

**INFORME DE PASANTÍA EN LA CORPORACIÓN INCUBADORA DE
EMPRESAS DE NARIÑO – CIEN: TRABAJO DE ASESORÍA EN LA
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS A LOS
EMPRENDEDORES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO
(PRODUCTOS SAN JUAN – VINOS DEL TRÓPICO)**

VANESSA CAROLINA MONTENEGRO GIRÓN

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**INFORME DE PASANTÍA EN LA CORPORACIÓN INCUBADORA DE
EMPRESAS DE NARIÑO – CIEN: TRABAJO DE ASESORÍA EN LA
FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS A LOS
EMPRENDEDORES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO
(PRODUCTOS SAN JUAN – VINOS DEL TRÓPICO)**

VANESSA CAROLINA MONTENEGRO GIRÓN

**Informe de pasantía presentado para optar el título de
Economista**

ASESOR INTERNO:

**Eco. EDWIN IGNACIO TARAPUEZ CHAMORRO
DIRECTOR EJECUTIVO - CIEN**

ASESOR EXTERNO:

**ARMANDO PAZ
DOCENTE UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMÍA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son responsabilidad del autor”.

Artículo 1 del acuerdo 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del asesor interno

Firma del asesor externo

San Juan de Pasto, Marzo 7 de 2005

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a las personas e instituciones que posibilitaron la realización de la pasantía en la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN y el desarrollo del presente informe.

A la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, por dejarme ser parte de la importante labor que cumplen y darme la oportunidad de validar mis conocimientos.

A Edwin Tarapuez, Director Ejecutivo de la CIEN y asesor de pasantía, por su confianza, amistad y consejos oportunos.

A Ximena Rivera y Cristina Daza, funcionarias de la CIEN, por su apoyo en el desarrollo de las funciones asignadas y especialmente por su amistad.

A la Universidad de Nariño, por contribuir a mi desarrollo profesional.

A Oliva Patiño, Secretaria del Programa de Economía, por su valiosa colaboración.

A Armando Paz asesor de pasantía, por contribuir al logro de los objetivos propuestos.

En este momento culmina una de las más importantes etapas de mi vida, en donde todos los esfuerzos realizados a lo largo del camino se ven recompensados por esta primera conquista.

A mi abuelita María Luisa,
por sus consejos, su amor y por nunca dejarme desfallecer.

A mis sobrinos Juanfe, Juanjo y Dani,
por sus sonrisas que resplandecen en mi vida.

A mi angelito Luly,
por encender la esperanza y ser siempre mi compañía .

A mis padres Socorro y Hernán,
por sus esfuerzos y dedicación.

A mis hermanos José, Lorena y Mario,
por innumerables momentos de alegría y comprensión.

A Claudia y Caterine,
por ser siempre consejeras y amigas.

A Katherin, Mónica, Anghela y Ana,
por demostrarme que no solo en los buenos momentos
se tiene algo que compartir.

A Dayra y Silvana,
por compartir esta experiencia de vida brindando
siempre lo mejor de cada una.

Y especialmente a Alvaro,
por entrar en mi vida y
convertirse en cómplice de mis sueños.

VANESSA

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. ASPECTOS GENERALES	21
1.1 MARCO TEÓRICO	21
1.2 ANTECEDENTES	29
1.3 MARCO INSTITUCIONAL DE LA CORPORACIÓN INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO – CIEN	33
1.3.1. Misión	34
1.3.2. Visión	34
1.3.3. Servicios	34
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	35
1.4.1. Formulación del problema	36
1.4.2. Sistematización del problema	36
1.5 JUSTIFICACIÓN	36
1.6 OBJETIVOS	37
1.6.1. Objetivo general	37
1.6.2. Objetivos específicos	37
2. VINOS DEL TRÓPICO	38
2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	38

2.2 PRINCIPALES REFLEXIONES SOBRE LOS RESULTADOS DE LA ASESORÍA REALIZADA	39
3. PRODUCTOS SAN JUAN	61
3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	61
3.2 PRINCIPALES REFLEXIONES SOBRE LOS RESULTADOS DE LA ASESORÍA REALIZADA	62
4. PRINCIPALES INQUIETUDES DE LOS EMPRENDEDORES	81
5. CONCLUSIONES	83
6. RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	88

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Inversión en maquinaria y equipo – Vinos del Trópico	46
Cuadro 2. Inversión en muebles – Vinos del Trópico	47
Cuadro 3. Inversión en intangibles – Vinos del Trópico	48
Cuadro 4. Costo de mano de obra (Primer año operaciones) – Vinos del Trópico	48
Cuadro 5. Costos indirectos de fabricación – Vinos del Trópico	48
Cuadro 6. Programa de producción – Vinos del Trópico	48
Cuadro 7. Costo de materiales (Primer año operaciones) – Vinos del Trópico	49
Cuadro 8. Arrendamientos (Primer año operaciones) – Vinos del Trópico	49
Cuadro 9. Costo de servicios (Primer año operaciones) – Vinos del Trópico	49
Cuadro 10. Costo de depreciación – Vinos del Trópico	50
Cuadro 11. Remuneración al personal administrativo (Primer año de operaciones) – Vinos del Trópico	52
Cuadro 12. Otros gastos administrativos – Vinos del Trópico	52
Cuadro 13. Amortización de diferidos – Vinos del Trópico	52
Cuadro 14. Remuneración al personal en ventas – Vinos del Trópico	52
Cuadro 15. Otros gastos en ventas – Vinos del Trópico	53

Cuadro 16. Distribución de costos (Términos constantes) – Vinos del Trópico	53
Cuadro 17. Flujo neto de inversión (Términos constantes) – Vinos del Trópico	56
Cuadro 18. Presupuesto de ingresos (Términos constantes) – Vinos del Trópico	56
Cuadro 19. Programa de costos operacionales – Vinos del Trópico	57
Cuadro 20. Flujo neto de operación – Vinos del Trópico	57
Cuadro 21. Flujo financiero neto (Términos constantes) – Vinos del Trópico	57
Cuadro 22. Tasa interna de retorno (TIR) – Vinos del Trópico	59
Cuadro 23. Inversión en terrenos y obras físicas – Productos San Juan	66
Cuadro 24. Inversión en maquinaria y equipo – Productos San Juan	67
Cuadro 25. Inversión en muebles – Productos San Juan	68
Cuadro 26. Inversión en intangibles – Productos San Juan	68
Cuadro 27. Costo de mano de obra (Primer año de operaciones) – Productos San Juan	68
Cuadro 28. Costo indirecto de fabricación – Productos San Juan	68
Cuadro 29. Programa de producción – Productos San Juan	69
Cuadro 30. Costo de materiales (Primer año de operaciones) – Productos San Juan	69
Cuadro 31. Costo de servicios (Primer año de operaciones) – Productos San Juan	69
Cuadro 32. Costo de depreciación – Productos San Juan	70
Cuadro 33. Remuneración al personal administrativo (Primer año de operaciones) – Productos San Juan	72

Cuadro 34. Otros gastos administrativos – Productos San Juan	72
Cuadro 35. Amortización de diferidos – Productos San Juan	72
Cuadro 36. Remuneración al personal de ventas – Productos San Juan	72
Cuadro 37. Otros gastos en ventas – Productos San Juan	73
Cuadro 38. Distribución de costos (Términos constantes) – Productos San Juan	73
Cuadro 39. Flujo neto de inversión (Términos constantes) – Productos San Juan	76
Cuadro 40. Presupuesto de ingresos (Términos constantes) – Productos San Juan	76
Cuadro 41. Programa de costos operacionales – Productos San Juan	77
Cuadro 42. Flujo neto de operación – Productos San Juan	77
Cuadro 43. Flujo financiero neto (Términos constantes) – Productos San Juan	77
Cuadro 44. Tasa interna de retorno (TIR) – Productos San Juan	79

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN	34
Figura 2. Canal de distribución de la empresa Vinos del Tópico	43
Figura 3. Organigrama de la empresa Vinos del Trópico	45
Figura 4. Organigrama de la empresa Productos San Juan	66

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formulario de encuesta para consumidores – Vinos del Trópico	89
Anexo B. Proveedores de frutas en la ciudad de San Juan de Pasto	91

GLOSARIO

CIEN: Corporación Incubadora de Empresas de Nariño.

EMPRENDEDOR: agente continuo de cambio y dinamismo. Es el encargado de crear oportunidades de empleo, desarrollo personal y comunitario, y el autor intelectual del progreso y desarrollo de una comunidad, región o país, pues a través de sus operaciones comerciales y productivas esta generando valor agregado y riqueza que se traducen en el bienestar de una población.

FASE DE INCUBACIÓN: esta orientada a facilitar el lanzamiento, la consolidación, el crecimiento y globalización de las nuevas empresas en el mercado. Tiene las siguientes fases:

Fase 1: lanzamiento
Fase 2: desarrollo
Fase 3: asentamiento
Fase 4: diversificación

FASE DE PREINCUBACIÓN: proceso que tiene por objeto incentivar la capacidad emprendedora, generando y desarrollando ideas hasta convertirlas en planes de negocios, prototipos y posteriormente en empresas. Esta etapa consta a su interior de tres fases:

Fase 0: sensibilización, motivación y búsqueda de ideas de negocios para incubación.
Fase 1: formación y maduración de ideas innovadoras de negocio.
Fase 2: plan de negocios y prototipo.

INCUBADORA DE EMPRESAS: instrumento que apoya la creación de empresas innovadoras. Las Incubadoras de Empresas son Instituciones que aceleran el proceso de creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras a partir de las capacidades emprendedoras de los ciudadanos. Las incubadoras son organizaciones sin ánimo de lucro, conformadas con un carácter tripartito a través de alianzas entre el sector público, privado y educativo.

PLAN DE NEGOCIOS: documento escrito que brinda a la empresa identidad propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, ideas, conceptos, formas operativas, resultados y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Realizar el plan de negocios permitirá

determinar la factibilidad técnica y económica del proyecto, atraer inversionistas potenciales que prevean los recursos necesarios para el crecimiento de la empresa, obtener prestamos en los bancos ya que es una carta de presentación para posibles fuentes de financiamiento, atraer proveedores y clientes, conocer el entorno en el cual se desenvolverá la empresa, entre otros.

RESUMEN

Si se analizan las actuales condiciones sociales y económicas, como el alto nivel de desempleo y los bajos ingresos, que afronta el país y principalmente la región, se puede determinar que la creación de empresa se ha constituido en la principal alternativa de solución frente a estas situaciones que afectan a la gran mayoría de la población.

En este sentido, se debe tener presente que la creación de una empresa merece un determinado grado de investigación y planeación, que permitan reducir los riesgos y optimizar los recursos disponibles; por esta razón, el emprendedor que desee llevar a cabo la realización de su iniciativa de negocios, debe contar con un proyecto empresarial con el cual se puedan superar las etapas críticas y lograr la consecución de un desarrollo seguro y sostenible.

En este aspecto la corporación incubadora de empresas de Nariño – cien, ofrece a los emprendedores asesoría para la constitución y fortalecimiento de su empresa, y la realización del respectivo proyecto empresarial.

En el presente informe se presentan los resultados de los objetivos propuestos para la realización de la pasantía en dicha institución, los cuales estuvieron encaminados hacia la asesoría a emprendedores de la región en cuanto a la realización del correspondiente plan de negocios.

ABSTRACT

If the current social and economic conditions are analyzed, as the high level of unemployment and the low revenues that it confronts the country and mainly the region, it can determine that the creation of company has been constituted in the main alternative of solution in front of these situations that affect to the population's great majority.

In this sense, should be had present that the creation of a company is very important obtain a certain degree of investigation and planning that allow to reduce the risks and to optimize the available resources deserves; for this reason, the venturesome should carry out the realization of this business and should have a managerial project and the stages can be overcome, it criticize and achieve the attainment of a sure and sustainable development.

In this aspect the incubator corporation of the companies – cien, offers to the different people consultant ship for the constitution and invigoration of their companies, and the realization of the respective managerial project.

Presently report the results of the presented objectives are presented for the realization of the internship in this institution, which were guided toward the consultant ship to the different people in this region for the realization of the corresponding business plan.

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta el compromiso de la Universidad de Nariño con la Sociedad del Departamento, se han adoptado propuestas que permitan una interacción entre la comunidad y la academia, mediante la realización de pasantías en Instituciones de carácter público o privado, como opción para obtener el título profesional en diferentes carreras y por ende validar la formación de los diferentes egresados.

En consecuencia, frente a la serie de problemas que actualmente afronta el país y particularmente el departamento de Nariño, como la carencia de oportunidades en el campo laboral y la falta de ingresos, se ha visto que la tendencia económica de las personas en los últimos años, se ha encaminado hacia la generación de su propio empleo, mediante la creación de pequeñas y medianas empresas, las cuales buscan dar solución a los problemas antes mencionados; desencadenando mejores posibilidades económicas para los empresarios y para la región.

En contraposición a lo anterior, se presenta el hecho de que muchas de estas empresas desaparecen por factores económicos como la falta de competitividad, la falta de créditos de fácil adquisición y bajos intereses o por el desconocimiento sobre la formulación y el control de los respectivos proyectos de creación, mantenimiento y financiación de las mismas.

Por tal razón, se hace necesaria la presencia de una institución que intervenga en los procesos de formulación e implementación de los proyectos empresariales, mediante una serie de asesorías brindadas a los empresarios, para la consolidación y ejecución de sus ideas, proyectos de trabajo o planes de negocio.

En este sentido, la realización de la pasantía en la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, permitió la aplicación de los conocimientos adquiridos en el programa de Economía, sobre formulación y evaluación de proyectos, por medio de asesorías otorgadas a los emprendedores asignados para el trabajo dentro de la Corporación.

El presente informe de pasantía ha sido estructurado en cuatro capítulos los cuales se mencionan a continuación, en el primer capítulo se hace una descripción de los aspectos generales del informe, entre los que se encuentra el marco teórico

y los antecedentes, el planteamiento del problema, los objetivos propuestos y la justificación para la realización de la pasantía, seguido de esto en el segundo y tercer capítulo se hace mención de la asesoría realizada a los emprendedores de Vinos del Trópico y Productos San Juan, respectivamente, describiendo sus características y las principales reflexiones sobre los resultados de la asesoría realizada, en el cuarto capítulo se abarca de manera general, las inquietudes más frecuentes de los emprendedores que acuden a la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, seguidamente se anotan las conclusiones y recomendaciones concernientes con la pasantía y las asesorías realizadas y se concluye con la bibliografía y los anexos.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 MARCO TEÓRICO

Los temas del desarrollo y subdesarrollo han adquirido importancia en las últimas décadas como respuesta a la necesidad de planificar los recursos económicos y humanos.

El concepto de desarrollo tiene una connotación histórica e ideológica y debe ser analizado de acuerdo a condiciones concretas en el espacio y en el tiempo.

En este orden de ideas y teniendo en cuenta las actuales condiciones económicas, políticas, sociales y culturales presentes en el país, el desmedido crecimiento de los centros poblacionales y la profundización de la crisis social que afronta la población colombiana, se ha hecho necesario realizar una búsqueda de soluciones a la complicada y difícil situación, llegando a concluir que el desarrollo económico, mediante la reconstrucción, la ampliación y modernización de la infraestructura municipal, la infraestructura social y la infraestructura institucional, puede buscar el impulso y dinamización de factores que garanticen el desarrollo regional.

“La región se ha tenido en cuenta como la unidad territorial sobre la cual el gobierno ejerce su jurisdicción con el fin de obtener mayor eficiencia en la elaboración de sus planes y así propiciar el progreso económico y social de toda la comunidad”¹. De acuerdo con lo anterior, la región se ha considerado como punto de partida para el impulso del desarrollo general de la nación. En este sentido, “el desarrollo económico regional puede concebirse como un aumento sostenido del producto y del ingreso generados por las diferentes actividades económicas de una región”².

El desarrollo regional se considera como un sistema total, integrado por procesos económicos, sociales, políticos y culturales, que se encuentran interrelacionados y presentan una influencia el uno sobre el otro, es decir, que un cambio en uno de ellos altera a los demás.

¹ RANGEL, Alfredo. El Desarrollo Regional. Bogotá: ESAP, 1993. p. 17 – 18

² ROMERO, Alberto. Componentes del desarrollo regional. En: Contexto socioeconómico de Nariño. Pasto: Universidad de Nariño, 1993. p. 45

El objetivo básico del desarrollo regional es conseguir el Bienestar Humano, el cual se logra mediante la satisfacción de las necesidades humanas, las cuales dependen de las particularidades y potencialidades de las regiones.

Para satisfacer dichas necesidades se parte de las características de la población, su crecimiento, su movilidad, la estructura de sexo, edad y ocupación y las relaciones de manejo individual o colectivo de los recursos naturales; para poder establecer metas y objetivos en el campo del bienestar humano y con respecto al buen uso y preservación del entorno natural.

Un modelo de desarrollo sustentado en el equilibrio regional debe hacer uso de estudios especiales que tomen en cuenta las condiciones sociales, económicas, políticas, culturales y ambientales específicas de un territorio, de tal forma que las políticas particulares que se formulen a partir de él respondan efectivamente a las dificultades concretas de los municipios y regiones y logren promover activamente el desarrollo de la región.

