

**INFORME FINAL DE PASANTIA EN LA CORPORACIÓN INCUBADORA DE
EMPRESAS DE NARIÑO -CIEN-, PARA REALIZAR UN TRABAJO DE
ASESORÍA EN LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS A LOS
EMPREENDEDORES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO
(FAMIS Y FACTOAGRO LTDA.)**

ALVARO FERNAN VEGA DELGADO

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

**INFORME FINAL DE PASANTIA EN LA CORPORACIÓN INCUBADORA DE
EMPRESAS DE NARIÑO -CIEN- PARA REALIZAR UN TRABAJO DE
ASESORÍA EN LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS A LOS
EMPREENDEDORES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO
(FAMIS Y FACTOAGRO LTDA.)**

ALVARO FERNAN VEGA DELGADO

**Informe final 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 , 2005

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Nariño, por haber contribuido con sus programas a mi desarrollo personal y académico.

A la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño- CIEN-, por permitirme realizar el trabajo de pasantía y validar mis conocimientos.

A Edwin Tarapuez, Director ejecutivo de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN-, por la asesoría prestada en el trabajo, la confianza depositada y por su amistad.

A Ximena Rivera y a Cristina Daza por su colaboración y apoyo en el desarrollo del trabajo dentro de la institución y por la amistad brindada.

A la señora Oliva Patiño, secretaria del programa de economía, por su valiosa colaboración

Al profesor Armando Paz, asesor de la pasantía por la asesoría prestada en el trabajo.

Y en general, a todas aquellas personas que en una u otra forma colaboraron en la realización del presente trabajo.

Dedico a:

A mis padres Alvaro y Lucy, por su entrega, cariño y apoyo en todas las etapas de mi vida.

A mis hermanos Lucely y John Jairo , por su cariño y compañía.

A Vanessa, por ser cómplice de mis sueños y brindarme su amor.

A mis abuelos: Carlina, Gafet, Inés y Ramón por sus consejos, que me llenaron de motivación.

Y en general, a quienes contribuyeron a seguir en este proceso de desarrollo Personal.

Alvaro.

CONTENIDO

| | pág. |
|---|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 18 |
| 1. ASPECTOS GENERALES | 19 |
| 1.1 MARCO TEÓRICO | 19 |
| 1.2 ANTECEDENTES | 26 |
| 1.3 MARCO INSTITUCIONAL | 30 |
| 1.3.1 Misión | 32 |
| 1.3.2 Visión | 32 |
| 1.3.3 Servicios | 32 |
| 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 32 |
| 1.4.1 Formulación del problema | 33 |
| 1.4.2 Sistematización del problema | 33 |
| 1.5 JUSTIFICACION | 34 |
| 1.6 OBJETIVOS | 34 |
| 1.6.1 Objetivo general | 34 |
| 1.6.2 Objetivos específicos | 34 |
| 2. PRODUCTOS FAMIS | 35 |
| 2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA | 35 |
| 2.2 PRINCIPALES REFLEXIONES SOBRE LA ASESORÍA REALIZADA | 37 |

| | |
|---|----|
| 3. FACTOAGRO LTDA. | 55 |
| 3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA | 55 |
| 3.2 PRINCIPALES REFLEXIONES SOBRE LA ASESORÍA REALIZADA | 56 |
| 4. PRINCIPALES INQUIETUDES DE LOS EMPRENDEDORES | 73 |
| 4.1 INQUIETUDES EN CUANTO A CREACION O FORTALECIMIENTO DE EMPRESA | 73 |
| 5. CONCLUSIONES | 74 |
| 6. RECOMENDACIONES | 75 |
| BIBLIOGRAFIA | 77 |
| ANEXOS | 80 |

LISTA DE CUADROS

| | pag. |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Inversión en terrenos y obras físicas | 43 |
| Cuadro 2. Inversión en maquinaria y equipo – FAMIS | 43 |
| Cuadro 3. Inversión en muebles – FAMIS | 43 |
| Cuadro 4. Inversión en intangibles – FAMIS | 44 |
| Cuadro 5. Costo de mano de obra (primer año de operaciones) - FAMIS | 44 |
| Cuadro 6. Costos indirectos de fabricación – FAMIS | 44 |
| Cuadro 7. Programa de producción – FAMIS | 44 |
| Cuadro 8. Costo de materiales (primer año de operaciones) – FAMIS | 45 |
| Cuadro 9. Costo de servicios (primer año operaciones) – FAMIS | 45 |
| Cuadro 10. Costo de depreciación – FAMIS | 46 |
| Cuadro 11. Remuneración al personal administrativo (primer año de operaciones) – FAMIS | 47 |
| Cuadro 12. Otros gastos administrativos – FAMIS | 47 |
| Cuadro 13. Amortización de diferidos – FAMIS | 47 |
| Cuadro 14. Remuneración al personal en ventas – FAMIS | 47 |
| Cuadro 15. Otros gastos en ventas – FAMIS | 48 |
| Cuadro 16. Distribución de costos (términos constantes) – FAMIS | 48 |
| Cuadro 17. Flujo neto de inversión (términos constantes) – FAMIS | 51 |
| Cuadro 18. Presupuesto de ingresos (términos constantes) – FAMIS | 52 |

| | |
|--|----|
| Cuadro 19. Programa de costos operacionales – FAMIS | 51 |
| Cuadro 20. Flujo neto de operación – FAMIS | 52 |
| Cuadro 21. Flujo financiero neto (términos constantes) – FAMIS | 52 |
| Cuadro 22. Tasa interna de retorno (TIR) – FAMIS | 54 |
| Cuadro 23. Inversión en terrenos y obras físicas – FACTOAGRO Ltda. | 59 |
| Cuadro 24. Inversión en maquinaria y equipo – FACTOAGRO Ltda. | 60 |
| Cuadro 25. Inversión en muebles – FACTOAGRO Ltda. | 61 |
| Cuadro 26. Inversión en intangibles – FACTOAGRO Ltda. | 61 |
| Cuadro 27. Costo de mano de obra (primer año de operaciones) – FACTOAGRO Ltda. | 61 |
| Cuadro 28. Costo indirecto de fabricación – FACTOAGRO Ltda. | 61 |
| Cuadro 29. Programa de producción – FACTOAGRO Ltda. | 62 |
| Cuadro 30. Costo de materiales (primer año de operaciones) – FACTOAGRO Ltda. | 62 |
| Cuadro 31. Costo de servicios (primer año de operaciones) – FACTOAGRO Ltda. | 62 |
| Cuadro 32. Costo de depreciación – FACTOAGRO Ltda. | 63 |
| Cuadro 33. Remuneración al personal administrativo (primer año de operaciones) – FACTOAGRO Ltda. | 65 |
| Cuadro 34. Otros gastos administrativos – FACTOAGRO Ltda. | 65 |
| Cuadro 35. Amortización de diferidos – FACTOAGRO Ltda. | 65 |
| Cuadro 36. Remuneración al personal de ventas – FACTOAGRO Ltda. | 65 |
| Cuadro 37. Otros gastos en ventas – FACTOAGRO Ltda. | 66 |
| Cuadro 38. Distribución de costos (términos constantes) – FACTOAGRO Ltda. | 66 |

| | |
|--|----|
| Cuadro 39. Flujo neto de inversión (términos constantes) – FACTOAGRO Ltda. | 69 |
| Cuadro 40. Presupuesto de ingresos (términos constantes) – FACTOAGRO Ltda. | 69 |
| Cuadro 41. Programa de costos operacionales – FACTOAGRO Ltda. | 70 |
| Cuadro 42. Flujo neto de operación – FACTOAGRO Ltda. | 70 |
| Cuadro 43. Flujo financiero neto (términos constantes) – FACTOAGRO Ltda. | 70 |
| Cuadro 44. Tasa interna de retorno (TIR) – FACTOAGRO Ltda. | 72 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Organigrama de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN | 32 |
| Figura 2. Organigrama de la empresa FAMIS | 42 |
| Figura 3. Organigrama de la empresa FACTOAGRO Ltda. | 59 |

LISTA DE ANEXOS

| | pág. |
|--|-------------|
| Anexo 1. Proveedores de frutas en la ciudad de San Juan de Pasto | 81 |

GLOSARIO

EMPRENDEDOR: es un 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.

INCUBADORA DE EMPRESAS: es un instrumento que apoya la creación de empresas innovadoras. El concepto de incubación se lleva a la práctica cuando pequeños o grandes empresarios hacen uso compartido del espacio físico, de servicios y de asesorías con el fin de minimizar costos, bajo la tutela de una institución.

PLAN DE NEGOCIOS: es un 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. Es un mecanismo que permite proyectar la empresa en el futuro, prever obstáculos e identificar posibles soluciones a las coyunturas que se puedan presentar.

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

La planeación, es el instrumento principal de las diferentes actividades y acciones en una empresa o negocio, esta nos permite implementar los principales objetivos, realizarlos y evaluarlos, con el fundamental propósito de evitar la improvisación y el empirismo, al iniciar con el montaje de cualquier negocio, lo mismo que el mal enfoque de los diferentes procesos con las implicaciones negativas que ello trae.

En el presente informe final, se presentan los resultados de los objetivos planteados para la realización de la correspondiente pasantía, encaminados hacia los procesos de formulación y evaluación de proyectos y los resultados de la asesoría realizada a los emprendedores asignados, con el enfoque del plan de negocios de sus correspondientes empresas, con el fin de conocer el estado actual de las mismas, seguido de un acompañamiento permanente y una evaluación final.

Lo mencionado se constituyó en el trabajo de pasantía que realizó el estudiante egresado del programa de economía, Álvaro Fernán Vega Delgado, en la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, con el propósito de que la misma sirva para optar por el título de Economista de la Universidad de Nariño.

ABSTRACT

The planning, is the main instrument of the different activities and actions in a company or business, this allows us to implement the main objectives, and carry out them and avoiding the improvisation and the empiricism when beginning with the assembly of any business, the same thing that the wrong focuses of the different processes with the negative implications that it brings for the company.

Presently final report, the results of the out lined objectives are presented for the realization of the corresponding internship, guided toward the processes of formulation and evaluation of projects and the results carry out consultant ship to venture some ones assigned, with the end of knowing the current state of theses followed by a permanent accompaniment and a final evaluation.

All mentioned was constituted in the internship work that the student carried out of the economy program, Álvaro Fernán Vega Delgado, in the incubator corporations of the Nariño companies – CIEN, with the purpose that it is useful for obtain the economist title at the University of Nariño.

INTRODUCCIÓN

Este informe se realizó con el fin de dar a conocer los resultados finales que se realizaron en el trabajo de pasantía en la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN.

En el primer capítulo, se presentan los aspectos generales, compuesto por el marco teórico, antecedentes, marco institucional, planteamiento del problema, justificación y los objetivos generales y específicos; en el segundo capítulo se da a conocer la empresa productos FAMIS, con sus características y las principales reflexiones sobre la asesoría realizada; en el tercer capítulo, al igual que en el segundo se da a conocer la empresa FACTOAGRO LTDA, con sus características y las principales reflexiones sobre la asesoría realizada.

En el cuarto capítulo se analizan las principales inquietudes de los emprendedores junto con las inquietudes en cuanto a la creación o fortalecimiento de su empresa.

Por último se realizan unas conclusiones, recomendaciones y se culmina con la bibliografía.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 MARCO TEÓRICO

Las Regiones por ser partes integrantes de un todo, adquieren su estructura económica, política y administrativa de la estructura que el país refleje, cada País, Región o Municipio se desarrolla en un contexto histórico espacial, de donde se desprenden características propias del trámite individual y colectivo de sus pobladores, ya sea en el papel de orientador y ejecutor de propuestas de desarrollo y evolución o en el de ser participe y beneficiario de las mismas.

El crecimiento económico y el desarrollo son aspectos que han interesado desde hace mucho tiempo a los teóricos económicos y es en sus teorías en donde se ha considerado a la región como un punto de partida importante para impulsar el desarrollo general de una nación. “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 a este orden de ideas, el desarrollo económico regional se define como un proceso de acumulación de capacidades, que busca mejorar en forma colectiva y continuada el bienestar económico de la comunidad. Esta noción de capacidad de desarrollo hace referencia a las condiciones de la economía territorial y a las de sus actores socioeconómicos e instituciones. Las capacidades de la economía territorial se refieren a sus recursos actuales y potenciales que pueden ser materiales, financieros o intangibles; las capacidades de los actores hacen referencia a las actitudes para innovar, pensar y actuar de acuerdo a las necesidades locales².

El desarrollo regional plantea la capacidad de lograr la integración plena de un territorio al sistema productivo global, en la expectativa de que esto resolverá por dispersión los problemas de desempleo, empobrecimiento, etc. En este modelo

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

² 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>.

habrá agentes económicos locales competitivos que desplazarán a otros por no serlo; esta característica difunde el individualismo y la competencia³.

Se afirma que el desarrollo regional es una construcción social, donde lo más relevante es el ser humano y no el territorio. En este sentido, el crecimiento regional en la etapa de descentralización, es el paso de la región-objeto a la región-sujeto, debiendo realizarse una construcción social de la región, es decir, potenciar las capacidades de la población en sus posibilidades de auto-organización, para propiciar la transformación de una comunidad inanimada, segmentada por intereses sectoriales, poco perceptiva de su identificación territorial y en definitiva pasiva; en otra organizada, cohesionada, consciente de la identidad sociedad-región, capaz de movilizarse tras proyectos políticos colectivos, de modo que se transforma en sujeto de su propio desarrollo⁴.

La validez de los modelos neoclásicos, con el supuesto de la convergencia, comenzó a ser cuestionada, tanto por la insatisfacción que producía la explicación exógena del cambio tecnológico como por la creciente evidencia empírica sobre el crecimiento desigual y concentrado, de acuerdo con esta afirmación surge la **teoría del crecimiento endógeno**, cuyo principal propósito es construir modelos en los que la tecnología sea endógena⁵. De este modo, los modelos de crecimiento endógeno (MCE) plantean en esencia que el nivel de ingreso a largo plazo depende de la acumulación de capital físico, capital humano y conocimiento, cuyos niveles respectivos están determinados endógenamente por decisiones de ahorro e inversión de agentes económicos que actúan racionalmente, por lo tanto, la comunidad nacional o subnacional debe tomar la iniciativa y adoptar las medidas conducentes a activar su potencial endógeno.

Al hacer referencia a los procesos socioeconómicos y políticos tanto al interior de los países como a nivel global, el territorio ha venido tomando importancia en las dos últimas décadas, **el nuevo paradigma** se vislumbra de manera más clara cuando ciertos problemas locales hacen ver al estado-nación demasiado grande como para que aporte una solución eficiente, por esta razón se ha considerado

³ CORAGGIO, José Luís. La relevancia del desarrollo regional en un mundo globalizado. PDF. [En línea]: 2000. [Consultado en Marzo 20 de 2004]. [http://www.cultura%20y%region%202000\(rev\).pdf](http://www.cultura%20y%region%202000(rev).pdf).

⁴ ROSAS, Germán. Identidad y desarrollo regional. En: Revista Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. [En línea]: Santiago de Chile. Vol. 5. No. 20. 2000. [Consultado en Marzo 19 de 2004]. <http://csociales.uchile.cl/publicaciones/mad/03/paper01.htm>.

⁵ MONCAYO, Edgard. Nuevos enfoques de política regional en América Latina: El caso de Colombia en perspectiva histórica. Políticas regionales: Un enfoque por generaciones. Bogotá: Julio. 2002. p. 15.

esencial entregar las capacidades políticas, administrativas y fiscales a las regiones y localidades, es decir que toma importancia el proceso de descentralización⁶.

De acuerdo con **la nueva geografía económica (NGE)** el crecimiento regional obedece a una lógica de encadenamientos hacia atrás y hacia delante de las empresas que conducen a una aglomeración de actividades que se auto refuerzan progresivamente. Según este enfoque, el libre juego de las fuerzas del mercado conduce inexorablemente a una intensificación de las desigualdades regionales.

