se encuentra en discusión el expediente N° 15516, denominado Ley de Pacto Fiscal y Reforma Fiscal Estructural, en su título IV, propone la inclusión de los alquileres sujetos al valor agregado, por lo que de aprobarse esta, el arriendo por hectárea del proyecto se incrementará.

5) Resultados

Flujo de caja, no se presenta déficit de efectivo en ninguno de los ocho años del arriendo, cerrando al octavo año con un superávit de \$2.211.754.00, y con cero endeudamientos. (Ver anexo 3)

La readecuación solicitada a los Socios por la suma de \$1.548.137.41, se cancelaría en cinco años y tres meses, el plazo se ve disminuido por la aplicación de los remanentes de efectivo de los primeros años.

Rendimiento, al cierre de los ocho años de arriendo el proyecto obtiene un ganancia neta de \$1.770.159.00 (ver anexo 3), que representa el 25.70% del valor total del arriendo que es de \$6.889.054, 00, representando un promedio anual de 3.21%, el cual es muy cercano al producto financiero de una inversión en títulos, que para un plazo similar es de 3.25% anual en dólares.

Año	Superávit Año \$	Superávit Acum. \$	Amort. Extraordinaria \$
2,005	616	616	63,000
2,006	382	998	63,000
2,007	612	1,610	142,000
2,008	316	1,926	97,000
2,009	599	2,526	196,000
2,010	448,575	451,101	
2,011	525,914	977,015	
2,012	793,144	1,770,159	

PLAN DE ACCION

La comisión encarga de plantear nuevamente la propuesta encabezada por la Licda. Marielos Campos expone en febrero del 2004 el procedimiento a utilizar:

- El total de hectáreas sembradas ascienden a 1229 Has.
- El arriendo incluye las áreas en las cuales se produce banano, incluyendo las casas de los trabajadores y el área de talleres, bodegas y oficinas. Se excluyen las tierras dedicadas a la conservación forestal, así como todos los bienes muebles, excepto los que se encuentran adheridos a la tierra y son indispensables para la producción bananera.
- Si algunos bienes muebles son de interés para la adquirente, estos podrán ser negociados por separado, igual con las tierras dedicadas a conservación forestal.
- La comisión encargada del concurso deberá cursar invitación al menos a cuatro posibles oferentes para la subasta para el arrendamiento de las tierras de la sociedad, todos deberán de cumplir con los requisitos en los términos de las bases.
- Las ofertas se presentarán en sobre cerrado, las que no cumplen este requisito serán descartas y su apertura será realizada por la comisión del concurso nombrada por la Junta Directiva, quienes deberán levantar un acta del proceso. Deberán analizar las ofertas y en caso de que sea necesario negociar en forma directa con los oferentes para mejorar las ofertas.
- La comisión deberá presentar un resumen de las ofertas recibidas y sus mejoras para que la Junta adjudique el arrendamiento.

La comisión también estableció algunos términos para los oferentes para el arrendamiento que deberán reunir para la adjudicación, estos requisitos son los siguientes:

- Deberán de presentar la oferta por escrito en sobre cerrado en la Proveeduría General.
- El precio por hectárea que ofrece.

- Aceptación de pagar adicionalmente las prestaciones y derechos laborales de los trabajadores.
- La oferta será de contado. Sin embargo, si los entes acreedores bancarios aceptan la novación de deudor, únicamente la parte restante será al contado.

Además de los puntos anteriores, los participantes para el arriendo deberán de reunir los siguientes requisitos:

- Precio de arrendamiento que ofrece y se analizan, tanto las ofertas relativas a precio por caja como por hectárea, aún así, se dará prioridad por hectárea.
- Las empresas oferentes deberán asegurar la comercialización de la fruta, tener oficinas abiertas en los países importadores de fruta de Costa Rica y tener acceso a transporte marítimo, dándose preferencia a quienes posean flota propia.
- Los participantes deberán comprometerse a devolver las fincas al menos con la misma productividad con la cual se les entregó. En un caso contrario deberán pagar una indemnización de cinco mil dólares la hectárea por cada diferencia de 300 cajas hectárea/ año menos a la productividad inicial.
- El plazo del arrendamiento podrá ser propuesto por los oferentes, pero se dará prioridad a los de largo plazo.
- El oferente en caso de ser seleccionado deberá aceptar como cláusula de salida del contrato la venta de la sociedad o de sus tierras a un tercero y nunca podrá rescindir el contrato entre los meses de julio y diciembre de cada año de duración del contrato.