Mediante la promulgación de la Constitución Política de 1991 se consolidó de manera definitiva el proceso de descentralización política, administrativa y fiscal, otorgando a los departamentos un papel preponderante en la planeación y en el desarrollo de sus zonas de influencia, y el carácter de entidad básica de la administración pública. Bajo estas condiciones, las entidades territoriales asumen un papel fundamental en el proceso social de desarrollo del país y adquieren la responsabilidad de brindarle a la comunidad la posibilidad de satisfacer sus necesidades como también la de participar activamente en dicho proceso.

El municipio pasa de ser un ente administrador dedicado a la gestión de recursos y a la prestación de servicios públicos, para convertirse en un agente dinamizador de la economía, como consecuencia de la posibilidad de canalizar en los diferentes actores sociales, económicos y políticos locales, sus necesidades y satisfactores.

De acuerdo con los enfoques de Desarrollo Local, se puede afirmar que las localidades, a partir de sus especificidades y particularidades económicas, sociales, políticas, culturales y ambientales, están mejor capacitadas para responder por su crecimiento económico y desarrollo social, a través de la utilización óptima de los recursos y potencialidades locales endógenas existentes, acompañadas siempre del manejo de la administración pública local, la cual se convierte en un promotor social y económico local, generador de condiciones favorables para la realización de actividades encaminadas a generar nueva inversión y riqueza.

Dentro de las particularidades de las regiones se presenta la existencia de algunas condiciones que pueden señalarse como potenciadoras de un mejor desarrollo local, entre ellas encontramos:

- ☞ La existencia de un tejido humano dinámico que permita el surgimiento y el desarrollo de diversas alternativas de Desarrollo Local.
- ☞ La afirmación de un tipo de vida y de una identidad social que potencie el sentido de pertenencia. La densidad y la diversidad de redes de comunicación e información intra-local.
- ☞ La existencia de centros sociales dinámicos capaces de articular los intereses locales y que puedan convertirse en interlocutores válidos en entornos geo-económicos más amplios.
- ☞ La capacidad de los sistemas sociales para asimilar las transformaciones tecnológicas y profesionales (sistemas de formación y de relaciones profesionales).
- ☞ El grado de diversificación del mercado de trabajo y la existencia de una mano de obra suficientemente calificada³.

Pese a la existencia de estas condiciones potenciadoras existe una serie de factores que militan en contra del desempeño de un papel dinámico de los gobiernos locales en el desarrollo socioeconómico de las regiones entre los cuales tenemos: la insuficiencia de recursos financieros, lo cual significa la escasa viabilidad de planes ambiciosos de inversión en infraestructura básica que efectivamente promuevan el desarrollo socioeconómico, la baja capacidad técnica, la carencia de personal capacitado, la falta de tradición en el ámbito de planificación, los criterios erróneos en la utilización de los recursos que no consideran la debida selección y jerarquización de prioridades de inversión⁴.

Estos factores no son los únicos que afectan y obstaculizan los procesos de Desarrollo Local Endógeno, simultáneamente se presentan los siguientes:

- ☞ Bajos niveles de educación y/o capacitación para el trabajo del recurso humano local.

³ COLOMBIA - MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL - DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO. El Desarrollo Local Endógeno en San Cayetano: Factores potenciadores y obstaculizadores. En: Estudio de Los Factores de Desarrollo Local y del Mercado de Trabajo en el Municipio de San Cayetano Cundinamarca. Bogotá: 2000. p. 1-2

⁴ ALBURQUERQUE, Francisco. Desarrollo económico local en Europa y América Latina. [En - línea]: Madrid: Consejo Superior de Investigaciones Científicas, 1999. [Consultado en Febrero 24 de 2004]. <http://www.redel.cl/documentos/otros.html>

- ☞ Carencias estructurales y funcionales en la recolección y procesamiento permanente de información básica para el municipio.
- ☞ Escaso o deficiente desarrollo de esquemas de planificación municipal.
- ☞ Deficiente gestión pública y privada.
- ☞ Inexistencia de mecanismos de financiación para proyectos de inversión productiva.
- ☞ Altos niveles de dependencia externa, especialmente en materia de recursos presupuestales (transferencias) del nivel central.
- ☞ Existencia de mecanismos de transferencia de recursos al exterior (fiscales, monopolio de la comercialización local, etc.)
- ☞ Centralización en materia de políticas de desarrollo y asignación de recursos en los niveles regionales y centrales del aparato central.
- ☞ Barreras sectoriales resultantes de la especialización económica o de la organización vertical de la administración pública⁵.

Para contrarrestar las causas y efectos de estos factores y generar un mejor desarrollo local, la administración pública local debe aplicar políticas de promoción económica que posibiliten la generación de condiciones favorables para la comunidad. Mario Polèse distingue dos grandes categorías de políticas económicas en materia regional:

- ☞ Las políticas regionales propiamente dichas, con las que se busca reducir las disparidades o desigualdades regionales de empleo o de ingreso por habitante y que a menudo buscan reorientar la distribución espacial de las actividades económicas (fuentes de ingreso y de empleo). Estas políticas pueden tener por objetivo la distribución directa de los ingresos por medio de transferencias.

⁵ COLOMBIA - MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL - DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO. Op. Cit. p. 2

Las políticas de desarrollo regional, dirigidas a ayudar a promover el desarrollo de regiones particulares. Se trata aquí de establecer políticas de desarrollo económico a escala regional⁶.

De acuerdo con lo anterior, la administración pública debe encaminar sus esfuerzos y conjugar las potencialidades de la región hacia factores que posibiliten contrarrestar los efectos de los obstáculos del desarrollo local, entre estos factores encontramos los siguientes:

- Impulso al trabajo de las comunidades.
- Diseño y ejecución de cursos de formación y capacitación para el trabajo.
- Establecimiento de escuelas y talleres de aprendizaje de nuevos modelos de fabricación de bienes y prestación de servicios locales.
- Promoción y apoyo a la construcción de viveros de empresas locales.
- Promoción de productos autóctonos en otros mercados locales y regionales.
- Fomento de los clusters locales.
- Apoyo mini cadenas productivas y cadenas.
- Fomento a las actividades productivas a través de exenciones tributarias.
- Gestión de promoción empresarial en otras localidades y regiones del país⁷.

⁶ MONCAYO, Edgard. Marco conceptual y metodológico para el diseño de una nueva generación de políticas de desarrollo regional en Colombia. En: Nuevos enfoques de política regional en América Latina: El caso de Colombia en perspectiva histórica. Bogotá: DNP. Archivos de Economía. Documento 194. 2002. p. 17

⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL - DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO. Op. Cit. Pp 1.

Las nuevas políticas de desarrollo local y regional están orientadas a reforzar las capacidades de desarrollo de cada territorio y de la elaboración de propuestas concretas que den como resultado la innovación tecnológica y socio-institucional. De esta manera las iniciativas de desarrollo local deberán combinar de manera estratégica los recursos endógenos y exógenos para propiciar la creación de nuevas actividades económicas, a fin de conseguir mayores niveles de empleo e ingreso para la región, buscando la construcción de entornos innovadores territoriales.

Podemos decir el desarrollo económico local es un proceso en el cual se movilizan los agentes económicos y sociales para apoyar los diferentes espacios que facilitan reforzar y preservar diversas actividades empleando los medios y los recursos existentes en cada región, en efecto, esto posibilita la valoración de los recursos disponibles (naturales y/o humanos), la creación de nuevas empresas y el fomento de las mipymes, además de la creación de nuevos entornos a nivel territorial.

Teniendo en cuenta que el hombre es un agente que está en continua búsqueda de mejores condiciones de vida que vayan de acuerdo con sus expectativas y que le posibiliten un mejor desarrollo personal y comunitario, se ha convertido en artífice de un sin número de innovaciones y modificaciones que se han visto reflejadas en el progreso de la humanidad.

En general, estas acciones innovadoras que han influido sobre la cultura de las personas, han surgido de grupos con capacidad de realización y logro, personas que han tenido capacidad creadora, que han desarrollado el **espíritu empresarial**, el cual de una u otra manera, con aciertos o equivocaciones, ha impulsado el desarrollo del hombre, encaminándolo a la consecución del bienestar humano. En este sentido, “el empresario puede concebirse como un cuarto factor de producción, factor que estaría encargado de combinar los tres factores de producción (Tierra, Capital y Mano de Obra) para producir riqueza incremental”⁸.

En un país que presenta altos niveles de desempleo y subempleo, falta de seguridad social para la gran mayoría de sus habitantes, atraso tecnológico, problemas de educación, salud, vivienda y problemas ambientales entre otros, la creación de empresa se constituye en una alternativa de desarrollo económico y humano, que tiene implicaciones no solo para la economía de un país sino también para los individuos que lo componen.

⁸ JIMÉNEZ, Jorge, LOZANO, Melquicedec, VARELA, Rodrigo. Crear Empresas: Misión de Todos. Cali: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial – ICESI, 1995. p. 20

“Una empresa es un conjunto organizado de recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros que se orientan a la consecución de uno o varios objetivos previamente establecidos”⁹.

La creación de empresa contribuye a la generación de empleo, al incremento de la producción y la riqueza, a la distribución equitativa de la misma, igualmente, posibilita el desarrollo humano y la consecución de la satisfacción personal y además brinda la posibilidad de reemplazar empresas que han perdido competitividad debido a la ineficiencia administrativa o la inexistente capacidad de adaptarse a las condiciones de cambio.

Por estas razones se ve en la creación de empresa la posibilidad de generar mejores condiciones para la comunidad, teniendo en cuenta las potencialidades regionales, apoyando mini cadenas y cadenas productivas.

Las pequeñas empresas o negocios fabriles se constituyen como unidades económicas productivas que operan con un menor grado de organización e inversión de capital, utilizan conocimientos basados en la experiencia para elaborar productos o prestar servicios. Estas unidades productivas presentan ciertas ventajas competitivas que se encuentran asociadas con la flexibilidad administrativa y productiva que tienen para cubrir mercados, diseño de productos y atender las relaciones del personal empleado, igualmente no posee una estructura burocrática, permitiéndole así una atención personalizada a los clientes creando en muchas de ellas un clima de innovación dentro de la pequeña y mediana empresa.

A pesar de contar con estas ventajas, estas unidades fabriles también tienen sus desventajas competitivas, siendo de mayor importancia la inhabilidad existente para conseguir recursos económicos, ya que no existe un verdadero programa de financiamiento por parte de las entidades bancarias y del gobierno, puesto que no existe credibilidad en la capacidad de pago del pequeño industrial.

Es bien sabido que las pequeñas empresas son fácil y gravemente afectadas por situaciones que desembocan en su desaparición, entre las posibles causas de este fracaso se pueden encontrar las siguientes:

✍ La formación y experiencia empresarial de los propietarios.

✍ Bajo nivel de capital.

✍ Inexistencia de registros contables confiables que permitan acceder a créditos o crear estrategias de fortalecimiento, mantenimiento o ampliación.

⁹ Ibíd., p. 112.

- ⌘ Nula administración de inventarios.
- ⌘ Deficiente distribución física de las instalaciones.
- ⌘ Animo de subsistencia familiar (ausencia de criterios de economía ampliada).
- ⌘ Deficiente proceso de investigación y planeación, especialmente en el análisis de mercados, lo cual se refleja en la inserción en mercados saturados.
- ⌘ Incapacidad de formular estrategias.
- ⌘ Bajos niveles de calidad del producto.
- ⌘ Poca integración en las mini cadenas, cadenas productivas y clusters locales.

Estos factores sumados al atraso tecnológico, y a la incertidumbre de un futuro incierto genera en el pequeño industrial cierta timidez que lo lleva al estancamiento industrial.

Para concluir, podemos afirmar que desde la perspectiva aquí planteada se insiste en que la Planeación en el desarrollo de una región debe ser un proceso que articule la gestión administrativa con las aspiraciones de progreso económico-social y sus elementos, donde su acción propicie la confluencia y concentración de los intereses comunitarios, para que se traduzcan en acciones concretas y planes tendientes a alcanzar metas que aseguren el desarrollo integral de la región que implique una combinación equitativa de todos los elementos que influyen en este proceso, para evitar que se acentúen los desequilibrios económicos, sociales, culturales, políticos e institucionales o ambientales.

1.2 ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta las características que presenta el Departamento de Nariño y la concepción de centro-periferia que se aplica al caso colombiano, se puede afirmar que Nariño es una periferia que sufre su condición marginal frente a los polos de desarrollo.

El PIB del departamento de Nariño para los años 1989 y el 2000, fue de \$416'887.900 y \$502'791.300 millones respectivamente, lo cual equivale a un incremento del 20,61% y una tasa de crecimiento de 1,72% promedio anual.

Este ritmo de crecimiento significativamente bajo, se contrasta con una tasa de crecimiento poblacional de 2,01% anual, lo cual refleja una caída en el valor del PIB de \$317'992.300 en 1989 a \$308'064.000 en el año 2000¹⁰.

La actividad económica del departamento está clasificada en 24 subsectores de la actividad económica, de los cuales solo 6 subsectores contribuyen con cerca del 80% del PIB departamental, los cuales para el 2000 participan así: el sector agrícola con el 22,7%, el sector gobierno con el 19,5%, sector comercio con el 14%, el sector pecuario con el 8,2%, el transporte con el 5,5%, y el sector industria con un 5,4%, lo cual corresponde al 75,3% del PIB departamental¹¹.

El sector más dinámico es el sector terciario, servicios y comercio, que para el periodo 1989-2000 incrementó su participación pasando del 41.2% al 54.65%¹², dentro de este sector juega un papel importante el sector comercial y el de transporte, así mismo es importante la participación de los servicios de gobierno y personales que no producen bienes materiales. Este proceso de terciarización de la economía trae consigo consecuencias tales como dejar de producir bienes materiales en los sectores primario y secundario.

Con respecto al índice de pobreza, el Departamento de Nariño ocupa el puesto 20 entre 23 departamentos de Colombia con un 71.71% por debajo de la línea de pobreza¹³.

Nariño es uno de los departamentos más dependientes de Colombia por concepto de transferencias, los ingresos del departamento y los municipios provenientes del gobierno nacional corresponden al 80.24%, Nariño ocupa el segundo lugar en el escalafón nacional con respecto al aspecto antes mencionado¹⁴.

El desempeño de la economía representado por el valor agregado, estructura económica, formación de negocios y expectativas empresariales, no constituye una fortaleza para competir a nivel nacional e internacional, por lo tanto en el

¹⁰ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL – CEDRE. Cuentas económicas de Nariño 1989 – 2000p. Resumen de resultados. Pasto: Universidad de Nariño. 2002. p. 16

¹¹ *Ibíd.*, p. 16

¹² *Ibíd.*, p. 16

¹³ COLOMBIA. CONFECÁMARAS. Escalafón de Competitividad de los Departamentos en Colombia. [En-Línea]: Bogotá: 2002, Consultado en 1 de mayo de 2004. http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/Competitividad_deptos.pdf.

¹⁴ *Ibíd.*

escalafón de factor fortaleza de la economía, Nariño se ubica en el puesto 21 entre 23 departamentos¹⁵.

Es posible afirmar que la población nariñense vive un proceso de empobrecimiento referido al ingreso per cápita promedio nacional, el cual para 1990 presentó una cifra de 48.8% y para 1998 fue de 43.7%, es decir que mientras un colombiano recibe \$100, un nariñense recibe en promedio \$43.7, en este aspecto Nariño se encuentra únicamente por encima del Departamento del Chocó con 42.1%, el cual es bien conocido por su depresión económica¹⁶.

La situación del Departamento andina, pacífica, amazónica, costanera y fronteriza conjugada con la presencia de toda variedad de climas y suelos, mas una gran cantidad de vertientes, llanuras, valles y cuencas, le asignan condiciones naturales de privilegios que pueden constituirse en una ventaja comparativa de relativa importancia económica¹⁷. Pese a lo mencionado anteriormente, esta ventaja comparativa no es suficiente en si, para lograr el desarrollo económico, sino adquiere la condición de ventaja competitiva, esto debido al atraso infraestructural y de inversión productiva y a las deficientes relaciones sociales de producción.

La economía del Departamento de Nariño es una economía de subsistencia destinada al autoconsumo, por lo cual no produce valor agregado debido a su atraso económico. La poca demanda efectiva del departamento crea un mercado muy estrecho lo que conlleva a que no se generen niveles de ahorro productivo que contribuya al desarrollo de sectores importantes como el de bienes materiales que vayan encaminados a abastecer los mercados locales. Los pocos excedentes que produce la región se destinan a otras zonas del país perpetuando el atraso económico y la escasa posibilidad de desarrollo.

Sumado a lo anterior, se presenta la existencia de altos niveles de desempleo, el cual ha sido compensado con la búsqueda de alternativas de generación de propio empleo, lo cual ha desencadenado en altas tasas de subempleo.

Con relación a lo anterior, se estima que el 74% del empleo que se genera en Nariño se encuentra localizado en el sector informal de la economía.