Esto es así, porque en virtud de las economías de aglomeración, el crecimiento tiende a beneficiar acumulativamente a las economías de mayor desarrollo, en detrimento de las más atrasadas, pues se encuentra que el capital humano, el conocimiento y la infraestructura son los factores más determinantes del crecimiento territorial⁷.

A la producción en masa rígidamente estructurada, característica del sistema fordista, le sigue un régimen basado en la especialización flexible, **la acumulación flexible (AF)**, cuya forma espacial es el distrito o sistema local de pequeñas empresas. Los rasgos más determinantes de esta forma de organización industrial son la concentración de pymes, fuertes redes de cooperación (competencia cooperativa) entre ellas, interrelación estrecha con la comunidad local y economías de aglomeración. Este enfoque consiste en el retorno a lo pequeño artesanal, pero con altos niveles de productividad e innovación.

La economía y la ecología se complementan en el **enfoque biorregional** para generar un nuevo paradigma de desarrollo que supere la concepción de un crecimiento ilimitado basado en una disponibilidad infinita de recursos naturales y tome debidamente en cuenta las complejas interrelaciones entre la actividad humana y su entorno ambiental. Teniendo en cuenta que los recursos naturales están localizados territorialmente, el uso y la conservación de estos se ha convertido en una responsabilidad regional, en este sentido el enfoque del desarrollo sostenible le agrega la dimensión ecológica al concepto de endogeneidad del desarrollo⁸.

La gestión del desarrollo regional sustentable tiene como propósito que la comunidad de una región, interactúe con el medio ambiente y tome de éste los recursos naturales para transformarlos, sea capaz de mejorar su calidad de vida y de restituir a la naturaleza las condiciones que, sumadas a los procesos de

⁶ Ibíd., p. 18.

⁷ Ibíd., p. 19.

⁸ Ibíd., p. 26.

regeneración natural, permitan mantener o acrecer en términos cuantitativos y cualitativos lo que se podría definir como el "Capital Ecológico Regional"⁹.

De acuerdo con **La perspectiva del neoinstitucionalismo y el capital social**, las diferencias de desarrollo presentadas entre una región y otra se explican por el impacto del compromiso cívico en el desarrollo socioeconómico y en la efectividad institucional del Estado. Ningún recurso del Estado en un territorio es capaz de provocar un desarrollo si no existe realmente una sociedad regional, compleja, con instituciones verdaderamente regionales, una clase política, una clase empresarial, organizaciones sociales, sindicales, proyectos políticos propios, capaz de trabajar colectivamente para lograr el desarrollo¹⁰.

De acuerdo con la tendencia de profundas transformaciones estructurales del entorno, los sistemas productivos regionales se encuentran ante la exigencia de desarrollarse; ingresando en una dinámica de adaptación a los cambios, adoptando estrategias que permitan mejorar su productividad y competitividad.

Las bases de un modelo de desarrollo regional sustentado en **el sistema de municipios y ciudades** debe contemplar como premisas fundamentales el reconocimiento del papel primordial que juegan las ciudades y municipios en el escenario competitivo de un mercado integrado, y de la importancia estratégica que asume la integración de los mismos dentro del nuevo sistema en formación¹¹.

El municipio se presenta hoy como el escenario concreto donde se manifiestan los impactos de la crisis y la articulación de los procesos de ajuste, así como el campo donde se ejercen las presiones de la demanda social de bienes y servicios, donde se libra la lucha competitiva entre las fuerzas de la oferta; razones por las cuales la nueva concepción del desarrollo regional se identifica con la compleja problemática del desarrollo urbano.

El enfoque sistémico del desarrollo local considera la totalidad de los elementos del sistema, sus interacciones e interdependencias. Generalmente se asocia "lo local" directa y exclusivamente con un territorio físico y reducido en su superficie. En este caso, la definición del sistema considerado está dada por sus

⁹ HERNÁNDEZ, Esteban. Gestión del desarrollo regional y gobiernos locales. PDF. [En línea]: 2000. [Consultado en Marzo 20 de 2004]. <http://www.iglom.iteso.mx/PDF/ewuario.PDF>.

¹⁰ ROSAS, Op. cit.

¹¹ VENECIA, Juan Carlos. El desarrollo regional como desafío: lo metropolitano como eje fundacional. PDF. [En línea]: Buenos Aires: Instituto de desarrollo regional. 2001. [Consultado en Marzo 18 de 2004]. <http://www.desarrollolocal.org/documento/rosariometropolitano.pdf>.

límites geográficos. Esta definición se origina en el carácter predominantemente sedentario de los hombres.

"Una localidad o un sistema localizado es un conjunto de elementos en interacción dinámica, localizado dentro de los límites de un espacio físico determinado, organizados en función de un fin"¹².

Cuando se aborda el estudio del desarrollo socioeconómico de una región se tienen en cuenta las condiciones que permiten el asentamiento de las diferentes unidades productivas en un determinado espacio, es así como la localización de las actividades productivas es un factor muy importante a tener en cuenta, sobre todo porque puede llegar a generar asimetrías en el desarrollo regional, si se deja que las fuerzas del mercado privilegien los centros de mayor expansión desconociendo las oportunidades que pueden ofrecer otros espacios regionales,

“Por lo tanto, no debe predominar el enfoque macroeconómico en la visión convencional de la ciencia económica, pues generalmente se centra en los grandes agregados promedio (inflación, déficit público, ritmo de crecimiento del PIB, déficit de la balanza de pagos, etc.) y no considera a los actores socioeconómicos reales, al mismo tiempo, simplifica o reduce el papel del territorio, que es contemplado únicamente como espacio geográfico, y no como actor del desarrollo”¹³.

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. 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, el buen uso y la preservación del entorno natural.

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

¹² LIBERO, Hemelryck. El enfoque sistémico de desarrollo local. [En línea]: 2002. [Consultado en Marzo 10 de 2004]. <http://www.aloinet.Grg/docs/2803html>.

¹³ HELMSING, A. Cambio Económico y Desarrollo Regional. Bogotá: CEREC-CIDER, 1990. p. 6.

(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.

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 ya sea económicos, sociales, culturales, políticos e institucionales y ambientales.

“La autonomía regional en materia de planeación del desarrollo económico y social de los entes territoriales, permite a los municipios y en especial a su administración, dar pasos importantes en el campo de la planificación del desarrollo local, prestando especial atención a la formulación de políticas que reconozcan que el desarrollo debe ser integral y coordinado, para garantizar que exista coherencia en las actividades que realicen al interior y con relación a las demás regiones”¹⁴.

Últimamente el país se ha visto involucrado en importantes modificaciones a tener en cuenta apoyadas en amplias normas políticas, administrativas y fiscales que otorgan herramientas a los municipios para que estos planeen su propio desarrollo, las cuales inciden de forma significativa en los entes territoriales, por otra parte, la crisis institucional, el deterioro de sus entes jurídicos, administrativos y políticos, la pérdida de los principios éticos y morales por parte de los funcionarios públicos y los profundos cambios sociales y económicos, no han permitido que la acción del gobierno central, frente a la comunidad y al mejoramiento de sus condiciones de vida, ofrezca los resultados esperados. Las modificaciones y dificultades mencionadas afectaron la administración y desarrollo municipal, trayendo consigo una transformación significativa en el funcionamiento de los mismos, haciendo que el sistema institucional y político, no brindara las condiciones necesarias para que los entes menores pudieran desarrollarse plenamente.

Para el caso de regiones como la nuestra, 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 que promuevan activamente su desarrollo.

¹⁴ RANGEL, Op. cit., p. 24-25.

De acuerdo con lo anterior, la administración pública debe encaminar sus esfuerzos y conjugar las potencialidades de la región hacia factores que posibiliten generar condiciones que contribuyan al desarrollo regional, 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 bienes y prestación de servicios locales.
- ⌘ Promoción y apoyo a la construcción de viveros de empresas locales.
- ⌘ Promoción de los productos autóctonos en otros mercados locales y regionales.
- ⌘ Fomento a las actividades productivas a través de exenciones tributarias.
- ⌘ Gestión de promoción empresarial en otras localidades y regiones del país ¹⁵.
- ⌘ Fomento de los clusters locales.
- ⌘ Apoyo a mini cadenas y cadenas productivas.

Las nuevas políticas de desarrollo local y regional deben estar 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.

En un país que actualmente vive una profunda crisis económica y social, reflejada principalmente en altos niveles de desempleo y subempleo, falta de seguridad social para la 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

¹⁵ 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.

tiene implicaciones no solo para la economía de un país sino también para los individuos que lo componen. La creación de empresa contribuye a la generación de empleo, a la distribución equitativa de la riqueza, al incremento de la producción y la riqueza, al desarrollo humano, a 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 la condiciones de cambio.

En Colombia la presencia de pequeñas empresas o negocios fabriles en los tejidos industriales tiene gran relevancia por su participación en el total de la generación de empleo y valor agregado. Estas pequeñas empresas o negocios fabriles son unidades económicas productivas que operan en mayor o menor grado de organización e inversión de capital, utilizan conocimientos para elaborar productos o prestar servicios basados en la experiencia. Presentan ventajas competitivas 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. Entre sus desventajas competitivas se encuentra la inhabilidad existente para conseguir recursos económicos, ya que no existe un verdadero programa de financiamiento por parte de las entidades bancarias o del gobierno, puesto que no existe credibilidad en la capacidad de pago del pequeño industrial, el atraso tecnológico, la inadecuada utilización de un sistema de costos, la existencia de un futuro incierto, generado por condiciones tales como la baja en la demanda nacional, repercute en el pequeño industrial generándole cierta timidez que lo lleva al estancamiento industrial.

1.2 ANTECEDENTES

De acuerdo con lo anterior y para hacer referencia a la influencia que estas modificaciones han traído sobre la población del país y particularmente del departamento podemos tocar los preocupantes niveles de desempleo y las altas tasas de subempleo, se estima que el 74% del empleo que se genera en Nariño se encuentra localizado en el sector informal de la economía. 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 economía ¹⁶.

¹⁶ RANGEL, Op. cit., p. 22.

La alta tasa de desempleo y de informalidad en el Departamento puede ser explicada por el estancamiento de la economía, la escasa inversión, pública y privada, escasas fuentes de empleo, por la baja capacitación del recurso humano, la baja competitividad de los productos regionales en los mercados nacional y extranjero, por el deterioro del ingreso de los hogares, por los problemas de violencia que ha influido en el incremento de desplazados, y no se puede dejar de lado la apertura económica realizada en los años 90's, que afecto negativamente a algunos sectores de la economía de Nariño.

Una de las principales características de la economía nariñense es la predominante actividad agropecuaria y artesanal, con una marcada y dinámica presencia del sector terciario, especialmente del comercio y de la economía informal ligada al contrabando.

Al participar el sector terciario con el 63.4% del PIB regional, se presenta como a nivel nacional, la llamada terciarización de la economía, en detrimento de los sectores productivos como el primario y secundario, lo que ha dado en llamarse como la desagriculturización y desindustrialización¹⁷.

El atraso de la producción departamental no permite generar valor agregado, es una economía de precario autoconsumo que escasamente provee los mínimos de subsistencia y conforma un mercado estrecho, sin demanda efectiva de productos, produciendo bajos niveles de ahorro productivo que no aporta al desarrollo de sectores importantes de la producción de bienes¹⁸. Los escasos excedentes que se producen en la región son trasladados a otras zonas del país y en menor medida al exterior.

Nariño es un departamento relativamente atrasado dentro del contexto nacional, con un fuerte estancamiento económico que puede atribuirse en gran medida al débil apoyo estatal sustentado por la crisis fiscal de la nación, la inexistencia de políticas coherentes con las necesidades reales de la región. Además el Departamento de Nariño presenta un constante deterioro de su infraestructura física, especialmente en lo relacionado con los servicios públicos, como es el abastecimiento de agua, alcantarillado, manejo de residuos sólidos, suministro de energía domiciliaria, equipamiento de centros hospitalarios, educativos y recreativos, igualmente en la red vial y vivienda, debido a la falta de recursos departamentales y a la desenfocada inversión municipal que permita construir y

¹⁷ MARTÍNEZ, Jesús. Nariño: Un mundo mejor si es posible. En: Revista tendencias. San Juan de Pasto. Vol. 4, No. 1. (Julio 2003); p. 157.

¹⁸ *Ibid.*, p.156.

hacer un adecuado y permanente mantenimiento garantizando de esta manera la prestación de los servicios¹⁹.

Nariño presenta una negativa participación en el comercio internacional, pues es un departamento que presenta una balanza comercial deficitaria, es decir que importa más de lo que exporta. La situación fronteriza ha convertido al departamento simplemente en un paso obligado de las mercancías que circulan desde y hacia el Ecuador, pues su participación en el comercio de Colombia con el vecino país es mínima. Con la dolarización del Ecuador, Nariño se ha vuelto atractivo para la compra de productos, aquí se presenta un hecho que influye notoriamente en el desempeño de la economía, Nariño no tiene productos propios para vender, esto contribuye al incremento de la comercialización de productos ajenos a la región.

Se afirma que el grado de desempeño de la totalidad 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 escalafón de factor fortaleza de la economía realizado en el país, Nariño se ubica en el puesto 21 de 23 departamentos²⁰.

Entre los problemas económicos que presenta el departamento de Nariño se puede encontrar los siguientes: escasas fuentes de empleo y baja calidad de los mismas, inadecuadas políticas de acceso al crédito, deficiente cultura empresarial y bajo apoyo a la investigación y al desarrollo de tecnología adecuada para los sectores productivos.

En este sentido, Nariño es una de las regiones más atrasadas del país a nivel industrial, pues tiene una escasa presencia en este sector, concentrado en la industria artesanal, especialmente en las ramas de alimento, bebidas y confecciones. La industria en general aportó en el 2000 el 5.4% al PIB Departamental que representa un ligero aumento con respecto a 1989, en el cual su contribución fue del 5.2%²¹.

La mediana industria registra un descenso de su participación en el PIB departamental, ya que en 1989 fue de 3.5% y en el año 2000 es de 2.7%. Esta caída es compensada con un aumento en la participación de la pequeña industria,

¹⁹ COLOMBIA. GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño: Nariño Vive 2001-2003. San Juan de Pasto: 2001. p. 79.

²⁰ COLOMBIA. CONFECAMARAS. Estudio de Competitividad Regional. Santa Fe de Bogotá: 2002. p. 40.

²¹ UNIVERSIDAD DE NARIÑO. CEDRE. Cuentas Económicas de Nariño 1989-2000p. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, 2002. p. 35.

la cual registra un crecimiento permanente hasta 1997, año en el cual su aporte es del 5.2% y en 1998 cae a 2.6% manteniéndose este nivel hasta el año 2000²². Las actividades más importantes de la mediana industria son la fabricación de alimentos y la industria de bebidas, estas dos actividades aportan el 85% del valor agregado de la mediana industria en el año 2000²³.

El sector industrial en el departamento tiene registradas 599 industrias, sobresale la pequeña industria. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera²⁴. Con respecto a las pequeñas y medianas empresas, podemos hacer énfasis en que durante el cuarto trimestre de 2002, en Colombia, de las 95.999 micro industrias, el 39.7% estaba dedicada a la elaboración de productos alimenticios y bebidas; 14.6%, a la fabricación de muebles e industrias manufactureras; 12.7%, a la fabricación de prendas de vestir; preparado y teñido de pieles; 11,6%, a las demás industrias; 12,1%, al curtido y fabricación de artículos de cuero, fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles, fabricación de productos de cestería y espartería, fabricación de productos de papel y cartón y actividades de edición e impresión; y el 9.4%, a la fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.

En conjunto, las micro industrias reportaron en el periodo o trimestre un valor de producción de \$615.897 millones, de las cuales 37,5% correspondió a la elaboración de productos alimenticios y bebidas; 18,6%, a las demás industrias; 11.9%, a la fabricación de muebles e industrias manufactureras; 14.7%, al curtido y fabricación de artículos de cuero; fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de productos de cestería y espartería; fabricación de productos de papel y cartón y actividades de edición e impresión; 8.9%, a la fabricación de prendas de vestir; preparado y teñido de pieles y 8.4% a la fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.

