

**ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA  
ASOCIATIVA FAMILIAR DE CUYES EN LA VEREDA “EL COMÚN”, DEL  
MUNICIPIO DE PUPIALES**

**LUZ AMPARO GARCÍA ARANGO  
ANDREA ELIZABETH RODRÍGUEZ A.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PASTO  
2006**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA  
ASOCIATIVA FAMILIAR DE CUYES EN LA VEREDA “EL COMÚN”, DEL  
MUNICIPIO DE PUPIALES**

**LUZ AMPARO GARCÍA ARANGO  
ANDREA ELIZABETH RODRÍGUEZ A.**

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor**

**Esp. OSWALDO GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PASTO  
2006**

“Las ideas y conclusiones apuntadas en el Trabajo de Grado son responsabilidad exclusiva de las autoras”

artículo 1º del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

---

OSWALDO GUERRERO  
Presidente

---

CARLOS ARTURO RAMIRES  
Jurado

---

CARLOS ALBERTO SARASTY  
Jurado

Pasto, noviembre de 2006

## **AGRADECIMIENTOS**

Con la gratitud y el reconocimiento que se merecen a:

Personal administrativo, directivo y docente de la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, por señalar el sendero de conocimiento y progreso.

A mis compañeros de aulas por permitirme compartir y aprender de todos, conocimientos, vivencias y experiencias que ayudan a orientar el trajinar de la vida.

A quienes, en forma desinteresada, brindaron el apoyo necesario para continuar en el sendero, máxime cuando, a veces, los ánimos decaen y una actitud o una palabra nos ayudan a proseguir con más empeño.

A todos ellos: ¡Muchas Gracias!

**Andrea y Luz Amparo**

ESTE TRABAJO ESTÁ DEDICADO:

A mi familia, mis amigos y todos aquellos con quienes hemos compartido momentos de lucha, de dificultades y satisfacciones. Especialmente dedico a:

Mi madre ALODIA ARCINIEGAS N.

Por su amor, su ternura y comprensión

¡Dios te bendiga!

**Andrea**

ESTE TRABAJO ESTÁ DEDICADO:

A Dios cuan innumerables son sus obras, hiciste todas ellas con sabiduría, me brindaste la fortaleza necesaria para seguir adelante y cumplir con mis sueños.

A mis hijos del alma, que son la razón de mi existencia JUAN CARLOS y ELIANA MARCELA.

A todos aquellos que con un gesto o una palabra han sido decisivos en el impulso que se necesita para seguir adelante.

Que Dios los bendiga.

**Luz Amparo**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	
1 PROBLEMA	1
1.1 TITULO	1
1.2 TEMA	1
1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	1
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.5 RELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.7 OBJETIVOS	3
1.7.1 General	3
1.7.2 Específicos	3
1.8 JUSTIFICACIÓN	3
2 MARCO DE REFERENCIA	5
2.1 MARCO TEÓRICO	5
2.2 MARCO CONCEPTUAL	7
2.3 MARCO CONTEXTUAL	10
2.3.1 Los primeros pobladores	10
2.3.2 “Refundación” de Pupiales en la época de la conquista	11
2.4 MARCO GEOGRÁFICO Y SOCIAL	11
2.4.1 Aspectos demográficos	12
2.4.2 Ubicación astronómica	12



2.4.3 Situación político administrativa	12
2.5 MARCO LEGAL	13
2.5.1 La empresa asociativa familiar	13
2.5.2 Obligaciones laborales	14
2.5.3 Normas ambientales	14
2.6 PASOS PARA CREAR LA EMPRESA ASOCIATIVA FAMILIAR	15
2.6.1 Trámites en la Notaría	15
2.6.2 Pago del impuesto de registro sobre la escritura	15
2.6.3 Adquirir el formulario de matrícula mercantil	15
2.6.4 Registro de los libros de comercio	15
2.6.5 Diligencias en la DIAN	16
2.7 PLAN DE ACCION	17
3 DISEÑO METODOLÓGICO	19
3.1 TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	19
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	19
3.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	20
3.3.1 Fuentes Primarias	20
3.3.2 Fuentes Secundarias	20
4 ANÁLISIS DEL SECTOR	21
4.1 GENERALIDADES	21
4.2 PROVEEDORES DEL PRODUCTO	23
4.3 TENDENCIAS DEL MERCADO	25
4.4 LA DINÁMICA PRODUCTIVA Y COMERCIAL DEL CUY EN NARIÑO	26

5. ANÁLISIS DEL MERCADO	30
5.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA	30
5.1.1 Vínculo que tiene con el predio	30
5.1.2 Extensión del predio	31
5.1.3 Área dedicada a follajes	32
5.1.4 Cantidad de cuyes que mantiene	33
5.1.5 Cantidad que dedica a la comercialización	34
5.1.6 Ayuda institucional	35
5.1.7 Pertenece a algún gremio u organización	36
5.1.8 Razas de cuy que mantiene	37
5.1.9 Precio mínimo de venta de cuy vivo	38
5.1.10 Precio máximo de venta de cuy vivo	39
5.1.11 Épocas propicias para la venta de cuy	40
5.1.12 Razas de cuy que mantiene	41
5.1.13 Dificultades que afronta	42
5.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	43
5.2.1 ¿Con qué frecuencia compra cuyes para su establecimiento?	43
5.2.2 ¿Qué cantidad de cuyes compra?	44
5.2.3 ¿Tiene su propio criadero de cuyes?	45
5.2.4 ¿Esta conforme con el precio de adquisición?	46
5.2.5 ¿Está satisfecho con los proveedores?	46
5.2.6 ¿Le interesa cambiar de proveedor?	47
5.2.7 ¿Cómo le gustaría que le llegue el producto?	48

6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	50
6.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	50
6.2 FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DOFA	52
6.2.1 CRUCE DE VARIABLES	54
6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	57
6.4 IMAGEN CORPORATIVA	57
6.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	57
6.6 ORGANIGRAMA	58
6.7 MISIÓN	59
6.8 VISIÓN	59
6.9 ESTRATEGIAS DE MERCADEO	59
6.9.1 Estrategias de distribución	59
6.9.2 Estrategia de precio	60
6.9.3 Estrategia de calidad	60
6.9.4 Estrategias de promoción	60
6.9.5 Estrategias de comunicación	61
6.9.6 Estrategias de aprovisionamiento	61
6.9.7 Estrategias de servicio	61
6.10. ELEMENTOS DE ADMINISTRACION PARA “VISIONARIOS”	63
6.10.1 VISIONARIOS y su modelo gerencial	63
6.10.2 Requerimientos internos específicos	65
6.11 LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA VISION DEL GOBIERNO NACIONAL	66

7 ESTUDIO TÉCNICO	70
7.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.	70
7.2 TAMAÑO Y MAGNITUD DEL PROYECTO	70
7.2.1 Localización	70
7.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	71
7.3.1 Descripción del producto	71
7.3.2 Recursos de alimentación	72
7.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN	75
7.4.1 Adquisición de pie de cría	76
7.4.2 Reproducción	76
7.4.3 Tecnología	77
7.4.4 Recursos físicos	77
7.4.5 Programación	77
7.5 OBRAS FÍSICAS Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA	77
7.5.1 Tipo de construcciones	77
7.5.2 Construcciones tipo familiar	77
7.5.3 Construcciones en piso	78
7.5.4 Construcciones en jaulas y casetas	78
7.5.5 Diseño de jaulas	79
7.5.6 Diseño de construcción del galpón	80
8 ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN DE LA PROPUESTA	82
8.1 GENERALIDADES	82
8.1.1 Dificultades financieras	82

8.1.2 Fuentes de acceso al capital	82
8.1.3 Entidades financieras	83
8.2 ORGANISMOS INTERNACIONALES DE APOYO	85
8.2.1 Cooperación por proyectos	85
8.2.2 Características del apoyo	85
8.2.3 Calidad de los recursos de financiación y cofinanciación	86
8.2.4 Entidades asesoras	86
8.2.5 Organismos de cofinanciación nacionales	86
8.2.6 Organismos de cofinanciación internacionales	87
9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
10 BIBLIOGRAFÍA	92
11 CRONOGRAMA	93
12 PRESUPUESTO	94
ANEXOS	

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1 Distribución de encuestas	20
Cuadro 2 Principales proveedores en los asaderos de Ipiales y Pasto	24
Cuadro 3 Crecimiento en el consumo de carne	25
Cuadro 4 Vínculo que tiene con el predio	30
Cuadro 5 Extensión del predio	31
Cuadro 6 Área dedicada a follajes	32
Cuadro 7 Cantidad de cuyes que mantiene	33
Cuadro 8 Cantidad dedicada a la comercialización	34
Cuadro 9 Ha recibido ayuda institucional	35
Cuadro 10 Pertenece a algún gremio u organización	36
Cuadro 11 Razas de cuy que posee	37
Cuadro 12 Precio mínimo de venta cuy vivo	38
Cuadro 13 Precio máximo de venta cuy vivo	39
Cuadro 14 Mejores épocas de venta del cuy	40
Cuadro 15 A quién le vende su producto	41
Cuadro 16 Principales dificultades que afronta los cuyicultores	42
Cuadro 17 Frecuencia de la compra de cuyes	43
Cuadro 18 Cantidad de cuyes que compra	44
Cuadro 19 Tiene su propio criadero	45
Cuadro 20 Conformidad con el precio de adquisición	46
Cuadro 21 Satisfacción con los proveedores	47

Cuadro 22 Interés por cambiar de proveedor	47
Cuadro 23 Cómo le gustaría que le llegue el producto	48
Cuadro 24 Principales proveedores de los asaderos de Ipiales	71
Cuadro 25 Entidades que apoyan a las mipymes	84
Cuadro 26 Organismos cofinanciadores a nivel internacional	88

## ÍNDICE DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1 Vínculo que tiene con el predio	31
Figura 2 Extensión del predio	32
Figura 3 Área dedicada a follajes	33
Figura 4 Cantidad de cuyes que mantiene	34
Figura 5 Cantidad dedicada a la comercialización	35
Figura 6 Ha recibido ayuda institucional	36
Figura 7 Pertenece a algún gremio u organización	37
Figura 8 Razas de cuy que posee	38
Figura 9 Precio mínimo de venta cuy vivo	39
Figura 10 Precio máximo de venta cuy vivo	40
Figura 11 Mejores épocas de venta del cuy	41
Figura 12 A quién le vende su producto	42
Figura 13 Principales dificultades que afronta los cuyicultores	43
Figura 14 Frecuencia de la compra de cuyes	44
Figura 15 Cantidad de cuyes que compra	45
Figura 16 Tiene su propio criadero	46
Figura 17 Satisfacción con los proveedores	47
Figura 18 Interés por cambiar de proveedor ores	48
Figura 19 Cómo le gustaría que le llegue el producto	49



## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1 Encuesta productores
- Anexo 2 Encuesta Consumidores
- Anexo 3 Estudio Financiero
- Anexo 4 Evaluación Económica
- Anexo 4 Minuta de Sociedad

## RESUMEN EJECUTIVO

Una de las formas de afrontar competitivamente el nuevo ordenamiento económico mundial es mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles, en los cuales se presenten favorabilidades productivas, buscando la asociatividad que lleva a beneficios colectivos. Los municipios de Nariño, y específicamente los de la ex provincia de Obando, tienen dos opciones: buscar escenarios de ubicación de sus productos en el exterior o atender el mercado interno; en uno u otro caso el Estado, debe garantizar que esos escenarios sean favorables y los particulares, desarrollar sus iniciativas con criterios de organización y administración.

El objetivo del proyecto es realizar un estudio administrativo para el montaje de una Empresa Asociativa Familiar de cuyes en la vereda "EL COMUN", del municipio de Pupiales. La elección del cuy se debe a las ventajas comparativas que tiene en la región para su producción y las posibilidades reales de comercialización, a nivel regional y nacional, en el corto plazo, e internacional en el largo plazo.

En Pupiales y la región, no se encuentran establecidas empresas que aprovechen la producción y comercialización del cuy, de manera organizada, de manera que se puedan racionalizar y optimizar los recursos, generando utilidades a los inversionistas. Según estimaciones establecidas, en Pupiales se producen, para la venta, un total de 60.000 cuyes anuales, de los cuales, la empresa VISIONARIOS, aspira vender 3.200 animales, con lo cual se sustentará su operatividad en el presente y le permitirá proyectarse con eficiencia y rentabilidad. Se espera que el comportamiento futuro de las ventas y de la producción, crecerá en concordancia con la dinámica de la economía, considerando variables como precio e inflación.

La propuesta productiva es posible y es viable de ejecutarse; el paso siguiente es gestionar la asignación de los recursos necesarios, actuar en concordancia con lo establecido y persistir en la propuesta, con dedicación, convicción y responsabilidad.

## ABSTRACT

One in the ways of confronting the new classification economic World cup competitively is by means of the use of the available resources, in which productive favorabilidades is presented, looking for the asociatividad that takes to collective benefits. The municipalities of Nariño, and specifically those of “ex provincial de Obando”, have two options: to look for scenarios of location of their overseas products or to assist the domestic market; in one or another case the State, it should guarantee that those scenarios are favorable and the matters, to develop their initiatives with organization approaches and administration.

The objective of the project is to carry out an administrative study for the assembly of a Company Associative Relative of “cuyes” in the path “THE COMMON”, of the municipality of Pupiales. The election of the guinea pig is due to the comparative advantages that he/she has in the region for its production and the real possibilities of commercialization, at regional and national level, in the short term, and international in the long term.

In Pupiales and the region, they are not established companies that take advantage of the production and commercialization of the guinea pig, in an organized way, so that they can be rationalized and to optimize the resources, generating utilities to the investors. According to established estimates, in Pupiales they take place, for the sale, a total of 60.000 annual cuyes, of those which, the VISIONARY company, aspires to sell 3.200 animals, with that which the company will be sustained presently and it will allow him to be projected with efficiency and profitability. It is expected that the future behavior of the sales and of the production, it will grow in agreement with the dynamics of the economy, whereas clause variables as price and inflation.

The productive proposal is possible and it is viable of being executed; the following step is to negotiate the assignment of the necessary resources, to act in agreement with that settled down and to persist in the proposal, with dedication, conviction and responsibility.

## INTRODUCCIÓN

Durante muchos años, como una cuestión ancestral, la crianza de cuyes en los hogares rurales del departamento de Nariño y, para el caso que compete, del municipio de Pupiales, ha significado una fuente importante de empleo e ingresos con una mínima inversión; esas actividades, un tanto informales han adquirido, en algunos lugares, matices empresariales: se utilizan pies de cría mejorados, se racionaliza el uso de follajes, se construyen las instalaciones adecuadas y se buscan demandantes fijos, todo lo cual le brinda al proceso productivo la formalidad requerida para el logro de los objetivos.

En este proyecto, se pretende precisamente lograr estructurar una organización eficiente y competitiva, bajo la forma de Empresa Asociativa Familiar que se dedique a la producción y comercialización de cuyes, en la vereda Calpután del municipio de Pupiales, incorporando criterios de: planeación, administración, producción, mercadeo, vigilancia y control, como los criterios rectores del proceso administrativo y productivo, lo cual conlleva a que haya una aproximación funcional entre la teoría y la práctica.