¹⁵ COLOMBIA. CONFECÁMARAS. Estudio de Competitividad Regional. Bogotá: 2002, p.40

¹⁶ COLOMBIA. CONFECÁMARAS. Escalafón de Competitividad de los Departamentos en Colombia. [En-Línea]: Bogotá: 2002. [Consultado en 1 de mayo de 2004.] http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/Competitividad_deptos.pdf.

¹⁷ MARTÍNEZ, Jesús, SABOGAL, Julián. Nariño realidad y futuros posibles. Pasto: Universidad de Nariño. 2000. p. 50

En Pasto el subempleo se ubicó en 42,8% en el primer trimestre del 2003, superior en 2,2% con relación a igual periodo del 2002 (40,6%) cifra que indica las malas condiciones laborales de los trabajadores y la tendencia a la informalización de la economía¹⁸.

Estos fenómenos de desempleo e informalidad que existen en el Departamento de Nariño se pueden explicar por condiciones económicas que sufre el país y por consecuencia la región, además de los efectos que trajo consigo la implementación de la Apertura Económica realizada en los años 90's, la cual afecto negativamente a algunos sectores de la economía de Nariño, podemos mencionar el estancamiento de la economía, la escasa inversión, pública y privada, escasas fuentes de empleo, baja capacitación del recurso humano, baja competitividad de los productos regionales en el mercado, deterioro del ingreso de los hogares, problemas de violencia.

El sector industrial en el departamento tiene registradas 599 industrias y el comercial 4.287 establecimientos; sobresale la pequeña industria, principalmente la manufactura en cuero y talla de madera. El departamento desarrolla gran variedad de actividades artesanales; entre las que se destacan la cerámica en barniz, obtenido de la resina llamada "De Cera", los tejidos en paja toquilla y la marroquinería.

La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera¹⁹.

A nivel industrial Nariño es una de las regiones más atrasadas del país, ya que la presencia en este sector es escasa y presenta una concentración en la industria artesanal, especialmente en las ramas de alimento, bebidas y confecciones. Para el año 2000, la industria aporta el 5,4% del PIB Departamental. Este Subsector se encuentra clasificado en Mediana Industria y Pequeña Industria, las cuales tienen una participación en el PIB Departamental para el año 2000 del 2,7% y el 2,6% respectivamente²⁰.

Las principales actividades de la mediana industria son la fabricación de alimentos y la industria de bebidas, actividades que aportan el 85% del Valor Agregado de la

¹⁸ *Ibíd.*, p. 22

¹⁹ COLOMBIA - FEDERACIÓN NACIONAL DE DEPARTAMENTOS. Departamento de Nariño. [En-Línea]: Bogotá: Mayo, 2003. [Consultado en marzo 28 de 2004.] <http://www.federacionnacionaldedepartamentos.org.co/departamentos/Narino/narino.htm>.

²⁰ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL – CEDRE. Cuentas económicas de Nariño 1989 – 2000p. Resumen de resultados. Pasto: Universidad de Nariño, 2002. p. 20

mediana industria para el año 2000²¹. Por su parte, la pequeña industria registra una mayor diversificación de actividades, presentando además de industrias de bebidas y alimentos, industrias de fabricación de prendas de vestir y calzado, industria de la madera, fabricación de muebles y fabricación de objetos de barro, loza y porcelana.

El sector industrial del Departamento de Nariño, presenta dos características fundamentales, que son la producción artesanal y el hecho de que la gran mayoría de la industria es pequeña, por lo cual la producción sirve para cubrir el mercado local, en algunos casos el mercado regional o exportar una pequeña cantidad de productos al exterior.

Los principales problemas de este subsector son la imposibilidad de sostenerse frente a la competencia, lo cual está determinado por la falta de capacitación, los altos precios de las materias primas o insumos, la escasa utilización de tecnología, los altos costos de transporte o la falta de competitividad en calidad o precios, la falta de acceso a recursos provenientes del crédito, la escasez de políticas formuladas para la creación y fortalecimiento de empresas, la inhabilidad en la formulación de estrategias y principalmente la falta de planeación interna y la presencia de un adecuado conocimiento del entorno económico en el cual la empresa tendrá su desarrollo.

1.3 MARCO INSTITUCIONAL DE LA CORPORACIÓN INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO – CIEN

La Corporación Incubadora de Empresas de Nariño - CIEN es una entidad de participación mixta, sin ánimo de lucro, inscrita en la Cámara de Comercio de Pasto, creada el 1^{ro} de septiembre de 2003 mediante la voluntad de 19 socios fundadores entre los que se encuentran:

- ✍Gobernación de Nariño
- ✍Alcaldía Municipal de Pasto
- ✍Cámara de Comercio de Pasto
- ✍Agencia de Desarrollo Local– Nariño
- ✍ACOPI
- ✍FENALCO

²¹ *Ibíd.*, p. 20

✍️ SENA

✍️ RPG Consultores

✍️ Cinar Sistemas

✍️ Corporación Autónoma de Nariño

✍️ Escuela Superior de Administración Pública – ESAP

✍️ Fundación Universitaria San Martín

✍️ Institución Universitaria I.U. CESMAG

✍️ Universidad de Nariño

✍️ Universidad Mariana

✍️ Universidad Cooperativa de Colombia

✍️ Universidad Nacional a distancia

✍️ Universidad Javeriana

✍️ Universidad Santo Tomas

El objeto principal y los recursos de la CIEN, están destinados a programas de desarrollo social de interés general a la comunidad, que estimulen el espíritu emprendedor e innovador como parte de la cultura nariñense, apoyando la creación y desarrollo de empresas productivas y competitivas sustentadas en su base tecnológica tradicional y/o de nuevas tecnologías que contribuyan al crecimiento socioeconómico de la región.

1.3.1. Misión. Ser un centro impulsor de desarrollo empresarial para el departamento de Nariño, a través del fomento del espíritu empresarial, la innovación tecnológica y la generación de empleo, que estimula los valores y las capacidades empresariales para la creación y desarrollo de empresas competitivas en el mercado nacional e internacional.

1.3.2. Visión. Ser apoyo en la creación de una cultura emprendedora entre la población de la región. Ser generadores de nuevas empresas y empleos. Ser soporte de los procesos de modernización e innovación de las empresas la región.

1.3.3. Servicios. Los servicios que presta la CIEN, se aglomeran en cinco grupos así:

▣ **Incubación de Empresas:** como proceso central de todo quehacer de la CIEN.

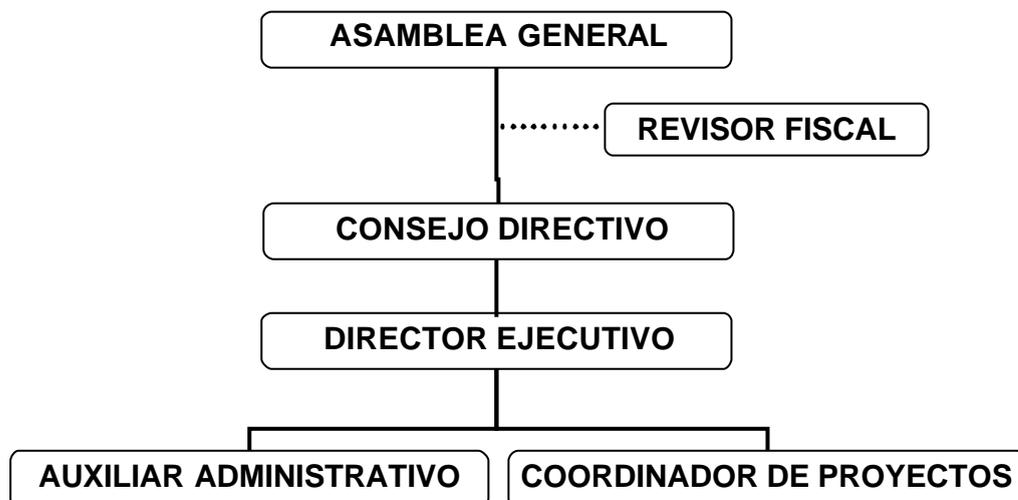
▣ **Capacitación:** se incluyen aquí seminarios, talleres, congresos foros y diplomados.

▣ **Asesoría y Consultaría:** en las principales áreas de administración y mercadeo, finanzas y producción.

▣ **Eventos:** tales como ferias, muestras comerciales, ruedas de negocio, campamentos empresariales, vacaciones de espíritu empresarial.

▣ **Convenios, Contratos y Proyectos:** con entidades públicas y privadas para la elaboración de estudios proyectos o convenios.

Figura 1. Organigrama de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN



Fuente: Corporación Incubadora de Empresas de Nariño - CIEN

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a las condiciones socio-económicas que actualmente afronta el País y por ende la Región, muchas personas han sido afectadas por fenómenos como el desempleo y la escasez de ingresos y es bajo estas condiciones donde se ha

advertido que la creación de empleo descentralizado es una de las formas más eficientes para poder afrontar los hechos antes mencionados.

Entre las formas de empleo descentralizado más comunes se encuentran las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), las cuales generalmente afrontan numerosos factores que contribuyen al estancamiento o en el peor de los casos a su desaparición, entre los factores que afectan el desempeño y expansión de estas empresas se encuentran las escasas fuentes de financiamiento, los altos intereses, la falta de demanda efectiva, la falta de planeación al interior de las organizaciones, la falta de conocimiento en cuanto a mercados y la falta de asistencia técnica, entre otros.

De acuerdo con estas condiciones, es necesario incentivar en el departamento el espíritu empresarial, para poder posibilitar la creación de Mipymes capaces de afrontar satisfactoriamente los factores anteriormente mencionados.

Este cambio en la mentalidad de las personas puede realizarse mediante la intervención de una institución que incentive el conocimiento y la planeación al interior de las empresas y asesore a los empresarios y futuros empresarios en aspectos como la formulación e implementación de proyectos empresariales para la consolidación y ejecución de sus ideas, planes o proyectos de trabajo.

1.4.1. Formulación del Problema. ¿Cómo apoyar la función de la CIEN en la creación de nuevas empresas y el fortalecimiento de las ya existentes?

1.4.2. Sistematización Del Problema.

¿Cómo se puede lograr la correcta realización de un Plan de Negocios, que asegure un adecuado funcionamiento y posicionamiento, además de una correcta planeación al interior de la empresa Productos San Juan?

¿Cómo se puede lograr la correcta realización de un Plan de Negocios que asegure una adecuada penetración en el mercado y unas eficientes estrategias de planeación dentro de la empresa Vinos del Trópico que se vean reflejadas en el posicionamiento de la misma?

¿Cuáles son las necesidades más frecuentes que tienen los emprendedores al acudir a la CIEN y que mecanismo posibilita la resolución de sus inquietudes?

1.5 JUSTIFICACIÓN

Es indudable que hoy en día, la Planeación como mecanismo de gestión, se ha convertido en una herramienta fundamental para cualquier tipo de organización,

sin importar su tamaño, razón social, la actividad a que se dedica, si es pública o privada. Todas y cada una de ellas se han visto en la necesidad de utilizar un plan de trabajo y ser eficaces a la hora de fijar objetivos, ejecutarlos y realizar una evaluación sobre ella. Gracias a la planeación, las organizaciones han logrado salir de la improvisación, del manejo inadecuado de procesos, logrando introducir una racionalidad en la acción y por ende disminuir el grado de incertidumbre.

De acuerdo a este orden de ideas, se puede observar que toda empresa debe realizar un plan de trabajo en el cual se encuentren plasmados los objetivos y metas que se quiere alcanzar, a corto, mediano y largo plazo, así como también las personas encargadas de las acciones a realizar, para contribuir a la transformación particular y de su entorno.

El trabajo realizado en la pasantía tuvo como fin brindar una asesoría y acompañamiento a los emprendedores que ven en la realización de su Plan de Negocios la base fundamental del desarrollo de su empresa, así como también, evaluar los logros alcanzados por los emprendedores que han optado por constituir diferentes empresas y observar el cumplimiento de los objetivos y metas que plantean en sus planes de trabajo.

Por último, este trabajo fue de vital importancia para llevar a cabo la opción de grado (Pasantía), e intercambiar conocimientos y experiencias en un proceso de retroalimentación entre el estudiante que desarrolla el presente informe, la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN y la Universidad de Nariño.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General. Brindar asesoría encaminada hacia los procesos de formulación y evaluación del Plan de Negocios a los Emprendedores del Departamento de Nariño recomendados por la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño– CIEN.

1.6.2. Objetivos Específicos.

Asesorar en la Formulación del Plan de Negocios a la Empresa Productos San Juan, dedicada a la producción de dulces variados.

Asesorar en la Formulación del Plan de Negocios al Emprendedor Omar Montenegro quien está en proceso de constitución de su empresa la cual se basa en la fabricación de vinos de diversas frutas.

Brindar asesoría a diversos emprendedores en aspectos como el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio administrativo, el estudio financiero, que les permita resolver inquietudes y especialmente que les posibilite constituir o fortalecer su empresa.

2. VINOS DEL TRÓPICO

2. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Vinos del Trópico es una empresa Nariñense, dedicada a la transformación de frutas en vinos de gran calidad, que conservan las características organolépticas de las frutas que les dan origen.

La producción en el departamento de Nariño lleva cerca de 10 años y se realiza en Jongovito Nariño, a 4 Km. del centro de la ciudad, de manera artesanal, ya que no se cuenta con la maquinaria necesaria para realizar la producción, por lo tanto la cantidad de vino es poca y se destina principalmente para el consumo propio y de personas cercanas a la familia.

La experiencia de producción de vinos de frutas que tiene el equipo emprendedor, se adquirió a través de la tradición familiar, que supera los 15 años de producción en el vecino país del Ecuador, en donde se advirtió un potencial mercado para estos productos, debido a la gran acogida que los turistas, principalmente, dan a esta clase de vinos.

Para los fundadores de esta empresa la investigación en la producción de vinos les ha permitido tener un vino de gran calidad y variedad, ofreciendo vinos dulces, secos y semisecos, de frutas como mora, lulo, granadilla, papaya y maracuyá, además de advertir la oportunidad de radicarse en una región en donde existe una gran variedad de frutas que pueden ser adquiridas a un bajo costo.

Actualmente la empresa se encuentra en proceso de realización de análisis de laboratorio que garanticen la calidad del vino y la consecución inicialmente del concepto Sanitario, otorgado por la Alcaldía Municipal, que permite la comercialización de los productos al interior de la región, para una posterior consecución del Registro Sanitario INVIMA, que garantiza la calidad y posibilita la comercialización de los productos en todo el país.

De acuerdo con estas oportunidades y con la acogida que han tenido los vinos elaborados a partir de frutas diferentes a los que se conocen en el mercado, como son la uva, la manzana, el durazno, la cereza y la naranja, se pudo apreciar una gran posibilidad para la conformación y desarrollo de una empresa dedicada a la transformación de frutas principalmente exóticas, con características color, olor y sabor que desemboquen en un vino con particularidades especiales en cuanto a variedad e innovación.

La demanda actual que presentan Vinos del Trópico presenta un comportamiento lento, pero se considera que con la paulatina introducción al mercado, los consumidores pueden llegar a familiarizarse con los productos e incrementar significativamente la demanda de ellos. Para el corto y mediano plazo la empresa pretende incursionar en el mercado regional y nacional, posteriormente y para el largo plazo, se proyecta la exportación de los vinos.

Hace aproximadamente 1 año, la empresa entra en un proceso fuerte de incursión en el mercado, dando a conocer sus productos por medio de la participación en ferias y eventos a nivel municipal, e iniciando con el contacto con la Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, para llevar a cabo el proceso de preincubación e incubación de la empresa.

2.1 PRINCIPALES REFLEXIONES SOBRE LOS RESULTADOS DE LA ASESORÍA REALIZADA

La asesoría realizada a los emprendedores de Vinos del Trópico, se llevó a cabo a lo largo de seis meses de pasantía realizada en la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, y estuvo encaminada a la orientación para la realización del Plan de Negocios.

La asesoría de este documento se realizó para el emprendedor Omar Montenegro, quien está directamente relacionado con el funcionamiento de la misma, quien es el responsable de llevar a cabo esta iniciativa de empresa.

El Plan de Negocios, es un documento indispensable para la creación y el fortalecimiento de toda empresa, es un mecanismo que permite proyectar la empresa en el futuro, prever obstáculos e identificar posibles soluciones a los inconvenientes que se puedan presentar. Este documento consta de cinco capítulos que retoman los aspectos incluidos en un proyecto de factibilidad, los aspectos que se incluyen en el Plan de Negocios son: análisis de mercado, análisis técnico, análisis administrativo, análisis económico y análisis financiero.

Para la realización de la asesoría para la constitución de una empresa dedicada a la producción de vino de frutas, se partió inicialmente del hecho que en países tropicales como Colombia, la diversidad de frutas producidas es amplia, gracias a los diferentes climas y ecosistemas que naturalmente existen en la geografía.