Las micro industrias emplearon un total de 224.463 personas de las cuales 86.580 laboraron como personal permanente, 115.460 son propietarios, socios o familiares sin remuneración y 22.422 fueron contratados en forma temporal.

En general la actividad económica del departamento es de carácter microempresarial, pues casi el 65% de la población ocupada se concentra en empresas hasta de nueve personas. Esto es sobresaliente sobre todo en el sector manufactura donde el 70% de los establecimientos son microempresas, frente a

²² Ibid., p. 36.

²³ Ibid., p. 37.

²⁴ COLOMBIA. FINAGRO. Nariño: Actividades Económicas. [En línea]: 2000. [Consultado en Abril 24 de 2004].
<http://www.Finagro.com.co/colombia/departamento.asp?IDDepartamento=21&Tema=08>.

un 23% promedio nacional. No obstante, en los últimos años se ha venido observando un fortalecimiento de las empresas con más de 10 empleados²⁵.

El desarrollo industrial de Nariño es aún incipiente, pues su aporte al producto y el empleo regional es muy bajo. La situación de atraso tecnológico ocasiona una permanente dependencia de las regiones más industrializadas del país, de donde provienen la mayor parte de los productos manufacturados que se consumen en el Departamento.

A pesar de los problemas económicos que presenta Nariño, es importante destacar que posee significativas potencialidades para su desarrollo, como por ejemplo, una situación geográfica estratégica, que posee no sólo diversos pisos térmicos, sino también salida al Océano Pacífico, a la Amazonía y está ubicado en zona fronteriza; una diversidad biológica, que concentra innumerables recursos de flora, fauna y ecosistemas, que le permite desarrollar investigaciones novedosas en los campos de la genética y la medicina, y un recurso humano capacitado y con experiencia suficiente para lograr procesos de cambio estructural en la región.

1.3 MARCO INSTITUCIONAL

La Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, es una entidad de participación mixta, sin ánimo de lucro, inscrita en la cámara de comercio, creada el primero 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
- ✍ SENA
- ✍ RPG Consultores

²⁵ ROMERO, Alberto. Contexto Socioeconómico de Nariño. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, 1995. p. 44.

- ✍ Cinar Sistemas
- ✍ Corporación Autónoma de Nariño
- ✍ Escuela Superior de Administración Pública – ESAP
- ✍ Fundación Universitaria San Martín
- ✍ Institución Universitaria 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, generadores de nuevas empresas y empleos, y soporte de los procesos de modernización e innovación de las mismas.

1.3.3 Servicios. Se aglomeran en cinco grupos así:

- ✍ **Incubación de empresas:** como proceso central del todo quehacer de la CIEN

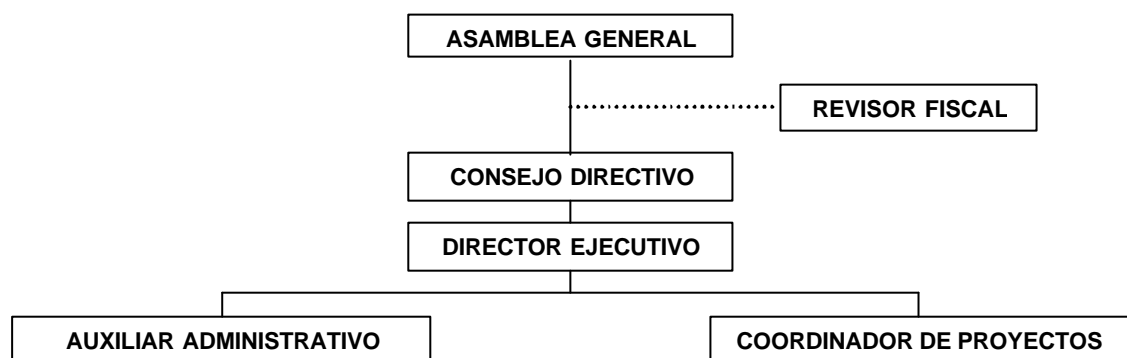
≠ **Capacitación:** se incluyen aquí seminarios, talleres, congresos foros y diplomados.

≠ **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.



1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se puede plantear que debido a la reducción de las oportunidades de empleo en la agricultura y la industria, últimamente en Colombia se ha prestado especial importancia a la creación de empleo descentralizado mediante el desarrollo de las microempresas cuyas esferas de actividad comprenden productos alimentarios, confección, imprenta entre otros. Entre las principales limitaciones con respecto al nivel de supervivencia y la expansión de esas empresas encontramos: el acceso al crédito institucional, que está limitado por las exigencias de garantías por parte de los bancos y los elevados costos de transacción para préstamos pequeños; la falta de demanda efectiva, debida a problemas de ubicación, información, calidad insuficiente y mala administración; La falta de asistencia técnica, por ejemplo de capacitación en la gestión de servicios financieros.

En este sentido, concretamente, para la modernización y desarrollo de la micro, la pequeña y mediana empresa es necesario el fortalecimiento y la ayuda en la organización, modernización, capacitación en gestión, financiación y descentralización de esas actividades. Fomentar la creación de asociaciones de productores en esferas relacionadas con créditos (cooperativas de crédito), compras de insumos y materias primas y comercialización, garantizar préstamos y capital de riesgo a las micro, pequeñas y medianas empresas menos privilegiadas e incentivar préstamos a empresarios de bajos ingresos por medio de cooperativas, fundaciones y asociaciones de productores.

De igual manera, 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 futuros empresarios, para la consolidación y ejecución de sus ideas, planes o proyectos de trabajo.

Por otra parte teniendo en cuenta el compromiso que tiene la Universidad de Nariño con la sociedad, mediante convenios se lleva a cabo los trabajos de pasantía en las diferentes entidades del departamento, con el fin de permitir a los estudiantes realizar su trabajo de grado y aportar al desarrollo de la sociedad con la aplicación de los conocimientos aprendidos en la Universidad de Nariño en la solución de los problemas.

En este orden de ideas la pasantía que será realizada en la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, permitirá cumplir con lo estipulado anteriormente ya que permitirá aplicar los conocimientos obtenidos en el programa de Economía concretamente en la parte de la formulación y la evaluación de proyectos, encaminados a brindar asesorías a empresarios o a diferentes personas para la organización o construcción de su empresa por medio del plan de negocios.

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 negocio que asegure un adecuado funcionamiento y posicionamiento, además de una correcta planeación en la empresa Productos FAMIS?

¿Cómo se puede lograr la correcta realización de un Plan de negocio que asegure una adecuada penetración en el mercado y unas eficientes estrategias de planeación dentro de la empresa FACTOAGRO Ltda.?

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

1.5 JUSTIFICACIÓN

Actualmente para obtener éxito y lograr que los negocios o las empresas se posicionen en los mercados regionales, nacionales y mundiales es necesario que se tome a la planeación como un mecanismo rector de las actividades propias de las mismas para así cumplir con los diferentes objetivos trazados, ejecutarlos y evaluarlos con el propósito de salir de la improvisación, manejo inadecuado de procesos, logrando racionalidad en las acciones, competitividad, disminución de riesgos y por ende disminución de la incertidumbre entre otras.

En este sentido el empresario o emprendedor mediante las diferentes sesiones de asesoría, realizará el plan de negocios con el fin de conocer el estado actual de su empresa y objetivos o metas que se quiera alcanzar beneficiándose a si mismo y a su entorno, seguido de un acompañamiento permanente y una evaluación con el fin de establecer y observar los avances, alcances y logros de dicho plan. Lo mencionado anteriormente se constituirá en el trabajo de pasantía que se realizará en la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, con el propósito de obtener el título de economista de la Universidad de Nariño.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo general. Brindar asesoría encaminada hacia los procesos de formulación y evaluación de proyectos para la elaboración 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 FAMIS dedicada a la producción de pulpa de frutas.

Asesorar en la Formulación del Plan de Negocios a la empresa FACTOAGRO Ltda. dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos innovadores.

Brindar asesoría a los Emprendedores del departamento de Nariño con respecto a los estudios de mercado, técnico, económico, financiero, administrativo que les

permita realizar un adecuado proceso de planeación en lo referente al funcionamiento de su empresa.

2. PRODUCTOS FAMIS

2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

Productos FAMIS es una empresa Nariñense, dedicada a la producción y comercialización de pulpa de fruta pasteurizada, en sabores como mango, maracuyá, mora y tomate de árbol, en presentación de 125 y 250 gramos, en recipientes redondos de plástico con tapa y etiqueta, que describe en buena medida lo que es la pulpa de fruta y su contenido nutricional, además contiene el concepto sanitario y fecha de vencimiento, se encuentran estipulados los datos de la empresa, como la dirección y el teléfono, contactos en donde se realizar los pedidos.

La empresa está constituida bajo el régimen común, como sociedad unipersonal, con un capital de \$1'500.000, siendo sus propietarios el señor Francisco Erazo y su esposa Maria Isabel Carreño, sobre los cuales recae la responsabilidad del proceso de producción y comercialización de la pulpa de fruta FAMIS. Cabe mencionar que este tipo de organización permite administrar el talento humano y los recursos de capital con el fin de alcanzar mejores objetivos y optimizar los recursos con los que se cuenta.

Una vez se tomó la decisión de la creación de una empresa dedicada a la producción de pulpa de fruta y para realizar la constitución de la empresa fueron necesarios llevar a cabo los siguientes pasos:

✍ Matricula en Cámara de Comercio

✍ Registro RUT

✍ Registro de Industria y Comercio

Con estos documentos, se procedió a sacar los permisos correspondientes y legalizar anualmente la Empresa en lo referente a:

✍ Uso de suelos

✍ Licencia de sanidad

✍ Permiso de Bomberos

✍ Constancia de Sayco y Acinpro

La empresa funciona en la ciudad de Pasto, departamento de Nariño, en el primer piso de una casa de habitación situada en la manzana K casa número 10 en el Barrio Panorámico II, sector que pertenece al estrato II, las instalaciones de producción cuentan con todos los servicios públicos necesarios, como electricidad, agua potable, gas, aseo y teléfono, igualmente posee buena ventilación, iluminación y adecuada distribución del espacio. El entorno donde se ubica la empresa se caracteriza por ser tranquilo, no presenta contaminación ambiental con respecto al ruido y basuras, con acceso a la infraestructura vial, lo que posibilita facilidad en el transporte de materia prima, producto final, consumidores, empleados y propietarios.

La producción de la pulpa de fruta FAMIS se realiza de manera artesanal desde hace 5 años, en este aspecto cabe mencionar que el proceso de producción se ha interrumpido varias veces por motivos ajenos a la empresa, pero siempre solventando tanto el consumo familiar, como de amigos cercanos y clientes de confianza.

Un día de producción comienza en el momento en que se comisiona a una persona para la compra de la fruta necesaria para producir la pulpa, la cual llega en los camiones que abastecen las plazas de mercado de la ciudad, al comprar la fruta de esta manera se obtienen menores precios, debido a que se evita un proceso de intermediación. Después de adquirir la fruta, se realiza un proceso de tecnificación que comprende la selección, lavado, esterilización y pasteurización, con el fin de separar las frutas sanas de las estropeadas o descompuestas y así disminuir al máximo la contaminación de microorganismos.

Completado este proceso, se procede a pelar y a despulpar la fruta, la pulpa así obtenida se aísla del medio ambiente a fin de mantener sus características hasta el momento de su consumo.

La pulpa de frutas FAMIS se empaqueta en recipientes de plástico con tapa, buscando darle vistosidad, economía y funcionalidad al empaque. Una vez empacada la pulpa de frutas se procede a congelarla ya que es la técnica más sencilla que permite mantener las características sensoriales y nutricionales lo más parecidas a las de las frutas frescas. Posteriormente el producto pasa a ser comercializado principalmente en las tiendas del sector, pese a la poca demanda que presentan los productos, la empresa ha ido incursionando en el mercado, logrando obtener una aceptación y un posicionamiento en el mismo, debido a el hecho que es una pulpa 100% natural, con ningún tipo de preservativo o conservante.

2.2 PRINCIPALES REFLEXIONES SOBRE LA ASESORÍA REALIZADA

En el momento en que productos FAMIS se vincula a la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, se realizó un perfil de idea de negocios, con el cual se describe el estado en que se encuentra la empresa y la información general sobre el emprendedor, lo cual permite analizar las debilidades y fortalezas de la misma y el impacto que llegaría a tener en el mercado, para así realizar correspondiente el plan de acción.

La asesoría realizada a la empresa productos FAMIS, consistió básicamente en un ejercicio pedagógico por el tiempo de la pasantía, encaminado a la realización del plan de negocios, el cual permite determinar la factibilidad técnica y económica del proyecto, atraer inversionistas potenciales que provean recursos necesarios para el crecimiento de la empresa, obtener préstamos en los bancos, como carta de presentación para posibles fuentes de financiamiento, atraer proveedores y clientes, conocer el entorno en el cual se desenvolverá la empresa, entre otros.

En este sentido, tras seis meses de trabajo de asesoría con la empresa Productos FAMIS, se dio orientación en la formulación y evaluación de proyectos, lo cual permitió identificar los siguientes aspectos:

✍ **Análisis de mercado:** por medio de un análisis de la situación del entorno económico, en el cual se describe brevemente la producción nacional y regional de frutas y se identifican las distintas variedades de las mismas, la cantidad de producción anual y como influye lo anterior en la industria local y regional del procesamiento de frutas, se llegó a determinar que en países tropicales como Colombia, en donde la diversidad de frutas producidas es amplia, debido a la existencia de diferentes climas y ecosistemas dentro de la geografía, se ve una gran posibilidad de industrialización y transformación de frutas, agregando en ellas valor agregado, por medio de la investigación y el desarrollo de productos que puedan ser comercializados y apreciados por sus características, en mercados nacionales e internacionales.

La producción de frutas en Colombia, presenta un comportamiento ascendente aunque sus niveles de producción son bajos; esta producción ha pasado de 1'521.000 toneladas en 1993 a 2'002.878 toneladas en 1997, para 1999 la producción alcanzó un valor de 2'147.135 toneladas²⁶, para el periodo

²⁶ COLOMBIA. INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – ICTA. Obtención de Pulpas de Fruta. En: Curso en línea de Transformación y Conservación de Frutas. Universidad Nacional de Colombia. [En línea]: Bogotá: 2004. [Consultado en julio 11de 2004]. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/index.html>.

comprendido entre el año 2000 y 2003 la producción se incrementa, ubicándose en 2'260.534 toneladas y 2'466.380 toneladas²⁷ respectivamente.

Este aumento en la producción de frutas a nivel nacional, puede atribuirse al mayor consumo de jugos de frutas que se ha presentado en el último trienio. Es importante anotar que recientemente ha habido un mayor interés de la población, reforzado por la publicidad, hacia el reemplazo del consumo de bebidas gaseosas por el de bebidas a base de pulpas de frutas como los jugos o néctares. Por esta razón, las empresas productoras de bebidas gaseosas del país han incluido nuevas líneas de producción en sus actividades, las cuales están destinadas a la elaboración de este tipo de productos, con el fin de atender esta demanda que se ha desarrollado a nivel mundial y por reflejo en Colombia y en la región.

Este aumento en el consumo de jugos ha generado una necesidad de desarrollo en el sector agroindustrial, que está ligado con el aumento de los cultivos tecnificados de aquellas especies de frutas con amplias posibilidades de ser comercializadas, tanto para consumo en fresco como en la elaboración de productos derivados, que tengan un mayor tiempo de conservación. Realmente y a la insuficiente calidad y cantidad de fruta producida en Colombia, la agroindustria ha decidido importar una elevada cantidad de pulpa que se destina a la elaboración de dichos productos.

En este sentido y para contrarrestar el incremento de la importación de pulpas de frutas y para llegar a utilizar las frutas producidas en el país como materia prima de la industria, se deben implementar mecanismos que garanticen su calidad, desde el proceso de producción, hasta la cosecha y distribución de las mismas, ya sea que estas se destinen para el consumo directo o para su transformación.