Para el cumplimiento de esas pretensiones, la investigación se dividió (se articuló) en doce capítulos, los cuales mantienen la coherencia temática. En el primer capítulo se presentan los elementos de identificación conceptuales: el título, el tema, los objetivos y la justificación, expresan las pretensiones del investigador, concebido como un inversionista, frente al objeto de trabajo; en igual sentido el problema, no es suficiente con plantearlo y formularlo, es necesario delimitarlo y establecer, implícitamente, alternativas de solución.

En el sustento teórico y metodológico, establecidos en los capítulos segundo y tercero, se presentan el Marco de referencia, en el cual es preciso conocer los aportes teóricos y prácticos (antecedentes) de otros investigadores que también han considerado actividad cuyícola como una fuente alternativa de vida; los postulados, los conceptos y demás aportes inherentes al objeto de estudio son sustanciales para las propias pretensiones. En el Diseño Metodológico, se expresa el método utilizado, las fuentes y técnicas de información y su respectivo tratamiento, lo cual constituye una herramienta técnica para acceder a ella, conocerla, procesarla y extraer aportes útiles.

En los capítulos cuarto y quinto se presentan los datos, estadísticas y tendencias del mercado, lo cual permite lograr una articulación entre la oferta, tanto de la empresa, como de la competencia y la demanda actual y potencial. La oferta de la empresa VISIONARIOS, no es suficiente con plantearla en términos de cantidad, sino que, más adelante (en el Estudio Financiero) se la debe cuantificar en términos de rentabilidad.

En el capítulo sexto se presenta la organización de la propuesta productiva, como ya se ha expresado, se trata de una Empresa Asociativa Familiar, de allí se colige que estará conformada por los miembros de la familia, comprometidos con su propio desarrollo, pero que, en su accionar, ejercen funciones vinculantes y aportan al desarrollo de la economía en su conjunto. Por esa razón, los criterios que seguirán en sus acciones productivas deben tener fundamentos teóricos y técnicos, que los hagan eficientes y productivos en su trabajo.

En el capítulo séptimo se muestran los aspectos técnicos que manejará la empresa. Empieza con la localización del proyecto, el cual fue evaluado mediante la aplicación de unos parámetros convencionales, esa situación requiere de la armonía funcional entre los recursos disponibles, el proceso de producción y el conocimiento y disposición del personal. La cantidad de ejemplares a utilizar se relaciona, a su vez, con la demanda de mercado y luego, como se expresó, con los componentes financiero y económico del estudio.

En el capítulo octavo se presentan algunas opciones de financiación y cofinanciación de este tipo de proyectos. Las oportunidades son amplias, pero el paso inicial es precisamente la presentación de una propuesta que contenga los elementos conceptuales y técnicos que correspondan a una realidad, realizable y ejecutable. La empresa propuesta VISIONARIOS, tiene las connotaciones de una propuesta seria, funcional y práctica que amerita la búsqueda de esos recursos y la posibilidad de avanzar en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades humanas, en un entorno social, empezando desde la misma célula familiar.

Complementan la investigación los capítulos correspondientes a: Conclusiones y Recomendaciones, Bibliografía, Cronograma y Presupuesto, los cuales se presentan de manera articulada con el contexto de la investigación, manteniendo la secuencia y la coherencia que se necesita. En los Anexos, se presentan los soportes necesarios, los cuales confluyeron para el logro de los objetivos; para el caso de los componentes financiero y económico, no se incluyeron en los capítulos formales, debido a que el estudio no es de factibilidad, sino administrativo. La pretensión de VISIONARIOS es, precisamente, tener la visión necesaria para buscar los recursos de financiación, cuando el proyecto entre en la etapa operativa.

En el Anexo financiero, se asignan los recursos de inversión y se obtienen los resultados en cuanto a ingresos y egresos que otorgan la rentabilidad de la propuesta; el componente económico permite determinar que tan conveniente es la realización de esa inversión, por medio de la utilización de los dos parámetros convencionales; el Valor Presente Neto, VPN y la Tasa Interna de Retorno, TIR. En síntesis: la diferencia entre el Estudio Financiero y el de Evaluación Económica, consiste en que, en el primero se asignan los recursos con base en las necesidades y se determina la utilidad, producto

de la diferencia entre ingresos y egresos y en la Evaluación Económica se establece la factibilidad del proyecto, es decir, la autosostenibilidad en el tiempo.

La investigación no constituye un punto de llegada hacia un tema de interés general en Pupiales y la región, sino en uno de partida hacia la consolidación las empresas informales existentes. En el escenario actual es posible acceder a nuevos segmentos del mercado de manera organizada, planeada, estableciendo criterios gerenciales en los distintos procesos, para confirmar que la teoría tiene su expresión en la práctica.

# 1 PROBLEMA

## 1.1 TITULO

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA ASOCIATIVA FAMILIAR DE CUYES EN LA VEREDA "EL COMÚN", DEL MUNICIPIO DE PUPIALES

## 1.2 TEMA

Investigación en desarrollo económico y empresarial

## 1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La crianza y comercialización del cuy, en Pupiales y específicamente en la vereda "El Común", se hace de manera tradicional (lo cual determina un problema pero también un gran conocimiento empírico sobre el tema), obteniendo una producción estrictamente individual o familiar, es decir, se constituye en una actividad complementaria dentro de las varias que ejercen los campesinos, principalmente las mujeres, pero sin que haya un nivel ideal de organización que les permita: producir con un criterio ordenado, haciendo concordantes la oferta y la demanda del animal, buscando mejores procesos de crianza, accediendo a nuevos mercados, mejorando los procesos de comercialización y otros aspectos relevantes (formación en emprendimiento y empresarismo) que permitan aprovechar las fortalezas productivas que se tienen en la región, acceder a las oportunidades que brinda el mercado y superar las limitantes, como las expresadas, para hacer de la actividad una actividad que amplíe el actual mercado local que tiene y se convierta en una actividad rentable y competitiva.

Las afirmaciones anteriores corresponden al conocimiento del lugar, en virtud de las observaciones sucesivas de la realidad local y su comparación con el contexto regional; además en las primeras aproximaciones con las personas residentes en ese lugar, confirman las afirmaciones realizadas, las cuales constituyen un problema que admite alternativas de solución. La dualidad conceptual: conocer primero para proponer después es válida como proceso práctico y metodológico en esta investigación.

## **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los requerimientos administrativos, económicos y legales que se necesitan para el montaje de una empresa asociativa familiar de cuyes, en la vereda “EL COMÚN”, del municipio de Pupiales, que permitan lograr una organización eficiente y funcional?

## **1.5 DELIMITACIÓN**

La investigación centrará su análisis en las características que reviste la actividad cuyícola en el municipio de Pupiales, considerando los retos que le plantea la competencia del mercado regional y los nuevos retos que plantea el Tratado de Libre Comercio, el cual ofrece una posibilidad de consolidar el mercado interno y lograr una inserción en el mercado externo, previo el cumplimiento de unos requisitos productivos, legales y organizacionales. La producción de cuy tiene una importancia ancestral en la región y en cada una de ellas se presentan sus especificidades, sin embargo, los argumentos que se expresen se orientarán hacia el medio geográfico en donde se desarrolla la investigación, la cual está perfectamente definida, mediante la aplicación de parámetros técnicos: la vereda “EL COMÚN”, del municipio de Pupiales.

En cuanto a la forma organizacional elegida para la operatividad del proyecto, obedece al hecho de que es la estructura legal: empresa asociativa familiar, es la que mejor se ajusta a las necesidades y especificidades de la región, encontrando fortalezas potenciales en cuanto a la producción, productividad, acceso a los mercados y autosostenibilidad.

## **1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son las características de la actividad cuyícola en Pupiales, en un contexto comparativo regional?
- ¿Cómo determinar el peso específico de la nueva empresa en la dinámica económica local?
- ¿Cuál es el modelo administrativo que seguirá la empresa, para efectos de funcionamiento en el mercado?
- ¿Qué aspectos se deben considerar en el Plan Operativo de Desarrollo que regirá las actividades y decisiones administrativas y operacionales de la empresa?
- ¿Cuál es el diseño técnico que se necesita implementar, de manera que permita la optimización de los recursos disponibles en la actividad cuyícola?



## **1.7 OBJETIVOS**

**1.7.1 General:** Realizar un estudio de prefactibilidad para el montaje de una Empresa Asociativa Familiar de cuyes en la vereda “EL COMÚN”, del municipio de Pupiales

### **1.6.2 Específicos**

- Realizar una descripción de las características de la actividad cuyícola en Pupiales, en un contexto comparativo regional
- Determinar el peso específico de la nueva empresa en la dinámica económica local
- Diseñar el modelo administrativo que seguirá la empresa, para efectos de funcionamiento en el mercado
- Diseñar el Plan Operativo de Desarrollo que regirá las actividades y decisiones administrativas y operacionales de la empresa.
- Proponer un diseño técnico que permita optimizar los recursos disponibles en la actividad cuyícola
- Cuantificar los recursos financieros y económicos que se necesitan para llevar a cabo la propuesta de montaje de la empresa asociativa familiar

## **1.8 JUSTIFICACIÓN**

En Pupiales y otras regiones de Nariño, las posibilidades de implementar empresas asociativas familiares que aprovechen en forma óptima y racional el cuy, son inmejorables. Sin embargo, la mayoría de las unidades productivas establecidas se hacen sin un criterio técnico y administrativo que propendan por un eficiente manejo de los recursos, sino que obedecen a actuaciones basadas en la experiencia y en el criterio personal de quienes emprenden esas iniciativas; sin bien es cierto ese conocimiento empírico es importante y se lo debe retomar y valorar, existen otros aspectos, como los que se plantean en el contenido integral de esta investigación, que permitirán el logro de los objetivos propuestos.

Las iniciativas empresariales que se orienten hacia la búsqueda de mejorar las condiciones de vida del hombre, desde una perspectiva investigativa, basados en un proceso metodológico, son válidas porque generan resultados, susceptibles de evaluación y aplicabilidad y destacan el esfuerzo, la disciplina y la responsabilidad de quienes las emprenden.

Los retos que depara el mundo actual son de innovación, productividad y competitividad en un entorno de globalización; en ese escenario se debe asumir

una actitud positiva y una predisposición al trabajo organizado, para lograr aprovechar racionalmente los recursos existentes, procurando cumplir con los preceptos mencionados. La actividad cuyícola en el municipio de Pupiales, presenta dificultades, pero también tiene oportunidades de mejoramiento, las mismas que se deben fortalecer con el fin de lograr avanzar en la productividad y competitividad como asuntos esenciales en el devenir económico.

El objetivo general de la investigación se orienta hacia el diseño de un Plan de Desarrollo que permita orientar las acciones y las gestiones administrativas de quienes están al frente de la empresa asociativa familiar, formalizando una actividad informal, con inmejorables oportunidades de acceso al mercado local, regional y nacional, e inclusive, ante la presencia de determinadas condiciones, con opción de mercado internacional. Los aportes investigativos que se orienten hacia la identificación de esos factores de desarrollo, en el cual esté inmerso el ser humano, justifican plenamente el esfuerzo de conocer, proponer y persistir.

## **2 MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

La realidad económica y social necesita conocerse y transformarse, en esa dinámica se beneficia el ser humano. Precisamente las acciones y gestiones gubernamentales y las iniciativas privadas giran en torno a un tema fundamental: ¿Cómo lograr el desarrollo económico y social de un país o una región como Ipiales?. El enfoque Neoliberal, en cuyo contexto se ubican: la apertura, la internacionalización, las privatizaciones, la reducción del Estado y el Tratado de Libre Comercio, TLC, entre otros aspectos; ese modelo plantea las deficiencias en la intervención del Estado y pretende demostrar que la injerencia de aquel en la esfera productiva directa, genera distorsiones en el comportamiento del mercado, de lo cual se desprende que el papel del Estado es el de regular los procesos, garantizar la asignación de recursos, en una especie de “orden natural”, que conlleve a mejores niveles de producción y productividad con mecanismos de libertad de acción de los individuos, concebidos como sujetos sociales.

La claridad que se tiene del problema a analizar permite una aproximación entre la situación ideal y la realidad, de manera que ese interrogante tenga una respuesta positiva y, además, supere ampliamente las expectativas que el proyecto tiene. Se recalca que la iniciativa investigativa rebasa el simple requisito académico, las pretensiones del proyecto tendrán posibilidad de concreción, formalizando la actividad informal que se desarrolla en el sitio identificado: la vereda “EL COMÚN”, del municipio de Pupiales.

La incidencia de las políticas económicas que le han marcado los modelos de desarrollo adoptados por el país; en concreto, en los últimos años, se ha asistido al auge del neoliberalismo que, genéricamente, pretende la especialización de los países en la producción de determinados bienes para aprovechar las ventajas comparativas, la apertura de mercados la competitividad, entre otros. Pupiales, en virtud de la vocación ancestral, debería (según los postulados del paradigma) orientar los esfuerzos, la atención y los recursos hacia la consolidación de actividades específicas como la cría de cuyes; pero la pretensión es no seguir haciéndolo en la forma tradicional, sino con criterios de organización y administración.

El proyecto tiene como perspectiva beneficiar a las familias del sector rural en la vereda “EL COMÚN”, donde se pretende instalar una empresa asociativa familiar que considere las especificidades de la región y los recursos disponibles, de manera que se pueda lograr una empresa eficiente, rentable y autosostenible, generando con ello inversión productiva, ingresos y empleo.

En Colombia se considera pequeña empresa aquella que contabilice unos activos entre 501 y 5,000 salarios mínimos legales vigentes, que para el año 2006,

corresponden de \$204.4 millones a \$2,040.0 millones o entre 10 y 50 trabajadores. La mediana empresa, tiene unos activos entre 5,001 y 30,000 salarios mínimos legales vigentes o entre 51 y 200 trabajadores<sup>1</sup>. Estas características aplicadas a la VISIONARIOS, brinda la posibilidad de acceder a recursos que le permitan funcionar efectivamente y crecer, sin la necesidad de disponer recursos de inversión en efectivo y en forma inmediata.

El municipio de Pupiales presenta una vocación agropecuaria, lo cual se evidencia en su participación en el Producto Interno Bruto. Mientras el municipio tiene el 70% de participación agropecuaria en el PIB, Nariño tiene el 35.5% y Colombia el 18.2%. Esto denota a la vez una fortaleza y una debilidad. Es fortaleza porque es posible aprovechar esa producción agropecuaria, para abastecer el mercado interno y buscar alternativas en el mercado externo. En el primero, en un sentido general, mediante el suministro de: tubérculos, frutas, granos y productos lácteos y en el segundo, básicamente los productos exóticos y los obtenidos en forma orgánica y es debilidad porque, si la producción (por ejemplo de cuyes) sigue realizándose de la manera tradicional, las posibilidades reales de crecimiento y de acceso a nuevos mercados, serán mínimas.

En la actualidad, los conceptos de competitividad y productividad son determinantes para el éxito de los emprendimientos. Según organismos especializados que miden esos indicadores, Pupiales se ubica en la posición 17, dentro los 62 municipios del Departamento de Nariño, en dicho índice. La pretensión de esta investigación es avanzar en la formalización de las actividades ancestrales con ventajas en la producción, como es el caso de los cuyes; esta concepción es integral, considerando su interrelación con las demás actividades y sectores; empero, si es posible tratar las particularidades que presenta la actividad, determinar su peso específico en la economía local y regional y establecer alternativas de acción que, en un contexto general, desarrollen la economía regional y alejen del **penúltimo lugar que tiene el departamento de Nariño en competitividad, superado tan solo por el Chocó**<sup>2</sup>.