La producción de frutas en Colombia ha aumentado en los últimos años, en la década de los noventa la producción pasó de 1'521.000 toneladas en 1993 a 2'002.878 toneladas en 1997, alcanzando en 1999 un valor de 2'147.135

toneladas²². Este incremento en la producción de frutas se ha mantenido siendo para el 2002 de 2'260.534 toneladas con un incremento a 2'466.380 toneladas para el 2003²³.

La demanda nacional de productos procesados a base de frutas, presenta un gran dinamismo y podría constituir, indudablemente, una fuente de crecimiento de la actividad primaria, siempre y cuando la oferta nacional cumpla con las condiciones requeridas por el sector industrial a sus materias primas.

En 1997 la demanda de fruta fresca alcanzó la cifra de \$40.4 miles de millones y la de fruta procesada, fue de \$32 mil millones, cifras éstas que sumadas superan de lejos el valor de las divisas que recibe el país por el total de su actividad exportadora en lo que a frutas frescas se refiere (sin incluir banano y plátano). Por otra parte, el volumen demandado por la industria en ese mismo año superó las 71.000 toneladas y es de esperar que esta demanda haya mantenido su ritmo de crecimiento durante los últimos años²⁴.

La industria vinícola es la más pequeña en comparación con los demás sectores que utilizan las frutas como materia prima y el valor de su producción presenta una tendencia decreciente desde 1992. Esta industria demanda alrededor del 4% de las frutas frescas, cifra no despreciable en productos tales como la uva, la manzana y la naranja. Igualmente, demanda el 70% de productos procesados, tales como mosto de uvas y frutas y uvas y ciruelas pasas, casi siempre importados²⁵.

Una posibilidad para industrializar las frutas es la producción de vino de buena calidad a un costo competitivo. Cabe mencionar que el vino es el más complejo de los productos agrícolas, ningún otro es capaz de expresar tantos matices palpables, estos son consecuencia de muchos factores, fundamentalmente del tipo de suelo, las condiciones climatológicas, la variedad de las frutas empleadas y las prácticas vinícolas aplicadas.

²² INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS – ICTA. Obtención de Pulpas de Fruta. [En – Línea]: Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. 2004. [Consultado en 11 de julio de 2004]. www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/index.html.

²³ ASOHOFRUCOL. Oferta colombiana de frutas y hortalizas. En: El Subsector Hortofrutícola en Colombia. [En – Línea]: Bogotá. [Consultado en 11 de julio de 2004]. www.frutasyhortalizas.com.co.

²⁴ CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL. Frutas Procesadas. En: Perfil del Producto. [En – Línea]: Bogotá: No. 10 Octubre – Diciembre de 2000. [Consultado en Octubre 10 de 2004]. <http://www.cci.org.co/publicaciones/Perfil%20de%20producto/frutas-10.pdf>.

²⁵ *Ibíd.*

Industrialmente los vinos de frutas no son muy explotados, ya que lo que más se consume es el vino de uva, a nivel artesanal se puede intentar hacer este tipo de bebidas, con un equipo mínimo y tratando de aplicar principios básicos para tener un vino de buena calidad.

Para iniciar con la asesoría realizada, se partió de la realización de la caracterización del producto, la cual está definida de la siguiente manera, es un producto vínico afrutado, de mucha frescura, con perfumes innegables de la fruta que le da origen, contiene un grado alcohólico que se encuentra entre 11 y 13 G.L., el producto se envasa en una botella etiquetada de 750 ml. con sus respectivas características, como son la fruta, la clase de vino y el grado alcohólico. La botella se corcha y sella para conservar su calidad y darle mayor seguridad.

Con la caracterización realizada al producto se lograron determinar las características principales del mismo y se consiguió establecer la marca y la presentación del producto, teniendo en cuenta aspectos como la presentación, el diseño de la etiqueta y la información contenida en ella, la elección de la botella adecuada, y el mecanismo de sellado de la misma. La marca del producto es <Vinos del Trópico – Frutas Naturales y Exóticas>.

El vino de frutas se obtiene por la fermentación de los azúcares contenidos en el mosto que se transforman en alcohol, principalmente, junto con otros compuestos orgánicos. Esta fermentación alcohólica se lleva a cabo por la mediación de las levaduras (micro hongos que se encuentran en la superficie de las frutas que al quedarse sin aire van metabolizando los azúcares en alcohol y gas carbónico), es un producto de consumo duradero, debido a que el tiempo de añejamiento del producto se refleja notoriamente en su cuerpo y en su calidad, posee efectos protectores evidentes frente a los riesgos cardiovasculares que hoy ocupan los primeros lugares de mortalidad ocasionados por estilos de vida.

La asesoría a los emprendedores de esta iniciativa, inició con la aplicación de una encuesta para consumidores (Ver Anexo A), para lo cual se procedió a tomar una muestra representativa y realizar una prueba piloto equivalente a 100 encuestas. De las encuestas realizadas, se determinó la acogida que tienen los consumidores por los productos que Vinos del Trópico introduciría al mercado, así como también la preferencia y expectativa que tiene el consumidor por la diversificación de los productos, por las clases de vinos que se ofrecen y la preferencia que sienten por ellos, estos aspectos se llegaron a conocer por las degustaciones que se realizaron, los resultados de las encuestas permitieron la elección de la presentación del producto, la cual se mencionará mas adelante.

Del análisis realizado se pudo determinar que el 97.06% de las personas encuestadas están dispuestas a adquirir el producto; por ser innovador el

37.18%, por su calidad el 36.84%, el 14.62% considera que el precio es el adecuado, el 8.19% considera el producto como práctico y el 1.17% no responde, únicamente el 2.94% de las personas encuestadas no adquirirían el producto, el 71.57% no ha consumido productos similares en contra de un 28.43% que si lo ha hecho, con productos como el vino de naranja, el de manzana, de durazno y el tradicional vino de uvas.

Con respecto a las recomendaciones que realizan los encuestados, se encontró que el 45.1% no realiza ninguna recomendación y afirma que el producto es muy bueno, el 24.51% sugiere que se realice publicidad y promoción del producto, lo cual acompaña al 4.9% que recomienda la determinación de un punto de venta.

De acuerdo con el análisis de las principales características y hábitos que presenta la población del Departamento de Nariño, se pudo determinar que el consumo de vino no es algo que se realice con mucha frecuencia, por el contrario, se realiza muy esporádicamente y va de acuerdo con ocasiones especiales.

De acuerdo con lo anterior se puede afirmar que el consumo de vino, es un consumo de temporada en donde la época de diciembre registra un mayor grado de demanda por parte de los consumidores, ya que los vinos se utilizan para diversos fines, como obsequios, acompañantes de las cenas, en la preparación de diferentes platos, entre otros, igualmente, se determinó que los vinos son productos de comparación, ya que en el mercado existen varios productos con similares características y frente a los cuales el consumidor realiza un proceso de selección, dentro de la cual estarían incluidos los productos de la empresa Vinos del Trópico, en este aspecto la empresa podrá enfrentarse a sus competidores y sustitutos por medio de la formulación e implementación de estrategias de mercadeo y políticas de servicio que se ofrezcan hacia los consumidores y distribuidores, además el hecho que sea un producto que se produce en el departamento influye en cierta medida en la acogida entre el público.

Para la segmentación del mercado se tuvo en cuenta la reglamentación existente en Colombia para la venta y el consumo de bebidas alcohólicas, lo cual indica que los consumidores de Vinos del trópico, serán personas que se encuentren en edades superiores a la mayoría de edad (18 años); en este aspecto también se tuvo en cuenta el ingreso económico y el estilo de vida de los consumidores potenciales, ya que son variables que pueden influir notoriamente en la capacidad y disposición de consumo de los clientes, para esto se realizó una segmentación por estrato, en donde los estratos III, IV y V presentan mayor posibilidad y disposición más frecuente de consumo hacia estos productos, en contraposición con los estratos I y II, los cuales poseen un nivel socioeconómico bajo, diferentes estilos de vida y sus hábitos de consumo se encaminan hacia productos de menor precio, que generen mayores efectos en el organismo.

Entre las estrategias que se definieron para la introducción al mercado de la empresa se pueden mencionar la determinación del manejo de un precio introductorio, la realización de degustaciones y promociones y la realización permanente de publicidad por medio de los medios de comunicación regionales, como es la radio, y el patrocinio de ciertos eventos, que vayan de acuerdo con las características de la empresa y el producto, así como también el manejo de ventas a crédito para los distribuidores del producto.

Se realizó un sondeo de competidores de la empresa, con el fin de determinar la cantidad de competidores que existen en el mercado y el grado de competencia que generarían para la empresa, en este sentido se conoció la existencia de 3 empresas dedicadas a la producción y comercialización de vinos en la ciudad de Pasto, las cuales se encuentra debidamente registradas y ya tienen un grado de reconocimiento, estas empresas son: El Viñador, que produce vino para consagrar, Cosecha Dorada y Vinos de Naranja Estancia de la R, que se dedican a la producción de vinos de naranja, en esta parte también se resalta la existencia de empresas con amplia trayectoria y reconocimiento no solo en el mercado regional, como es Casa Grajales, Dubonet, entre otros.

En esta parte se conocieron los precios de los productos que manejan dichas empresas, lo cual sirvió como punto de partida para determinar los precios que manejará Vinos del Trópico, igualmente el sondeo permitió optar y determinar un canal de distribución que incluye distribuidores, ya que de acuerdo con los consumidores la compra se realiza directamente en puntos de venta y supermercados de la región, para los distribuidores se manejarán ventas a crédito y por consignación como forma de pago.

Figura 2. Canal de Distribución de la Empresa Vinos del Trópico



Fuente: Esta Investigación.

Otro aspecto que concernió al análisis de mercado, fue la realización de un estudio de proveedores de materia prima e insumos necesarios para el incremento de la producción, para este estudio se tuvo en cuenta la priorización de la calidad de los productos, el cumplimiento de los términos acordados por las partes y las garantías en cuanto a precio y formas de pago que ofrecen los posibles proveedores. El resultado de este análisis permitió la realización de una

elección de proveedores de materias primas para la empresa, para un posterior acuerdo entre las partes involucradas en el contrato. Con respecto a la elección de los proveedores se tuvo en cuenta una base de datos que contiene los distribuidores de fruta que comercializan sus productos en las plazas de mercado y en algunos supermercados de la ciudad. (Ver Anexo B)

En lo concerniente al análisis técnico, se llegó a determinar la localización de la planta de producción la cual se menciona en el aparte características de la empresa, igualmente se pudo determinar la maquinaria necesaria para la producción, la cual se encuentra discriminada en el Cuadro 1, y los mecanismos de control requeridos para obtener un producto con alta calidad, entre los que se encuentran la realización de control de calidad de la fruta en poscosecha, la mínima manipulación de la fruta desde el sitio en compra hasta el lugar de transformación, el mantenimiento periódico de maquinaria y equipo utilizados en la producción, el aseo diario del área de producción, el cumplimiento de las normas y requisitos de salud para la manipulación de alimentos y el control de la higiene del operario manipulador de la materia prima y del producto final.

Actualmente se cuenta con la asesoría de un ingeniero agroindustrial, proporcionado por la CIEN, con el que se pretende mejorar los procesos de producción y de manejo del producto.

En lo referente con el análisis administrativo, se estableció el organigrama de la empresa, los cargos necesarios y las funciones correspondientes a los mismos, por otra parte y luego de un análisis de ventajas y desventajas, se determinó bajo la asesoría de personal especializado de la CIEN, la forma de constitución de la empresa mas conveniente, en este sentido, se determinó que la empresa se constituiría como Persona Natural a cargo de un representante legal, bajo el Régimen Simplificado.

Actualmente la empresa no se encuentra constituida, por lo cual se realizó una investigación de los pasos a seguir para la constitución de la misma, los cuales se discriminan a continuación:

➤ **Minuta de constitución:** es el primer paso a tener en cuenta en la constitución de la empresa, la cual se tomará como base para realizar la escritura de Constitución que se tramitará y ejecutará ante el notario público.

➤ **Matrícula de registro ante la Cámara de Comercio:** para llevar a cabo el registro se debe diligenciar el formato de matrícula y registro, presentando un acta de la junta de socios, escritura pública, la persona que ejercerá como representante legal con sus respectivos documentos.

☞ **Registro de Administración de Impuestos Nacionales:** se hace necesario para llevar la escritura de sustitución con el respectivo registro tributario, es decir el NIT, de la empresa o número de identificación tributario, suministrado por la DIAN.

☞ **Formulario de Industria y Comercio:** se debe diligenciar el formulario respectivo, distribuido por la Alcaldía, adjuntando certificado de registro en la Cámara de Comercio, cancelando el valor determinado por el monto de capital y la clase de empresa.

☞ **Concepto Sanitario:** dicho certificado se obtiene con previa visita de inspección de un funcionario, para determinar las condiciones ambientales, físicas y de aseo por parte de la Secretaría de Salud Pública.

☞ **Certificado de cuerpo de bomberos:** una solicitud dirigida al comandante de dicha entidad para que realice la inspección correspondiente, y determine si el equipo de extintores está de acuerdo con la capacidad del local.

☞ **Sayco y Acinpro:** se hace necesario cancelar una cuota fija según el establecimiento para obtener el paz y salvo.

☞ **Licencia de funcionamiento de la Alcaldía Municipal:** se realiza diligenciando el formulario correspondiente y los documentos que se mencionan a continuación para con lo cual la Alcaldía Municipal otorga la respectiva licencia de funcionamiento.

☞ Certificado de Industria y Comercio

☞ Certificado de Cámara de Comercio

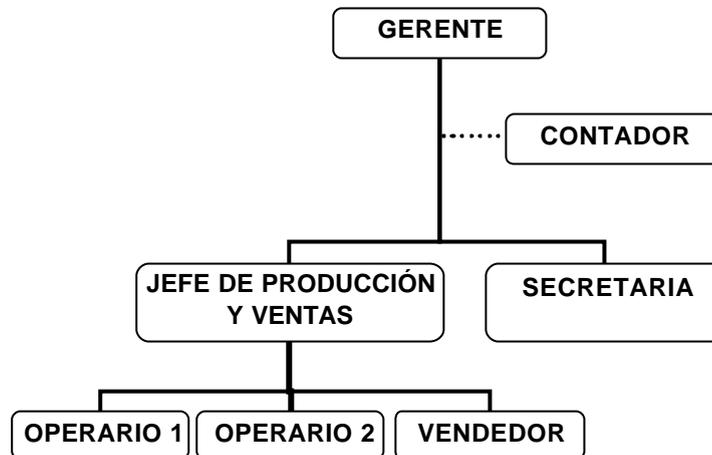
☞ Paz y Salvo Municipal

☞ Certificado de Bomberos

☞ Paz y Salvo de Sayco y Acinpro

Otro punto que se debe resaltar en el análisis administrativo, es que cuando la empresa inicia actividades todos y cada uno de los empleados deberán ser registrados ante las entidades promotoras de salud, riesgos profesionales y pensionales, diligenciando cada uno de los documentos y presentando la documentación solicitada por entidades públicas y privadas.

Figura 3. Organigrama de la empresa Vinos del Tópico



Fuente: Esta Investigación

Con respecto al análisis económico se determinó el monto de inversión requerido para el montaje y puesta en marcha de la empresa, para la obtención de estos resultados se tuvo en cuenta un programa de producción para 5 años, determinando la maquinaria y equipo, muebles y enseres, inversión en intangibles, costo de mano de obra, costo de materiales, costo de servicios, costo indirectos de fabricación, gastos administrativos y de ventas, implicados para llevar a cabo el programa de producción mencionado, y finalmente se llegó a determinar el análisis de costos, el respectivo Punto de Equilibrio de la empresa, información que se consigna a continuación.