Expuesto la propuesta por la Comisión encarga a la Junta Directiva, esta aprueba e indica que se debe de tomar la opción de arrendamiento con la posibilidad de compra para poder obtener el compromiso por parte de la adjudicada e indica que se debe seguir con un procedimiento especial para lo siguiente.

PROCEDIMIENTO ESPECIAL UNA VEZ APROBADA LA PROPUESTA

En primera instancia como actos iniciales del procedimiento especial para el arrendamiento se publicará en dos medios de comunicación colectiva escritos de mayor circulación nacional y se invita a potenciales compradores o arrendatarios a participar. La invitación se hará para al menos cuatro potenciales oferentes por parte de la Comisión.

La garantía de participación solicitada será por \$10.000 con el fin de garantizar la seriedad y la solvencia de los oferentes.

Tanto en los anuncios como en las invitaciones se deberá mencionar las fechas en la cuales se podrá comprar. Los carteles en el cual se indican las condiciones del procedimiento especial para la compra o arriendo, deberán de cancelarlo en la Tesorería y recogerlo en la Proveeduría General. Además, se deberá indicar las fechas límites del concurso para la entrega de las ofertas junto con el comprobante de pago de la garantía.

Procedimiento especial para el arrendamiento del proyecto.

- La comisión de contrataciones realizará la valoración de los oferentes para el arrendamiento y llevará los atestados a la comisión negociadora, con el fin de obtener el mejor precio y condiciones para negociar.
- Si alguna de las ofertas reúne las condiciones para el arriendo por parte de la comisión negociadora, esta elevará el detalle a la Junta Directa, quien analizará la oferta y proceda en ese caso a adjudicar al oferente.
- En caso de que ninguna de las ofertas reúna las condiciones para proceder con el arriendo, se informará a la junta Directa, quien procederá a declarar desierto el procedimiento especial para el arriendo.

Como actos finales del procedimiento especial de arriendo del proyecto, la Gerencia General comunicará los acuerdos adoptados por la Junta Directa sobre el caso y toma de

decisiones para la reestructuración y además aclarar a los oferentes el arriendo incluye las áreas en las cuales se produce banano, incluyendo las casas de los trabajotes y el área de talleres, bodegas y oficinas y excluye todos los bienes muebles, excepto los vehículos, los cuales se deberán de negociar por separado. Las ofertas deberán indicar el precio por hectárea para el arriendo y en caso de arriendo la finca se entregaría sin el pasivo laboral, dado que la cuota del arriendo deberá cubrir en el mediano plazo ese gasto financiero en el cual se incurrirá.

Condiciones especiales para los oferentes en caso de arriendo

- El plazo del arrendamiento será de 8 años (mínimo), para el cual se deberá dar un depósito que corresponderá a una mensualidad, la cual será en dólares y por mes adelantado.
- Con respecto a todas las mejoras que el adjudicado realice serán aparte del proyecto bananero y el arrendador no tendrá que indemnizar durante la vigencia del contrato o en su término.
- Las comisiones deberán recomendar sobre los precios, la solidez financiera de la empresa, sobre los canales internacionales de comercialización y sobre sus activos en Costa Rica.
- Los oferentes deberán de comprometerse a devolver el proyecto al menos con la misma productividad con la que se entrego. En caso contrario deberán de pagar una indemnización de veinte mil dólares por hectárea por cada diferencia de 100 cajas hectárea/año respecto a la productividad inicial.
- El adjudicado durante los últimos nueve meses de arriendo deberá aplicar al proyecto los paquetes técnicos y durante la vigencia del contrato deberá cumplir con todas la leyes laborales de Costa Rica y mantener los estándares ambientales adecuados.
- Las causas de fuerza mayor o caso fortuito no serán excusa para no pagar el monto del alquiler y en el caso de inundaciones por fenómenos naturales en el área de

productiva y edificaciones, así como los bienes obsoletos o dañados correrán por cuenta del arrendatario.

- El proyecto no podrá ser subarrendado a un tercero una vez adjudicado y no podrá rescindir del contrato durante los meses entre julio y diciembre de cada año de arriendo.
- Los permisos de funcionamiento e impuestos municipales deberán de ser cancelados por el adjudicado y no podrán cambiar de actividad de la cual tiene origen el arriendo.
- En caso de que suceda un conflicto entre el arrendador y el arrendatario, se debe acudir a la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria.

Todos los puntos anteriores deberán de aplicarse de acuerdo a la alternativa que se determinó a seguir. Tanto la venta como el arrendamiento son opciones viables para el proyecto, sin embargo el arrendamiento es según el análisis la mejor opción, esto nos lleva al final del plazo a iniciar con un proyecto libre de deudas y con capital de trabajo para seguir con la producción.