Hasta ahora se ha considerado la influencia de la política económica en el comportamiento del sector agropecuario, pero hay otros factores que han contribuido a su deterioro: las inadecuadas técnicas de cultivo, la falta de rotación de los mismos, la utilización indiscriminada de agroquímicos que deterioran el medio ambiente, los problemas de comercialización de los productos, los problemas naturales que deben afrontar los cultivos y otros factores de naturaleza estructural, como el mercado minifundio que no permite un aprovechamiento agrícola para la comercialización, sino para el autoconsumo y, además, limita la utilización de tecnología que incrementa la producción y productividad. Para el caso concreto del cuy: la forma de producción (crianza)

---

<sup>1</sup> Ley 905 del 2 de agosto de 2,004

<sup>2</sup> Datos tomados del documento NARIÑO VISIÓN 2030. Pasto, 2003.

tradicional; la mínima presencia de estructuras organizacionales que impulsen la actividad, el limitado acceso a los mercados (incluso a los regionales) y la falta de iniciativas para gestionar recursos nacionales e internacionales que fomenten la actividad, son entre otros, aspectos que se deben considerar y superar.

La producción y comercialización de cuyes, en el municipio de Pupiales, se realiza de manera particular, realizando pequeñas, medianas o grandes inversiones, dependiendo de las condiciones económicas de las personas, sin que existan grupos asociativos para tal efecto. Algunos sectores de la comunidad han tenido la oportunidad de capacitarse y recibir créditos de fomento para el desarrollo de la actividad. En este momento, el SENA, en cumplimiento de un proyecto gestionado ante el FONDO EMPRENDER, efectúa la conformación y seguimiento a una empresa procesadora de carne de cuy empacado al vacío, la cual se constituye en una oportunidad de demanda del producto que se obtendrá en la empresa asociativa familiar objeto de estudio. Si la orientación hacia el mercado externo se consolida, según lo promueve el gobierno regional y nacional, las posibilidades para los productores de la región serán mucho mayores y beneficiosas en términos de ingresos y toda la dinámica que ello conlleva.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

La empresa asociativa familiar, dedicada a la actividad cuyícola, a ubicarse en el municipio de Pupiales, implementará una estructura organizacional, que propenda por el logro de los objetivos de eficiencia, calidad y autosostenibilidad, para ello es necesario la identificación, realización y acatamiento de una serie de actividades, en las cuales es necesario el liderazgo del representante legal y la participación, en igual sentido, del equipo de trabajo. En forma puntual se necesita identificar, los siguientes aspectos:

- **Visión y Misión institucional:** la visión a la cual quiere llegar la empresa se diseña desde el presente y allí la misión es constructivista y forjadora.
- **Objetivos:** los objetivos de la empresa se orientan hacia el desarrollo de actividades productivas que aprovechen el potencial cuyícola de la región, mediante la creación de una empresa funcional, que consolide los nexos familiares y sea rentable y autosostenible.
- **Principios y valores:** en esta investigación se presentan los postulados básicos, enfatizando que esos principios y esos valores constituyen, más que un convencionalismo empresarial, una actitud de vida de las personas.
- **Manual de funciones:** su construcción es colectiva y por ello necesita de momentos definidos para su elaboración.

- Manual de procedimientos: su realización precisa de un tiempo de funcionamiento de la empresa, de manera que, en su elaboración, participen los miembros de la empresa asociativa familiar.
- Sistema de Control Interno: aunque no tiene la rigurosidad que sí la tienen otras empresas, en esta empresa se adoptarán los principios y preceptos fundamentales que garanticen un óptimo proceso administrativo y operacional.

A manera de una aproximación conceptual a lo que se pretende en la Empresa, se tiene:

**PLANEACIÓN:** Con la Planeación se construye el futuro desde el presente, definiendo metas y fijando objetivos, los cuales deben ser alcanzables, medibles y verificables. Este aspecto no es un criterio, sino una necesidad que se implementará en la empresa asociativa familiar.

**ORGANIZACIÓN:** es un elemento del proceso administrativo que plantea cuatro fases metodológicas en la directriz organizacional y son: actuar, planear, hacer y verificar. Comprende la identificación de las relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades que se dan en la empresa; la asignación de responsabilidades específicas para la realización de tareas y entender las líneas de autoridad para saber a quien se deben rendir los diferentes informes.

Para efectos de dar cumplimiento a las pretensiones anteriores, la empresa debe estructurar la cultura del autocontrol.

El criterio de administración implica organización; allí se conjugan aspectos técnicos y humanísticos de manera que el producto final que reciben los usuarios, genere satisfacción social. La parte financiera reviste una importancia substancial porque de su estabilidad y consolidación depende el éxito de la empresa.

La estructura organizacional debe contemplar las políticas, metas y objetivos, los cuales serán asimilados por todos y cada uno de los trabajadores, siempre en función de equipo. Los objetivos se orientan hacia la pretensión de la empresa en el desarrollo de su objeto de trabajo.

La investigación, además, maneja una terminología específica que necesita precisarse y lograr así una mejor asimilación conceptual y fáctica:

**Competitividad:** Hace referencia a las oportunidades que tienen las economías para defenderse en el plano económico internacional. Es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, es conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados de los diferentes sectores productivos.

**Demanda:** Es la cantidad de bienes y servicios que se está en disposición de adquirir (comprar) a un precio determinado, la demanda depende de otras

variables como: calidad, publicidad, gustos, precio de otros bienes sustitutos y complementarios. En el caso específico de esta investigación, la demanda de los cuyes, ya sea como pie de cría o para el consumo en los asaderos.

**Eficiencia:** es la facultad de obtener un efecto determinado, es decir los resultados esperados entre la situación inicial presentada y la evolución que presente el ser humano, en este caso determinado por el nivel de satisfacción de los consumidores de cuyes.

**Empresa:** desde el enfoque formal, es un “agente económico o unidad autónoma de control –y decisión- que al utilizar insumos o factores productivos los transforma en bienes y servicios o en otros insumos”<sup>3</sup>. En Pupiales, no se tiene una fortaleza en la composición empresarial.

**Estrategias:** son el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra la misión, los objetivos y la secuencia de acciones administrativas, que siguen las MIPYMES, en un todo independiente.

**Globalización:** el argumento que plantean los investigadores sobre ese concepto tan extendido en el medio económico y social es: un proceso inherente al desarrollo capitalista mundial, según el cual los estados y empresas se unen con el fin de lograr condiciones favorables en términos de negocios, transacciones, intercambio comercial y todo lo que signifique producción en gran escala.

**Oferta:** Es la cantidad de bienes y servicios que están en disposición de ofrecer (vender) a un precio determinado, la oferta depende del comportamiento de otras variables como la calidad y en el caso de este proyecto, los cuyes de VISIONARIOS.

**Oportunidad:** viabilidad para registrar desvíos o fallas cuando aún hay posibilidad de solucionar los problemas detectados o prever situaciones futuras.

**PIB Per cápita:** Se obtiene al dividir las cuentas del ingreso nacional por el número de habitantes de un país o región.

**Productividad:** es la relación que se presenta entre la producción obtenida y los insumos y factores productivos utilizados en el proceso; de esa manera se encuentra que un factor es más productivo que otro si ante las mismas cantidades utilizadas (en la fase previa) se obtienen mejores rendimientos.

---

<sup>3</sup> DICCIONARIO ECONOMICO FINANCIERO. Ed. PUNTOS SUSPENSIVOS. Bogotá, 2000. Pag. 118

**Proyecto:** es la búsqueda de una solución inteligente a un problema, dentro de las distintas alternativas existentes, tendiente a resolver una necesidad humana. En el caso de este proyecto la necesidad de conocer la actividad empresarial y su incidencia en la economía local y regional y nacional.

**Tratado de Libre Comercio, TLC.:** Es un convenio entre dos o más países a través del cual éstos acuerdan unas normas para facilitar el comercio entre ellos, de tal manera que sus productos y servicios puedan intercambiarse con mayor libertad.

## 2.3 MARCO CONTEXTUAL

**2.3.1 Los primeros pobladores.** Gracias a las investigaciones de los cronistas de indias, es posible conocer detalles sobre los poblados existentes en el territorio del actual departamento de Nariño. El cronista de indias por excelencia, Pedro Cieza de León, manifiesta:

“Ascual, Mallama, Túquerres, Sapuyes, Iles, Gualmatán, Funes, Chapal, Males, Ipiates, **Pupiales**, Turca, Cumba, todos estos pueblos y caciques tenían y tienen por nombre PASTOS. Comarcan con estos pueblos e indios de los Pastos, otros indios y naciones a quienes llaman los Quillacingas y tienen sus pueblos hacia la parte del oriente muy poblados. Los nombres de los más principales de ellos contaré, como tengo de costumbre, nombraré Mocondino y Bejendino, Buysaco, Guajanzangua y Mocoxonduque, Guacunquer y Macaxamata. Es gente de poco ánimo. Los indios de lustre y principales se tratan algo bien; la demás gente son de ruines cataduras y peores gestos, así ellos como sus mujeres, y muy sucios todos, gente simple y de poca malicia”.<sup>4</sup>

Sin querer justificar esa visión y adentrarse en la polémica vieja, originada en la posible “suciedad de los Pastos”, se puede decir que se trata de una visión producida por un choque de culturas. Es obvio que para el europeo, la catadura, los vestidos, las costumbres de la gente americana, le parecieron algo fuera de lugar, pues son otros los parámetros con que juzga este tipo de manifestaciones.

Por su parte, el historiador y catedrático nariñense, Camilo Orbes Moreno, afirma que por documentos que reposan en el Archivo de Indias de Sevilla (España) se sabe que los aborígenes de Pupiales pertenecieron a la cultura Pasto – Quillacinga, cuya nación se extendía desde el Río Guáitara y confinaba con el

---

<sup>4</sup> CIEZA DE LEÓN, Pedro. LA CRÓNICA DEL PERÚ. Ediciones Jiménez de Quezada. Editorial ABC, Bogotá, 1971. Pág. 111



reino de Quito. Pero Pastos no eran únicamente los habitantes del altiplano, su asentamiento comprendía también la cordillera occidental, desde la provincia ecuatoriana de Tuza (San Gabriel) hasta el curso medio del Río Patía, por el norte.

Pupial o Papial gobernaba la parcialidad indígena de los Pastos, hacia el año de 1500, en los actuales Una tradición oral reciente, con ansias de historia, dice que el Cacique campos de Pupiales; luego sucedió el arribo de los primeros conquistadores españoles, comandados por el ex alcalde de Quito, Diego de Tapia, en la segunda quincena de Febrero de 1535; expedición con la cual también llegaron los primeros “curas doctrineros”.

Es posible que el primer emplazamiento de la población indígena que dio origen a Pupiales lo constituyera el sitio denominado “Las Guacas”, hoy conocido como “La Horqueta”, sector cercano al casco urbano; pues así lo indican los vestigios arqueológicos, caminos y tumbas encontrados; de igual manera se podría suponer que el emplazamiento primero fuera “Inchuchala” (sector veredal de Pupiales), teniendo en cuenta las ricas tumbas que han sido encontradas allí. Más tarde la población debió ser trasladada hasta el sitio que actualmente ocupa.

**2.3.2 “Refundación” de Pupiales en la época de la conquista.** Para hablar de una posible “Fundación de Pupiales” se debe tener en cuenta que en este territorio, antes de que llegaran los primeros conquistadores, ya existían primitivos pobladores, la ranchería del cacique Pupial o Papialpa. Algunos historiadores afirman “Pupiales fue fundada por don Sebastián de Belalcázar en el año de 1536, sobre la ranchería del cacique Pupial”.<sup>5</sup>, esta versión no está comprobada.

El hecho histórico es que la ranchería del cacique Pupial existió, desde mucho tiempo atrás, siglos tal vez, antes de que el conquistador prosiguiera su viaje de descubrimientos y conquistas, hacia Popayán y Cali, ciudades estas si por él fundadas. Otra cosa es que Belalcázar, hijo, haya tenido tiempo después bajo su poder, cuidado y responsabilidad, las encomiendas de Ipiales y Potosí. De ahí que, quizá lo más conveniente resulte hablar de una “Refundación de Pupiales”, durante la época de la conquista.

## **2.4 MARCO GEOGRÁFICO Y SOCIAL**

Pupiales está ubicado dentro del grupo de municipios de la ex provincia de Obando, en el sur del Departamento de Nariño, a 10 kilómetros de la frontera con

---

<sup>5</sup> MORENO, Luis Gabriel. PUPIALES, su historia, su geografía, sus gentes y su patrimonio cultural. Pupiales, 1994. Pág. 82

el Ecuador; goza de un clima agradable y sano de piso térmico frío, pero seco. Su región norte guarda mucha humedad en el subsuelo, condición que convierte a los terrenos en óptimos para ser aprovechados en la explotación agrícola y ganadera. De ahí que sean los terrenos más cotizados económicamente; aspecto que no ocurre con la parte sur, tierras que no conservan este prestigio, aunque no dejan de ser de gran valía para las faenas agropecuarias.

El promedio del clima es de 11 grados centígrados, descartando los días de lluvia y sol, periodos de tiempo en los cuales las temperaturas varían notablemente.

**2.4.1 Aspectos demográficos.** Según el último censo oficial del DANE, la población de Pupiales, en el año 2006, es 18.415 habitantes, que es menor a la proyección que había hecho la misma entidad. De ese total el 28.54% vive en el área urbana, es decir 5.257 habitantes y el 71.46% en el área rural, es decir 13.158 habitantes.

**2.4.2 Ubicación astronómica.** El Municipio de Pupiales esta localizado en la región de la Cordillera de los Andes; es una de las poblaciones que conforma la meseta de Túquerres e Ipiales, situada entre los 0 54' de latitud Norte y 77 39' de longitud al oeste de Greenwich.

El municipio cuenta con una altitud de 3.014 m. s. n. del m.; con una extensión de 131 Km<sup>2</sup>, según la sección de Agrología del Instituto Geográfico "Agustín Codazzi"; su distancia por carretera pavimentada (vía Panamericana) de la ciudad de Pasto, es de noventa kilómetros; de Ipiales lo separa escasos seis kilómetros que a la fecha se encuentran perfectamente pavimentados.

La mayor parte del suelo pupialeño es ondulado, aunque no se descartan grandes extensiones de tierra plana. En su jurisdicción se encuentran algunos accidentes geográficos como el "Cerro Gordo" y "Paraguas", el Páramo de "Chiltazán" y "Paja Blanca" y la depresión de "Doña Juana".

**2.4.3 Situación político administrativa.** Pupiales limita en la parte Norte con el Municipio de Guachucal, partiendo de la unión de las quebradas "La Piñuela" y "Duende de Vallejo"; el límite sigue por esta, aguas arriba, hacia su nacimiento; toma por el camino que lleva hasta el Páramo de "Paja Blanca", Quebrada "San José", punto donde concurren los municipios de Guachucal, Pupiales y Sapuyes, y empieza a limitar con este último.