Cuadro 1. Inversión en maquinaria y equipo - Vinos del Trópico

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil
Vehículo	1	15.000.000	15.000.000	10
Ollas en acero inoxidable (Juego de 6)	1	1.000.000	1.000.000	10
Nevera	1	1.000.000	1.000.000	10
Mesas en acero inoxidable	2	1.000.000	2.000.000	10
Licuada industrial	1	1.500.000	1.500.000	10
Cuarto frío	1	10.000.000	10.000.000	10
Bascula de 200 Kg.	1	2.500.000	2.500.000	10
Computador	1	2.200.000	2.200.000	5
Impresora	1	300.000	300.000	1

(Continuación cuadro 1)

Pistola termoencogible	1	700.000	700.000	1
Recipientes plásticos 40 Lts.	10	50.000	500.000	1
Recipientes plásticos 200 Lts.	30	80.000	2.400.000	1
Recipientes de vidrio 30 Lts.	4	40.000	160.000	1
Probetas	5	15.000	75.000	1
Pipetas 20 Ml.	5	10.000	50.000	1
Pipetas 10 Ml.	5	8.000	40.000	1
Paletas	2	45.000	90.000	1
Filtros en tela	6	15.000	90.000	1
Estufa	1	500.000	500.000	1
Cuchillos	6	3.000	18.000	1
Cucharones	3	3.500	10.500	1
Cucharas	6	1.500	9.000	1
Cubas en acero inoxidable	2	400.000	800.000	1
Coladeras	6	3.000	18.000	1
Cintas Ph.	2	25.000	50.000	1
Cedazos Medianos	4	8.000	32.000	1
Cedazos grandes	4	50.000	200.000	1
Canastillas plásticas de 20 Kg.	20	10.000	200.000	1
Canastillas plásticas de 10 Kg.	20	70.000	1.400.000	1
Barriles	16	500.000	8.000.000	1
Balanzas	1	50.000	50.000	1
Alcoholímetro	2	45.000	90.000	1
Total			50.982.500	

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 2. Inversión en muebles - Vinos del Trópico

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil
Escritorio	2	100.000	200.000	1
Sillas	6	50.000	300.000	1
Archivadores	2	150.000	300.000	1
Mesas	2	100.000	200.000	1
Mesa de computación	1	200.000	200.000	1
Papeleras	2	10.000	20.000	1
Estanterías	3	100.000	300.000	1
Total			1.520.000	

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 3. Inversión en intangibles - Vinos del Trópico

Detalle	Costo
Análisis de laboratorios	468.000
Gastos de organización	400.000
Licencias	300.000
Montaje y puesta en marcha	500.000
Total	1.668.000

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 4. Costo de mano de obra (Primer año de operaciones) - Vinos del Trópico

Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Prestaciones sociales (52%)	Auxilio de transporte anual	Remuneración anual total
Mano de obra directa					
Jefe de producción y ventas	400.000	4.800.000	2.496.000	499.200	7.795.200
2 operarios	716.000	8.592.000	4.467.840	998.400	14.058.240
Total	1.116.000	13.392.000	6.963.840	1.497.600	21.853.440

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 5. Costos indirectos de fabricación - Vinos del Trópico

Detalle	Costo anual
Mantenimiento	1.050.050
Dotación del personal	560.800
Total	1.616.850

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 6. Programa de producción - Vinos del Trópico

Años	Unidades producidas Botella 750 ml.	Capacidad instalada
2004	18.600	70%
2005	19.530	75%
2006	20.507	80%
2007	21.532	85%
2008	22.608	90%

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 7. Costo de materiales (Primer año de operaciones) - Vinos del Trópico

Materiales	Unidades de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Materiales directos				
Mora	Kilo	4.800	1.700	8.160.000
Lulo	Kilo	4.800	2.500	12.000.000
Maracuyá	Kilo	4.800	1.000	4.800.000
Papaya	Kilo	4.800	2.000	9.600.000
Granadilla	Kilo	4.800	1.700	8.160.000
Azúcar	Kilo	6.000	1.100	6.600.000
Levaduras	Libras	12	8.000	96.000
Bentonita	Kilo	24	2.400	57.600
Sub total				49.473.600
Materiales indirectos				
Botellas	Unidades	18.600	1.535	28.551.000
Corchos	Unidades	18.600	500	9.300.000
Cápsula termoencogible	Unidades	20.000	21	420.000
Etiquetas	Unidades	18.600	130	2.418.000
Elementos de aseo	Varios			1.100.400
Subtotal				41.789.400
Total				91.263.000

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 8. Arrendamientos (Primer año operaciones) - Vinos del Trópico

Detalle	Costo total anual
Arrendamiento de edificio	960.000
Total	960.000

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 9. Costo de servicios (Primer año operaciones) - Vinos del Trópico

Servicios	Unidad de medida	Costo total
Energía eléctrica	Kw./hora	1.500.000
Agua	Mt. cúbico	850.700
Gas	cilindro 30 libras	180.000
Combustible - gasolina	Galones	1.680.000
Seguro	-	3.750.540
Total		7.961.240

Fuente: Esta Investigación.

CUADRO No. 10 Costo de Depreciación – Vinos del Trópico

Cantidad	Activo	Vida Útil	Costo total	Valor Depreciación Anual					Valor residual
				1	2	3	4	5	
I) Activo en producción									
1	Cuarto frío	10	10.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	5.000.000
1	Vehículo	10	15.000.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	7.500.000
1	Bascula de 200 Kg.	10	2.500.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	1.250.000
1	Licuada industrial	10	1.500.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	750.000
2	Mesas en acero inoxidable	10	2.000.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	1.000.000
1	Nevera	10	1.000.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
1	Juego de 6 ollas en acero inoxidable	10	1.000.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
16	Barriles	1	8.000.000	8.000.000	-	-	-	-	-
1	Balanzas	1	50.000	50.000	-	-	-	-	-
2	Cubas en acero inoxidable	1	800.000	800.000	-	-	-	-	-
1	Pistola termoencogible	1	700.000	700.000	-	-	-	-	-
6	Cuchillos	1	18.000	18.000	-	-	-	-	-
4	Cedazos grandes	1	200.000	200.000	-	-	-	-	-
4	Cedazos Medianos	1	32.000	32.000	-	-	-	-	-
6	Coladeras	1	18.000	18.000	-	-	-	-	-
20	Canastillas plásticas de 20 Kg.	1	200.000	200.000	-	-	-	-	-
20	Canastillas plásticas de 10 Kg.	1	1.400.000	1.400.000	-	-	-	-	-
6	Cucharas	1	9.000	9.000	-	-	-	-	-
3	Cucharones	1	10.500	10.500	-	-	-	-	-
2	Alcoholímetro	1	90.000	90.000	-	-	-	-	-
2	Cintas Ph.	1	50.000	50.000	-	-	-	-	-
1	Estufa	1	500.000	500.000	-	-	-	-	-
6	Filtros en tela	1	90.000	90.000	-	-	-	-	-
2	Paletas	1	40.000	40.000	-	-	-	-	-
5	Probetas	1	160.000	160.000	-	-	-	-	-
5	Pipetas 10 ML.	1	50.000	50.000	-	-	-	-	-
5	Pipetas 20 ML.	1	75.000	75.000	-	-	-	-	-

(Continuación cuadro 10)

10	Recipientes plásticos 40 Lts.	1	1.000.000	1.000.000	-	-	-	-	-
30	Recipientes plásticos 200 Lts.	1	500.000	500.000	-	-	-	-	-
4	Recipientes de vidrio 30 Lts.	1	2.400.000	2.400.000	-	-	-	-	-
	SUBTOTAL		49.392.500	19.692.500	3.300.000	3.300.000	3.300.000	3.300.000	16.500.000
II) Activo en Administración									
1	Computador	5	2.200.000	440.000	440.000	440.000	440.000	440.000	-
1	Impresora	1	300.000	300.000	-	-	-	-	-
1	Escritorio	1	400.000	400.000	-	-	-	-	-
4	Sillas	1	200.000	200.000	-	-	-	-	-
	SUBTOTAL		3.100.000	1.340.000	440.000	440.000	440.000	440.000	-
III) Activo en Ventas									
1	Escritorio	1	400.000	400.000	-	-	-	-	-
2	Sillas	1	100.000	100.000	-	-	-	-	-
	SUBTOTAL		500.000	500.000	-	-	-	-	-
	TOTAL DEPRECIACIÓN		52.992.500	21.532.500	3.740.000	3.740.000	3.740.000	3.740.000	16.500.000

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 11. Remuneración al personal administrativo (Primer año operaciones) - Vinos del Trópico

Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Prestaciones sociales (52%)	Auxilio de transporte anual	Remuneración anual total
Gerente	1.000.000	12.000.000	6.240.000	-	18.240.000
Secretaria	358.000	4.296.000	2.233.920	499.200	7.029.120
Contador	200.000	2.400.000	-	-	2.400.000
Total	1.558.000	18.696.000	8.473.920	499.200	27.669.120

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 12. Otros gastos administrativos - Vinos del Trópico

Detalle	Unidad de medida	Costo
Útiles y papelería	Promedio	300.000
Energía eléctrica	Promedio	40.000
Acueducto y alcantarillado	Promedio	20.000
Impuesto predial	Promedio	30.000
Servicio telefónico	Promedio	1.200.000
Servicio telefónico celular	Promedio	840.000
Total		2.430.000

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 13. Amortización de diferidos - Vinos del Trópico

Activos intangibles	Plazo de amortización	Costo del activo	Valor de Amortización Anual				
			1	2	3	4	5
Inversión en intangibles	5 años	1.668.000	333.600	333.600	333.600	333.600	333.600

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 14. Remuneración al personal en ventas - Vinos del Trópico

Cargo	Remuneración mensual	Remuneración Anual	Prestaciones Sociales (52%)	Auxilio de Transporte Anual	Remuneración Anual Total
1 Vendedor	358.000	4.296.000	2.233.920	499.200	7.029.120
Total	358.000	4.296.000	2.233.920	499.200	7.029.120

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 15. Otros gastos en ventas - Vinos del Trópico

Detalle	Medida	Costo
Publicidad	Promedio	1.000.000
Promoción	Promedio	1.500.000
Gastos de distribución	Promedio	2.000.000
Total		4.500.000

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 16. Distribución de costos (Términos constantes) - Vinos del Trópico

Costo	Costo fijo	Costo variable
I Costos de producción		
Mano de obra directa	21.853.440	
Costo indirecto de fabricación	1.616.850	
Materiales directos		49.473.600
Materiales indirectos	1.100.400	40.689.000
Depreciación	19.692.500	
Arrendamientos	960.000	
Energía		1.500.000
Gasolina		1.680.000
Agua		850.700
Gas		180.000
II Costos de administración		
Sueldos y prestaciones	27.669.120	
Útiles y papelería	300.000	
Energía eléctrica	40.000	
Agua	20.000	
Teléfono	1.200.000	
Teléfono celular	840.000	
Gastos preoperativos	333.600	
Depreciación	1.340.000	
Impuestos	30.000	
Subtotal	31.772.720	
III Costos de ventas		
Sueldos		7.029.120
Promociones	1.500.000	
Publicidad	1.000.000	
Gastos de distribución		2.000.000
Depreciación	500.000	
Subtotal	3.000.000	9.029.120
Total	83.746.450	103.402.420

Fuente: Esta Investigación.

Una vez realizado el análisis económico de la empresa, se procede a calcular el Punto de Equilibrio de la misma, el cual corresponde al nivel de producción en donde los ingresos son iguales a los costos. En este análisis se relacionan los costos fijos, los costos variables y los ingresos para calcular el volumen mínimo de producción al que puede operar la empresa, sin ocasionar pérdidas y sin obtener utilidades.

Determinados los costos fijos y variables se procede a aplicar las siguientes formulas para obtener los datos de equilibrio tanto para cantidades como para ingresos o ventas.

¿Cantidades del Punto de Equilibrio - Vinos del Trópico

$$X_e = \frac{CF}{\text{precio} - C.V.U}$$

Fuente: Formulación y Evaluación de Proyectos

Donde,

Xe: Cantidades en punto de equilibrio

CF: Costo Fijo

C.V.U: Costo Variable por Unidad (C.V. / cantidades a producir en el primer año)

$$C.V.U = \frac{103'402.420}{18.600} = 5.559$$

$$X_e = \frac{83'746.450}{11.000 - 5.559} = 15.393$$

¿Ventas del Punto de Equilibrio- Vinos del Trópico

$$V_{pe} = \frac{CF}{1 - CV / Y}$$

Fuente: Formulación y Evaluación de Proyectos

Donde,
 CF: Costo Fijo
 CV: Costo Variable
 Y: Ingreso (Cantidades a producir primer año x precio)

$$Y = 18.600Q + 11.000Q + 204600.000$$

$$V_{pe} = \frac{83'746.450}{1 + (103'402.420 / 204'600.000)} = 169'317.524$$

➤ Análisis del Punto de Equilibrio - Vinos del Trópico

Si se relacionan las cantidades en punto de equilibrio y las cantidades que se van a producir el primer año, se obtiene la capacidad instalada necesaria para producir en punto de equilibrio.

$$\frac{X_e}{Q} * 100 = \frac{15.393}{18.600} * 100 = 82.76\%$$

Esto significa que para no obtener pérdidas, la capacidad ociosa debe ser inferior al 17.24%, 82.76% es la capacidad instalada ocupada.

Si se relaciona el valor del punto de equilibrio de las ventas con el precio, obtenemos una cantidad similar a X_e .

$$\frac{V_{pe}}{\text{precio}} = \frac{169'317.524}{11.000} = 15.393$$

Al producir y vender 15.393 unidades, el proyecto no obtendrá ni utilidades ni pérdidas, igualmente cuando obtenga ingresos de \$ 169'317.524. A medida que el punto de equilibrio sea más bajo, se alcanzará más rápidamente la zona de utilidades con un menor esfuerzo.

Finalmente, en el análisis financiero, se obtuvo el Valor Presente Neto (VPN) con una cifra mayor a cero, lo cual indica que la empresa es financieramente atractiva y tiene una rentabilidad mayor a la tasa de interés de oportunidad empleada, y la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual tuvo un valor mayor que la tasa de interés de oportunidad utilizada, esto indica, que la empresa es factible financieramente. Cabe mencionar que para determinar estos valores se tuvo en cuenta una tasa interbancaria de interés de 19,67%, la cual se deflactó con una tasa de inflación de 5,97% cifra que corresponde al mes de octubre de 2004, tiempo en que se realizó el análisis. Para realizar el análisis tanto de la empresa Vinos del trópico como Productos San Juan, se trabajó con una tasa de 18,56%.

Una vez realizado el análisis económico en el que se valoraron variables, con el fin de determinar los recursos necesarios para el primer año de operaciones de la empresa Vinos del Trópico, se procede a la elaboración de presupuestos para los cinco años de evaluación del proyecto.

Flujo Neto de Inversión: es consolidar el total de inversión, capital de trabajo y el valor residual.

Cuadro 17. Flujo Neto de Inversión (Términos Constantes) - Vinos del Trópico

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversión fija	54,170,500					
Capital de trabajo	13,773,564	775,957	800,229	825,715	852,476	880,574
Valor residual						30,528,730
Total flujo neto de inversión	67,944,064	775,957	800,229	825,715	852,476	31,409,304

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 18. Presupuesto de ingresos (Términos constantes) - Vinos del Trópico

Años	Cantidad	Precio unitario	Total ingresos
2004	18.600	11.000	204.600.000
2005	19.530	11.000	214.830.000
2006	20.507	11.000	225.571.500
2007	21.532	11.000	236.850.075
2008	22.608	11.000	248.692.579

Fuente: Esta Investigación.

➤ **Programa de costos operacionales:** es consolidar el total de los costos de producción, gastos de administración y gastos en ventas.

Cuadro 19. Programa de costos operacionales - Vinos del Trópico

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Costos de producción	143.347.030	148.065.695	153.020.294	158.222.622	163.685.066
Costos de administración	31.772.720	31.772.720	31.772.720	31.772.720	31.772.720
Costos de ventas	12.029.120	12.480.576	12.954.605	13.452.335	13.974.952
Total	187.148.870	192.318.991	197.747.619	203.447.677	209.432.738

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 20. Flujo neto de operación - Vinos del Trópico

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos	204.600.000	214.830.000	225.571.500	236.850.075	248.692.579
(-)Costos operacionales	187.148.870	192.318.991	197.747.619	203.447.677	209.432.738
Utilidad gravable	17.451.130	22.511.009	27.823.881	33.402.398	39.259.841
(-) Impurenta 38%	6.631.429	8.554.183	10.573.075	12.692.911	14.918.740
Utilidad neta	10.819.701	13.956.826	17.250.806	20.709.487	24.341.102
(+) Depreciación	21.532.500	21.532.500	21.532.500	21.532.500	21.532.500
(+) Diferidos	333.600	333.600	333.600	333.600	333.600
Total	32.685.801	35.822.926	39.116.906	42.575.587	46.207.202

Fuente: Esta Investigación.

➤ **Flujo Financiero Neto:** este es el propósito central de todo estudio financiero ya que reúne los resultados esperados en el periodo de evaluación. Se obtiene integrando el flujo neto de inversión con el flujo neto de operación.

Cuadro 21. Flujo financiero neto (Términos constantes) - Vinos del Trópico

Detalle	Años					
	0	1	2	3	4	5
Flujo neto de inversión	67,944,064	775,957	800,229	825,715	852,476	31,409,304
Flujo neto de operación		32,685,801	35,822,926	39,116,906	42,575,587	46,207,202
Flujo de fondos	67,944,064	31,909,844	35,022,697	38,291,191	41,723,111	77,616,506

Fuente: Esta Investigación.

Valor Presente Neto (VPN)

Para calcular el Valor Presente Neto tomamos los valores monetarios obtenidos en el Flujo Financiero Neto. Se asume un periodo de implementación de un año y una tasa de interés bancaria de 19,67%, la cual ha sido deflactada con una cifra de inflación de 5,97%, la tasa de oportunidad con que se realizó el análisis equivale al 18.56%. De acuerdo con esto, se procede a calcular el Valor Presente Neto con la siguiente fórmula:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

Fuente: Formulación y Evaluación de Proyectos

Donde,

P: Valor en el año 0

F: Valor futuro

n: Número de periodos

Valor Presente de los ingresos - Vinos del Trópico

$$P = \frac{31909844}{(1 + 0.1856)^1} + \frac{35022697}{(1 + 0.1856)^2} + \frac{38291191}{(1 + 0.1856)^3} + \frac{41723111}{(1 + 0.1856)^4} + \frac{77616506}{(1 + 0.1856)^5} = 129056517$$

Valor Presente de los egresos - Vinos del Trópico

$$P = \frac{67944.064}{(1 + 0.1856)^0} = 67944.064$$

Diferencia entre Valores Presentes = 129'056.517 - 67'944.064 = 61'112.453

Valor Presente Neto del proyecto = 61'112.453

Este valor indica que:

- El dinero invertido en el proyecto ofrece un rendimiento superior al 18.56%.
- El proyecto generó una riqueza adicional igual al Valor Presente Neto, en relación con la que se obtiene al invertir a otra alternativa igual al 18.56%.