Es necesario aumentar el consumo-persona-año de frutas en Colombia, el cual pese a la diversidad de frutas producidas en Colombia, es de aproximadamente 40 kg. al año, mientras que según la Organización Mundial de la Salud (OMS) la cifra recomendada de consumo de fruta es de 120 kg. al año, para lograr una dieta adecuada.

Pese a contar con un cierto grado de producción de frutas, este bajo consumo se debe a factores como las altas pérdidas poscosecha, que se acercan al 30%, el bajo poder adquisitivo de la mayoría de la población, el atraso tecnológico del sector y la deficiente formación nutricional de la mayoría de la población.

Cabe resaltar, que actualmente se hacen grandes esfuerzos desde el Ministerio de Agricultura, las entidades privadas y centros del estado como el SENA y la

²⁷ COLOMBIA. ASOHOFrucol. Oferta colombiana de Frutas y Hortalizas. En: El subsector hortifrutícola en Colombia. [En línea]: Bogotá: 2003. [Consultado en julio 11 de 2004]. <http://www.frutasyhortalizas.com.co>.

Universidad Nacional, para capacitar a los responsables del manejo de estas frutas, sean ellos, productores, acopiadores, transportadores, distribuidores o almacenes de cadena, las pérdidas en algunas especies siguen siendo elevadas y con ellos disminuyen las posibilidades de nutrir mejor a la población.

Con respecto a la producción nacional de frutas, se puede afirmar que hay 8 especies que corresponden al 77% del total de la producción, entre las que se encuentran los cítricos, la piña, el aguacate la papaya y la guayaba.

En la actualidad se presenta un incremento en el consumo de frutas en los países desarrollados, el cual se debe principalmente al aumento en el nivel de ingresos de la población y al incremento de la demanda por productos saludables y libres de agroquímicos. En el año 2000, el comercio mundial hortofrutícola estuvo representado por procesados con el 47%, frutas con el 30%, hortalizas con el 21% y tubérculos con el 2%²⁸. Los principales compradores de frutas y hortalizas en el mercado mundial en el año 2000 fueron La Unión Europea 44%, Estados Unidos 15%, Japón 8% y Canadá 4%²⁹. Los principales vendedores de frutas en el mercado mundial en el año 2000 fueron: La Unión Europea 40%, América Latina y el Caribe 16%, Norteamérica 14% y Asia 13%³⁰.

Las frutas tropicales presentan el mayor crecimiento en el mercado mundial a tasas anuales promedio de 5.3%, además son las que más peso tienen en el valor del comercio mundial de frutas, participando con el 27%, le siguen en importancia los cítricos 20%, los caducifolios 19%, las nueces 13% y las uvas 10%³¹. En el año 2000, dentro de las frutas tropicales, la mayor participación correspondió al banano con 63%, seguido por el melón 10%, la piña 6%, el mango 6% y el aguacate 5%, las frutas exóticas correspondieron al 2,3%³². Los productos que presentaron mayores tasas de crecimiento anual en la última década fueron la papaya 12%, el mango 10,6%, la piña 10,2% y el aguacate 7,6%³³.

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ *Ibíd.*

³¹ *Ibíd.*

³² RODRIGUEZ, Holmes. Tendencias del Mercado Mundial de Frutas y Hortalizas. En: las oportunidades de Colombia en el mercado internacional de frutas y hortalizas y el rol del Gremio hortifrutícola. [En línea]: KAGOSHIMA, JAPON: 2003. [Consultado en julio 11 de 2004]. <http://www.frutasyhortalizas.com.co>.

³³ *Ibíd.*

Con respecto al departamento de Nariño, cifra de producción de frutas obtenida para el año 2001 fue de 1.838 toneladas, incrementándose para el año 2002 a 5.297 toneladas, esta producción representó una participación del 0.375% para el total nacional³⁴. Este incremento en la producción se debe básicamente a los cambios en los hábitos de consumo que han tenido las personas en los últimos años encaminados hacia el consumo de productos saludables y que tengan características naturales, como es el caso de los jugos, mermeladas, pulpa de frutas, néctar de frutas, que día a día han ido ganando terreno en la canasta familiar de los colombianos.

Para continuar con los resultados concernientes a la asesoría realizada, en el análisis del mercado se realizó un estudio del producto de acuerdo con sus características, como son los compuestos nutricionales principalmente vitaminas, minerales, enzimas y carbohidratos como la fibra y la vida útil del producto, mediante análisis de laboratorio realizados en la Universidad de Nariño, realizados con anterioridad por parte del emprendedor de productos FAMIS, determinando que es un producto pastoso, no diluido, concentrado, ni fermentado, obtenido por la desintegración y tamizado de la fracción comestible de frutas frescas, sanas, maduras y limpias. Igualmente se estudió la composición de la fruta con respecto al rendimiento de acuerdo a la variedad de la misma, en este caso, el rendimiento de cada una de las frutas utilizadas por la empresa son: para el mango el 55%, la mora el 75%, el tomate de árbol el 65% y finalmente para el maracuyá el 30%.

Continuando con el análisis del mercado y luego de determinar las características del producto, se pasó a determinar los consumidores de la empresa y la aceptación del producto en el mercado, se realizó una prueba piloto con 120 encuestados, de la cual se determinó que al 41% de los encuestados el producto le parece atractivo por su calidad, al 19% por su precio y a igual número por su practicidad, al 17% por ser un producto innovador, el 4% no responde. El 99% de los encuestados está dispuesto a adquirir los productos, el 70% no ha consumido productos similares y el 30% que si los ha consumido, presenta preferencia por pulpa de fruta deleyte, canoa y concentrado grajales, directos competidores de la empresa.

Con respecto a las recomendaciones que realizan los encuestados, se presenta que el 37% propone más sabores, el 30% recomienda mejor presentación en cuanto a empaque, y el 23% no realiza ninguna recomendación.

Para obtener el perfil del consumidor, se tuvo en cuenta el análisis de variables que influyen notoriamente en las tendencias de consumo y por consiguiente en la

³⁴ COLOMBIA. ASOHOFRUCOL. Volúmenes y procedencias de productos. [En línea]: Bogotá: 2003. [Consultado en julio 11 de 2004]. [http:// www.frutasyhortalizas.com.co](http://www.frutasyhortalizas.com.co).

segmentación del mercado de los productos de la empresa, en este sentido, se determinó que los consumidores de la pulpa de fruta FAMIS, pertenecerían a los estratos III, IV y V, quienes presentan estilos de vida que buscan la comodidad y la mejor utilización del tiempo, además de presentar niveles de ingreso más altos y disposición más frecuente de consumo hacia estos productos. Los estratos I y II, no entran dentro de la segmentación del mercado de la empresa, ya que poseen un nivel socioeconómico más bajo, diferentes estilos de vida y hábitos de consumo encaminados hacia el consumo de frutas sin procesar, debido a su menor precio.

En este aspecto, también se determinaron clientes potenciales como son instituciones escolares y hospitales, las cuales demuestran disposición al consumo de estos productos por la disminución en el tiempo de preparación y por el hecho de ser productos 100% naturales, aunque no se llegó a determinar clientes específicos.

De acuerdo a lo concerniente con los proveedores regionales la fruta, se realizó un análisis y una elección de los mismos, priorizando la calidad de la materia prima y las garantías ofrecidas por parte del distribuidor, en cuanto a formas de pago, plazos y cumplimiento de las condiciones estipuladas con respecto a la calidad de la fruta. Para la realización de este análisis, se tuvo en cuenta una base de datos existente, en la cual se encuentran consignados los distribuidores de fruta que se ubican en las plazas de mercado de la ciudad. (Ver Anexo1)

⚡ **Análisis Técnico:** para iniciar este aparte, se afirma que para poder transformar la materia prima mediante operaciones y movimientos en productos terminados, listos para ponerlos al servicio del cliente, se hizo necesario el análisis del proceso productivo, que es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para la elaboración del producto. En este proceso productivo, se analizaron procesos o actividades como, selección, lavado, esterilización, pasteurización, pelado, despulpado, empacado y congelado, procesos que se conjugan con la maquinaria, la materia prima y el talento humano necesarios para obtener un producto de calidad.

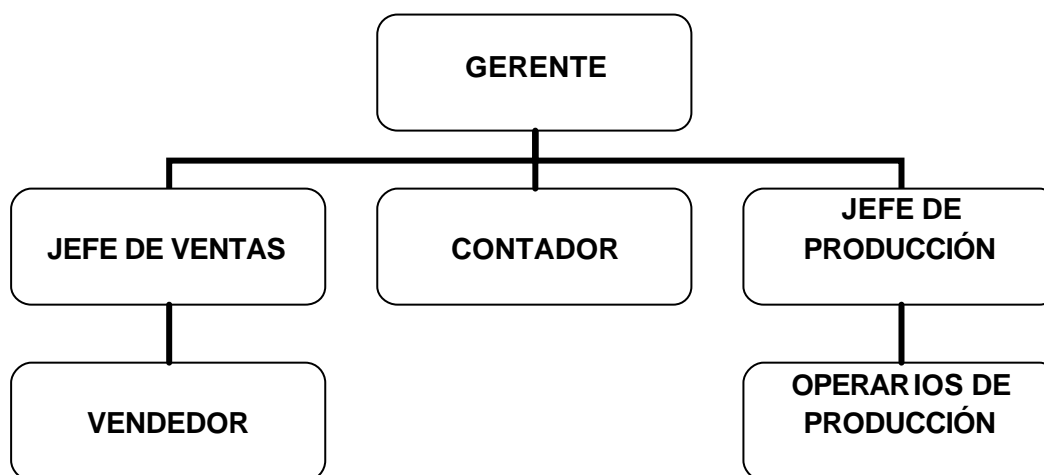
Con el fin de llevar a cabo este propósito, se interpretaron factores como el manejo de equipo y los mecanismos de control necesarios para garantizar la calidad del producto, entre los cuales se pueden mencionar el manejo poscosecha de la fruta, la innecesaria manipulación de la misma, el cumplimiento de las normas y requisitos de salud para la manipulación de alimentos, la realización de mantenimiento periódico a la maquinaria y el equipo utilizados en la producción, realización aseo diario de pisos y desinfección de utensilios de trabajo, mínimo tiempo de almacenaje de las frutas, entre otros.

⚡ **Análisis Administrativo:** para este aspecto, se efectuó la descripción de la forma y los requisitos necesarios para la constitución de la empresa Productos

FAMIS, los cuales se mencionan anteriormente, en el aparte referente a las características de la empresa.

Por otra parte, se determinaron cargos y funciones para el funcionamiento de la empresa de acuerdo con la capacidad productiva y los requerimientos del mercado, en este sentido, se asumió que la organización empresarial estaría conformada por Gerente, Contador, Jefe de producción, Operario de producción, Jefe de ventas y Vendedor, y se determinó el respectivo organigrama.

Figura 2. Organigrama Productos FAMIS



≠ **Análisis Económico:** con respecto al análisis económico de la empresa productos FAMIS, se determinó la inversión en activos fijos, que corresponde a inversión en terreno y obras físicas, inversión en maquinaria, equipos y muebles. Además, se tuvo en cuenta el costo de mano de obra, costo de materiales, costo de servicios para el primer año de producción y el costo de depreciación entre otros. De igual forma se realizó un análisis de costos en términos constantes para así poder determinar el punto de equilibrio, con su respectiva interpretación, los valores de cada aspecto mencionado se discriminan en los cuadros que se presenta a continuación y que serán necesarios para la obtención del punto de equilibrio de la empresa.

Cuadro 1. Inversión en terrenos y obras físicas - FAMIS

| Detalle | Cantidad | Costo unitario | Costo total | Vida útil |
|--------------|----------|----------------|-------------------|-----------|
| Terreno | 1 | 15,000,000 | 15,000,000 | |
| Edificio | 1 | 30,000,000 | 30,000,000 | 20 |
| TOTAL | | | 45,000,000 | |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 2. Inversión en maquinaria y equipo – FAMIS

| Detalle | Cantidad | Costo unitario | Costo total | Vida útil |
|--------------------------------|----------|----------------|-------------------|-----------|
| Cuarto frío | 1 | 7,000,000 | 7,000,000 | 10 |
| Maquina despulpadora | 1 | 2,550,000 | 2,550,000 | 10 |
| Dosificador de líquidos | 1 | 5,500,000 | 5,500,000 | 10 |
| Equipo de purificación de agua | 1 | 1,745,000 | 1,745,000 | 10 |
| Equipo para congelación | 1 | 2,500,000 | 2,500,000 | 10 |
| Computador | 1 | 2,300,000 | 2,300,000 | 5 |
| Mesa de acero inoxidable | 1 | 700,000 | 700,000 | 1 |
| Neveras portátiles | 10 | 50,000 | 500,000 | 1 |
| Cajas plásticas | 10 | 20,000 | 200,000 | 1 |
| Ollas grandes de aluminio | 3 | 70,000 | 210,000 | 1 |
| Canecas plásticas con tapa | 4 | 50,000 | 200,000 | 1 |
| Recipientes plásticos | 4 | 15,000 | 60,000 | 1 |
| Cucharones de teflón | 4 | 20,000 | 80,000 | 1 |
| Estufa a gas | 2 | 600,000 | 1,200,000 | 1 |
| TOTAL | | | 24,745,000 | |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 3. Inversión en muebles – FAMIS

| Detalle | Cantidad | Costo unitario | Costo total | Vida útil |
|--------------|----------|----------------|------------------|-----------|
| Escritorio | 2 | 400,000 | 800,000 | 1 |
| Sillas | 6 | 50,000 | 300,000 | 1 |
| TOTAL | | | 1,100,000 | |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 4. Inversión en intangibles – FAMIS

| Detalle | Costo |
|----------------------------|------------------|
| Análisis de laboratorios | 250,000 |
| Gastos de organización | 400,000 |
| Licencias | 200,000 |
| Montaje y puesta en marcha | 500,000 |
| TOTAL | 1,350,000 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 5. Costo de mano de obra (primer año de operaciones) - FAMIS

| Cargo | Remuneración mensual | Remuneración anual | Prestaciones sociales (52%) | Auxilio de transporte anual | Remuneración anual total |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Mano de obra directa | | | | | |
| Jefe de producción | 500,000 | 6,000,000 | 3,120,000 | 499,200 | 9,619,200 |
| 3 operarios | 1,074,000 | 12,888,000 | 6,701,760 | 1,497,600 | 21,087,360 |
| TOTAL | 1,574,000 | 18,888,000 | 9,821,760 | 1,996,800 | 30,706,560 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 6. Costos indirectos de fabricación – FAMIS

| Detalle | Costo total |
|---------------|----------------|
| Mantenimiento | 775,350 |
| TOTAL | 775,350 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 7. Programa de producción – FAMIS

| Años | Unidades producidas de 250 gramos. | Capacidad instalada |
|------|------------------------------------|---------------------|
| 2004 | 172,800 | 85% |
| 2005 | 181,440 | 90% |
| 2006 | 190,512 | 95% |
| 2007 | 200,038 | 100% |
| 2008 | 200,038 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 8. Costo de materiales (primer año de operaciones) – FAMIS

| Materiales | Unidad de medida | Cantidad | Costo unitario | Costo total |
|------------------------------|-------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Materiales directos | | | | |
| Mora | Kilo | 13,500 | 1,300 | 17,550,000 |
| Mango | Kilo | 13,500 | 1,220 | 16,470,000 |
| Maracuyá | Kilo | 13,500 | 860 | 11,610,000 |
| Tomate de árbol | Kilo | 13,500 | 1,500 | 20,250,000 |
| SUBTOTAL | | | | 65,880,000 |
| Materiales indirectos | | | | |
| Lubricante | Galones | 5 | 15,000 | 75,000 |
| Empaques | Unidades | 172,800 | 20 | 3,456,000 |
| Elementos de aseo | Varios | - | - | 706,000 |
| SUBTOTAL | | | | 4,237,000 |
| TOTAL | | | | 70,117,000 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 9. Costo de servicios (primer año operaciones) – FAMIS