En la parte sur, limita con el Municipio de Ipiales, partiendo del punto de contacto de los municipios de Gualmatán y Pupiales, en la Quebrada "Boquerón"; sigue hacia el sur por la Quebrada "Doña Juana", continúa al Occidente por las quebradas "Ruidosa" y "Yapueta", hasta llegar al punto de unión de los municipios de Ipiales y Aldana, en el punto denominado "Los Lirios", cerca del Aeropuerto "San Luís".

Con el Municipio de Aldana, tiene límite en la zona occidental, partiendo del Aeropuerto “San Luís”, ascendiendo por la Quebrada “Chapuesmal” y continuando por el Camellón de “Montenegros”, hasta llegar al camino que de Aldana conduce a Pupiales. Sigue por este camino hasta el lugar donde lo corta la Quebrada “Pusiálquer”, siguiendo aguas arriba hasta su nacimiento. En la región oriental, limita con el municipio de Gualmatán fijando, como referencia la Quebrada “Loma del Medio” y el Río “Cuatis” que desemboca en el Guáitara.

En la división política y administrativa, Pupiales tiene un corregimiento: José María Hernández, al cual pertenecen las veredas de: “San Francisco”, “San Marcos”, “Imbula Grande”, Imbula Chico, “Fuelamuésquer”, “Santa Lucía”, “Santa Marta”, “La Arena Blanca”; las demás veredas pertenecen al municipio: “Pusiálquer”, “Cuas”, “El Ejido”, “Tres Esquinas”, “Casa Fría”, “San Juan Chiquito”, “Miraflores”. “Inchuchala”, “Calpután”, “La Concordia”, “Chires”, “Piacún”, “El Espino”, “El Gualte” y “**El Común**”

El Municipio de Pupiales fue alinderado y constituido jurídicamente, mediante la Ordenanza 7 y 11 de 1.871, actualizadas por la Ordenanza número 3 de 1.959, según publicaciones de la Secretaría de Gobierno del Departamento de Nariño.

## **2.5 MARCO LEGAL**

El ejercicio de la actividad productora y comercializadora de cuy, mediante la conformación de una Empresa Asociativa de Trabajo Familiar, está ceñida a la normatividad del país. La base jurídica para el funcionamiento de la Empresa es la Ley 905 de 2004, en cuyo ordenamiento superior se tiene la Constitución política y en forma complementaria: las leyes, los decretos, las resoluciones y demás disposiciones que le sean aplicables a la actividad. La figura jurídica de la empresa será la de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, en la cual los miembros de la familia actúan como socios, con un número máximo de 25; la responsabilidad de los socios está determinada al monto de los aportes, excepto en las obligaciones laborales y fiscales: la Junta de Socios puede designar un representante legal: el capital social se debe pagar al momento de la constitución y, debido a la estructura de la empresa, no es obligatorio el nombramiento de un Revisor Fiscal.

**2.5.1 La empresa asociativa familiar<sup>6</sup>.** Este tipo de organizaciones le permite a las familias separar un porcentaje del patrimonio con el fin de dedicarlo al objeto empresarial, de modo que frente a las obligaciones surgidas de la actividad, limita sus responsabilidades, con la salvedad de las generadas en las obligaciones laborales y tributarias.

---

<sup>6</sup> El texto aplicado, corresponde a una síntesis de lo dispuesto en el Código de Comercio

En la conformación de la nueva empresa se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- La responsabilidad de los miembros de la empresa familiar es por el valor de los aportes establecidos
- La administración y representación de la empresa, corresponde a todos los integrantes de la unidad familiar, pero se delegará la responsabilidad, estipulada en los Estatutos, en uno de ellos quien asumirá las funciones de Gerente.
- Con el fin de garantizar el correcto uso y destinación de los recursos, se realizará una fiscalización individual de las actuaciones de los socios, de manera que en cualquier momento se puedan examinar la contabilidad y demás actuaciones administrativas que se generen en la empresa.
- Los Estados Financieros se llevarán en forma rigurosa, ceñidos a los principios contables aceptados en Colombia, y en su aprobación intervienen todos y cada uno quienes conforman la empresa.
- Se creará una Reserva Legal y se establecerá un reparto de utilidades en la forma como se estime en los Estatutos.
- Se aplicarán todas las normas que sean pertinentes a este tipo de empresas, según lo establece el Código de Comercio.

**2.5.2 Obligaciones laborales.** A pesar de que la empresa tiene características familiares y en su conformación se vinculan sus integrantes, existe la responsabilidad legal de afiliarlos a la Aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP), para ello, una vez elegida la entidad, se procederá a la afiliación individual, estableciendo la tarifa que corresponda, según el nivel de riesgo que haga la entidad.

En cuanto al Régimen de Seguridad Social<sup>7</sup>, los trabajadores se afiliarán a alguna entidad promotora de salud (EPS), efectuando, en lo sucesivo, las cotizaciones establecidas por la Ley. En este aspecto se deben incluir los aportes en: pensiones, cesantías, salud y los parafiscales.

**2.5.3 Normas ambientales.** Un principio fundamental que se tendrá en cuenta es la protección del medio ambiente, por ello es necesario acatar los preceptos y disposiciones contempladas en la Ley 99 de 1993, o Ley del Medio Ambiente y en las disposiciones y regulaciones que establecen la Secretaría de Salud del municipio de Pupiales, CORPONARIÑO e INVIMA (Cuado ya se cuente con el producto para comercialización en el mercado)

---

<sup>7</sup> Se aplica lo estipulado en la Ley 100 de 1993.

## **2.6 PASOS PARA CREAR LA EMPRESA ASOCIATIVA FAMILIAR**

Para la creación de una empresa bajo la forma de Empresa Asociativa Familiar, se siguen los siguientes pasos:

**2.6.1 Trámites en la Notaría.** En donde se transcribirá la minuta conformando así la Escritura Pública, firmada por el notario con los sellos respectivos y adicionalmente por los miembros de la familia con la cédula y sus huellas.

**2.6.2 Pago del impuesto de registro sobre la escritura.** Realizar el pago del impuesto de registro sobre la escritura de constitución en la oficina de Rentas. Esta diligencia se hace en Ipiales.

**2.6.3 Adquirir el formulario de matrícula mercantil.** en la Cámara de Comercio de Ipiales, se adquiere el formulario de Matrícula Mercantil “Sociedades Comerciales”, posteriormente debe presentar en la ventanilla de la Cámara de Comercio lo siguiente:

- ✓ El formulario de matrícula mercantil diligenciando, junto con el volante de “consulta de nombres” aprobado.
- ✓ Dos copias autenticadas de la escritura pública de constitución de la empresa asociativa familiar en la que debe aparecer el nombramiento del representante legal.
- ✓ Recibo de pago del impuesto de Registro expedido por la oficina de Rentas
- ✓ Carta de cada una de las personas nombradas en la estructura organizacional que se considere, la cual debe ser pequeña pero funcional
- ✓ Documento de identificación del representante legal
- ✓ Permiso de funcionamiento de la sociedad, en caso de hallarse sujeta a vigilancia estatal.
- ✓ Solicitar en la taquilla de la Cámara de Comercio el valor de la liquidación de los derechos de matrícula
- ✓ Cancelar los derechos de matrícula. Al momento del pago le entregarán un recibo con el cual podrá reclamar el certificado de su matrícula, así como las copias de los formularios, las escrituras y las cartas de aceptación.
- ✓ Obtener copia del certificado de existencia y representación legal de la sociedad
- ✓ Luego de haber realizado la inscripción, se podrá solicitar a la Cámara de Comercio, el certificado de existencia y representación, es un documento que le permite al comerciante o sociedad realizar algunos trámites (inscripción ante la administración de impuestos, industria y comercio, etc.) o simplemente acreditar su matrícula en el registro mercantil.

**2.6.4 Registro de los libros de comercio.** Están compuestos por los libros de contabilidad, libros de actas, libros de registro de aportes, comprobantes de las

cuentas, los soportes de contabilidad y la correspondencia relacionada con sus operaciones.

Una vez matriculada la sociedad o empresa, el propietario de esta o el representante legal debe presentar y solicitar el registro de los libros de comercio, con carta dirigida a la Cámara de Comercio y diligenciar el formulario de solicitud respectivo. Los libros son los siguientes:

- ✓ Libro auxiliar: se lleva para registrar detalladamente en orden cronológico las cuentas principales, totalizando débitos, créditos y saldo que pasa al final de cada período al libro diario y al libro mayor, este libro no requiere ser registrado en la Cámara de Comercio.
- ✓ Libro caja – diario: en este libro se pasan las operaciones contables en orden cronológico, en forma individual o por resúmenes que no excedan de un mes.
- ✓ Libro mayor: en este libro se pasan las operaciones por cuentas utilizando el sistema de partida doble; permitiendo establecer el resumen mensual de todas las operaciones para cada cuenta.
- ✓ Libro inventario y balance: se debe hacer un inventario y un balance general al iniciar sus actividades y por lo menos una vez cada año para conocer en forma clara y completa la situación del patrimonio.
- ✓ Libro de actas: los libros de actas pueden ser de dos clases: libros de actas de asamblea de socios y libro de acta de junta directiva. El primero lo deben llevar todas las sociedades, el segundo solo en las que posean junta directiva.
- ✓ En los libros de actas, deben anotarse en orden cronológico las actas de las reuniones, las cuales deberán ser firmadas por el secretario y presidente de la reunión.
- ✓ La primera hoja de cada libro debe presentarse rotulados (marcados) a lápiz en la parte superior con el nombre de la sociedad y la destinación que se dará a cada libro, así como numerarse consecutivamente y no tener ningún registro contable.

Los pasos a seguir en la Cámara de Comercio:

- ✓ Llevar el formato, la carta y los libros en cualquier taquilla de la Cámara de Comercio.
- ✓ Pagar los derechos de inscripción de los libros. Al momento de cancelar le entregarán el recibo de pago con el cual podrá reclamar los libros registrados, en la fecha que allí se indica.
- ✓ Cuando le entreguen los libros, verifique que la primera página de cada libro registrado este sellado por la Cámara de Comercio y rubricadas todas las demás.

**2.6.5 Diligencias en la DIAN.** En la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), se diligencia el número de identificación tributaria (NIT), el cual es necesario para identificarse en el desarrollo de las actividades comerciales. Para este número de identificación, el cual es expedido en una tarjeta, se debe

realizar el trámite correspondiente en la DIAN, que se encuentre en el municipio donde se está domiciliado. Pasos a seguir:

Con el certificado de existencia y representación que solicite en la Cámara de Comercio, diríjase a la DIAN y solicite el formulario de RUT (registro único tributario), por medio del cual se puede realizar los siguientes trámites, entre otros:

- ✓ Asignación de NIT
- ✓ Inscripción en el registro de vendedores si es responsable de IVA

Una vez adquirido y diligenciado el formulario, presentarse ante la DIAN, con los siguientes documentos:

- ✓ Formulario de RUT diligenciado en original y dos copias
- ✓ Copia de la escritura pública de constitución
- ✓ Certificado de existencia y representación, expedido por la Cámara de Comercio, con fecha no mayor a tres meses antes de la presentación
- ✓ Fotocopia de la cédula del representante legal
- ✓ El registro de Impuestos sobre las ventas (IVA), se puede hacer en el momento de realizar la solicitud del NIT. Los responsables del régimen simplificado no tienen obligación de declarar el IVA, los responsables del régimen común deben hacerlo bimestralmente en las fechas que indique el calendario tributario, el cual puede adquirir directamente en la DIAN
- ✓ Simultáneamente con la solicitud del formulario RUT, se puede solicitar el formulario para que la DIAN le autorice la numeración para las facturas que usará en su negocio.

## **2.7 PLAN DE ACCION**

Las acciones necesarias para la protocolización de la empresa, se inician con la voluntad de los miembros de la unidad familiar de asociarse y desarrollar las actividades de manera formal y continúan con el ejercicio de la etapa operativa, pero ello no significa que el proceso termina, el plan de acción se seguirá ejecutando en la cotidianidad.

El Plan de Acción se debe tomar como un elemento de planeación, identificando las actividades, las entidades ante las cuales se ejecuta la acción y el tiempo que se requiere para hacerlo. En el componente financiero se cuantifican los recursos que esas actividades implican.

<b>ACCIONES</b>	<b>ENTIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>
Elaboración de Estatutos	VISIONARIOS	5 días
Aprobación de Estatutos	VISIONARIOS	1 día
Elección Junta Directiva y personal	VISIONARIOS	1 día
Protocolización escritura	NOTARIA 2ª de Ipiales	1 día
Registro de Escritura en Instrumentos Públicos	Oficina de Instrumentos Públicos de Ipiales	3 días
Registro de la Empresa	Cámara de Comercio de Ipiales	1 día
Diligenciamiento del Registro Único Tributario, RUT	DIAN de Ipiales	7 días
Diligenciamiento del Número de Identificación Tributaria, TUT	DIAN de Ipiales	3 días
Adecuación Instalaciones locativas	VISIONARIOS	15 días
Dotación de muebles y enseres y herramientas	VISIONARIOS	3 días
Reunión con personal	VISIONARIOS	1 día
Afiliación a seguridad social	SALUDCOOP y HORIZONTE	1 día
Inicio de actividades	VISIONARIOS	



### 3 DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO Y ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El modelo de investigación utilizado en este proyecto será el de investigación cualitativa. Los métodos utilizados serán el inductivo, deductivo y la observación científica. Las investigadoras conocerán el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, de esa manera la observación tiene un aspecto contemplativo, pero con un criterio propositivo en cuanto a la aplicación posterior.

#### 3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Con el fin de conocer información veraz y objetiva, en la fuente en donde se genera, se procederá a aplicar un formato de encuesta que permitirá conocer las características de esa actividad, en las veredas representativas en la producción de cuyes, en el municipio de Pupiales; esto permitirá extraer conclusiones útiles para la nueva empresa que se pretende implementar.

Para encontrar el tamaño de la muestra o número de personas a encuestar, se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^p * q * N)}{(Z^p * q) + E^2 (N - 1)}$$

Donde:

Z	=	Nivel de significación = 95% = 1.96
p	=	10%
q	=	90%
E	=	Nivel de error = 5% = 0.05
N	=	Población rural del municipio de Pupiales: 13.158 habitantes
n	=	$(1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 13.158) / \{(1.96^2 * 0.5 * 0.5) + (0.05^2 * (13.158 - 1))\}$
n	=	137 encuestas

Se considera que en el presente proyecto la aplicación de 137 encuestas, en el municipio de estudio son suficientes y representativas, para el logro de los objetivos fijados, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. La distribución de las encuestas fue así:

**Cuadro 1. Distribución de encuestas**

<b>VEREDAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>% DE PARTICIPAC.</b>
EL ESPINO	17	12%
PIRCÚN	17	12%
IMBULA	15	11%
SAN MARCOS	18	13%
CASA FRÍA	17	12%
SAN FRANCISCO	17	12%
CUAS	17	12%
COMÚN	19	14%
<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

La distribución de las encuestas en las ocho veredas señaladas obedece a un criterio de representatividad, con base en la observación y conocimiento del medio.

### **3.3 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:**

**3.3.1 Fuentes Primarias.** Son aquellas que se obtienen directamente en la fuente. En esta investigación, se realizarán entrevistas dirigidas a las personas que le puedan aportar a la temática tratada, especialmente en cuanto a sus conocimientos y experiencias en los aspectos productivos administrativos y comerciales de la actividad cuyícola.