• Tasa Interna de Retorno (TIR) - Vinos del Trópico

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno se toman los valores monetarios obtenidos en el Flujo Financiero Neto y se construye una ecuación en donde el VPN sea igual cero así:

$$VPN_{(i=TIR)} = \frac{31'909.844}{(1+i)^1} + \frac{35'022.697}{(1+i)^2} + \frac{38'291.191}{(1+i)^3} + \frac{41'723.111}{(1+i)^4} + \frac{77'616.506}{(1+i)^5} - \frac{67'944.064}{(1+i)^0} = 0$$

Con la resolución de la ecuación se encuentra que la TIR está entre 48% y 49% respectivamente. Para obtener la TIR más exacta realizamos el proceso de interpolación así:

Cuadro 22. Tasa interna de retorno (TIR) - Vinos del Trópico

Diferencia entre tasas	Suma de VPN	Porcentaje del total	Ajuste al 1%	TIR
48	1,044,400	87.9231892782	0.8792318928	48.8792319
49	143,455	12.0768107218	0.1207681072	48.8792319
1	1,187,855	100	1	

Fuente: Esta Investigación.

El resultado indica que la TIR es aproximadamente de 48.99% lo que significa que los dineros que se invierten en el proyecto, sin importar de donde provengan tienen un rendimiento del 48.99% anual. La TIR es mayor que la tasa de oportunidad (18.56%), por lo tanto se puede afirmar que el proyecto es factible financieramente.

Cabe resaltar que el documento obtenido se realizó como un ejercicio pedagógico, por medio del cual el emprendedor conoce los aspectos necesarios a tener en cuenta para el montaje de su empresa, realizando un análisis de ventajas y desventajas, que concluyen en el incentivo al emprendedor para la conformación de su empresa. En el caso particular de Vinos del Trópico, este ejercicio facilitó la decisión de la constitución de la empresa, así como también el estímulo para realizar una planeación al interior de la misma.

3. PRODUCTOS SAN JUAN

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Productos San Juan es una empresa dedicada a la producción de una gran variedad de dulces tradicionales, las líneas de producción comprenden: dulces derivados de la leche como: manjar blanco, almendras de arequipe, manjares y cocadas en presentación individual, además de su producto innovador: la cocada al punto, producto único en el mercado, con gran acogida entre los consumidores; una segunda línea de producción son los dulces derivados de la panela, como: cocada de panela y dulce de maní; y la tercera línea de producción está orientada a la pastelería con productos como: galletas y rosquillas.

Estos productos tienen diversas presentaciones, en recipientes y cajas de diferente capacidad, los cuales se encuentran debidamente etiquetados con la información de la empresa y del producto; las diversas presentaciones de los productos permiten que el consumidor se satisfaga de acuerdo con su deseo y necesidad, y al ser comparadas con las presentaciones de sus competidores se consideran como novedosas y agradables por el consumidor, además son productos más económicos y manejan promociones en cada una de sus productos y presentaciones.

Productos San Juan es una empresa familiar, organizada legalmente, registrada en Cámara de Comercio y en la DIAN bajo el Régimen Simplificado, cuenta con el Concepto Sanitario otorgado por la Alcaldía Municipal, para la comercialización de sus productos y con todos los permisos correspondientes para su funcionamiento. Es una empresa nariñense que se encuentra ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto (Colombia), en el Barrio Caicedonia.

La planta de producción cuenta con todos los servicios domiciliarios básicos como agua, alcantarillado, electricidad, servicio telefónico, y servicio de recolección de basuras, cuenta con buena iluminación, ventilación y distribución del espacio lo que posibilita la realización de próximas ampliaciones. El entorno en donde se ubica la empresa es un ambiente tranquilo, no presenta contaminación ambiental con respecto al ruido y basuras, tiene varias vías de acceso lo cual posibilita facilidad en el transporte, además se encuentra cerca de proveedores de materia prima e insumos y trabajadores de la empresa.

La empresa y sus productos cuentan con reconocimiento en el mercado, ya que la etapa de introducción se realizó hace aproximadamente 2 años.

En la actualidad la empresa se encuentra en etapa de crecimiento, buscando nuevos mercados y mecanismos que garanticen la calidad y diversificación de sus productos, además se lleva a cabo asesoría y análisis de laboratorio que garanticen la calidad de los productos para obtener el Registro Sanitario INVMA, que garantiza la calidad y posibilita la comercialización de los productos en todo el país.

En el corto plazo, sus objetivos están encaminados a la elaboración de productos con una calidad superior a la que se maneja en la actualidad, mejorando los procesos de producción, distribución y comercialización de los productos, además de conseguir un mayor posicionamiento en el mercado regional.

Para el largo plazo, y de acuerdo con la capacidad alcanzada en tecnología y calidad de la producción, Productos San Juan pretende introducirse en el mercado nacional, incursionando en la comercialización de sus productos en nuevos mercados potenciales como: Tulúa, Armenia, entre otras ciudades del país, para una posterior incursión en los mercados de Venezuela y Ecuador.

La producción de este tipo de productos se realiza desde hace aproximadamente 20 años y debido a esta amplia experiencia en este campo de producción, el equipo emprendedor advirtió en ello la posibilidad de industrializar y comercializar un producto tradicional de consumo masivo, que cuenta con el aprecio de los consumidores y posee características de diversidad y alto aporte nutricional, por medio de la constitución de una empresa que estimula el empleo, el crecimiento económico de la región y genera una fuente de ingresos para sus emprendedores.

Entre las características que mas se resaltan de la empresa, es el hecho de que la empresa centra sus objetivos en el aspecto social de generación de empleo y mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, es por esta razón que la empresa reconoce que el respeto por los individuos y la aceptación por las contribuciones de cada persona hacia la empresa, fomentan el cambio y el mejoramiento continuo; se tiene presente que el trabajo en equipo, el compromiso y el sentido de pertenencia desembocan en mejoras personales y comunes, que influyen en la realización personal y profesional de las personas involucradas desde el inicio de la producción hasta el momento que el consumidor final adquiere el producto, influyendo en el crecimiento de la empresa.

3.2 PRINCIPALES REFLEXIONES SOBRE LOS RESULTADOS DE LA ASESORÍA REALIZADA

La asesoría realizada a los emprendedores de Productos San Juan, se realizó a lo largo de seis meses de pasantía en la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, y pese a ser una empresa constituida y registrada debidamente, se

vio conveniente la realización del respectivo Plan de Negocios, debido a la necesidad de conocer el estado actual de la empresa frente a la posibilidad de asociación para la incursión en mercados del interior del país.

Cabe mencionar que la asesoría para la elaboración del plan de negocios, se realizó directamente con un responsable de la empresa, que conoce el funcionamiento de la misma y es quien proporcionó la información requerida para la realización del análisis correspondiente, en este caso se trabajó con el fundador y representante legal de Productos San Juan, directo responsable e interesado en la elaboración del plan de negocios. El documento obtenido permitió tener una visión del estado actual de la empresa y del capital requerido para la introducción en mercados del interior del país, el cual es el aspecto fundamental para la búsqueda de una asociación.

Dado el hecho que se contaba con una información previa del estado y el funcionamiento de la empresa, el análisis realizado se basó en la introducción de tres productos en almacenes de cadena de Bogotá y Cali y supermercados de Tulúa, Armenia y Pereira, con los cuales ya se realizaron los contactos necesarios para la codificación de los productos y han mostrado gran interés por la introducción de estos productos.

Debido al corto tiempo con el que se contó para la realización de este documento y de acuerdo con el funcionamiento actual de la empresa y las pautas fijadas con los almacenes interesados, se realizó una proyección de ventas e ingresos tomando como parámetros iniciales los datos recopilados del funcionamiento de la empresa.

Los productos de la empresa, y los que se pretenden introducir en el mercado nacional, se basan en la industrialización del coco y la leche, productos que son de fácil adquisición en nuestro departamento, que tienen muchas posibilidades para ser utilizados a nivel industrial y que tienen un alto aporte nutricional para la dieta de las personas, los cuales al ser sometidos al proceso de producción de la empresa, mantienen sus aportes nutricionales y se constituyen en una excelente fuente de energía para quien lo consume.

El coco es un producto de la naturaleza que se considera de mucha utilidad ya que cada una de sus partes, desde las raíces hasta sus hojas son utilizadas por el hombre, y mediante procesos industriales pueden transformarse en productos y subproductos de alto valor comercial, sin embargo, el fruto es el que más se utiliza, su importancia como alimento se encuentra en el aporte energético que da a quien lo consume, ya que al ingerir 100 g de producto se cubre un 15% de la dosis diaria recomendada de energía, también es una buena fuente de fibra y minerales como fósforo y hierro.

Por otra parte, la leche es una excelente fuente de energía, proteína, vitamina A, fósforo, calcio y riboflavina, las sales minerales que contiene, principalmente el calcio y el fósforo, juegan un papel importante en la vida de los niños, pues los huesos se forman a partir de estos nutrientes. La leche tiene una infinidad de formas de industrialización, probablemente debido a que es un producto de mucha aceptación a nivel de consumidores en todo el mundo y se puede usar como ingrediente en la elaboración de muchos otros productos alimenticios.

Para la realización del análisis del mercado se tuvo en cuenta características similares de consumo de los consumidores regionales, ya que los productos solicitados corresponden a los de mayores ventas actuales y de mayor expectativa en cuanto a las degustaciones realizadas previamente a consumidores de las regiones en donde se pretende introducir los productos. El análisis se realizó para la cocada en punto de 260 grs., la caja de cocada en presentación de 18 unidades y la caja de almendra de arequipe en presentación de 20 unidades.

La segmentación del mercado de la empresa asesorada, corresponde a los estratos socioeconómicos III, IV y V, ya que los almacenes en los que se pretende introducir estos mercados se encuentran ubicados en zonas que corresponden a la estratificación mencionada.

Del análisis de competencia se determinó que para productos como la cocada en punto y la almendra de arequipe la competencia directa es menor, ya que estos productos no se encuentran en los almacenes en donde se pretende incursionar y se consideran innovadores para este mercado, sin embargo poseen numerosos sustitutos que pueden influir en la decisión del consumidor para su adquisición; para la cocada en presentación individual, se presenta mayor número de competidores, por el hecho de ser un producto mayormente difundido en el mercado, pero que puede posicionarse por medio estrategias de promoción e introducción al mercado que permitan conseguir mayor número de consumidores y un aumento en la demanda de estos productos.

En cuanto a la existencia de productos sustitutos como son el arequipe, las panelitas, el bocadillo, las cocadas, entre otros, se planteó la formulación e implementación de estrategias de mercadeo, como la realización de degustaciones y promociones, y políticas de servicio que influyan en la decisión del consumidor, tales como la inclusión en la etiqueta de una línea de atención al cliente, en donde los consumidores pueden informar sobre aspectos del producto y de la atención recibida por el personal de ventas; de la misma forma pueden informarse sobre los puntos de venta, la variedad de productos y las promociones existentes. Con respecto a los precios, previamente se había realizado un estudio por medio del cual se analizaron los precios de la competencia y se determinó que los productos de la empresa tendrán los mismos precios que los de la competencia, este estudio fue responsabilidad directa del propietario de la

empresa y la determinación a la cual se llega por medio de el correspondió directamente a la persona mencionada.

Por medio de la asesoría realizada se logró hacer un análisis de la empresa a nivel interno y externo para poder formular estrategias concernientes en el fortalecimiento de la empresa y la disminución de los riesgos. En este aspecto cabe mencionar que se realizó un diseño de estrategias de venta, distribución, promoción, publicidad y precio, con el fin de dar a conocer la empresa y sus productos, brindando al consumidor un beneficio adicional el cual puede reflejarse en la adquisición de mayor cantidad de producto, en el obsequio de otro producto de la empresa o en una mayor calidad del producto.

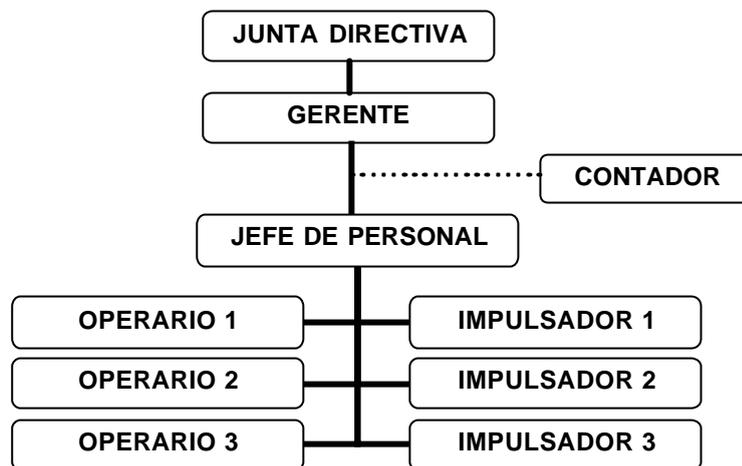
Los proveedores de materia prima e insumos estaban definidos con anterioridad al inicio de la asesoría, razón por la cual no se tuvo en cuenta la realización de un análisis de proveedores, por el contrario se vio la necesidad de establecer de parámetros de cumplimiento de los términos acordados por las dos partes y las garantías en cuanto a precio y formas de pago que ofrecen dichos proveedores, que posibiliten la duración de los contratos.

En cuanto al análisis técnico se tuvo en cuenta la conjugación de la maquinaria, la materia prima y el talento humano necesario para realizar la producción requerida, se determinó y priorizó la maquinaria necesaria para la producción, la cual se encuentra discriminada en el Cuadro 23, además se definieron mecanismos de control requeridos para obtener un producto de alta calidad, entre los que se encuentran el cernido de la materia prima (Leche) y la realización de las pruebas necesarias para garantizar su calidad, el mantenimiento periódico de maquinaria y equipo utilizados en la producción, el aseo diario del área de producción, el control de la higiene del operario manipulador de la materia prima y del producto final, además del cumplimiento de las normas y requisitos de salud para la manipulación de alimentos.

En este aspecto y para garantizar la calidad del producto, actualmente se cuenta con la asesoría de se un ingeniero agroindustrial, con el cual se busca mejorar las técnicas de manejo de materia prima y del producto final, que desemboquen satisfactoriamente en mejoras en la producción.

En el análisis administrativo se analiza la forma de organización con la cual ha venido trabajando Productos San Juan y se opta por manejar los mismos parámetros organizacionales, sin embargo, se reevalúan cargos y funciones correspondientes a cada uno de ellos, con el fin de aprovechar y optimizar al máximo el talento humano.

Figura 4. Organigrama de la empresa Productos San Juan



Fuente: Esta Investigación

En el análisis económico se determinó el monto de inversión requerido para el llevar a cabo el programa de producción para el abastecimiento de los almacenes interesados, los cuales corresponden entre almacenes de cadena y supermercados a 25 nuevas oportunidades de venta, se tuvo en cuenta la necesidad de maquinaria y equipo, muebles y enseres, inversión en intangibles, costo de mano de obra, costo de materiales, costo de servicios, costo indirectos de fabricación, gastos administrativos y de ventas, implicados para llevar a cabo el programa de producción mencionado para finalmente llegar a determinar el análisis de costos y el respectivo Punto de Equilibrio de la empresa. A continuación se incluyen los cuadros correspondientes para la realización del análisis mencionado.