| Concepto | Unidad de medida | Costo total |
|-------------------|-------------------------|--------------------|
| Energía eléctrica | Kw./hora | 1,500,000 |
| Agua | Mt. cúbico | 850,700 |
| Gas | Cilindro 30 libras | 380,000 |
| Seguro | - | 3,750,540 |
| TOTAL | | 6,481,240 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 10. Costo de depreciación – FAMIS

| Activo | Vida útil | Costo | Valor depreciación anual | | | | | Valor residual |
|-------------------------------------|-----------|-------------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| I) Activo en producción | | | | | | | | |
| Edificio | 20 | 30,000,000 | 1,500,000 | 1,500,000 | 1,500,000 | 1,500,000 | 1,500,000 | 22,500,000 |
| Cuarto frío | 10 | 7,000,000 | 700,000 | 700,000 | 700,000 | 700,000 | 700,000 | 3,500,000 |
| Maquina despulpadora | 10 | 2,550,000 | 255,000 | 255,000 | 255,000 | 255,000 | 255,000 | 1,275,000 |
| Dosificador de líquidos | 10 | 5,500,000 | 550,000 | 550,000 | 550,000 | 550,000 | 550,000 | 2,750,000 |
| Equipo de purificación de agua | 10 | 1,745,000 | 174,500 | 174,500 | 174,500 | 174,500 | 174,500 | 872,500 |
| Equipo para congelación | 10 | 2,500,000 | 250,000 | 250,000 | 250,000 | 250,000 | 250,000 | 1,250,000 |
| Estufa a gas | 1 | 1,200,000 | 1,200,000 | - | - | - | - | - |
| Mesa de acero inoxidable | 1 | 700,000 | 700,000 | - | - | - | - | - |
| Neveras portátiles | 1 | 500,000 | 500,000 | - | - | - | - | - |
| Cajas plásticas | 1 | 200,000 | 200,000 | - | - | - | - | - |
| Ollas grandes de aluminio | 1 | 210,000 | 210,000 | - | - | - | - | - |
| Canecas plásticas con tapa | 1 | 200,000 | 200,000 | - | - | - | - | - |
| Recipientes plásticos | 1 | 60,000 | 60,000 | - | - | - | - | - |
| Cucharones de teflón | 1 | 80,000 | 80,000 | - | - | - | - | - |
| SUBTOTAL | | 52,445,000 | 6,579,500 | 3,429,500 | 3,429,500 | 3,429,500 | 3,429,500 | 32,147,500 |
| II) Activo en administración | | | | | | | | |
| Computador | 5 | 2,300,000 | 460,000 | 460,000 | 460,000 | 460,000 | 460,000 | - |
| 1 Escritorio | 1 | 400,000 | 400,000 | - | - | - | - | - |
| 4 Sillas | 1 | 200,000 | 200,000 | - | - | - | - | - |
| SUBTOTAL | | 2,900,000 | 1,060,000 | 460,000 | 460,000 | 460,000 | 460,000 | - |
| 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 | | 55,845,000 | 8,139,500 | 3,889,500 | 3,889,500 | 3,889,500 | 3,889,500 | 32,147,500 |

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 11. Remuneración al personal administrativo (primer año de operaciones) – FAMIS

| 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 12. Otros gastos administrativos – FAMIS

| Detalle | Unidad de medida | Costo total |
|----------------------------|------------------|------------------|
| Útiles y papelería | Promedio | 120,000 |
| Energía eléctrica | Promedio | 84,000 |
| Acueducto y alcantarillado | Promedio | 60,000 |
| Impuesto predial | Promedio | 30,000 |
| Servicio telefónico | Promedio | 1,560,000 |
| TOTAL | | 1,854,000 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 13. Amortización de diferidos – FAMIS

| Activos intangibles | Plazo de amortización | Costo del activo | Valor de amortización anual | | | | |
|--------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión en intangibles | 5 años | 1,350,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 14. Remuneración al personal en ventas – FAMIS

| Cargo | Remuneración mensual | Remuneración anual | Prestaciones sociales (52%) | Auxilio de transporte anual | Remuneración anual total |
|----------------|----------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Jefe de ventas | 400,000 | 4,800,000 | 2,496,000 | 499,200 | 7,795,200 |
| Vendedor | 358,000 | 4,296,000 | 2,233,920 | 499,200 | 7,029,120 |
| TOTAL | 758,000 | 9,096,000 | 4,729,920 | 998,400 | 14,824,320 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 15. Otros gastos en ventas – FAMIS

| Detalle | Unidad de medida | Costo Total |
|------------------------|------------------|------------------|
| Publicidad | Promedio | 1,100,000 |
| Promoción | Promedio | 1,000,000 |
| Gastos de distribución | Promedio | 1,500,000 |
| TOTAL | | 3,600,000 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 16. Distribución de costos (términos constantes) – FAMIS

| Costo | Costo fijo | Costo variable |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|
| I Costos de producción | | |
| Mano de obra directa | 30,706,560 | |
| Costo indirecto de fabricación | 775,350 | |
| Materiales directos | | 65,880,000 |
| Materiales indirectos | 781,000 | 3,456,000 |
| Depreciación | 6,579,500 | |
| Energía | | 1,500,000 |
| Agua | | 850,700 |
| Gas | | 380,000 |
| Seguros | 3,750,540 | |
| SUBTOTAL | 42,592,950 | 72,066,700 |
| II Costos de administración | | |
| Sueldos y prestaciones | 20,640,000 | |
| Útiles y papelería | 120,000 | |
| Energía eléctrica | 84,000 | |
| Agua | 60,000 | |
| Teléfono | 1,560,000 | |
| Gastos preoperativos | 270,000 | |
| Depreciación | 1,060,000 | |
| Impuestos | 30,000 | |
| SUBTOTAL | 23,824,000 | |
| III Costos de ventas | | |
| Sueldos | | 14,824,320 |
| Promociones | 1,000,000 | |
| Publicidad | 1,100,000 | |
| Gastos de distribución | | 1,500,000 |
| Depreciación | 500,000 | |
| SUBTOTAL | 2,600,000 | 16,324,320 |
| TOTAL | 69,016,950 | 88,391,020 |

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

≈ **Cantidades en el Punto de Equilibrio.**

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

Fuente: Formulación y evaluación de proyectos.

Donde,

Xe: Cantidades en el punto de equilibrio

CF: Costo Fijo

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

$$C.V.U = \frac{88'391.020}{172.800} = 512$$

$$X_e = \frac{69'016.950}{1.125 - 512} = 112.501$$

≈ **Ventas en el Punto de Equilibrio.**

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

Fuente: Formulación y evaluación de proyectos.

Donde,

Vpe: Ventas en punto de equilibrio.

CF: Costo Fijo

CV: Costo Variable

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

$$Y = 172.800 \cdot 1125 = 194'400.000$$

$$V_{pe} = \frac{69'016.950}{1 - (88'391.020 / 194'400.000)} = 126'563.760$$

≈ **Análisis del punto de equilibrio:** 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.

$$\frac{X_e}{Q} * 100 = \frac{112.501}{172.800} * 100 = 65.1\%$$

Esto significa que para no obtener pérdidas, la capacidad ociosa debe ser inferior al 34.9%, ya que 65.1% 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 .

$$\frac{V_{pe}}{\text{precio}} = \frac{126'563.760}{1125} = 112.501$$

Al producir y vender 112.501 unidades, el proyecto no obtendrá ni utilidades ni pérdidas, y obtendrá unos ingresos de \$ 126'563.760.

A medida que el punto de equilibrio sea mas bajo, se alcanzara más rápidamente la zona de utilidades con un menor esfuerzo.

≈ **Análisis Financiero:** en este punto, se realizaron las proyecciones financieras de la empresa, obteniendo el presupuesto de ingresos y el programa de costos operacionales, para así obtener el flujo neto de operación y junto con el flujo neto de inversión obtener el flujo financiero neto que nos permite a su vez calcular el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) para el 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) – FAMIS

| Concepto | Años | | | | | |
|--------------------------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión fija | 72,195,000 | | | | | |
| Capital de trabajo | 12,416,539 | 699,507 | 720,255 | 742,041 | 764,917 | - |
| Valor residual | | | | | | 59,692,731 |
| Total flujo neto de inversión | 84,611,539 | 699,507 | 720,255 | 742,041 | 764,917 | 59,692,731 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 18. Presupuesto de ingresos (términos constantes) – FAMIS

| Años | Cantidad | Precio unitario | Total Ingresos |
|------|----------|-----------------|----------------|
| 2004 | 172,800 | 1,125 | 194,400,000 |
| 2005 | 181,440 | 1,125 | 204,120,000 |
| 2006 | 190,512 | 1,125 | 214,326,000 |
| 2007 | 200,038 | 1,125 | 225,042,300 |
| 2008 | 200,038 | 1,125 | 225,042,300 |

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 – FAMIS

| Detalle | Años | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Costos de producción | 114,659,650 | 118,262,985 | 122,046,487 | 126,019,164 | 126,019,164 |
| Costos de administración | 23,824,000 | 23,824,000 | 23,824,000 | 23,824,000 | 23,824,000 |
| Costos de ventas | 18,924,320 | 19,740,536 | 20,597,563 | 21,497,441 | 21,497,441 |
| TOTAL | 157,407,970 | 161,827,521 | 166,468,050 | 171,340,605 | 171,340,605 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 20. Flujo neto de operación – FAMIS

| Detalle | Años | | | | |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos | 194,400,000 | 204,120,000 | 214,326,000 | 225,042,300 | 225,042,300 |
| (-) Costo operacionales | 157,407,970 | 161,827,521 | 166,468,050 | 171,340,605 | 171,340,605 |
| Utilidad gravable | 36,992,030 | 42,292,479 | 47,857,950 | 53,701,695 | 53,701,695 |
| (-) Impurenta 38% | 14,056,971 | 16,071,142 | 18,186,021 | 20,406,644 | 20,406,644 |
| Utilidad neta | 22,935,059 | 26,221,337 | 29,671,929 | 33,295,051 | 33,295,051 |
| (+) Depreciación | 8,139,500 | 8,139,500 | 8,139,500 | 8,139,500 | 8,139,500 |
| (+) Diferidos | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 | 270,000 |
| TOTAL | 31,344,559 | 34,630,837 | 38,081,429 | 41,704,551 | 41,704,551 |

Fuente: Esta investigación.

≠ **Flujo financiero neto:** 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) – FAMIS

| Detalle | Años | | | | | |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Flujo neto de inversión | 84,611,539 | 699,507 | 720,255 | 742,041 | 764,917 | 59,692,731 |
| Flujo neto de operación | | 31,344,559 | 34,630,837 | 38,081,429 | 41,704,551 | 41,704,551 |
| Flujo de fondos | 84,611,539 | 30,645,052 | 33,910,582 | 37,339,388 | 40,939,634 | 101,397,282 |

Fuente: Esta investigación.

≠ **Valor presente neto (VPN) – productos FAMIS:** para calcular el Valor Presente Neto se toman los valores monetarios obtenidos en el Flujo Financiero Neto. Se asume un periodo de implementación de un año y una tasa de interés de oportunidad real de 18.56% calculamos el Valor Presente Neto con la siguiente formula:

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

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 FAMIS.**

$$P \approx \frac{30645052}{(1 + 0.1856)^1} + \frac{33910582}{(1 + 0.1856)^2} + \frac{37339388}{(1 + 0.1856)^3} + \frac{40939634}{(1 + 0.1856)^4} + \frac{101397282}{(1 + 0.1856)^5} + 136382505$$

≈ **Valor presente de los egresos – productos FAMIS.**

$$P \approx \frac{84'611.539}{(1 + 0.1856)^0} + 84'611.539 .$$

Diferencia entre valores presentes: 136'382.505 – 84'611.539 = 51'770.966.

Valor presente neto del proyecto: 51'770.966.

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 FAMIS:** para el cálculo de la tasa interna de retorno tomamos los valores monetarios obtenidos en el Flujo Financiero Neto y construimos una ecuación donde el VPN sea igual a cero así:

$$VPN_{(i=TIR)} \approx \frac{30'645.052}{(1 + i)^1} + \frac{33'910.582}{(1 + i)^2} + \frac{37'339.388}{(1 + i)^3} + \frac{40'939.634}{(1 + i)^4} + \frac{101'397.282}{(1 + i)^5} + \frac{84'611.539}{(1 + i)^0} + 0$$

Resolviendo la ecuación encontramos que la TIR se encuentra entre 38% y 39% respectivamente. Para obtener la TIR más exactamente se realiza un proceso de interpolación así:

Cuadro 22. Tasa interna de retorno (TIR) – FAMIS

| Diferencia entre tasas | Suma de VPN | Porcentaje del total | Ajuste al 1% | TIR |
|------------------------|------------------|----------------------|--------------|-------------------|
| 38 | 1,157,237 | 65.7821527561 | 0.6578215276 | 38.6578215 |
| 39 | 601,959 | 34.2178472439 | 0.3421784724 | 38.6578215 |
| 1 | 1,759,196 | 100 | 1 | |

Fuente: Esta investigación.

El resultado indica que la TIR es de 38.65% lo que significa que los dineros que se invierten en el proyecto, sin importar de donde provengan tienen un rendimiento del 38.65% anual.

La TIR es mayor que la tasa de oportunidad (18.56%), por lo tanto se puede afirmar que el proyecto es factible financieramente.

En conclusión, el trabajo realizado con la empresa nariñense, productos FAMIS presenta resultados favorables, ya que al analizar los diferentes puntos del ejercicio se puede observar la factibilidad del proyecto por indicadores como, el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) cuyo valor es de 38.69%, cuyos resultado cumplió con las expectativas. 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 FAMIS como FACTOAGRO Ltda., se trabajó con una tasa de 18,56%. Se recomienda profundizar en el estudio de mercado, ya que es el pilar más importante del proyecto como tal, y de él depende el éxito del mismo.

3. FACTOAGRO LTDA.

3.1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

FACTOAGRO Ltda., es una empresa nariñense legalmente constituida según escritura No. cinco mil novecientos cuarenta (5940) del 24 de octubre del año 2.002, Notaria Cuarta del Círculo de Pasto, inscrita en la Cámara de Comercio el 07 de noviembre del año 2.002 bajo el número 00606 del libro IX, Sociedad de Responsabilidad Limitada conformada por 4 socios.

La empresa esta ubicada en la Carrera. 10ª No. 14-30 B/Las Lunas. Actualmente se encuentra en la etapa de producción y comercialización y esto contribuye a que próximamente se pueda pensar en manejar otras áreas.

El compromiso de FACTOAGRO Ltda., es procesar y comercializar alimentos innovadores como son chorizo de pollo, butifarra de pollo, hamburguesa de pollo, chuleta de pollo, filete de pollo en finas especies, costilla ahumada de cerdo y muslos de pollo rellenos, que satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.

Considerando el ritmo de vida actual en nuestra región, los productos de la empresa surgen como una nueva alternativa alimenticia que aporta soluciones, ya que son nutritivos, naturales, de fácil manipulación y rápida preparación.

La empresa busca ser un ente participativo en los procesos de desarrollo del Departamento de Nariño, mediante la generación de empleo, la promoción del mejoramiento de la calidad de vida del personal, está comprometida con asegurar el progreso constante de la empresa y la compensación justa de los empleados, los socios y sus familias, impulsando permanentemente la innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos.

En el mismo orden de ideas, para lograr estos propósitos, los socios están directamente comprometidos con las funciones de los diferentes departamentos, los cuales están en continuo desarrollo de proyectos para mejorar y alcanzar niveles altos de productividad y competitividad.

La empresa FACTOAGRO Ltda., goza de buen reconocimiento a nivel departamental, ya que sus productos se encuentran bien ubicados en la mayor parte de supermercados y tiendas de la región, también en otras ciudades a nivel nacional, en especial la ciudad de Cali. Se pretende exportar el producto, comenzando por Ecuador aprovechando la cercanía de la zona de frontera, lo cual

exige ser activos y profesionales, planear todas las actividades, ser eficientes y eficaces a la hora de tomar decisiones, siempre atentos al desarrollo de la empresa y al comportamiento del mercado.