El análisis de la información a partir de los contenidos de la encuesta revelará elementos de juicio fundamentales sobre las características de la actividad en el subsector y sector en el que se ubica. La pretensión en la aplicación de las encuestas es lograr una información fiable, que describa las características de la población sobre la cual se indagan determinados aspectos y, en general, todo aquello que sea relevante para la investigación y que no sea posible ni conveniente buscarlas en otras fuentes.

**3.3.2 Fuentes Secundarias.** La información proviene de investigaciones ya realizadas, útiles a este tema; se toman de Internet, portafolios de productos y servicios de publicaciones especializadas en el tema y demás aportes que pudieran encontrarse en revistas, libros, videos y en otros documentos similares.

## 4 ANÁLISIS DEL SECTOR

### 4.1 GENERALIDADES

El cuy es un animal de fácil manejo y rápido crecimiento, proporciona una carne suave exquisita, de gran apetencia tanto en el medio regional, como nacional e internacional. La población de cuyes en los países andinos se estima en 36 millones de animales. El Perú y el Ecuador son los países que presentan la mayor población de cuyes a nivel mundial, Perú es el de mayor consumo y población de cuyes; según datos del Ministerio de Agricultura para el 2003 se estima un población de 23,2 millones. Actualmente, la adaptación del cuy a diferentes condiciones ambientales como la región tropical, ha hecho posible su exportación a países como Venezuela y Cuba, en los cuales ha sido introducido en zonas de pequeños productores.<sup>8</sup> El consumo anual es de 116.500 toneladas de carne, provenientes del beneficio de cuyes producidos por una población estable de 22 millones de habitantes, aproximadamente.

Según las cifras del censo de la actividad cuyícola, en Colombia se tenían 1.300.000 de cuyes, en el año 1997<sup>9</sup>, el 80% se concentraba en Nariño, y el resto en otros departamentos, en el año 2004 se reporta en el departamento un inventario de 1.335.000 cuyes. La ex provincia de Obando participa con el 6.18% del total del departamento, el municipio de la con mayor participación porcentual, es Ipiales, tanto en número de productores como de inventario animal con 68.937 cuyes<sup>10</sup>. Estas cifras demuestran la importancia de esta especie dentro de la Economía del sector campesino del Departamento de Nariño, teniendo en cuenta que muchas familias se han dedicado a esta actividad, no solamente con fines de autoconsumo si no también buscando una fuente de ingresos y rentabilidad económica y social que produce la crianza y comercialización del plato del cuy es un elemento fundamental del desarrollo sostenible de la comunidad.

---

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Investigación Agraria INIA. Perú. Situación actual de la cuyicultura, 2004

<sup>9</sup> Secretaría de Agricultura de Nariño. Consolidado Agropecuario Departamental de Nariño, 1998

<sup>10</sup> Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente de Nariño, 2004

La comercialización y consumo del cuy en Ipiales, está muy ligada a la producción pecuaria de la especie, por ello se identifican tres niveles de producción caracterizados por la función que esta cumple dentro del contexto de la unidad productiva. Los sistemas de producción identificados son: el familiar, familiar comercial y comercial. El sistema de producción familiar se caracteriza por desarrollarse fundamentalmente en insumos y mano de obra disponibles en el hogar, el cuidado de los animales lo realizan los hijos en edad escolar, las amas de casa y otros miembros de la familia. Se maneja de manera tradicional, los insumos alimenticios empleados son por lo general malezas, residuos de cosecha y de cocina.

En el sistema de Producción Familiar – Comercial, es organizado, donde los productores invierten recursos económicos en infraestructura, tierra para la siembra de forrajes y mano de obra familiar para el manejo de los animales. La Crianza comercial es poco difundida en el municipio, se trata de una actividad principal de una empresa agropecuaria, donde se trabaja con eficiencia y se utiliza alta tecnología. Se manejan cuyes de líneas selectas y con alto porcentaje de mejoramiento genético por peso y tamaño de camada. Como la crianza es en su mayoría tradicional, su explotación se hace con bajas inversiones, con utilización de espacios reducidos de tierra incrementando con esto la producción no solo en la zonas rurales sino también en las zonas urbanas abasteciendo así gran parte de la demanda de restaurantes y asaderos

Por su parte el consumo del cuy en el departamento de Nariño debe analizarse desde tres puntos de vista.

- **Consumo casero:** es la demanda del producto por parte de familias campesinas que generalmente está asociada con la celebración de fiestas religiosas, académicas y familiares, incrementándose notablemente en determinadas épocas del año.
- **Consumo en asaderos:** En Nariño existen tres ciudades que tiene sitios especializados en la venta del cuy asado: Pasto, Ipiales, Túquerres y Pupiales. En los demás municipios de la ex provincia de Obando, también existen sitios de venta, sin embargo, la demanda es significativamente más baja que en los sitios mencionados.
- **Consumo como pie de cría:** Una parte de la cantidad de animales se destina para pie de cría. Con la instalación de nuevas explotaciones no solo en Nariño sino en Cauca y Putumayo, los requerimientos de la especie están en aumento.

El principal sistema identificado para la comercialización de cuy son los asaderos y plazas de mercado ubicados en las principales ciudades del departamento, como Pasto, Ipiales, Túquerres y Pupiales, otras poblaciones que muestran una excelente dinámica son San Pablo y la Unión en el norte del departamento de Nariño. La demanda de estos últimos se calcula en 100 animales por semana para

un total de 5.600 cuyes/año<sup>11</sup>. Por su parte Caycedo en su trabajo titulado: Experiencias Investigativas en la Producción de Cuyes, afirma que en el consumo en asaderos, se puede clasificar como familiares y comerciales, de acuerdo con la frecuencia y volumen de consumo.<sup>12</sup>

## 4.2 PROVEEDORES DEL PRODUCTO

Las explotaciones cuyícolas se clasifican de acuerdo con el sistema de producción: tradicional, semitecnificado y tecnificado y cantidad de animales explotados. Las personas que se dedican a la actividad. Mantienen en sus casas o galpones, una cantidad de cuyes, acorde con el tamaño del predio y con la disponibilidad de forrajes, aspectos que se detallarán en el capítulo específico, en virtud de las encuestas aplicadas.

Una de las formas principales de consumo del animalito es asado; se destacan los altos promedios de consumo en Pasto e Ipiales. Los proveedores de los distintos lugares donde lo expendien provienen de lugares cercanos y, generalmente, son clientes fijos, que han predefinido las condiciones de suministro. Según estudios del SENA, en las dos ciudades mencionadas, “se pudo establecer que el 23% tiene como proveedores a los campesinos de la zona, Un 17% adquieren los cuyes tanto de los campesinos como de los criaderos tecnificados. Esto realza la preferencia existente hacia los campesinos de la zona por la fácil consecución y porque se los llevan a los establecimientos directamente. Y solamente un 6% de los asaderos se proveen directamente de las explotaciones tecnificadas a pesar de que manifiestan que la calidad de los cuyes es mucho mejor, el 54% tiene mas de un proveedor, lo que trae como consecuencia la falta de homogeneidad en los animales ofrecidos”<sup>13</sup>.

En el siguiente cuadro se presentan los principales proveedores y lugares donde adquieren los cuyes los administradores de los restaurantes y asaderos en los municipios de Pasto e Ipiales. Estos análisis son similares a lo que ocurre en Pupiales, sin embargo, ante la no disponibilidad de información de ese municipio, se toman estos datos como una referencia válida. En el capítulo correspondiente al análisis de la actividad en Pupiales (obtenida mediante la aplicación de encuestas), se podrán contrastar estas cifras.

---

<sup>11</sup> PIARPUZÁN, L y SANTACRUZ, B. Estudio de mercadeo del cuy en el municipio de Pasto. Universidad de Nariño, UDENAR 1999. p70

<sup>12</sup> Caicedo, ALBERTO. Experiencias investigativas en la producción de cuyes, Tesis Universidad de Nariño, UDENAR p..38

<sup>13</sup> Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Estudios de Mercado. Programa: “Jóvenes Rurales”, año 2006.

**Cuadro 2. Principales proveedores en los asaderos de Ipiales y Pasto**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>% DE PARTICIPAC.</b>
Campesinos de la zona	4	24%
Campesinos y criaderos tecnificados	3	18%
Autoabastecimiento y criaderos tecnificados	2	12%
Autoabastecimiento y campesinos de la zona	2	12%
Plazas de mercado y criaderos tecnificados	2	12%
Plazas de mercado y autoabastecimiento	1	6%
Todos los proveedores	2	12%
Criaderos tecnificados	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

También se encuentran varias diferencias con respecto al comercio del cuy en tiempos anteriores debido a que actualmente solo se comercializan animales con pesos entre 1.300 y 1.500 gramos, con variaciones en los precios, los cuales oscilan entre \$ 10.000 y \$ 13.000. Los productores ofrecen sus animales a los dueños de establecimientos, o los llevan al mercado municipal, o los venden a personas dedicadas al comercio de animales, sin ningún tipo de contrato, salvo ciertas explotaciones tecnificadas que presentan contratos de suministro o que integran todo el proceso productivo. La estrategia de venta es tratar de producir mayor cantidad de animales en épocas de mayor demanda del producto, las cuales se determinan en esta investigación.

El cuy se comercializa principalmente en pie, el intermediario se traslada directamente a los sitios de producción y son quienes determinan el precio de compra en las pequeñas explotaciones con bajo nivel tecnológico, otro medio utilizado para adquirir el producto, son las plazas de mercado, sin embargo sigue siendo el intermediario quien determina el precio, aunque bajo el sistema de competencia con otros comerciantes.

Se ha determinado que los intermediarios y propietarios de asaderos no compran cuyes en el Ecuador debido al alto precio del cuy en este país, por otra parte

debido al bajo volumen producido en el departamento de Nariño no permite la exportación al vecino país. Las actividades económicas y en particular el de servicios, a partir del año 2000 presenta en la ciudad de Ipiales, síntomas claros de dinamismo, lo que lo ha conducido a ser atractivo para levantar tanto infraestructura de servicios comerciales como diversidad de establecimientos con productos novedosos.

Fortalecida la estructura del sector servicios internos en la región, se presume que tanto los costos del servicio y los resultados que se esperan del mismo también surjan dentro de parámetros de eficiencia y productividad en los procesos, como una constante de la región, donde el consumidor y el oferente manejen un alto grado de información del mercado a través de la publicidad y un nivel de educación en el mismo proceso de compra, a la vez de la existencia del ciclo producción – distribución - consumo en el entorno local de una forma clara, determinándose así los canales de provisión y la información del proceso que se cumple en esas actividad.

De otra parte la actividad informal de algunos asaderos de cuyes de Ipiales es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, en el año 2005, el 50% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no se encuentran registrados en esa institución.

#### 4.3 TENDENCIAS DEL MERCADO

La determinación del crecimiento de este sector es difícil ya que el cuy no es producto de consumo generalizado en el país y la información es muy limitada, sin embargo se puede establecer una relación con el consumo de carne ya que la carne de cuy se ubica en esa línea de consumo.

**Cuadro 3. Crecimiento en el consumo de carne (\*)**

AÑO	CONSUMO CARNE DE RES (TON)	CONSUMO CARNE DE CERDO (TON)	CONSUMO CARNE DE POLLO (TON)	CONSUMO TOTAL DE CARNE	CRECIM
2001	764.740	105.180	605.087	1.475.007	
2002	729.967	112.841	652.317	1.495.125	1,40%
2003	734.890	125.713	678.199	1.538.802	2,90%
2004	790.385	130.409	709.184	1.629.978	5,90%

(\*) Fuente: [www.agrocadenas.gov.co](http://www.agrocadenas.gov.co)

Como se evidencia, el consumo de carne presenta un incremento significativo en el tiempo, siendo de 5.9% entre el 2003 y el 2004. Se espera que el consumo de carne de cuy se encamine como el del resto de especies, se estima que el consumo regional está asegurado y se incrementará si se lo relaciona con un crecimiento económico de la economía, en el nivel de ingreso de la población, ya que el consumo del plato típico crece si la población puede tener acceso a su consumo.

Es de considerar que la cifra del 5.9% es del total de carnes más populares en cuanto a consumo nacional, así que comercializar el cuy enfrentar circunstancias diferentes que se resuelven en el ámbito regional. Para efectos de los cálculos se toma una cifra mas ajustada, del 3% como crecimiento del sector en lugar del 5.9% que está referenciado.

En la actualidad las nuevas alternativas de consumo de carne de cuy puede llegar a ser una fuente nutricional de gran importancia dentro de la dieta cotidiana de los consumidores, por lo tanto se hace necesario adoptar estrategias de mercadeo para su afianzamiento regional y nacional; ya que al ofrecer un producto más accesible, de mejores características y de buen precio, se incentivaría la gasificación de su consumo, conllevando al fortalecimiento de su cadena productiva en el departamento de Nariño, mejorando la calidad de vida de productores y comercializadores.

#### **4.4 LA DINÁMICA PRODUCTIVA Y COMERCIAL DEL CUY EN NARIÑO**

Los estudios realizados sobre el consumo de carnes en Nariño, señalan la presencia de una gran brecha entre la oferta y la demanda del producto y es cubierta con la importación de ese producto; desafortunadamente, no se tiene conocimiento de un estudio puntual que determine: volúmenes de producción, municipios productores, variedades, consumo per cápita del cuy y otros aspectos que son relevantes para la toma de decisiones de mejoramiento de la actividad y del sector y, para el caso de este proyecto, la proposición de alternativas y estrategias de mejoramiento, por esa razón se procedió a efectuar estudios de campo, mediante la aplicación de encuestas representativas y confiables.

Con las consideraciones anteriores, se induce que los municipios en donde existe producción de cuyes, principalmente: Pupiales, Ipiales, Pasto y Túquerres y otros que tienen una producción significativa, tienen una demanda interna satisfecha por los criaderos tradicionales, mercado que es significativo para los productores. El cuy se comercializa principalmente en pie, el intermediario se traslada directamente a los sitios de producción y son quienes determinan el precio de compra en las pequeñas explotaciones con bajo nivel tecnológico, otro medio utilizado para adquirir el producto, son las plazas de mercado, sin embargo sigue siendo el intermediario quien determina el precio, aunque bajo el sistema de competencia con otros comerciantes.



Un porcentaje importante de la población económicamente activa del sector agropecuario, en el Departamento de Nariño, se dedica a la explotación de especies menores particularmente a la cuyicultura, que tiene una gran importancia dentro del subsector pecuario, pese a las técnicas productivas rudimentarias empleadas; como consecuencia, no hay planificación en la explotación, presentando periodos en los cuales, incluso, el precio de venta del cuy se cotiza por debajo de los costos de producción, ocasionando pérdidas a los campesinos.

Los lugares identificados para la comercialización de cuy son los asaderos y plazas de mercado, ubicados en las principales ciudades del departamento, como Pasto, Ipiales, Túquerres y Pupiales, otras poblaciones que muestran una excelente dinámica son San Pablo y la Unión en el norte del departamento de Nariño.

El cuy se comercializa principalmente en pie, el intermediario se traslada directamente a los sitios de producción y son quienes determinan el precio de compra en las pequeñas explotaciones con bajo nivel tecnológico; otro medio utilizado para adquirir el producto, es la plaza de mercado, sin embargo, sigue siendo el intermediario quien determina el precio bajo el sistema de competencia con otros comerciantes.