Cuadro 23. Inversión en terrenos y obras físicas – Productos San Juan

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil
Terreno	1	10.000.000	10.000.000	
Edificio	1	20.000.000	20.000.000	20
Total			30.000.000	

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 24. Inversión en maquinaria y equipo – Productos San Juan

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil
Caldera capacidad 6 marmitas	1	10.000.000	10.000.000	10
Batidora industrial pequeña	1	900.000	900.000	10
Marmita 260 litros	3	4.756.000	14.268.000	10
Empacadora	1	10.000.000	10.000.000	10
Equipo de computo	1	2.500.000	2.500.000	5
Mesa acero inoxidable	6	330.000	1.980.000	1
Extractores	4	350.000	1.400.000	1
Taladro Industrial	1	450.000	450.000	1
Pistola termoencogible	1	350.000	350.000	1
Selladora	1	280.000	280.000	1
Andamios acero inoxidable	3	250.000	750.000	1
Cuchillos	10	3.000	30.000	1
Espátulas	5	11.600	58.000	1
Cucharas	5	2.000	10.000	1
Recipientes plásticos de diferente capacidad	13	15.000	195.000	1
Rodillos	2	10.000	20.000	1
Filtros	2	12.500	25.000	1
Bandejas	4	3.000	12.000	1
Gramera eléctrica	1	300.000	300.000	1
Marcadora pequeña	1	150.000	150.000	1
Pailas grandes	7	110.000	770.000	1
Estufas de 2 bocas	2	250.000	500.000	1
Estufa de 1 boca	1	100.000	100.000	1
Cilindros de gas de 100 libras	4	80.000	320.000	1
Canastillas	21	2000	42.000	1
Soporte de bandeja en hierro	1	130.000	130.000	1
Mesas grandes	2	40.000	80.000	1
Moldes	4	2.000	8.000	1
Cortadora de masa	1	15.000	15.000	1
Tablero para extender	46	5.000	230.000	1
Bascula	1	25.000	25.000	1
Molino manual	1	20.000	20.000	1
Baldes grandes	3	10.000	30.000	1
Extintor	1	65.000	65.000	1
Fax	1	350.000	350.000	1
Total			46.363.000	

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 25. Inversión en muebles – Productos San Juan

Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil
Escritorio	1	150.000	150.000	1
Archivador	1	180.000	180.000	1
Sillas	3	10.000	30.000	1
Mueble para computador	1	250.000	250.000	1
Total			610.000	

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 26. Inversión en intangibles – Productos San Juan

Detalle	Costo
Análisis de laboratorios	320.000
Gastos de organización	200.000
Licencias	60.000
Registro sanitario	2.300.000
Montaje y puesta en marcha	5.000.000
Total	7.880.000

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 27. Costo de mano de obra (Primer año de operaciones) – Productos San Juan

Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Prestaciones sociales (52%)	Auxilio de transporte anual	Remuneración anual total
Mano de obra directa					
Jefe de personal	600.000	7.200.000	3.744.000	499.200	11.443.200
3 operarios	1.074.000	12.888.000	6.701.760	1.497.600	21.087.360
Total	1.674.000	20.088.000	10.445.760	1.996.800	32.530.560

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 28. Costo indirecto de fabricación – Productos San Juan

Detalle	Costo anual
Mantenimiento	940.000
Dotación de personal	560.000
Total	1.500.000

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 29. Programa de producción – Productos San Juan

Años	Unidades producidas 600 grs.	Capacidad instalada
2004	110.000	80%
2005	115.500	85%
2006	121.275	90%
2007	127.339	95%
2008	133.706	100%

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 30. Costo de materiales (Primer año de operaciones) – Productos San Juan

Materiales	Unidades de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Materiales directos				
Leche	Litros	60.216	550	33.119.042
Leche en polvo	Libras	818	3.800	3.108.400
Azúcar	Libras	19.842	540	10.714.858
Coco	Unidades	17.088	500	8.544.000
Insumos	Varios			751.000
Sub total				56.237.300
Materiales indirectos				
Etiquetas	Unidades	86.400	27	2.332.800
Tarrina 8 onzas	Unidades	43.200	184	7.948.800
Sello plus 8 onzas	Unidades	43.200	190	8.208.000
Elementos de aseo	Varios			1.200.000
Subtotal				19.689.600
Total				75.926.900

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 31. Costo de servicios (Primer año de operaciones) – Productos San Juan

Concepto	Unidad de medida	Costo total
Energía eléctrica	Kw/hora	1.400.000
Agua	Mt. cúbico	500.000
Gas	Cilindro 30 libras	500.000
Seguro		3.750.540
Total		6.150.540

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 32. Costo de depreciación – Productos San Juan

Cantidad	Activo	Vida útil	Costo total	Valor depreciación anual					Valor residual
				1	2	3	4	5	
I) Activo en producción									
1	Edificio	20	20.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	5.000.000
1	Caldera capacidad 6 marmitas	10	10.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	5.000.000
3	Marmita 260 litros	10	14.268.000	1.426.800	1.426.800	1.426.800	1.426.800	1.426.800	7.134.000
1	Batidora industrial pequeña	10	900.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	450.000
1	Empacadora	10	10.000.000	1.000.000	-	-	-	-	-
6	Mesa acero inoxidable	1	1.980.000	1.980.000	-	-	-	-	-
4	Extractores	1	1.400.000	1.400.000	-	-	-	-	-
1	Taladro Industrial	1	450.000	450.000	-	-	-	-	-
1	Pistola termoencogible	1	350.000	350.000	-	-	-	-	-
1	Selladora	1	280.000	280.000	-	-	-	-	-
3	Andamios acero inoxidable	1	750.000	750.000	-	-	-	-	-
10	Cuchillos	1	30.000	30.000	-	-	-	-	-
5	Espátulas	1	58.000	58.000	-	-	-	-	-
5	Cucharas	1	10.000	10.000	-	-	-	-	-
13	Recipientes plásticos	1	195.000	195.000	-	-	-	-	-
2	Rodillos	1	20.000	20.000	-	-	-	-	-
2	Filtros	1	25.000	25.000	-	-	-	-	-
4	Bandejas	1	12.000	12.000	-	-	-	-	-
1	Gramera eléctrica	1	300.000	300.000	-	-	-	-	-
1	Marcadora pequeña	1	150.000	150.000	-	-	-	-	-
7	Pailas grandes	1	770.000	770.000	-	-	-	-	-
2	Estufas de 2 bocas	1	500.000	500.000	-	-	-	-	-
1	Estufa de 1 boca	1	100.000	100.000	-	-	-	-	-

(Continuación cuadro 32)

4	Cilindros de gas de 100 libras	1	320.000	320.000	-	-	-	-	-
1	Canastillas	1	42.000	42.000	-	-	-	-	-
21	Soporte de bandeja en hierro	1	130.000	130.000	-	-	-	-	-
2	Mesas grandes	1	80.000	80.000	-	-	-	-	-
4	Moldes	1	8.000	8.000	-	-	-	-	-
1	Cortadora de masa	1	15.000	15.000	-	-	-	-	-
46	Tablero para extender	1	230.000	230.000	-	-	-	-	-
1	Bascula	1	25.000	25.000	-	-	-	-	-
1	Molino manual	1	20.000	20.000	-	-	-	-	-
3	Baldes grandes	1	30.000	30.000	-	-	-	-	-
1	Extintor	1	65.000	65.000	-	-	-	-	-
	SUBTOTAL		63.513.000	12.861.800	3.516.800	3.516.800	3.516.800	3.516.800	27.584.000
II) Activos de administración									
1	Equipo de computo	5	2.500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	-
1	Fax	1	350.000	350.000	-	-	-	-	-
1	Mueble de computo	1	250.000	250.000	-	-	-	-	-
1	Escritorio	1	150.000	150.000	-	-	-	-	-
1	Archivador	1	180.000	180.000	-	-	-	-	-
3	Sillas plásticas	1	30.000	30.000	-	-	-	-	-
	SUBTOTAL		3.460.000	1.460.000	500.000	500.000	500.000	500.000	-
	TOTAL DEPRECIACIÓN		66.973.000	14.321.800	4.016.800	4.016.800	4.016.800	4.016.800	27.584.000

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 33. Remuneración al personal administrativo (Primer año de operaciones) – Productos San Juan

Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Prestaciones sociales (52%)	Remuneración anual total
Gerente	1.000.000	12.000.000	6.240.000	18.240.000
Contador	200.000	2.400.000		2.400.000
Total	1.200.000	14.400.000	6.240.000	20.640.000

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 34. Otros gastos administrativos – Productos San Juan

Detalle	Unidad de Medida	Costo Total
Útiles y papelería	Promedio	200.000
Energía eléctrica	Promedio	100.000
Acueducto y alcantarillado	Promedio	80.000
Impuesto predial	Promedio	135.000
Servicio telefónico	Promedio	1.600.000
Total		2.115.000

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 35. Amortización de diferidos – Productos San Juan

Activos intangibles	Plazo de Amortización	Costo del Activo	Valor de amortización anual				
			1	2	3	4	5
Inversión en Intangibles	5 años	7.880.000	1.576.000	1.576.000	1.576.000	1.576.000	1.576.000

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 36. Remuneración al personal de ventas – Productos San Juan

Cargo	Remuneración mensual	Remuneración anual	Prestaciones sociales (52%)	Auxilio de transporte anual	Remuneración anual total
3 impulsores	1.074.000	12.888.000	6.701.760	1.497.600	21.087.360
Total	1.074.000	12.888.000	6.701.760	1.497.600	21.087.360

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 37. Otros gastos en ventas – Productos San Juan

Detalle	Unidad de medida	Costo total
Publicidad	Promedio	1.200.000
Promoción	Promedio	1.000.000
Gastos de distribución	Promedio	1.300.000
Total		3.500.000

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 38. Distribución de costos (Términos constantes) – Productos San Juan

Costo	Costo fijo	Costo variable
I Costo de producción		
Mano de obra directa	32.530.560	
Costo indirecto de fabricación	1.500.000	
Materiales directos		56.237.300
Materiales indirectos	1.200.000	18.489.600
Depreciación	12.861.800	
Energía		1.400.000
Agua		500.000
Gas		500.000
Seguros	3.750.540	
Subtotal	51.842.900	77.126.900
II Costos de administración		
Sueldos y prestaciones	20.640.000	
Útiles y papelería	200.000	
Energía eléctrica	100.000	
Agua	80.000	
Teléfono	1.600.000	
Gastos preoperativos	1.576.000	
Depreciación	1.460.000	
Impuestos	135.000	
Subtotal	25.791.000	
III Costos de ventas		
Sueldos		21.087.360
Promociones	1.000.000	
Publicidad	1.200.000	
Gastos de distribución		1.300.000
Subtotal	2.200.000	22.387.360
Total	79.833.900	99.514.260

Fuente: Esta Investigación.

Una vez realizado el análisis económico de la empresa, procedemos a calcular el Punto de Equilibrio de la misma, el cual es el nivel de producción en donde los ingresos son iguales a los costos. En este análisis se relacionan los costos fijos, los costos variables y los ingresos para calcular el volumen mínimo de producción al que puede operar la empresa sin ocasionar pérdidas y sin obtener utilidades.

Determinados los costos fijos y variables procedemos a aplicar las siguientes formulas para obtener los datos de equilibrio tanto para cantidades como para ingresos o ventas.

☞ **Cantidades del Punto de Equilibrio – Productos San Juan**

$$Xe = \frac{CF}{\text{precio} - C.V.U}$$

Fuente: Formulación y Evaluación de Proyectos

Donde,

Xe: Cantidades en punto de equilibrio

CF: Costo Fijo

C.V.U: Costo Variable por Unidad (C.V. / cantidades a producir en el primer año)

$$C.V.U = \frac{99'514.260}{110.000} = 905$$

$$Xe = \frac{79'833.900}{2.200 - 905} = 61.632$$

☞ **Ventas del Punto de Equilibrio – Productos San Juan**

$$Vpe = \frac{CF}{1 - CV/Y}$$

Fuente: Formulación y Evaluación de Proyectos

Donde,

CF: Costo Fijo

CV: Costo Variable

Y: Ingreso (Cantidades a producir primer año x precio)

$$Y = 110.000 \cdot 2.200 = 242.000.000$$

$$V_{pe} = \frac{79.833.900}{1 - (99.514.260 / 242.000.000)} = 135.591.139$$

Análisis del Punto de Equilibrio – Productos San Juan

Si se relacionan las cantidades en punto de equilibrio y las cantidades que se van a producir el primer año, se obtiene la capacidad instalada necesaria para producir en punto de equilibrio.

$$\frac{X_e}{Q} * 100 = \frac{61.632}{110.000} * 100 = 56\%$$

Esto significa que para no obtener pérdidas, la capacidad ociosa debe ser inferior al 44%, 56% es la capacidad instalada ocupada.

Si relacionamos el valor del punto de equilibrio de las ventas con el precio, obtenemos una cantidad similar a X_e .

$$\frac{V_{pe}}{\text{precio}} = \frac{135.591.139}{2.200} = 61.632$$

Al producir y vender 61.632 unidades, el proyecto no obtendrá ni utilidades ni pérdidas, igualmente cuando obtenga ingresos de \$ 135'591.139. A medida que el punto de equilibrio sea mas bajo, se alcanzara más rápidamente la zona de utilidades con un menor esfuerzo.

Finalmente, en el análisis financiero se obtuvo el Valor Presente Neto (VPN) con una cifra mayor a cero, lo cual indica que la empresa es financieramente atractiva y tiene una rentabilidad mayor a la tasa de interés de oportunidad empleada, y la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual tuvo un valor mayor que la tasa de interés de oportunidad utilizada, lo que nos indica, que la empresa es factible

financieramente. Para determinar estos valores se tuvo en cuenta una tasa de interés interbancaria del 18,56% (deflactada), cifra que corresponde al mes de octubre de 2004, tiempo en que se realizó el análisis.

Una vez realizado el análisis económico en el que se valoraron variables, con el fin de determinar los recursos necesarios para el primer año de operaciones de la empresa Productos San Juan, se procede a la elaboración de presupuestos para los cinco años de evaluación del proyecto.

➤ **Flujo Neto de Inversión:** es consolidar el total de inversión, capital de trabajo y el valor residual.

Cuadro 39. Flujo neto de inversión (Términos constantes) – Productos San Juan

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Inversión fija	84.853.000					
Capital de trabajo	13.620.863	767.354	790.714	815.242	840.996	868.037
Valor residual						51.450.436
Total flujo neto de inversión	98.473.863	767.354	790.714	815.242	840.996	52.318.473

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 40. Presupuesto de ingresos (Términos constantes) – Productos San Juan

Años	Cantidad	Precio unitario	Total ingresos
2004	110.000	2.200	242.000.000
2005	115.500	2.200	254.100.000
2006	121.275	2.200	266.805.000
2007	127.339	2.200	280.145.250
2008	133.706	2.200	294.152.513

Fuente: Esta Investigación.

➤ **Programa de costos operacionales:** es consolidar el total de los costos de producción, gastos de administración y gastos en ventas.

Cuadro 41. Programa de costos operacionales – Productos San Juan

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Costos de producción	128.969.800	132.826.145	136.875.307	141.126.928	145.591.129
Costos de administración	25.791.000	25.791.000	25.791.000	25.791.000	25.791.000
Costos de ventas	24.587.360	25.706.728	26.882.064	28.116.168	29.411.976
Total	179.348.160	184.323.873	189.548.372	195.034.095	200.794.105

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 42. Flujo neto de operación – Productos San Juan

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos	242.000.000	254.100.000	266.805.000	280.145.250	294.152.513
(-) Costo operacionales	179.348.160	184.323.873	189.548.372	195.034.095	200.794.105
Utilidad gravable	62.651.840	69.776.127	77.256.628	85.111.155	93.358.407
(-) Impurenta 38%	23.807.699	26.514.928	29.357.519	32.342.239	35.476.195
Utilidad neta	38.844.141	43.261.199	47.899.109	52.768.916	57.882.213
(+) Depreciación	14.321.800	14.321.800	14.321.800	14.321.800	14.321.800
(+) Diferidos	1.576.000	1.576.000	1.576.000	1.576.000	1.576.000
Total	54.741.941	59.158.999	63.796.909	68.666.716	73.780.013

Fuente: Esta Investigación.

Flujo Financiero Neto: este es el propósito central de todo estudio financiero ya que reúne los resultados esperados en el periodo de evaluación. Se obtiene integrando el flujo neto de inversión con el flujo neto de operación.

Cuadro 43. Flujo financiero neto (Términos constantes) – Productos San Juan

Detalle	Años					
	0	1	2	3	4	5
Flujo neto de inversión	98.473.863	767.354	790.714	815.242	840.996	52.318.473
Flujo neto de operación		54.741.941	59.158.999	63.796.909	68.666.716	73.780.013
Flujo de fondos	98.473.863	53.974.587	58.368.285	62.981.667	67.825.720	126.098.486

Fuente: Esta Investigación.

Valor Presente Neto (VPN)– Productos San Juan

Para calcular el Valor Presente Neto tomamos los valores monetarios obtenidos en el Flujo Financiero Neto. Se asume un periodo de implementación de un año y una tasa de interés bancaria de 19,67%, la cual ha sido deflactada con una cifra de inflación de 5,97%, la tasa de oportunidad con que se realizó el análisis equivale al 18.56%. De acuerdo con esto, se procede a calcular el Valor Presente Neto con la siguiente fórmula:

$$P = \frac{F}{(1 + i)^n}$$

Fuente: Formulación y Evaluación de Proyectos

Donde,

P: Valor en el año 0

F: Valor futuro

n: Número de periodos

Valor Presente de los ingresos – Productos San Juan

$$P = \frac{53974.587}{(1 + 0.1856)^1} + \frac{58368.285}{(1 + 0.1856)^2} + \frac{62981.667}{(1 + 0.1856)^3} + \frac{67825.720}{(1 + 0.1856)^4} + \frac{126098.486}{(1 + 0.1856)^5} = 212998.010$$

Valor Presente de los egresos – Productos San Juan

$$P = \frac{98'473.863}{(1 + 0.1856)^0} = 98'473.863$$

Diferencia entre Valores Presentes = 212'998.010 - 98'473.863 = 114'524.147

Valor Presente Neto del proyecto = 114'524.147

Este valor indica que:

- El dinero invertido en el proyecto ofrece un rendimiento superior al 18.56%.
- El proyecto generó una riqueza adicional igual al Valor Presente Neto. En relación con la que se obtiene al invertir a otra alternativa igual al 18.56%.