3.2 PRINCIPALES REFLEXIONES SOBRE LA ASESORÍA REALIZADA

En el momento en que FACTOAGRO Ltda., se vincula a la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, se realizó un perfil con el cual se describe brevemente la idea del negocio, estado en que se encuentra la empresa e información general sobre el emprendedor, con el fin de establecer el plan de acción encaminado a la realización del plan de negocios.

La asesoría realizada a la empresa FACTOAGRO Ltda., consistió básicamente en hacer una primera aproximación al plan de negocios con base al producto muslos de pollo rellenos, de los cuales se contaba con información previa, con respecto al análisis de mercados y análisis técnico, esta información fue obtenida con anterioridad a la vinculación a la CIEN, y fue proporcionada por los responsables de la empresa.

Tras seis meses de trabajo de asesoría con la empresa FACTO AGRO Ltda., se dio orientación en la formulación y evaluación de proyectos, lo cual permitió identificar los siguientes aspectos:

≠ **Análisis de mercado:** en este punto, se realizó una breve reseña histórica, sobre la industria avícola en Colombia, seguido de una descripción del entorno económico; lo que nos permitió analizar el comportamiento económico en cuanto a la variedad y cantidad de la producción en Colombia.

En Colombia la primera llegada de los pollos de engorde y las gallinas fue en la época de la Colonia. La gallina campesina se convirtió en una fuente de nutrición para todos los colombianos. Inicialmente la crianza era únicamente para consumo familiar, actualmente se ha convertido en una gran industria.

En 1920 – 1940 se hacen las primeras importaciones avícolas con las razas RHODE Island Red, New hauplare, Minorca, Sussext lenghorn.

En 1950 el virus Newcastle mató cerca de 12'000.000 de aves; en contraste a este suceso se efectuaron las primeras incubaciones en maquinas a nivel familiar, además se inician las primeras fábricas de concentrados, producción de drogas avícolas y vacunas.

El verdadero desarrollo de la avicultura se ubica en los años 60 con la fundación de las primeras agremiaciones del sector, entre las que se encuentran la Asociación Colombiana de Incubadores – INCUBAR, la Asociación Colombiana de

fabricantes de alimentos concentrados – ACOIAL, Asociación Colombiana de Médicos veterinarios especialistas en Avicultura – AMEVAR, Asociación Colombiana de Asaderos de pollo– ASOPOLLO.

La situación avícola a nivel Nacional, se caracteriza por exhibir un acelerado crecimiento desde su iniciación debido a que ha incorporado en su producción altas tecnologías. El índice de crecimiento de este sector en los últimos años oscila entre el 16 y el 18 % anual, así en 1993 la producción de pollo fue de 310'000.000 de pollos, para 1997 fue de 601'000.000 de pollos, producción que apenas satisface la demanda.

Lastimosamente este crecimiento ha tropezado con obstáculos como el alto costo y el no abastecimiento oportuno de materias primas y en gran medida con el flagelo del contrabando y la libre importación en las zonas fronterizas.

De acuerdo con estadísticas presentadas por la Federación avícola de Colombia - FENAVI, Colombia es el principal productor de pollo de engorde a nivel andino, seguido de Venezuela, Perú y Ecuador. Sin embargo, debido a los costos de producción, las medidas arancelarias y los acuerdos con países del Mercosur, se está importando el producto de Venezuela y Ecuador.

La demanda de carne de pollo continúa creciendo por parte de la comunidad, lo cual hace necesario que esta industria crezca y se desarrolle para satisfacer las necesidades crecientes del consumidor.

En el Departamento de Nariño la producción de carne de pollo en los últimos años ha adquirido importancia como actividad de sustitución de carnes rojas. El aumento de esta producción a nivel industrial y de pequeños avicultores genera empleos, mejora la dieta alimenticia, permite la conversión de producto bruto a nutrientes, es de fácil adquisición para el consumidor y ofrece una alternativa al uso de los subproductos a nivel de finca.

La avicultura es una actividad Agroindustrial perteneciente al sector privado de la economía y es de carácter privado.

En el departamento, el tamaño promedio de las granjas es de 19.000 pollos en los diferentes galpones, en la actualidad no se trabaja al 100% de su capacidad por problemas de índole económico para el levante del pollo.

El Sistema Administrativo que manejan estas empresas, generalmente están conformado por el propietario, el galponero y en promedio 8 personas, que se contratan por jornal al finalizar el ciclo de levante, con el fin de desempeñar labores de recolección y envío del pollo a la planta procesadora. Las actividades ejecutadas por este personal son deficientes y se reflejan en el producto final, esta

situación se debe mejorar contratando personal calificado y asesorías externas expertas en esta área.

Para determinar los clientes potenciales de la empresa se realizó una segmentación por estrato económico, en donde los estratos III, IV y V, son los que presentan mayor disposición hacia el consumo de los productos. Para realizar el perfil del consumidor, se inició por determinar que los productos de la empresa son demandados por consumidores que aprecian estos productos y ven en ellos características como la calidad, las propiedades alimenticias y el costo.

En el análisis de competencia se tuvo en cuenta los productos embutidos producidos y distribuidos en esta ciudad y el procesamiento y distribución del pollo crudo, de los cuales se extraerán las fortalezas y debilidades que predominan en estos distribuidores y puntos de ventas. Entre la competencia que tendrá FACTOAGRO Ltda., en cuanto al procesamiento y distribución de pollo, se encuentra Pofrescol, Proavisur, Pollos Ruano, Pollo al Día, distribuidores de pollo proveniente de otros Departamentos como Carioca, Uno A, y pollos provenientes del Ecuador como Pronaca. En cuanto a carnes frías son conocidos los productos elaborados por empresas nariñenses y que se han destacado y posicionado en el mercado como Salchichería Holandesa, Salsamentaría Villamaría, La Sevillana, Santa Anita; además de los embutidos elaborados por grandes Empresas como Zenú, Rica, Suizo y Kokorico.

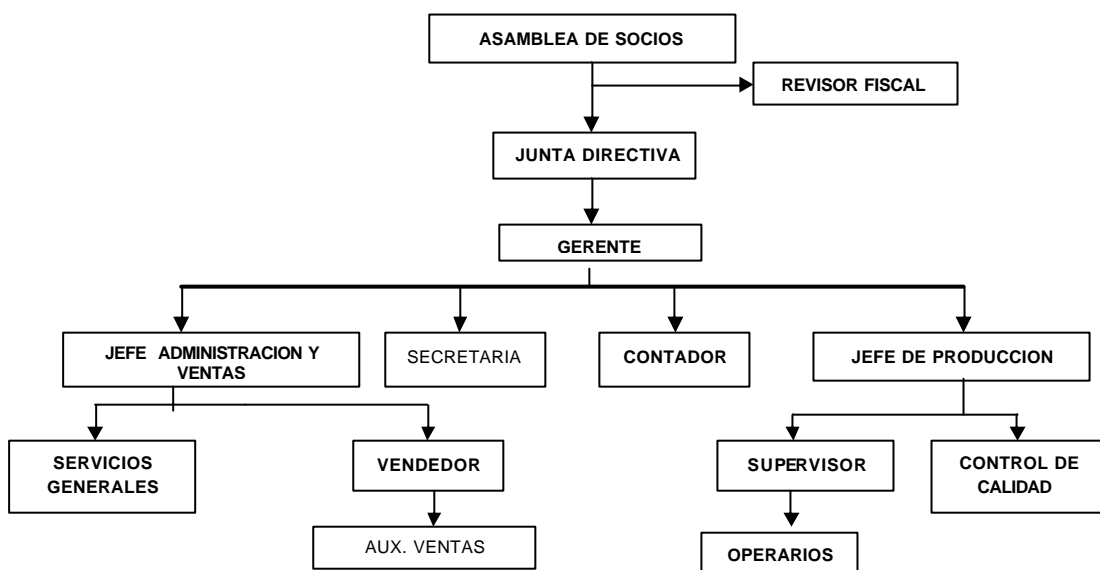
Las empresas competidoras poseen un nombre que es reconocido en el mercado y reconocido por el consumidor, además poseen una amplia trayectoria, pero con la implementación de estrategias de posicionamiento la empresa tiene amplias posibilidades dentro del mercado, entre las estrategias que maneja FACTOAGRO Ltda., se pueden mencionar la continua información sobre los cambios, tendencias de crecimiento, composición, magnitud y todos los factores que afecten tanto interna como externamente el sector en el cual se mueve la empresa. Igualmente estar informado sobre la competencia, todo lo relacionado con su empresa y su producto.

≠ **Análisis Técnico:** en este punto se consignaron las características y el manejo de las materias primas e insumos, se realizó una descripción del proceso productivo, cuyas actividades son la recepción y el manejo del muslo de pollo, descongelado, deshuesado, salado, curado, elaboración de la emulsión para el relleno, embutido, moldeado del muslo, tiempo de cocción, escurrido y empaque entre otras.

Por otra parte, se analizó el equipo y maquinaria necesarios para la producción, la cual se discrimina posteriormente en el análisis económico. Igualmente se determinaron los mecanismos de control necesarios para garantizar la calidad del producto, como son las técnicas de limpieza y desinfección de la planta e higiene del operario entre otras.

☞ **Análisis Administrativo:** respecto a este ítem, se efectuó la descripción de la forma cómo se encuentra constituida la empresa FACTOAGRO Ltda., y los requisitos necesarios para la constitución de la misma. La organización empresarial esta conformada por la asamblea general de socios, junta directiva, revisor fiscal, gerente, contador, jefe de administración y ventas, vendedor auxiliar en ventas, servicios, secretaria, jefe de producción, supervisor de personal y jefe de control de calidad con sus diferentes funciones y su respectivo organigrama.

Figura 3. Organigrama de FACTOAGRO Ltda.



☞ **Análisis Económico:** se determino la inversión en activos fijos, o sea la inversión en terreno y obras físicas, maquinaria, equipo y muebles. Se trabajo lo referente a costos de mano de obra, materiales, servicios para el primer año de producción y depreciación entre otros. De igual forma se realizo un análisis de costos en términos constantes para así poder determinar el punto de equilibrio, con su respectiva interpretación.

Cuadro 23. Inversión en terrenos y obras físicas – FACTOAGRO Ltda.

| Detalle | Cantidad | Costo unitario | Costo total | Vida útil |
|--------------|----------|----------------|--------------------|-----------|
| Terreno | 1 | 5.037.000 | 5.037.000 | - |
| Edificio | 1 | 95.840.000 | 95.840.000 | 20 |
| TOTAL | | | 100.877.000 | |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 24. Inversión en maquinaria y equipo – FACTOAGRO Ltda.

| Detalle | Cantidad | Costo unitario | Costo total | Vida útil |
|---------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|------------------|
| Camioneta termoking | 1 | 15.000.000 | 15.000.000 | 10 |
| Cuarto de congelación | 1 | 19.027.000 | 19.027.000 | 10 |
| Cuarto de refrigeración | 2 | 7.500.000 | 15.000.000 | 10 |
| Caldera | 1 | 10.500.000 | 10.500.000 | 10 |
| Carro transportador | 1 | 1.464.000 | 1.464.000 | 10 |
| Molino | 1 | 3.444.000 | 3.444.000 | 10 |
| Mesa de acero inoxidable | 3 | 950.000 | 2.850.000 | 10 |
| Cutter | 1 | 15.000.000 | 15.000.000 | 10 |
| Escarchadora hielo | 1 | 8.900.000 | 8.900.000 | 10 |
| Embutidores | 1 | 13.107.000 | 13.107.000 | 10 |
| Marmitas | 2 | 3.828.000 | 7.656.000 | 10 |
| Canastillas de acero inoxidable | 2 | 2.500.000 | 5.000.000 | 10 |
| Equipo control de calidad | 1 | 7.955.000 | 7.955.000 | 10 |
| Tajadora | 1 | 2.061.500 | 2.061.500 | 10 |
| Empacadora al vacío | 1 | 17.783.500 | 17.783.500 | 10 |
| Computadores | 3 | 1.000.000 | 3.000.000 | 5 |
| Bascula | 1 | 651.000 | 651.000 | 1 |
| Cuchillo carnicero pequeño | 2 | 73.000 | 146.000 | 1 |
| Cuchillo carnicero grande | 1 | 85.000 | 85.000 | 1 |
| Cuchillos pequeño acción | 10 | 1.850 | 18.500 | 1 |
| Guantes de acero inoxidable | 10 | 245.920 | 2.459.200 | 1 |
| Tablas de corte | 10 | 34.800 | 348.000 | 1 |
| Balanza electrónica | 1 | 588.000 | 588.000 | 1 |
| Canastillas plásticas | 200 | 10.000 | 2.000.000 | 1 |
| Mesclador | 1 | 337.050 | 337.050 | 1 |
| Mesa de aluminio | 1 | 502.000 | 502.000 | 1 |
| Tijeras deshuesadoras | 10 | 114.166 | 1.141.660 | 1 |
| Conmutador | 1 | 85.000 | 85.000 | 1 |
| Teléfono para conmutador | 1 | 20.000 | 20.000 | 1 |
| Fax | 1 | 350.000 | 350.000 | 1 |
| Teléfono celular | 2 | 170.500 | 341.000 | 1 |
| Teléfonos | 3 | 20.000 | 60.000 | 1 |
| TOTAL | | | 156.880.410 | |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 25. Inversión en muebles – FACTOAGRO Ltda.

| Detalle | cantidad | Costo unitario | Costo total | Vida útil |
|-----------------------|----------|----------------|------------------|-----------|
| Escritorio pequeños | 3 | 58.000 | 174.000 | 1 |
| Mueble de computación | 3 | 150.000 | 450.000 | 1 |
| Sillas rayer | 3 | 174.000 | 522.000 | 1 |
| Archivador | 1 | 100.000 | 100.000 | 1 |
| Biblioteca | 1 | 150.000 | 150.000 | 1 |
| Mesa para juntas | 1 | 200.000 | 200.000 | 1 |
| Calculadoras | 3 | 5.500 | 16.500 | 1 |
| Sillas plásticas | 3 | 9.000 | 27.000 | 1 |
| Implementos de cocina | 1 | 160.000 | 160.000 | 1 |
| Implementos y útiles | 1 | 105.000 | 105.000 | 1 |
| TOTAL | | | 1.904.500 | |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 26. Inversión en intangibles – FACTOAGRO Ltda.

| Detalle | Costo total |
|----------------------|-------------------|
| Documentos generales | 15.800.000 |
| TOTAL | 15.800.000 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 27. Costo de mano de obra (primer año de operaciones) – FACTOAGRO Ltda.

| Cargo | Remuneración mensual | Remuneración anual | Prestaciones sociales (52%) | Auxilio de transporte anual | Remuneración anual total |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Mano de Obra Directa | | | | | |
| Jefe de producción | 1.000.000 | 12.000.000 | 6.240.000 | - | 18.240.000 |
| Control de calidad | 500.000 | 6.000.000 | 3.120.000 | 499.200 | 9.619.200 |
| Supervisor proceso | 358.000 | 4.296.000 | 2.233.920 | 499.200 | 7.029.120 |
| 10 operarios | 3.580.000 | 42.960.000 | 22.339.200 | 499.200 | 65.798.400 |
| TOTAL | 5.438.000 | 65.256.000 | 33.933.120 | 1.497.600 | 100.686.720 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 28. Costo indirecto de fabricación – FACTOAGRO Ltda.

| Detalle | Costo anual |
|----------------|--------------------|
| Mantenimiento | 3.175.698 |
| TOTAL | 3.175.698 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 29. Programa de Producción – FACTOAGRO Ltda.

| Años | Unidades producidas | Capacidad Instalada |
|-------------|----------------------------|----------------------------|
| 2004 | 83.040 | 92% |
| 2005 | 84.701 | 94% |
| 2006 | 86.395 | 96% |
| 2007 | 88.123 | 98% |
| 2008 | 89.885 | 100% |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 30. Costo de materiales (primer año de operaciones) – FACTOAGRO Ltda.