En Nariño existen explotaciones tanto comerciales como familiares, el primer productor a nivel del departamento es el municipio de Pasto, las principales explotaciones están ubicadas en Botana, Río Bobo, Catambuco, Cabrera y La Laguna. Debido a que la principal forma de consumo del cuy es asado, los negocios de Pasto compran un total de 172.761 animales por año, de estos 78.755 provienen de las explotaciones tecnificadas y semitecnificadas, 78.682 de otros municipios a través de los intermediarios mayoristas, 6.345 de la plaza de mercado y 7.875 de los intermediarios minoristas para los asaderos y los intermediarios que se ubican en la plaza de Potrerillo, la época de mayor demanda en el año la constituyen los meses de enero, mayo, junio, julio y diciembre.

Entre los motivos que impulsan a su consumo están los carnavales de Blancos y Negros; celebraciones como el día de la madre, día del padre, grados, fiestas de tipo familiar, navidad y fin de año se determinó que estas fechas el consumo de cuy se incrementa en un 70%. “La demanda total por año para Pasto es de 356.000 animales, de igual manera se estableció que existe una demanda insatisfecha de 95.970 por año”<sup>14</sup>. Los meses de menor demanda del cuy en el municipio de Pasto son: febrero, marzo, abril, agosto, septiembre, octubre y noviembre. Los motivos del bajo consumo se deben a que la población en general se recupera económicamente de gastos de fin de año y carnavales y se dispone a ahorrar dinero para afrontar la temporada escolar.

---

<sup>14</sup> PIARPUZÁN, L y SANTACRUZ, B. Estudio de mercadeo del cuy en el municipio de Pasto. Universidad de Nariño, Pasto, 1999. Pág. 70.

En cuanto a la comercialización de los productos procesados de carne de cuy en el municipio de Pasto, el autoservicio "Pollo al Día", ofrece al público cuyes pelados y empacados en bandejas de icopor junto con las vísceras. El precio por kilogramo es de \$12.000, es decir, el valor de la bandeja depende de su peso, las ventas de este producto bajaron debido al incremento del precio impuesto por el productor y la mala presentación del producto, ya que en muchas ocasiones presentaba moretones, depilaciones mal hechas y contenido de agua, provocando la contaminación de la carne; sin embargo la principal causa fue la falta de oferta permanente de cuy. Las compras se realizaban el día jueves, la cantidad dependía de la capacidad de oferta de los productores y épocas de mayor consumo el producto no satisfacía los pedidos.

Por su parte Caycedo en su trabajo titulado "Experiencias Investigativas en la producción de cuyes" afirma, que la oferta del cuy proviene de diferentes tipos de explotaciones: las familiares no tecnificadas, familiares semitecnificadas y tecnificadas. Adicionalmente, es necesario tener en cuenta el consumo casero, el cual se refiere a la demanda del cuy por parte de las familias campesinas e indígenas de la región; el consumo en asaderos, el cual se puede clasificar como familiares y comerciales, de acuerdo a la frecuencia y volumen de consumo; consumo en plazas de mercado donde se demandan animales en forma permanente; generalmente en estos sitios se reciben cuyes sin mayores consideraciones de calidad y el negocio es realizado casi en totalidad por los intermediarios; y para finalizar está la oferta del pie de cría, por medio de ésta los cuyes se comercializan con ciertas características que garanticen una reproducción eficiente.

Siendo los asaderos casi la única opción que el consumidor tiene para adquirir el plato típico de Nariño, se han caracterizado por su sistema empresarial, ya que venden entre 20 y 100 animales por semana y tan solo dos de ellos venden un promedio de 10 siendo considerados como asaderos de carácter familiar.

El intermediario se cerciora previa compra del cuy en cuanto a peso que supere 1200 gramos y características externas del animal como coloraciones claras, ausencia de deformaciones y presentación de un animal sano.

Los asaderos cubren su demanda a través de los intermediarios, a excepción de las épocas de mayor venta donde se hace necesario buscar el producto directamente en los galpones tanto de Ipiales como otros municipio como el caso de Potosí, Pupiales entre otros; cada asadero posee jaulas y pozas en el piso con capacidad hasta de 100 animales para alojarlos mientras son sacrificados periodo que no pasa de cinco días.

En el municipio de Ipiales se identifican 21 intermediarios quienes comercializan en promedio entre 10 y 60 animales semanalmente y pagan un precio que va desde \$7500 hasta \$10000 y son vendidos posteriormente entre \$9500 y \$12000 dejando una utilidad para el comerciante de \$2000 aproximadamente, el 14% de los intermediarios encuestados comercializa mas de 50 animales clasificándolos

como mayoristas, el 62% comercializan entre 20 y 40 clasificándolos como medianos y finalmente el 24 % restante comercializan entre 10 y 20 animales considerándolos pequeños intermediarios.

El 86% de los intermediarios entregan el producto en el mercado de los mártires, Ipiales, únicamente el 14% de los intermediarios, es decir los mayoristas se desplazan a las explotaciones del municipio de Ipiales para la compra del producto.

Se ha determinado que los intermediarios y propietarios de asaderos no compran cuyes en el Ecuador debido al alto precio del cuy en este país, por otra parte debido al bajo volumen producido en el departamento de Nariño no permite la exportación al vecino país.

En el municipio de Túquerres se destaca la presencia de negocios tradicionales en el sector de "Pinzón", cuyo reconocimiento ha trascendió el ámbito local y regional.

## 5 ANÁLISIS DEL MERCADO

### 5.1 ANALISIS DE LA OFERTA

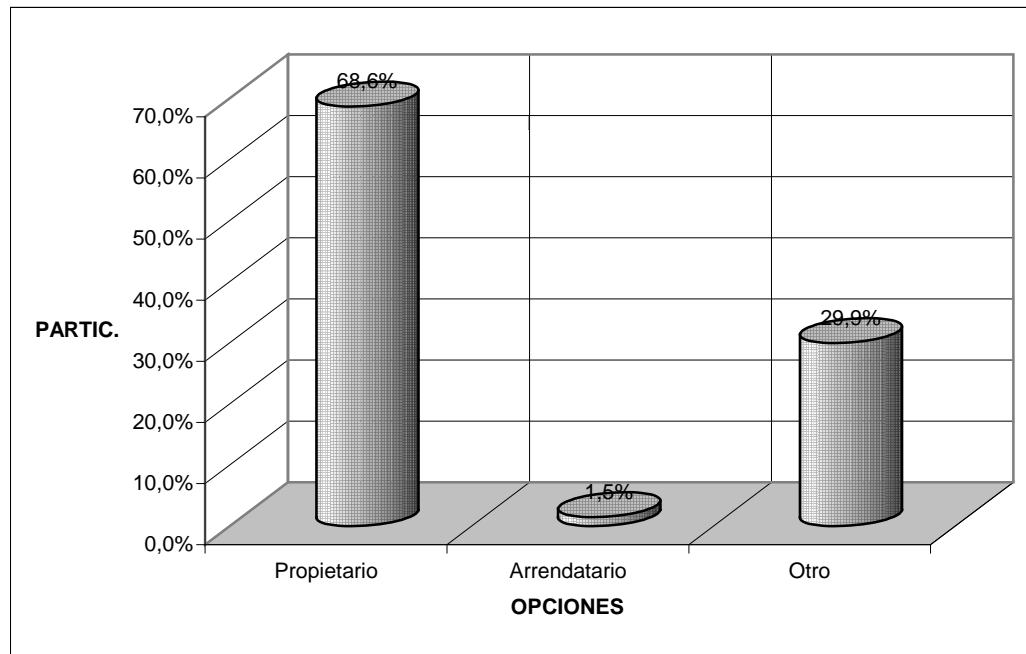
El proyecto está orientado hacia la producción y comercialización de cuyes, con la producción primaria en el municipio de Pupiales y la comercialización en Ipiales, los demás municipios de la provincia de Obando y el Ecuador. En el mercado local se presenta competencia que es preciso conocer y afrontar; de allí que un conocimiento objetivo conlleva a plantear estrategias de acción con el fin de encontrar aspectos de favorabilidad para el proyecto que se pretende implementar.

**5.1.1 Vínculo que tiene con el predio.** Esta pregunta se aplica a aquellas personas que están en plena capacidad de responder este cuestionario debido a que conocen ampliamente las características del predio en el cual viven o trabajan; se encontró que no necesariamente el propietario es quien está al frente de la tierra, sino que hay personas de confianza como el amediero, familiar o trabajador, quien conoce la dinámica del campo. El 68.6% de la población es propietaria, en tanto que el 29.9% tiene otro tipo de vínculo, concretamente como Amediero (forma típica de vínculo en el campo nariñense), en tanto que arrendatarios, solamente representan el 1.5%.

**Cuadro 4. Vínculo que tiene con el predio**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
1	Propietario	94	68,6%
2	Arrendatario	2	1,5%
3	Otro	41	29,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 1. Vínculo que tiene con el predio**



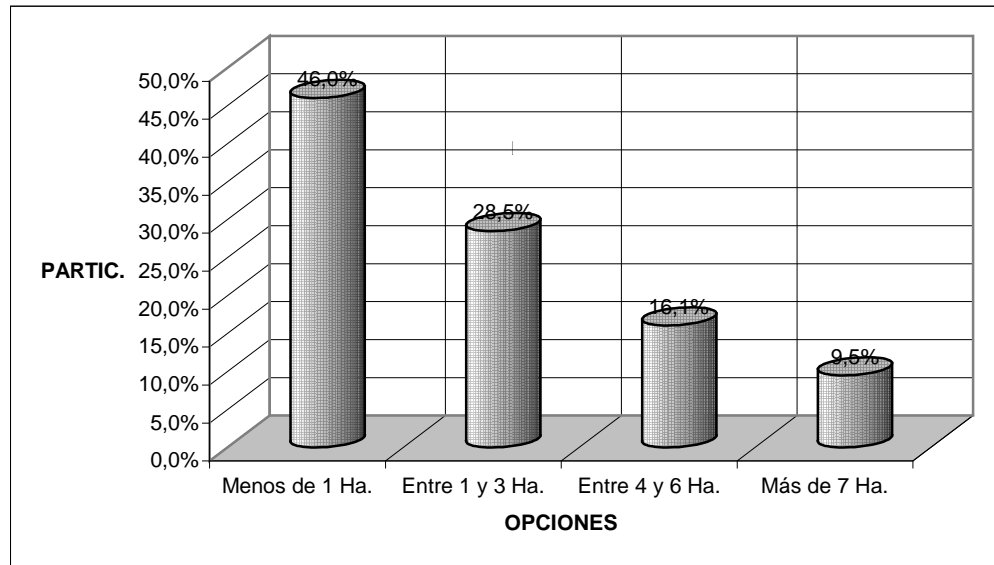
**5.1.2 Extensión del predio.** Predominan los pequeños predios, aquellos con una extensión es de menos de una hectárea; en ese rango predominan los llamados “minifundios” o pequeñas unidades productivas, en los cuales no es posible el desarrollo de actividades ampliadas con uso intensivo de capital. Los predios menores a 1 Ha, corresponden al 46%; en tanto que los que tienen entre una y tres hectáreas, representan el 28.5%; los que tienen entre cuatro y seis hectáreas, el 16.1% y los de mayor área, el 9.5%, los cuales se ubican en algunas veredas, como Cuas, El Ejido e Imbula.

**Cuadro 5. Extensión del predio**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
1	Menos de 1 Ha.	63	46,0%
2	Entre 1 y 3 Ha.	39	28,5%
3	Entre 4 y 6 Ha.	22	16,1%
4	Más de 7 Ha.	13	9,5%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

Esa estructura de propiedad de la tierra, es una característica del sector rural de la ex provincia de Obando, acentuándose más en unos municipios que en otros. En Pupiales, no hay marcados niveles de concentración.

**Figura 2. Extensión del predio**



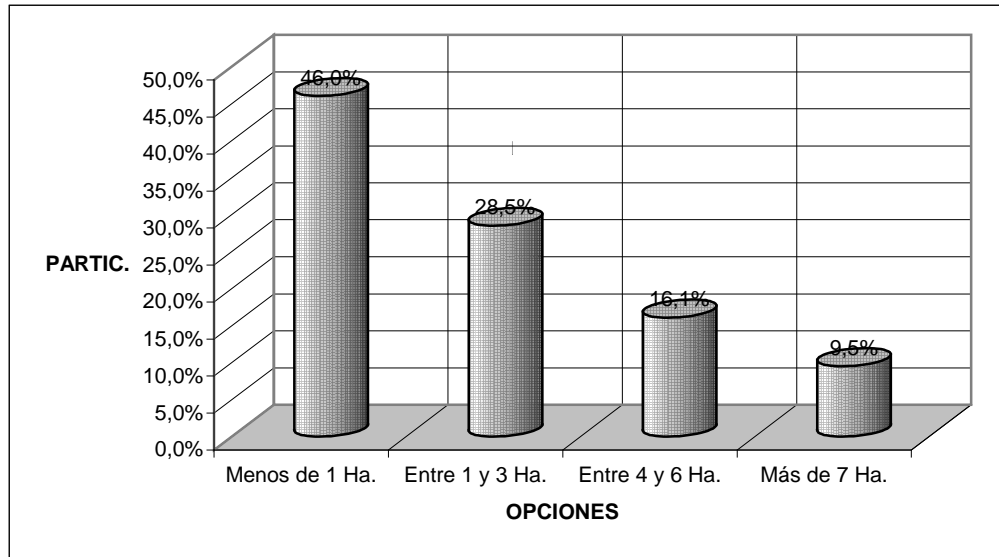
**5.1.3 Área dedicada a follajes.** Del área total de los predios, una parte se dedica al cultivo de follajes para la alimentación de los cuyes y otras especies menores similares. En los predios menores a una Ha, el 46% es destinado a ese menester; los predios entre una y tres Ha, dedican la cuarta parte (24.1%) a follajes; los predios de entre cuatro y seis, destinan el 11.7% y los predios de más de siete hectáreas el 18.2% (aquí se encontraron productores significativos de cuyes)

**Cuadro 6. Área dedicada a follajes**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
1	Menos de 1 Ha.	63	46,0%
2	Entre 1 y 3 Ha.	33	24,1%
3	Entre 4 y 6 Ha.	16	11,7%
4	Más de 7 Ha.	25	18,2%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100%</b>

La obtención de estos datos, sorprende por la cantidad del factor productivo tierra, que se dedica a la crianza de cuyes, situación que se evidencia en todo el territorio municipal rural de Pupiales.