• Tasa Interna de Retorno (TIR) – Productos San Juan

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno se toman los valores monetarios obtenidos en el Flujo Financiero Neto y se construye una ecuación en donde el VPN sea igual cero así:

$$VPN_{(i=TIR)} = \frac{53974587}{(1+i)^1} + \frac{58368285}{(1+i)^2} + \frac{62981667}{(1+i)^3} + \frac{67825720}{(1+i)^4} + \frac{126098486}{(1+i)^5} + \frac{98473863}{(1+i)^0} = 0$$

Resolviendo la ecuación encontramos que TIR se encuentra entre 57% y 58% respectivamente. Para obtener la TIR más exacta realizamos el proceso de interpolación así:

Cuadro 44. Tasa interna de retorno (TIR)– Productos San Juan

Diferencia entre tasas	Suma de VPN	Porcentaje del total	Ajuste al 1%	TIR
57	242.193	15,9709033647	0,1597090336	57,1597090
58	1.274.271	84,0290966353	0,8402909664	57,1597090
1	1.516.464	100	1	

Fuente: Esta investigación.

El resultado indica que la TIR es aproximadamente 57.15% lo que significa que los dineros que se invierten en el proyecto, sin importar de donde provengan tienen un rendimiento del 57.15% anual. La TIR es mayor que la tasa de oportunidad (18.56%), por lo tanto se puede afirmar que el proyecto es factible financieramente.

Cabe resaltar que la elaboración del documento Plan de Negocios de Productos San Juan, además de ser ejercicio pedagógico para el emprendedor, se realizó con el fin de cuestionar sobre la factibilidad de la incursión en mercados del interior del país, este documento mostró la necesidad de realizar una planeación interna que corresponda con los objetivos que la empresa plantea al pretender expandir su mercado.

4. PRINCIPALES INQUIETUDES DE LOS EMPRENDEDORES

Si bien es cierto que la constitución de empresa se ha constituido en una de las más aptas decisiones para afrontar las condiciones socioeconómicas que se presentan en la actualidad, debe tenerse en cuenta que en muchos de los casos estas empresas culminan en el fracaso y el abandono de la actividad productora de bienes o prestadora de servicios con la cual incursionaron en el mercado.

En este sentido, es claro que para la constitución de una empresa se hace necesario cierto grado de formación empresarial que posibilite el aprovechamiento de los recursos disponibles y la conjugación del talento humano, en busca de la consecución de los objetivos de funcionamiento y de la resolución de los inconvenientes que se llegan a presentar en todo proceso de crecimiento.

En este orden de ideas, las incubadoras de empresas son organizaciones que brindan soporte a emprendedores, a quienes de este modo se les da la oportunidad de implementar sus propias ideas innovadoras y poner en marcha nuevas empresas, guiándolos en todas y cada una de las etapas de evolución hasta el momento que estén listos para sobrevivir por sus propios medios en el mercado. Es el caso de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, la cual ofrece asesoría al emprendedor que desee crear o fortalecer su empresa.

Generalmente los emprendedores que acuden a esta institución presentan una serie de inquietudes que son generadas a partir del desconocimiento y la falta de información en cuanto a requerimientos necesarios para llevar a cabo su idea de negocio o el fortalecimiento de su empresa.

El trabajo de la CIEN, está encaminado al impulso y la diversificación de la economía de la región, la generación de empleo, el desarrollo del espíritu empresarial. Los emprendedores o empresas reciben asesoría sobre aspectos legales, contables e impositivos, tienen acceso a consultorías específicas y eventos de difusión, además reciben seguimiento y evaluación tanto de planes de negocio como de planes de mejoramiento.

Es claro que la decisión de crear una empresa conlleva al análisis de un sin número de variables que se deben tener en cuenta para evaluar la factibilidad de la misma, por medio del trabajo de pasantía fue posible establecer que entre las variables que mas inquieta a los futuros empresarios y que colisiona con la iniciativa y el desarrollo de su empresa, es la falta de capital propio y el difícil

acceso a las líneas de crédito que se ofrecen en el sistema bancario de la región, igualmente, este factor se establece como un gran inconveniente para el emprendedor que pese a las dificultades que se pueden presentar en el camino de la creación de una empresa, ha logrado satisfactoriamente introducirla al mercado pero desea fortalecerla y consolidarla. Este factor incide en que muchos emprendedores y empresarios de la región desisten de su idea de crear o fortalecer su empresa y toman la decisión de liquidarla.

En este aspecto, la asesoría que presta la Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, se realiza mediante una base de datos que contiene las entidades que pueden facilitar estos recursos, brindando un beneficio al emprendedor, ya sea en unos intereses mas bajos o en menores requisitos y tramites para acceder a determinados recursos, de igual manera posibilita el contacto con posibles inversionistas interesados en incentivar una determinada idea de negocio o empresa.

Otro aspecto que presenta inquietud para el empresario es el fortalecimiento de su empresa, en este caso, los empresarios requieren asesoría sobre el estado actual de su empresa y la forma en la cual aprovechar las potencialidades de la misma, para lo cual la CIEN realiza un plan de fortalecimiento de la empresa, que abarca muchos de los puntos contenidos en el plan de negocios, del cual se obtienen fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, con las cuales se diseña un plan de acción que contribuya al alcance de las metas establecidas, que pueden encaminarse al desarrollo de nuevas líneas de actividad o nuevos productos de la empresa.

Como aspectos que inquietan tanto a emprendedores como empresarios, se pueden mencionar aspectos como la investigación en el campo de producción, el mejoramiento y la comercialización de los productos de una determinada empresa, en este aspecto, se facilita el contacto con personas, instituciones y empresas que puedan brindar al empresario la satisfacción de su necesidad.

Con respecto a estos inconvenientes que se presentan en el camino de la constitución de una empresa, se puede afirmar la necesidad de realizar un proceso de sensibilización encaminado al incentivo del espíritu empresarial, que genere cambios en la mentalidad de las personas, lo que a su vez posibilite la constitución y consolidación de empresas competitivas dentro del mercado no solo regional, sino que dichas empresa cuenten con una proyección hacia el mercado nacional e incluso internacional, que contribuyan al desarrollo de la región. Por esta razón se concluye con el hecho que la planeación dentro de una empresa debe realizarse con el fin de optimizar los recursos, económicos y físicos con el talento humano para disminuir la incertidumbre y garantizar el desarrollo, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

5. CONCLUSIONES

El rezago económico-social incide directamente en los flujos de emigración de la población económicamente activa, hacia otras regiones que brinden mejores expectativas de desarrollo y oportunidades laborales.

El desempleo de hombres y mujeres que están en condiciones físicas y mentales de trabajar y desean hacerlo, es un signo de atraso económico que conlleva a alteraciones sociales.

La realización de prácticas y pasantías en empresas, instituciones y entidades del Departamento se constituyen no sólo en un beneficio para el egresado de los diferentes programas de las universidades, sino que también se consideran como una oportunidad para realizar un intercambio de conocimientos entre las partes involucradas.

El trabajo de asesoría realizado en la Corporación de Empresas de Nariño– CIEN, posibilitó la aplicación de los conocimientos adquiridos en la experiencia universitaria, y permitió la interacción con emprendedores del departamento, los cuales pese a las dificultades actuales, desean convertirse en entes generadores de cambio y desarrollo para la región.

Debido a las condiciones económicas actuales que se viven en el país, la creación de empresa se constituye en una alternativa de desarrollo económico y humano, que tiene implicaciones no solo para la economía de un país, sino también para los individuos que lo componen.

Las iniciativas de emprendimiento para la creación de una empresa, se ven limitadas por factores económicos y culturales que van en contraposición del espíritu empresarial que las personas puedan presentar.

En las condiciones actuales, el éxito de una empresa depende de un proceso adecuado de investigación de la situación del entorno económico, en donde se conozcan y analicen los posibles riesgos, y por medio del cual se formulen estrategias de desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

6. RECOMENDACIONES

Es necesario implementar planes y programas encaminados a superar las dificultades básicas de las personas para mejorar el nivel de vida y lograr un nivel adecuado de bienestar económico y social.

Es necesario tomar medidas pertinentes para combatir la pérdida de motivación en el proceso creador de una empresa, mediante la creación de programas de ayuda, asesoría y créditos con plazos e intereses reducidos que permita un estímulo para el desarrollo de los emprendedores de la región.

Con relación a la Planeación departamental, es importante elaborar de manera adecuada un programa general de inversiones que se encaminen al apoyo de iniciativas empresariales, que prioricen las necesidades de la comunidad y en donde se cuente con el máximo de participación comunitaria.

Para incentivar el desarrollo de iniciativas empresariales, se hace necesario un extenso proceso de sensibilización que incentive el espíritu empresarial, siendo concientes que se debe generar un cambio en la mentalidad de las personas, para desencadenar experiencias de empresas exitosas en la región.

Las empresas deben contar con el personal idóneo en cada una de las ramas de la actividad productiva de la empresa, para conseguir el logro de los objetivos y el crecimiento de la empresa.

Se debe tener en cuenta que el factor asociativo puede, en muchos casos, ser la salida a las dificultades de producción y comercialización que se presenten, por esta razón los empresarios de la región deben dejar de lado los prejuicios frente a la asociación y consolidar bloques de producción y negociación que resulten en beneficios generales.

BIBLIOGRAFÍA

ALBURQUERQUE, Francisco. Desarrollo económico local en Europa y América Latina. [En - línea]: Madrid: Consejo superior de investigaciones científicas, 1999. [Consultado en Febrero 24 de 2004]. <http://www.redel.cl/documentos/otros.html>

COLOMBIA. ASOHOFrucOL. Oferta colombiana de frutas y hortalizas. En: El Subsector Hortofrutícola en Colombia. [En – Línea]: Bogotá. [Consultado en 11 de julio de 2004]. www.frutasyhortalizas.com.co.

BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000. 200p.

CONTRERAS, Mario Elías. Formulación y Evaluación de Proyectos. Tercera Edición. Bogotá: Unisur, 1998. 592p.

COLOMBIA. ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Pasto Mejor - Plan de Desarrollo 2004 – 2007. Pasto: 2004. 97p.

COLOMBIA. GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño: “Nariño Vive” (2001-2003). Pasto: 2001. 54p.

CEPAL. Escalafón de Competitividad de los Departamentos en Colombia. [En-Línea]: CONFECÁMARAS: Bogotá, Mayo de 2003. [Consultado en 1 de mayo de 2004]. http://www.agrocadenas.gov.co/documentos/Competitividad_deptos.pdf

COLOMBIA - CONFECÁMARAS. Estudio de Competitividad Regional. Bogotá: 2002. 198p.

COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Dimensión Económica. [En - Línea]: Bogotá. 2003. [Consultado en 1 de mayo de 2004]. http://www.dnp.gov.co/ArchivosWeb/Direccion_Desarrollo_Territorial/dllo_reg_local/dllo_ec_compet/doc_interes/diag_comp_dimeco.doc.

COLOMBIA - FEDERACIÓN NACIONAL DE DEPARTAMENTOS. Departamento de Nariño. [En-Línea]: Bogotá. 2003. [Consultado en marzo 28 de 2004]. <http://www.fnd.org.co/departamentos/framedepartamentos.htm>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL - DIRECCIÓN GENERAL DE EMPLEO. El Desarrollo Local Endógeno en San Cayetano: Factores potenciadores y obstaculizadores. En: Estudio de Los Factores de Desarrollo Local y del Mercado de Trabajo en el Municipio de San Cayetano Cundinamarca. Bogotá. 2000. 66p.

CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL. Frutas Procesadas. En: Perfil del Producto. [En – Línea]: Bogotá: No. 10 Octubre – Diciembre de 2000. [Consultado en Octubre 10 de 2004]. <http://www.cci.org.co/publicaciones/Perfil%20de%20producto/frutas-10.pdf>.

FONTAINE, Ernesto. (1997). EVALUACIÓN SOCIAL DE PROYECTOS. Chile. Rama. 11ª Edición. 403p.

INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE ALIMENTOS – ICTA. Obtención de Pulpas de Fruta. [En – Línea]: Universidad Nacional de Colombia: Bogotá. 2004. [Consultado en 11 de julio de 2004]. www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/index.html.

JIMÉNEZ, Jorge, LOZANO, Melquicedec, VARELA, Rodrigo. Crear Empresas: Misión de Todos. Cali: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial – ICESI, 1995. 204p.

MARTÍNEZ, Jesús, SABOGAL, Julián. Nariño realidad y futuros posibles. Pasto: Universidad de Nariño, 2000. 196p.

MONCAYO, Edgard. Marco conceptual y metodológico para el diseño de una nueva generación de políticas de desarrollo regional en Colombia. En: Nuevos enfoques de política regional en América Latina: El caso de Colombia en perspectiva histórica. Bogotá: DNP. Archivos de Economía. Documento 194. 2002. 471p.

RANGEL, Alfredo. El Desarrollo Regional. Bogotá: ESAP, 1993. 150p.

ROMERO, Alberto. Componentes del desarrollo regional. En: Contexto socioeconómico de Nariño. Pasto: Universidad de Nariño, 1993. 63p.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL – CEDRE. Cuentas económicas de Nariño 1989 – 2000p. Resumen de resultados. Pasto: Universidad de Nariño. 2002, 220p.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL – CEDRE. Cuentas económicas de Nariño 1989 – 2000p. Resumen de resultados. Pasto: Universidad de Nariño, 2002. 30p.

ANEXOS

Anexo A. Formulario de encuesta para consumidores – Vinos del Trópico

Estrato socioeconómico _____

1. Con que frecuencia consume Vino?

1 vez al mes	
2 veces al mes	
1 vez a la semana	
Otra	

Cuál? _____

2. Que marcas de vino conoce?

3. De las marcas que conoce cual prefiere?

4. Que criterios tiene en cuenta para preferir esta marca?

Calidad	
Precio	
Presentación	
Otros	

Cuales? _____

5. En qué lugares realiza la compra de vino?

Supermercados	
Licorerías	
Tiendas	
Otros	

Cuales? _____

6. Cuanto destina mensualmente de su ingreso para el consumo de vino?

Menos de \$ 10.000	
De \$11.000 a \$ 20.000	
De \$ 21.000 a \$ 40.000	
Más de \$ 40.000	

7. Ha consumido vinos de frutas diferentes a la uva?

Si		No	
----	--	----	--

Cuales? _____

8. Por que le parece atractivo el vino de frutas de Vinos del Trópico?

Calidad	
Precio	
Presentación	
Variedad	
Innovador	
Practicidad	
Otros	

Cuales? _____

9. Estaría dispuesto a adquirir el producto?

Si		No	
----	--	----	--

10. Que recomendaciones podría realizar para mejorar el producto?

Anexo B. Proveedores de frutas en la ciudad de San Juan de Pasto

NOMBRE	UBICACIÓN	PRODUCTOS QUE COMERCIALIZAN
Raúl Benavides	Mercado el Potrerillo	Banano Uva Colombiana Uva Chilena Manzana Colombiana Mandarina
Maria Montenegro	Mercado el Potrerillo	Coliflor Lechuga Brócoli Rábano Uva Chilena Manzana Chilena
Fernando Falla	Mercado los dos Puentes	Mango
Miriam Rosero	Mercado los dos puentes y mercado el potrerillo	Mandarina Uvas Manzanas Banano
Rigoberto León	Mercado el Obrero	Uva Colombiana Papaya Mango Maracuyá Manzana Naranja

(Continuación anexo A)

Imelda Criollo	Mercado los dos Puentes	Naranja Mandarina Limón
Juan Carlos Fernández	Mercado los dos Puentes	Mandarina Uva Colombiana Uva Chilena Mango
Pablo Narváez	Mercado el Obrero	Tomate de carne Tomate de árbol Pimentón Habichuela
Sandra Burbano	Mercado el Potrerillo	Maracuyá Manzana Piña Uva Chilena Uva colombiana Banano Mango Papaya Tomate de árbol Tomate de carne
Marco Tulio Riascos	Mercado el Obrero	Maracuyá Uva colombiana Melón Papaya tomate de árbol Mango Mandarina

(Continuación anexo A)

Olga Luna	Mercado el Obrero, el potrерillo, los dos puentes	Tomate de árbol Tomate de carne Naranja Mandarina Limón Mango
Ruby Ortiz	Mercado el Obrero, el potrерillo, los dos puentes	Tomate de árbol Tomate de carne Maracuyá Manzana Colombiana Uva Colombiana Mango Granadilla Papaya Piña Banano
Del Sur Limitada	Cra 7 N° 23-54 Las Lunas	Tomate de carne Mandarina Naranja Limón Papaya Mango Maracuyá Uva Colombiana Manzana Colombiana Melón Granadilla Aguacate Banano Uva Chilena Manzana Chilena