| Materiales | Unidades de medida | Cantidad | Costo unitario | Costo Total |
|------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Materiales directos | | | | |
| Muslos de pollo | Kilo | 107.280 | 5.200 | 557.856.000 |
| Carne de pollo | Kilo | 4.345 | 2.800 | 12.166.000 |
| Carne de res | Kilo | 2.433 | 3.800 | 9.245.400 |
| Carne de cerdo | Kilo | 2.433 | 4.850 | 11.800.050 |
| Grasa de cerdo | Kilo | 4.171 | 3.800 | 15.849.800 |
| Insumos | | | | 13.103.696 |
| SUBTOTAL | | | | 620.020.946 |
| Materiales indirectos | | | | |
| Etiquetas | Unidades | 186.840 | 81 | 15.134.040 |
| Empaques | Unidades | 186.840 | 113 | 21.112.920 |
| Malla para moldear | Metros | 4.800 | 550 | 2.640.000 |
| Elementos de aseo | Varios | | | 1.200.000 |
| SUBTOTAL | | | | 40.086.960 |
| TOTAL | | | | 660.107.906 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 31. Costo de servicios (primer año de operaciones) – FACTOAGRO Ltda.

| Concepto | Unidad de medida | Costo Total |
|----------------------|-------------------------|--------------------|
| Energía eléctrica | Kw./hora | 17.552.000 |
| Agua | Mt. cúbico | 4.915.485 |
| Combustible gasolina | Galones | 1.680.000 |
| Seguros | - | 3.750.540 |
| TOTAL | | 27.898.025 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 32. Costo de Depreciación – FACTOAGRO Ltda.

| Activo | Vida Útil | Costo | Valor depreciación anual | | | | | Valor Residual |
|---------------------------------|-----------|------------|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| I) Activo en Producción | | | | | | | | |
| Edificio | 20 | 95.840.000 | 4.792.000 | 4.792.000 | 4.792.000 | 4.792.000 | 4.792.000 | 71.880.000 |
| Camioneta termoking | 10 | 15.000.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 7.500.000 |
| Cuarto de congelación | 10 | 19.027.000 | 1.902.700 | 1.902.700 | 1.902.700 | 1.902.700 | 1.902.700 | 9.513.500 |
| Cuarto de refrigeración | 10 | 15.000.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 7.500.000 |
| Caldera | 10 | 10.500.000 | 1.050.000 | 1.050.000 | 1.050.000 | 1.050.000 | 1.050.000 | 5.250.000 |
| Empacadora al vacío | 10 | 17.783.500 | 1.778.350 | 1.778.350 | 1.778.350 | 1.778.350 | 1.778.350 | 8.891.750 |
| Molino | 10 | 3.444.000 | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 344.400 | 1.722.000 |
| Mesa de acero inoxidable | 10 | 2.850.000 | 285.000 | 285.000 | 285.000 | 285.000 | 285.000 | 1.425.000 |
| Cutter | 10 | 15.000.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 1.500.000 | 7.500.000 |
| Escarchadora hielo | 10 | 8.900.000 | 890.000 | 890.000 | 890.000 | 890.000 | 890.000 | 4.450.000 |
| Embutidores | 10 | 13.107.000 | 1.310.700 | 1.310.700 | 1.310.700 | 1.310.700 | 1.310.700 | 6.553.500 |
| Marmitas | 10 | 7.656.000 | 765.600 | 765.600 | 765.600 | 765.600 | 765.600 | 3.828.000 |
| Canastillas de acero inoxidable | 10 | 5.000.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 500.000 | 2.500.000 |
| Tajadora | 10 | 2.061.500 | 206.150 | 206.150 | 206.150 | 206.150 | 206.150 | 1.030.750 |
| Equipo control de calidad | 10 | 7.955.000 | 795.500 | 795.500 | 795.500 | 795.500 | 795.500 | 3.977.500 |
| Carro transportador | 10 | 1.464.000 | 146.400 | 146.400 | 146.400 | 146.400 | 146.400 | 732.000 |
| Computador | 5 | 1.000.000 | 200.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | - |
| Tijeras deshuesadoras | 1 | 1.141.660 | 1.141.660 | - | - | - | - | - |
| Cuchillo carnicero pequeño | 1 | 146.000 | 146.000 | - | - | - | - | - |
| Cuchillo carnicero grande | 1 | 85.000 | 85.000 | - | - | - | - | - |
| Cuchillos pequeño acción | 1 | 18.500 | 18.500 | - | - | - | - | - |
| Guantes de acero inoxidable | 1 | 2.459.200 | 2.459.200 | - | - | - | - | - |
| Tablas de corte | 1 | 348.000 | 348.000 | - | - | - | - | - |
| Balanza electrónica | 1 | 588.000 | 588.000 | - | - | - | - | - |
| Canastillas plásticas | 1 | 2.000.000 | 2.000.000 | - | - | - | - | - |
| Mezclador | 1 | 337.050 | 337.050 | - | - | - | - | - |
| Bascula | 1 | 651.000 | 651.000 | - | - | - | - | - |
| Escritorio pequeño | 1 | 58.000 | 58.000 | - | - | - | - | - |

(Continuación cuadro 32.)

| | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Mueble de computación | 1 | 150.000 | 150.000 | - | - | - | - | - |
| Silla rayer | 1 | 174.000 | 174.000 | - | - | - | - | - |
| Mesa de aluminio | 1 | 502.000 | 502.000 | - | - | - | - | - |
| Teléfono | 1 | 20.000 | 20.000 | - | - | - | - | - |
| Calculadora | 1 | 5.500 | 5.500 | - | - | - | - | - |
| Silla plástica | 1 | 9.000 | 9.000 | - | - | - | - | - |
| SUBTOTAL | | 250.280.910 | 28.159.710 | 19.366.800 | 19.366.800 | 19.366.800 | 19.366.800 | 144.254.000 |
| II) Activos en administración | | | | | | | | |
| Computador | 5 | 1.000.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | - |
| Mueble de computación | 1 | 150.000 | 150.000 | - | - | - | - | - |
| Silla rayer | 1 | 174.000 | 174.000 | - | - | - | - | - |
| Archivador | 1 | 100.000 | 100.000 | - | - | - | - | - |
| Biblioteca | 1 | 150.000 | 150.000 | - | - | - | - | - |
| Mesa para juntas | 1 | 200.000 | 200.000 | - | - | - | - | - |
| Escritorio pequeño | 1 | 58.000 | 58.000 | - | - | - | - | - |
| Conmutador | 1 | 85.000 | 85.000 | - | - | - | - | - |
| Teléfono para conmutador | 1 | 20.000 | 20.000 | - | - | - | - | - |
| Fax | 1 | 350.000 | 350.000 | - | - | - | - | - |
| Teléfono celular | 1 | 170.500 | 170.500 | - | - | - | - | - |
| Teléfono | 1 | 20.000 | 20.000 | - | - | - | - | - |
| Calculadora | 1 | 5.500 | 5.500 | - | - | - | - | - |
| Silla plástica | 1 | 9.000 | 9.000 | - | - | - | - | - |
| Implementos de cocina | 1 | 160.000 | 160.000 | - | - | - | - | - |
| Implementación de útiles | 1 | 105.000 | 105.000 | - | - | - | - | - |
| SUBTOTAL | | 2.757.000 | 1.957.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | - |
| III) Activos en ventas | | | | | | | | |
| Computador | 5 | 1.000.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | - |
| Mueble de computación | 1 | 150.000 | 150.000 | - | - | - | - | - |
| Silla rayer | 1 | 174.000 | 174.000 | - | - | - | - | - |
| Escritorio pequeño | 1 | 58.000 | 58.000 | - | - | - | - | - |
| Teléfono celular | 1 | 170.500 | 170.500 | - | - | - | - | - |
| Teléfono | 1 | 20.000 | 20.000 | - | - | - | - | - |
| Calculadora | 1 | 5.500 | 5.500 | - | - | - | - | - |
| Silla plástica | 1 | 9.000 | 9.000 | - | - | - | - | - |
| SUBTOTAL | | 1.587.000 | 787.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | 200.000 | - |
| TOTAL DEPRECIACIÓN | | 254.624.910 | 30.903.710 | 19.766.800 | 19.766.800 | 19.766.800 | 19.766.800 | 144.254.000 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 33. Remuneración al Personal Administrativo (Primer Año de Operaciones) – FACTOAGRO Ltda.

| Cargo | Remuneración mensual | Remuneración anual | Prestaciones sociales (52%) | Remuneración anual total |
|-------------------|----------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Gerente general | 1.000.000 | 12.000.000 | 6.240.000 | 18.240.000 |
| Gerente de ventas | 1.000.000 | 12.000.000 | 6.240.000 | 18.240.000 |
| Contador | 500.000 | | | 6.000.000 |
| TOTAL | | | | 42.480.000 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 34. Otros gastos administrativos – FACTOAGRO Ltda.

| Detalle | Unidad de Medida | Costo Total |
|----------------------------|------------------|------------------|
| Útiles y papelería | Promedio | 300.000 |
| Energía eléctrica | Promedio | 236.421 |
| Acueducto y alcantarillado | Promedio | 42.930 |
| Impuesto predial | Promedio | 60.000 |
| Servicio telefónico | Promedio | 2.952.000 |
| TOTAL | | 3.591.351 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 35. Amortización de diferidos – FACTOAGRO Ltda.

| Activos intangibles | Plazo de amortización | Costo del activo | Valor de amortización anual | | | | |
|--------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión en intangibles | 5 años | 15.800.000 | 3.160.000 | 3.160.000 | 3.160.000 | 3.160.000 | 3.160.000 |
| | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 36. Remuneración al personal de ventas – FACTOAGRO Ltda.

| Cargo | Remuneración mensual | Remuneración anual | Prestaciones sociales (52%) | Auxilio de transporte anual | Remuneración total anual |
|----------------------|----------------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Supervisor en ventas | 358.000 | 4.296.000 | 2.233.920 | 499.200 | 7.029.120 |
| 2 Impulsadores | 716.000 | 8.592.000 | 4.467.840 | 998.400 | 14.058.240 |
| TOTAL | | | | | 21.087.360 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 37. Otros gastos en ventas – FACTOAGRO Ltda.

| Detalle | Unidad de medida | Costo Total |
|------------------------|------------------|------------------|
| Publicidad | Promedio | 1.100.000 |
| Promoción | Promedio | 1.000.000 |
| Gastos de distribución | Promedio | 1.500.000 |
| TOTAL | | 3.600.000 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 38. Distribución de costos (términos c constantes)– FACTOAGRO Ltda.

| Costo | Costo fijo | Costo variable |
|------------------------------------|--------------------|--------------------|
| I Costo de producción | | |
| Mano de obra directa | 100.686.720 | |
| Costo indirecto de fabricación | 3.175.698 | |
| Materiales directos | | 620.020.946 |
| Materiales indirectos | 1.200.000 | 38.886.960 |
| Depreciación | 28.159.710 | |
| Energía | | 17.552.000 |
| Gasolina | | 4.915.485 |
| Agua | | 1.680.000 |
| Seguros | 3.750.540 | |
| SUBTOTAL | 136.972.668 | 683.055.391 |
| II Costos de administración | | |
| Sueldos y prestaciones | 42.480.000 | |
| Útiles y papelería | 300.000 | |
| Energía eléctrica | 236.421 | |
| Agua | 42.930 | |
| Teléfono | 2.952.000 | |
| Gastos preoperativos | 3.160.000 | |
| Depreciación | 1.957.000 | |
| Impuestos | 60.000 | |
| SUBTOTAL | 51.188.351 | |
| III Costos de ventas | | |
| Sueldos | | 21.087.360 |
| Promociones | 1.000.000 | |
| Publicidad | 1.100.000 | |
| Gastos de distribución | | 1.500.000 |
| Depreciación | 787.000 | |
| SUBTOTAL | 2.887.000 | 22.587.360 |
| TOTAL | 191.048.019 | 705.642.751 |

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 fórmulas para obtener los datos de equilibrio tanto para cantidades como para ingresos o ventas.

≈ **Cantidades del Punto de Equilibrio.**

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

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)

$$C.V.U = \frac{705'642.751}{83.040} = 8.498$$

$$X_e = \frac{191'048.019}{13.480 - 8.498} = 38.345$$

≈ **Ventas del Punto de Equilibrio.**

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

Fuente: Formulación y evaluación de proyectos.

Donde,

Vpe: Ventas en punto de equilibrio

CF: Costo Fijo

CV: Costo Variable

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

$$Y = 83.040 \cdot Q - 119.379.200$$

$$Vpe = \frac{191048.019}{1 - (705642.751 / 119.379.200)} = 516887.451$$

≠ **Análisis del punto de equilibrio:** 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.

$$\frac{Xe}{Q} * 100 = \frac{38.345}{83.040} * 100 = 46.2\%$$

Esto significa que para no obtener pérdidas, la capacidad ociosa debe ser inferior al 53.8%, 46.2% es la capacidad instalada ocupada.

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

$$\frac{Vpe}{precio} = \frac{516887.451}{13.480} = 38.345$$

Al producir y vender 38.345 unidades, el proyecto no obtendrá ni utilidades ni pérdidas, igualmente cuando obtenga ingresos de \$ 516'887.451.

A medida que el punto de equilibrio sea mas bajo, se alcanzara más rápidamente la zona de utilidades con un menor esfuerzo.

≠ **Análisis Financiero:** para este paso, se realizaron las proyecciones financieras, obteniendo el presupuesto de ingresos y el programa de costos operacionales, para así obtener el flujo neto de operación y junto con el flujo neto de inversión, obtener el flujo financiero neto que nos permitió a su vez calcular el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) para el proyecto.

≠ **Proyecciones financieras:** en la anterior parte se valoraron variables, con el fin de determinar los recursos para el primer año de operaciones de la empresa FACTOAGRO Ltda. En la siguiente parte corresponde elaborar 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) – FACTOAGRO

| Concepto | Años | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inversión fija | 275,461,910 | | | | | |
| Capital de trabajo | 71,885,588 | 4,049,797 | 4,116,053 | 4,183,634 | 4,252,567 | 4,322,878 |
| valor residual | | | | | | 221,852,532 |
| Total flujo neto de inversión | 347,347,498 | 4,049,797 | 4,116,053 | 4,183,634 | 4,252,567 | 226,175,410 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 40. Presupuesto de ingresos (términos constantes) – FACTOAGRO Ltda.

| Años | Cantidad | Precio unitario | Total ingresos |
|------|----------|-----------------|----------------|
| 2004 | 83.040 | 13.480 | 1.119.379.200 |
| 2005 | 84.701 | 13.480 | 1.141.766.784 |
| 2006 | 86.395 | 13.480 | 1.164.602.120 |
| 2007 | 88.123 | 13.480 | 1.187.894.162 |
| 2008 | 89.885 | 13.480 | 1.211.652.045 |

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 – FACTOAGRO Ltda.

| Detalle | Años | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Costos de producción | 820.028.059 | 833.689.167 | 847.623.497 | 861.836.514 | 876.333.790 |
| Costos de administración | 51.188.351 | 51.188.351 | 51.188.351 | 51.188.351 | 51.188.351 |
| Costos de ventas | 25.474.360 | 25.926.107 | 26.386.889 | 26.856.887 | 27.336.285 |
| TOTAL | 896.690.770 | 910.803.625 | 925.198.737 | 939.881.752 | 954.858.426 |

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 42. Flujo Neto de Operación – FACTOAGRO Ltda.

| Detalle | Años | | | | |
|--------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos | 1.119.379.200 | 1.141.766.784 | 1.164.602.120 | 1.187.894.162 | 1.211.652.045 |
| (-) Costos operacionales | 896.690.770 | 910.803.625 | 925.198.737 | 939.881.752 | 954.858.426 |
| Utilidad gravable | 222.688.430 | 230.963.159 | 239.403.382 | 248.012.410 | 256.793.619 |
| (-) Impurenta 38% | 84.621.603 | 87.766.000 | 90.973.285 | 94.244.716 | 97.581.575 |
| Utilidad neta | 138.066.826 | 143.197.158 | 148.430.097 | 153.767.694 | 159.212.044 |
| (+) Depreciación | 30.903.710 | 30.903.710 | 30.903.710 | 30.903.710 | 30.903.710 |
| (+) Diferidos | 3.160.000 | 3.160.000 | 3.160.000 | 3.160.000 | 3.160.000 |
| TOTAL | 172.130.536 | 177.260.868 | 182.493.807 | 187.831.404 | 193.275.754 |

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) – FACTOAGRO Ltda.

| Detalle | Años | | | | | |
|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Flujo neto de inversión | 347,347,498 | 4,049,797 | 4,116,053 | 4,183,634 | 4,252,567 | 226,175,410 |
| Flujo neto de operación | | 172,130,536 | 177,260,868 | 182,493,807 | 187,831,404 | 193,275,754 |
| Flujo de Fondos | 347,347,498 | 168,080,739 | 173,144,815 | 178,310,173 | 183,578,837 | 419,451,164 |

Fuente: Esta investigación.