**Figura 3. Área dedicada a follajes**



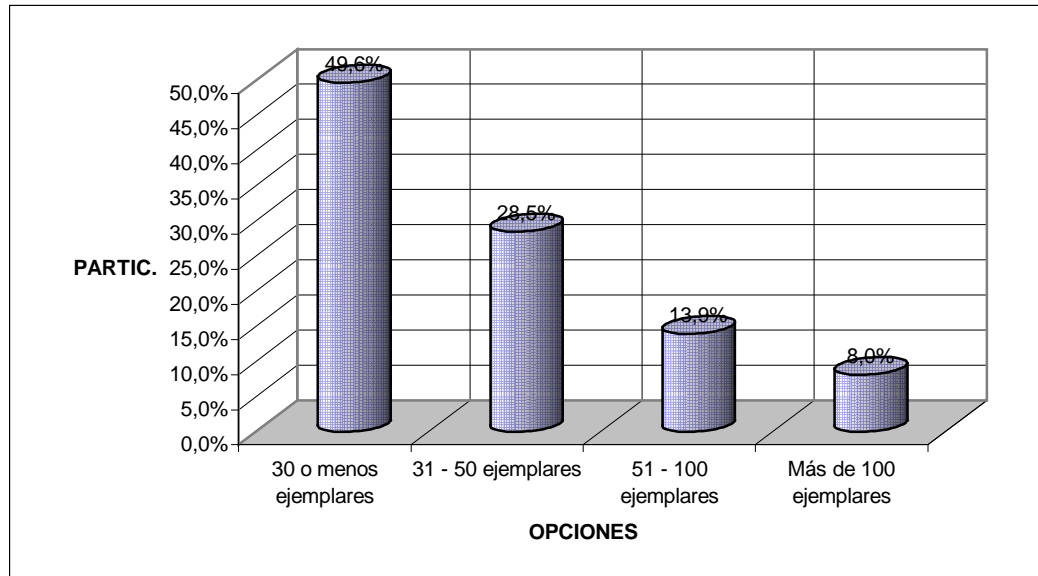
**5.1.4 Cantidad de cuyes que mantiene.** Los datos son heterogéneos, existen predios en los cuales se encontraron diez o doce cuyes, a pesar de tener una extensión de tierra que le hubiese permitido mantener más animales, también se encontraron pequeños predios, con muchos animales.

**Cuadro 7. Cantidad de cuyes que mantiene**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
1	30 o menos ejemplares	68	49,6%
2	31 - 50 ejemplares	39	28,5%
3	51 - 100 ejemplares	19	13,9%
4	Más de 100 ejemplares	11	8,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,0%</b>

Al indagar sobre la situación descrita, se llega a la conclusión que la gente es ingeniosa, recursiva y dedicada, consigue la hierba en los sitios menos esperados, aunque, en ocasiones, se han presentado conflictos por esa situación. El 49.6% tiene un total de 30 ejemplares o menos; el 28.5%, tienen entre 31 y 50; el 13.9%, entre 51 y 100 y más de esta cantidad el 8%.

**Figura 4. Cantidad de cuyes que mantiene**



**5.1.5 Cantidad que dedica a la comercialización.** Se presenta una tendencia generalizada en el sentido de que los campesinos, no consumen con mucha frecuencia la carne de cuy; por lo general lo destinan a la venta; la salvedad de esa situación se presenta en las fiestas y demás reuniones sociales, pero esa es la excepción.

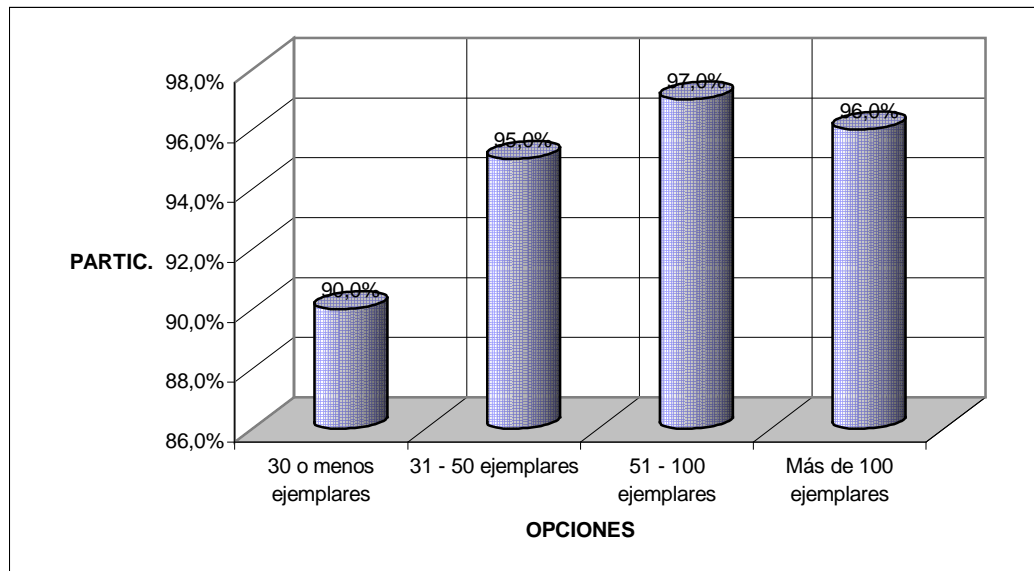
**Cuadro 8. Cantidad dedicada a la comercialización**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
1	30 o menos ejemplares	61	90,0%
2	31 - 50 ejemplares	37	95,0%
3	51 - 100 ejemplares	18	97,0%
4	Más de 100 ejemplares	11	96,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>127</b>	<b>94,5%</b>

Las personas que mantienen cuyes en los predios pequeños, son quienes precisamente, reservan un porcentaje de sus animales para las fiestas caseras. El 90% de los pequeños productores lo dedica a la comercialización, en tanto que en los demás niveles el promedio se ubica en el 96%.



**Figura 5. Cantidad que dedica a la comercialización**



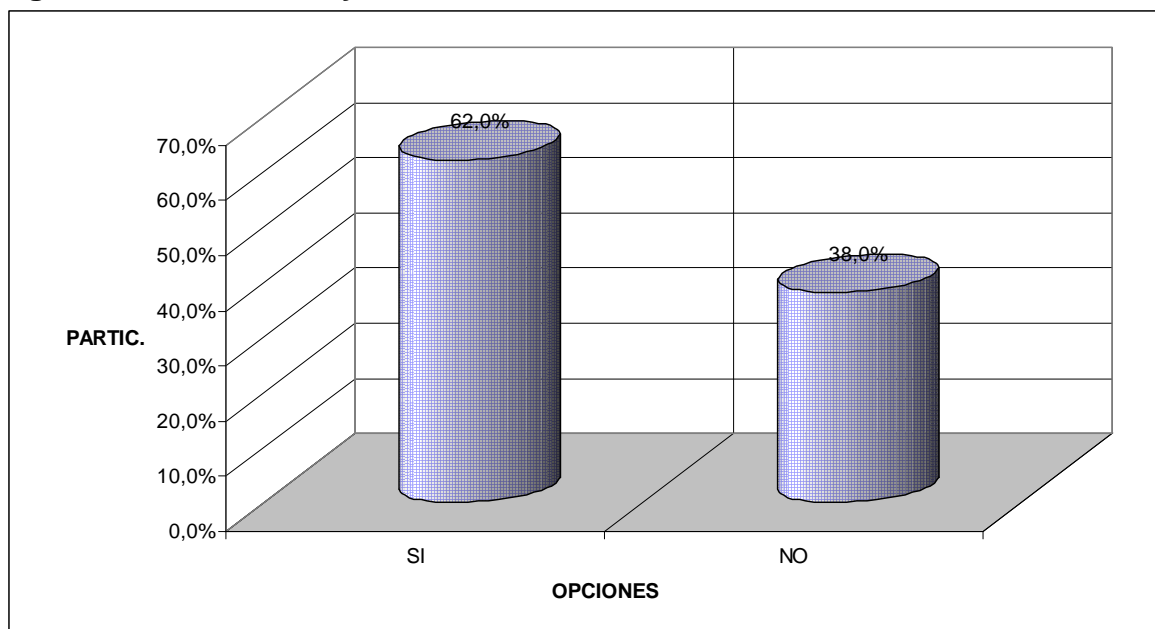
**5.1.6 Ayuda institucional.** La gran mayoría de la población dedicada a la producción y comercialización de cuyes, no ha recibido ninguna ayuda, ni de organismos públicos, ni privados; así lo confirma el 91.2% de los encuestados; sin embargo, existe un 8.8% que manifiesta que si la ha recibido; profundizando sobre esa pregunta, ellos se refieren a los programas de capacitación del SENA, la orientación técnica de la UMATA, más no se conocen casos de ayudas económicas.

**Cuadro 9. Ha recibido ayuda institucional**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
1	NO	12	8.8%
2	SI	125	91.2%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,0%</b>

Son aislados los casos en los cuales se manifiesta que se ha recibido ayuda en dinero, más si se conocieron estímulos de entes públicos, mediante la donación de “pies de cría”, de razas mejoradas, con la intención de volver a multiplicar la raza y aunque el objetivo se cumplió, es necesario que esas acciones beneficien a más sectores sociales.

**Figura 6. Ha recibido ayuda institucional**



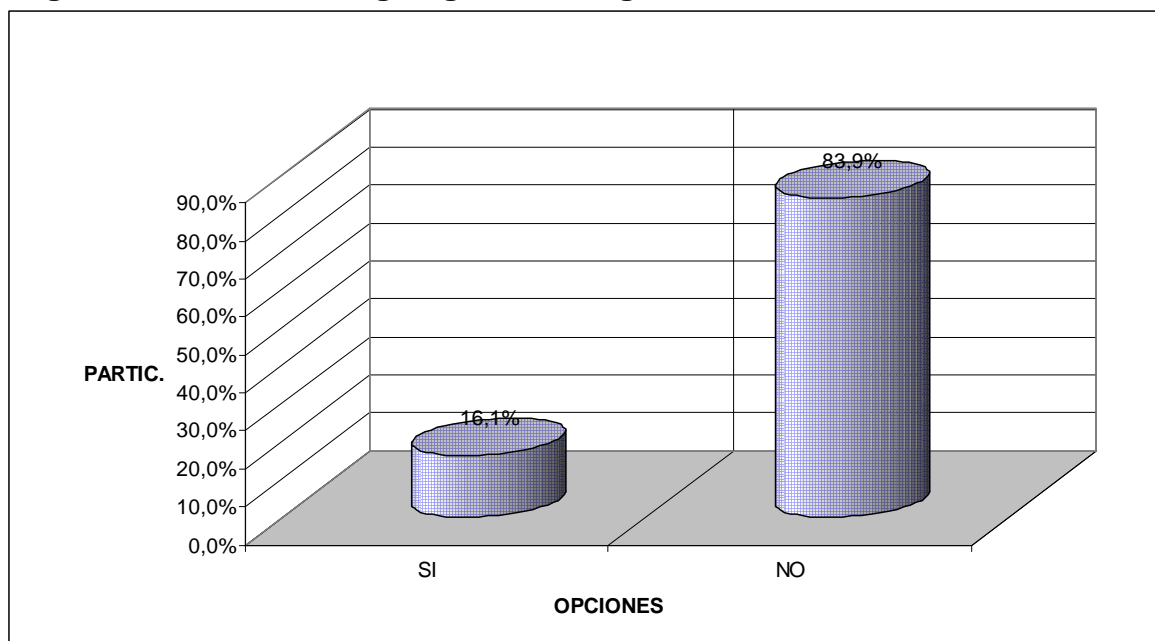
**5.1.7 Pertenece a algún gremio u organización.** El 83.9% manifiesta que no pertenece a ningún gremio u organización y, en consecuencia, la producción que obtiene obedece al esfuerzo meramente individual o familiar; sin embargo, el 16.1% expresa que si se han asociado en pequeñas empresas que pretenden mejorar las condiciones de producción y comercialización.

**Cuadro 10. Pertenece a algún gremio u organización**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
1	SI	22	16.1%
2	NO	115	83.9%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,0%</b>

Algunos de los grupos son: Corpas, los alumnos del Programa de “Jóvenes Rurales” del SENA o simplemente asociaciones informales de las madres cabezas de familia.

**Figura 7. Pertenece a algún gremio u organización**



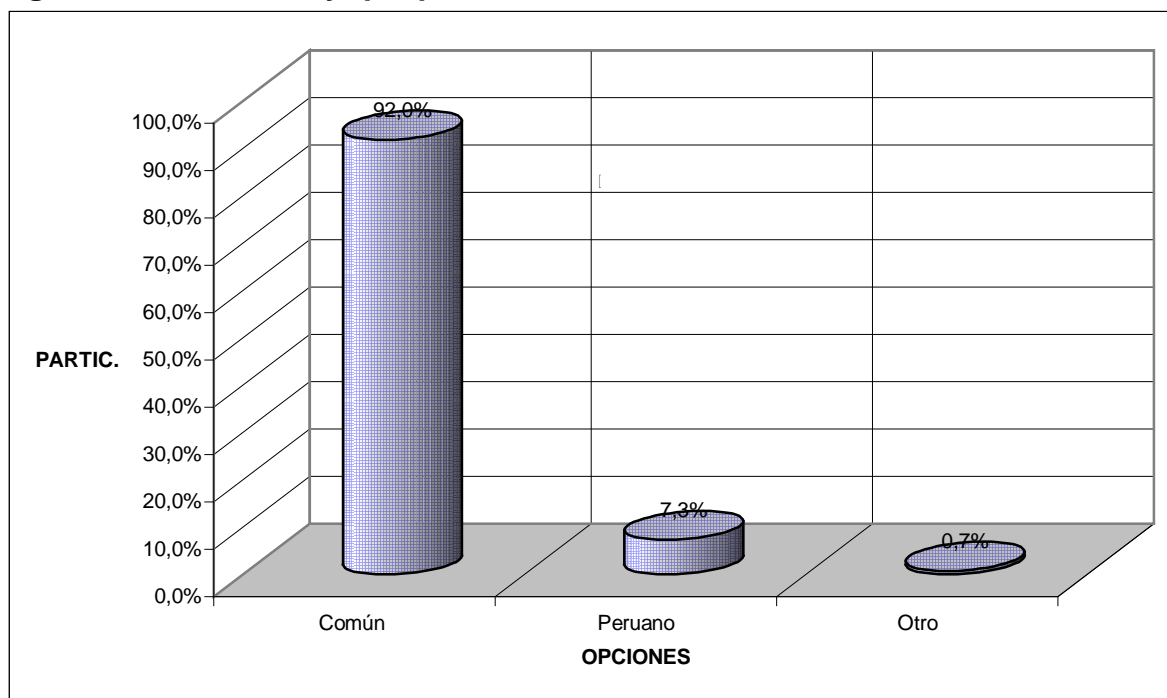
**5.1.8 Razas de cuy que mantiene.** En la región predomina la raza común, así lo evidencia el 92% de los encuestados; sin embargo, un 7.3%, mantiene la raza peruana y otras especies mejoradas el 0.7%. La raza peruana a pesar de tener un tamaño más grande que el cuy tradicional, su carne no ha cautivado al consumidor, debido (argumentan ellos) a que su sabor es diferente y no genera el mismo efecto.

**Cuadro 11. Razas de cuy que posee**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
1	Común	126	92,0%
2	Peruano	10	7,3%
5	Otro	1	0,7%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,0%</b>

Se preguntó sobre las razones por las cuales mantienen esas variedades y las respuestas apuntan a que esperan que esa carne sea competitiva en otros mercados y con ello se tendrá una fuente de ingresos.