≠ **Valor presente neto (VPN) - FACTOAGRO:** para calcular el valor presente neto tomamos los valores monetarios obtenidos en el flujo financiero neto. Si asumimos un periodo de implementación de un año y una tasa de interés de oportunidad real de 18.56% se calcula el Valor Presente Neto con la siguiente formula:

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

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.**

$$P = \frac{168080739}{(1+0.1856)^1} + \frac{173144815}{(1+0.1856)^2} + \frac{178310173}{(1+0.1856)^3} + \frac{183578837}{(1+0.1856)^4} + \frac{419451164}{(1+0.1856)^5} + 643909248$$

≈ **Valor presente de los egresos.**

$$P = \frac{347347.498}{(1+0.1856)^0} = 347347.498.$$

Diferencia entre valores presentes: 643'909.248 - 347'347.498 = 296'561.750

Valor presente neto del proyecto: 296'561.750.

Este valor indica que:

≈ El dinero invertido en el proyecto ofrece un rendimiento superior al 18.56%.

≈ El proyecto genera 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) - FACTOAGRO:** 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:

$$VPN_{(i=TIR)} = \frac{168080739}{(1+i)^1} + \frac{173144815}{(1+i)^2} + \frac{178310173}{(1+i)^3} + \frac{183578837}{(1+i)^4} + \frac{419451164}{(1+i)^5} + \frac{347347.498}{(1+i)^0} - 0$$

Resolviendo la ecuación se encuentra que la TIR se está entre 47% y 48% respectivamente. Para obtener la TIR más exacta se realiza el proceso de interpolación así:

Cuadro 44. Tasa interna de retorno (TIR)– FACTOAGRO Ltda.

| Diferencia entre Tasas | Suma de VPN | Porcentaje del Total | Ajuste al 1% | TIR |
|-------------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------|-------------------|
| 47 | 3,675,227 | 60.5429585475 | 0.6054295855 | 47.6054296 |
| 48 | 2,395,218 | 39.4570414525 | 0.3945704145 | 47.6054296 |
| 1 | 6,070,445 | 100 | 1 | |

Fuente: Esta investigación.

El resultado indica que la TIR es aproximadamente 47.60% lo que significa que los dineros que se invierten en el proyecto, sin importar de donde provengan tienen un rendimiento del 47.60% anual.

La TIR es mayor que la tasa de oportunidad (18.56%), por lo tanto se puede afirmar que el proyecto es factible financieramente.

En conclusión del trabajo realizado con la empresa FACTOAGRO Ltda., presenta resultados favorables, ya que al analizar los diferentes puntos del ejercicio se puede observar en corto, mediano y largo plazo, la factibilidad del proyecto, por indicadores como el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), cuyos resultados cumplieron con las expectativas de los emprendedores con respecto a la rentabilidad ofrecida por el proyecto.

4. PRINCIPALES INQUIETUDES DE LOS EMPRENDEDORES

4.1 INQUIETUDES EN CUANTO A CREACION O FORTALECIMIENTO DE EMPRESA

Crear empresa en Colombia es una de las tareas más arduas a las que se enfrentan los emprendedores tanto a nivel nacional, como regional debido en cierta parte a la cantidad de trámites que a veces resultan hasta innecesarios, seguido del desconocimiento de ciertos aspectos importantes en temas como la creación y el fortalecimiento de las distintas empresas, el difícil acceso a recursos de capital, la falta de acompañamiento de las distintas entidades gubernamentales entre otras; poco a poco ven limitados sus esfuerzos de superación y en la mayoría de los casos dejan a la deriva sus ideas y proyectos de negocio.

En este sentido la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, ofrece asesoría en diversos temas como son el de creación y fortalecimiento de empresas, acceso a diferentes fuentes de financiación entre otros, que van encaminados a satisfacer las diferentes inquietudes a las que los emprendedores se enfrentan día a día en su labor como empresarios.

Dicha asesoría, se realiza mediante la elaboración del plan de negocio o plan de fortalecimiento empresarial ya que los emprendedores requieren orientación sobre la situación real de la empresa y aprovechamiento de las potencialidades entre otras. En este análisis se logra identificar las fortalezas, las debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa, trazando el plan de acción necesario para cumplir con los objetivos.

Por otra parte, se recurre a bases de datos de entidades que pueden facilitar los recursos necesarios, al igual que del contacto con inversionistas interesados en invertir capital y asociarse en proyectos o empresas rentables.

Por último se puede decir que dentro de las inquietudes más frecuentes de dichos emprendedores, se encuentran la investigación en la producción, mejoramiento y comercialización de productos, lo cual limita a los mismos. En esta parte se busca el apoyo de las diferentes instituciones, como es el caso de la Universidad de Nariño que ha brindado respaldo en estos procesos, al igual que personas y empresas que pueden resolver inquietudes, logrando la satisfacción del acudiente.

5. CONCLUSIONES

Una vez terminada la exposición en los capítulos anteriores, y considerando los objetivos que en un principio se fijaron con el trabajo de pasantía realizado en la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Con el trabajo realizado en las empresas Nariñenses, Productos FAMIS y FACTOAGRO LTDA., se analizaron los diferentes puntos del ejercicio económico de asesoría y se observó en el corto, mediano y largo plazo, la factibilidad del proyecto por indicadores como, el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR), cuyos resultados cumplieron con las expectativas de los emprendedores, que se enfocaban en tener una idea del estado y la rentabilidad de su empresa.

De las dos empresas estudiadas y asesoradas se pudo observar que la segunda, o sea FACTOAGRO LTDA., presenta un mayor desarrollo y organización, lo mismo que experiencia en el mercadeo y la producción, lo que permite en menor tiempo una mayor oportunidad de expansión empresarial.

Las empresas estudiadas en la pasantía, tienen algunos problemas en cuanto a la adquisición de materias primas de buena calidad para su producción, debido a la anarquía de la agricultura y avicultura locales, en donde no se trabaja con una técnica adecuada en cuanto a la conservación, higienización y tratamiento post-cosecha en el caso de las frutas, lo mismo que hay grandes variaciones en cuanto a los precios tanto de los productos, (frutas y pollos) como de los insumos y el transporte, que encarecen los costos de producción.

La intervención tanto de parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas a en el aspecto de las pasantías para los estudiantes de último semestre, en las diferentes entidades tanto públicas como privadas del Departamento, como también el acompañamiento que realiza la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, es importante para el desarrollo de los emprendedores, que escasos de asesoría, de conocimiento empresarial, necesitan de un vinculo con el sector investigativo y universitario para obtener mejores ventajas administrativas y organizati vas.

6. RECOMENDACIONES

Las empresas no deben repartir las utilidades inmediatamente entre los socios, como se ha venido haciendo en muchos casos, sino explicarles que el principal beneficio que obtienen con la producción y el mercadeo, es el que resulta de vender el producto a mejor precio y de adquirir la materia prima más barata. Si las utilidades se reparten a muy corto plazo, la empresa no podrá capitalizar, ni crecer, ni conseguir medios de transporte, de acopio y de distribución que requiere para cumplir sus funciones.

Las empresas deben procurar tener funcionarios especializados, lo que equivale a decir remunerados, en cada una de las ramas de esta actividad: transporte, mercadeo, finanzas, contabilidad, etc. El logro de este objetivo depende de los recursos y del crecimiento de la organización, pero a él hay que aspirar de todas maneras.

Las empresas tienen que estudiar qué productos son aptos para el mercadeo y cuáles no. La experiencia enseña que existen productos que no dan garantías o que no se pueden vender rentablemente, ya sea porque la competencia dificulta su comercialización, porque están restringidos a causa del control oficial o por otras razones. Para determinar el producto principal del mercadeo es necesario realizar un análisis minucioso de las condiciones y no actuar movidos por juicios subjetivos o simples sentimientos. El meollo de la cuestión, en estos casos, reside en que las microempresas prosperen.

Las pequeñas empresas deben ocuparse tanto del mercadeo como del consumo. Ambos factores están indisolublemente unidos. Desde mucho antes de que sus productos salgan al mercado, los emprendedores necesitan proveerse de artículos indispensables y en la mayoría de los casos los requieren fiados. Por lo general, los comerciantes mayoristas les dan crédito, proporcionándoles materias primas e insumos con altos costos, obligándolos a empeñar a bajos precios la siguiente producción. La empresa ha de atender este problema porque de lo contrario no será posible que los mismos se liberen del control de los intermediarios.

Las empresas pequeñas deben dominar y saber utilizar las leyes y mecanismos de la actividad comercial; aprender a trabajar con números y hablar de economía;

perderle el miedo a operar con dinero, aprovechar el crédito, hacer cálculos minuciosos y familiarizarse con todos los tejemanejes del mercado.

Las microempresas no pueden lanzarse a una temeraria competencia de precios. El propósito de abaratar los productos hay que llevarlo a cabo en el entendimiento de que el poder económico de las mismas es por ahora demasiado precario para sostener una guerra de precios prolongada.

Las empresas tienen que asumir las pérdidas y ganancias del mercadeo que realicen. Debido a las distancias a otros municipios y a las fluctuaciones propias de la actividad comercial, es frecuente que los precios a los cuales compran o venden las materias primas y sus productos en los centros de consumo varíen. En esto suelen influir, por ejemplo los costos de transporte, que en determinados momentos pueden ser decisivos para la obtención de pérdidas y ganancias. Estas eventualidades, en todo caso, son responsabilidad de las empresas y no de los socios en particular.

Las empresas deben buscar en sus operaciones comerciales regularidad y volumen. La primera para no perder los clientes que compran el producto y asegurar el abastecimiento de la materia prima y el crédito, y el segundo para conseguir rentabilidad en los negocios. Muchas transacciones, en efecto, dan un margen reducido de utilidades por unidad, y hay productos que sólo se pueden comercializar con beneficio en cantidades apreciables.

Los directivos y socios de la empresa deben concentrar sus esfuerzos en la tarea de crear una cadena de organizaciones que resuelva todos los eslabones de la comercialización, desde el transporte hasta el empaque, almacenamiento, financiación y distribución de los productos. A esta empresa de elevar las condiciones de vida de los pequeños emprendedores a través del mercadeo, que se ha convertido en el trabajo más importante de las nuevas organizaciones productivas y comerciales en las regiones aisladas y atrasadas del país, hay que dedicarle toda la consagración que sea necesaria.

Las empresas estudiadas deben continuar con la capacitación financiera y económica, orientada a formar dirigentes capaces, aprovechando la experiencia y los recursos de otras asociaciones similares del departamento o del país.

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 hortifrutícola en Colombia. [En línea]: Bogotá: 2003. [Consultado en julio 11 de 2004]. <http://www.frutasyhortalizas.com.co>.

COLOMBIA. ASOHOFRUCOL. Volúmenes y procedencias de productos. [En línea]: Bogotá: 2003. [Consultado en julio 11 de 2004]. <http://www.frutasyhortalizas.com.co>.

COLOMBIA. CONFECAMARAS. Estudio de Competitividad Regional. Santa Fe de Bogotá: 2002. 198 p.

COLOMBIA. FINAGRO. Nariño: Actividades Económicas. [En línea]: 2000. [Consultado en Abril 24 de 2004]. <http://www.Finagro.com.co/colombia/departamento.asp?IDDepartamento=21&Tem a=08>.

COLOMBIA. GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo de Nariño: Nariño Vive 2001-2003. San Juan de Pasto: 2001. 154 p.

COLOMBIA. INSTITUTO DE CIENCIA Y TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – ICTA. Obtención de Pulpas de Fruta. En: Curso en línea de Transformación y Conservación de Frutas. Universidad Nacional de Colombia. [En línea]: Bogotá: 2004. [Consultado en julio 11 de 2004]. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2006228/index.html>.

CORAGGIO, José Luís. La relevancia del desarrollo regional en un mundo globalizado. PDF. [En línea]: 2000. [Consultado en Marzo 20 de 2004]. [http://www.cultura%20y%region%202000\(rev\).pdf](http://www.cultura%20y%region%202000(rev).pdf).

CONTRERAS, Mario. Formulación y evacuación de proyectos. Tercera edición. Bogotá: UNISUR, 1998. 592p.

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.

HELMSING, A. Cambio Económico y Desarrollo Regional. Bogotá: CEREC-CIDER, 1990.

HERNÁNDEZ, Esteban. Gestión del desarrollo regional y gobiernos locales. PDF. [En línea]: 2000. [Consultado en Marzo 20 de 2004]. <http://www.iglom.iteso.mx/PDF/ewuario.PDF>.

LIBERO, Hemelryck. El enfoque sistémico de desarrollo local. [En línea]: 2002. [Consultado en Marzo 10 de 2004]. <http://www.aloinet.Grg/docs/2803html>.

MARTÍNEZ, Jesús. Nariño: Un mundo mejor si es posible. En: Revista tendencias. San Juan de Pasto. Vol. 4, No. 1. 2003. 187 p.

MONCAYO, Edgard. Nuevos enfoques de política regional en América Latina: El caso de Colombia en perspectiva histórica. Políticas regionales: Un enfoque por generaciones. Bogotá: Julio, 2002. 250 p.

RANGEL, Alfredo. El Desarrollo Regional: Teorías y Políticas de Desarrollo Regional. Bogotá: Editores ESAP, 1993.

ROMERO, Alberto. Contexto Socioeconómico de Nariño. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, 1995. 63 p.

ROSAS, Germán. Identidad y desarrollo regional. En: Revista Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile. [En línea]: Santiago de Chile. Vol.

5. No. 20. 2000. [Consultado en Marzo 19 de 2004].
<http://csociales.uchile.cl/publicaciones/mad03/paper01.htm>.

RODRIGUEZ, Holmes. Tendencias del Mercado Mundial de Frutas y Hortalizas. En: las oportunidades de Colombia en el mercado internacional de frutas y hortalizas y el rol del Gremio hortifrutícola. [En línea]: KAGOSHIMA, JAPON: 2003. [Consultado en julio 11 de 2004]. <http://www.frutasyhortalizas.com.co>.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. CEDRE. Cuentas Económicas de Nariño 1989-2000p. San Juan de Pasto: Universidad de Nariño, 2002. 220 p.

VENECIA, Juan Carlos. El desarrollo regional como desafío: lo metropolitano como eje fundacional. PDF. [En línea]: Buenos Aires: Instituto de desarrollo regional. 2001. [Consultado en Marzo 18 de 2004].
<http://www.desarrollolocal.org/documento/rosariometropolitano.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. 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 1)

| | | |
|------------------------------|-------------------------|---|
| 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 |
| | | Maracuyá Uva colombiana Melón |

| | | |
|----------------------------|-------------------|---|
| Marco Tulio Riascos | Mercado el Obrero | Papaya tomate de árbol Mango Mandarina |
|----------------------------|-------------------|---|

(Continuación anexo 1)

| | | |
|-------------------|---|---|
| Olga Luna | Mercado el Obrero, el potrerillo, los dos puentes | Tomate de árbol Tomate de carne Naranja Mandarina Limón Mango |
| Ruby Ortiz | Mercado el Obrero, el potrerillo, 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 |
|-------------------------|--------------------------|--|