**Figura 8. Razas de cuy que posee**

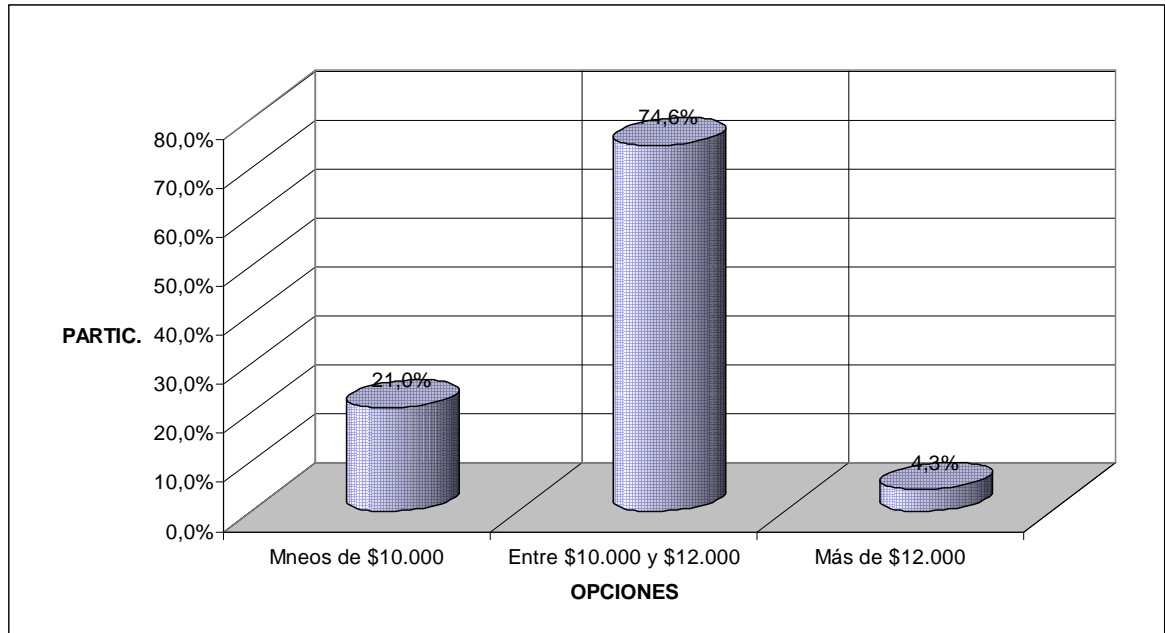


**5.1.9 Precio mínimo de venta de cuy vivo.** El 74,5% informa que el menor precio de venta de un cuy ha sido entre \$10.000 y \$12.000.

**Cuadro 12. Precio mínimo de venta de cuy vivo**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
1	Menos de \$10.000	29	21,2%
2	Entre \$10.000 y \$12.000	102	74,5%
4	Más de \$12.000	6	4,4%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 9. Precio mínimo de venta del cuy**



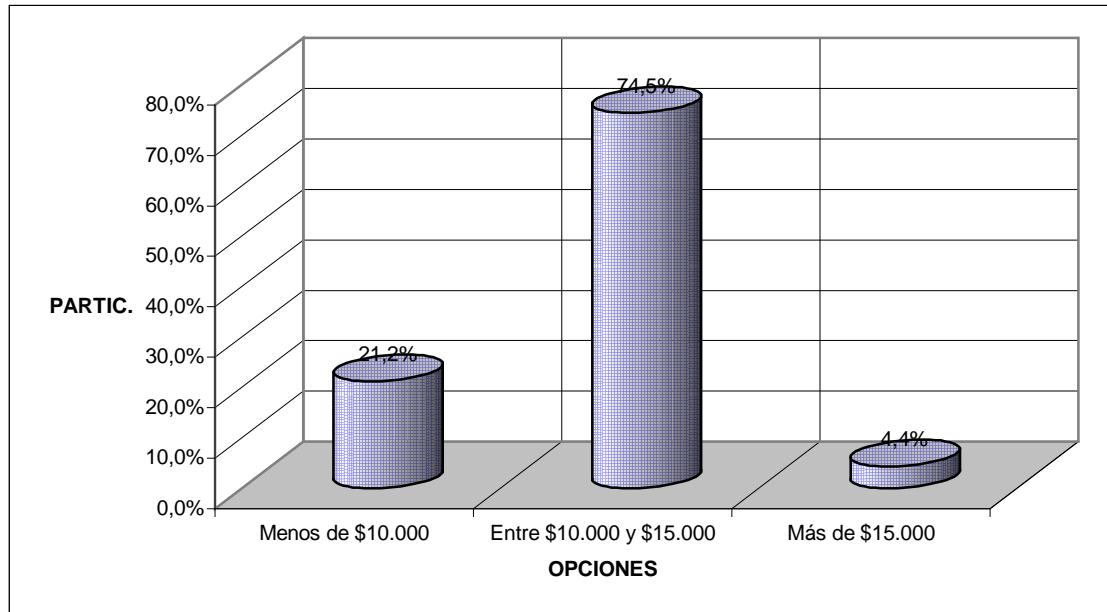
**5.1.10 Precio máximo de venta de cuy vivo.** Cuando se presentan eventos festivos: grados. Comuniones, bautizos, etc. la demanda del cuy es lata y la gente está dispuesta pagar cualquier precio por su carne.

**Cuadro 13. Precio máximo de venta de cuy vivo**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
1	Menos de \$10.000	29	21,2%
2	Entre \$10.000 y \$15.000	102	74,5%
4	Más de \$15.000	6	4,4%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,0%</b>

El 74.5% expresa que el precio más alto de venta de un cuy está en el rango entre \$10.000 y \$15.000, los precios de \$14,000 y \$15.000, son, como se expresó, usuales en determinadas fechas. La variable precio es y seguirá siendo importante en la determinación de la demanda; en la empresa VISIONARIOS, el precio establecido para la venta del cuy a los asaderos es de \$12.000.

**Figura 10. Precio máximo de venta del cuy vivo**



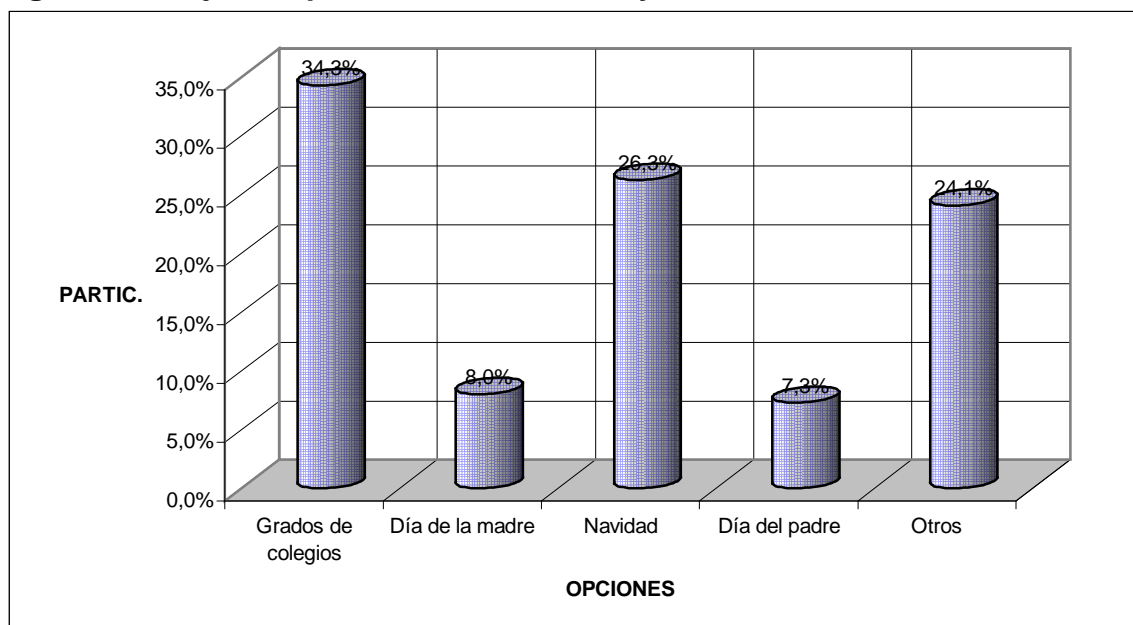
**5.1.11 Épocas propicias para la venta de cuy.** La venta y consumo de cuy en determinadas épocas y eventos es tradicional en Ipiales y la región, fechas memorables como los grados de los colegios, tienen una participación del 34.3% de la mayor demanda, también la época de navidad, tiene una importante significación, con el 26.3%; con menores niveles están el día del padre, con el 7.3% y el día de la madre, con el 6%.

**Cuadro 14. Mejores épocas de venta del cuy**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACIÓN
1	Grados de colegios	47	34,3%
2	Día de la madre	11	8,0%
3	Navidad	36	26,3%
4	Día del padre	10	7,3%
5	Otros	33	24,1%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,0%</b>

Como se expresó anteriormente la época de venta va ligada a la variable precio. La demanda del cuy, en ese sentido, es inelástica, esto quiere decir que su consumo no varía ante un aumento en los precios.

**Figura 11. Mejores épocas de venta del cuy**

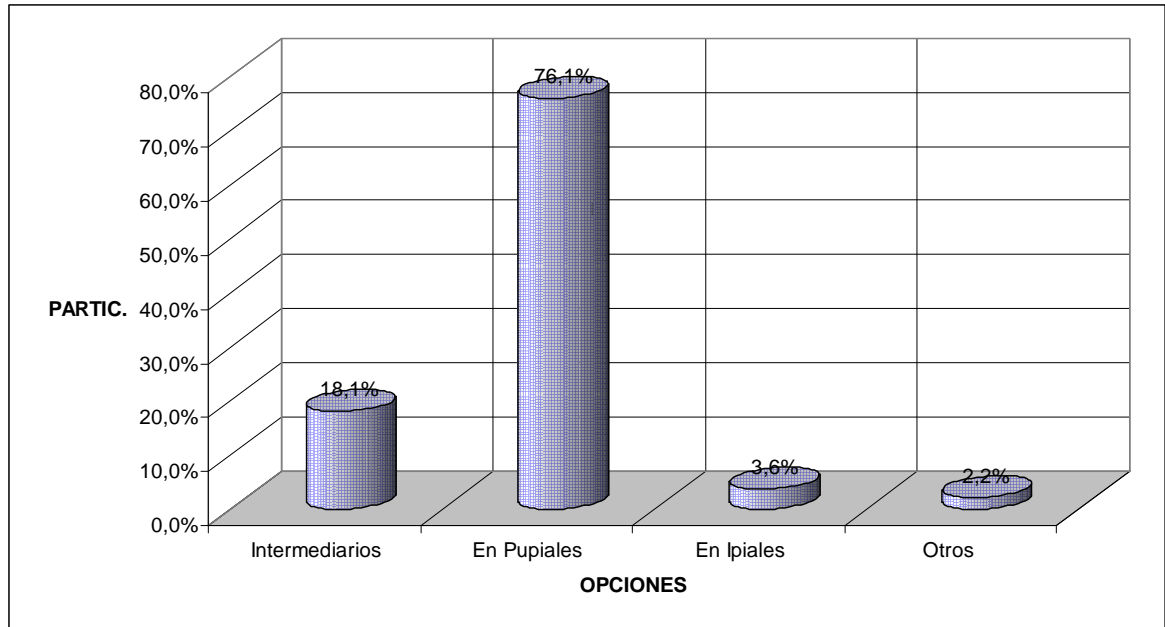


**5.1.12 A quién vende su producto.** La mayoría de los productores de cuyes, el 86.1%, los llevan hasta los asaderos de la región y allí lo entregan, previo un acuerdo verbal o por escrito. Los puntos de acuerdo son el precio, el número de animales y los días de entrega. Un 12.4% lo entrega a los intermediarios y un 1.5%, lo entrega al consumidor final, no necesariamente asado, sino preparado para asarlo en casa, esos casos, sin embargo, son especiales.

**Cuadro 15. A quien le vende su producto**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
1	Consumidor	2	1,5%
2	Asaderos de la región	118	86,1%
5	Intermediarios	17	12,4%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 12. A quién le vende su producto**



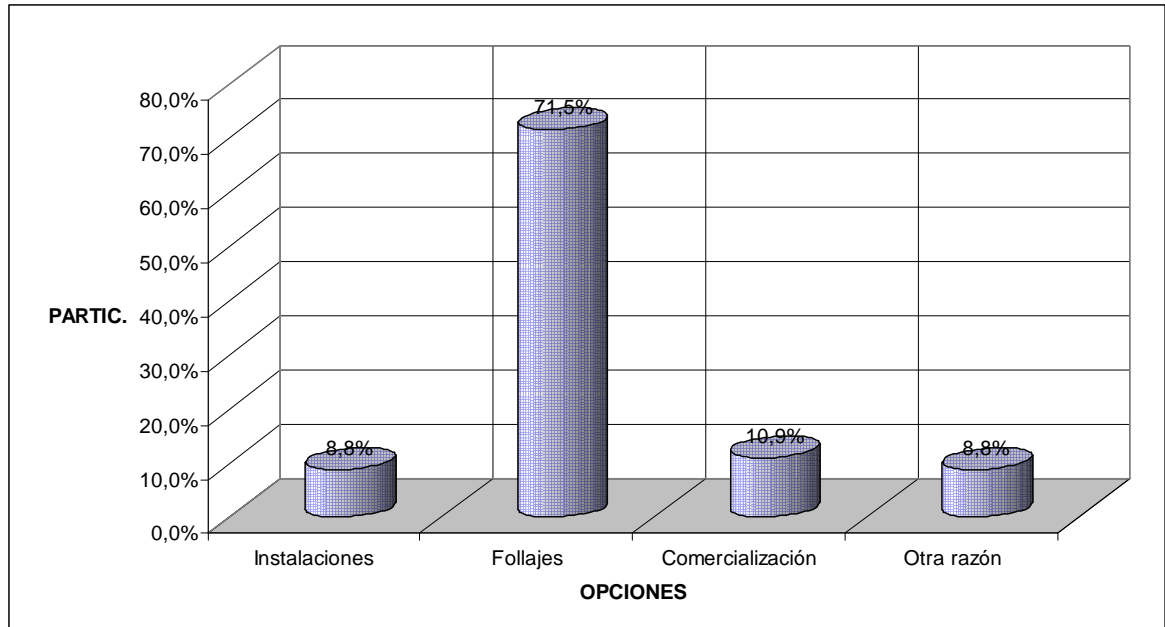
**5.1.13 Dificultades que afronta.** Los problemas que afrontan las personas dedicadas a la actividad de producción y comercialización de cuyes en Pupiales, tienen dificultades de diversa índoles; el 71.5% manifiesta que su principal problema es la falta de follajes, los cuyes son roedores incesantes que exigen la disponibilidad de follaje o su efecto se reflejará en cuyes bajo peso; el 10.9%, dice que su principal problema es la comercialización, según ellos, los asaderos ya tienen sus clientes y es difícil entrar al mercado; un 8,8%, tiene problemas de instalaciones, argumentan que los galpones demandan sumas significativas que ellos no tienen y por ello mantienen sus animales en unas instalaciones inapropiadas; finalmente, el 8.8%, tienen otras razones, entre las que sobresale las enfermedades que atacan los cuyes y minan su producción, generando desazón en los productores.

**Cuadro 16. Principales dificultades que afrontan los cuyicultores**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
1	Instalaciones	12	8,8%
2	Follajes	98	71,5%
3	Comercialización	15	10,9%
4	Otra razón	12	8,8%
	<b>TOTAL</b>	<b>137</b>	<b>100,0%</b>



**Figura 13. Principales dificultades de los cuyicultores**



## 5.2 ANALISIS DE LA DEMANDA

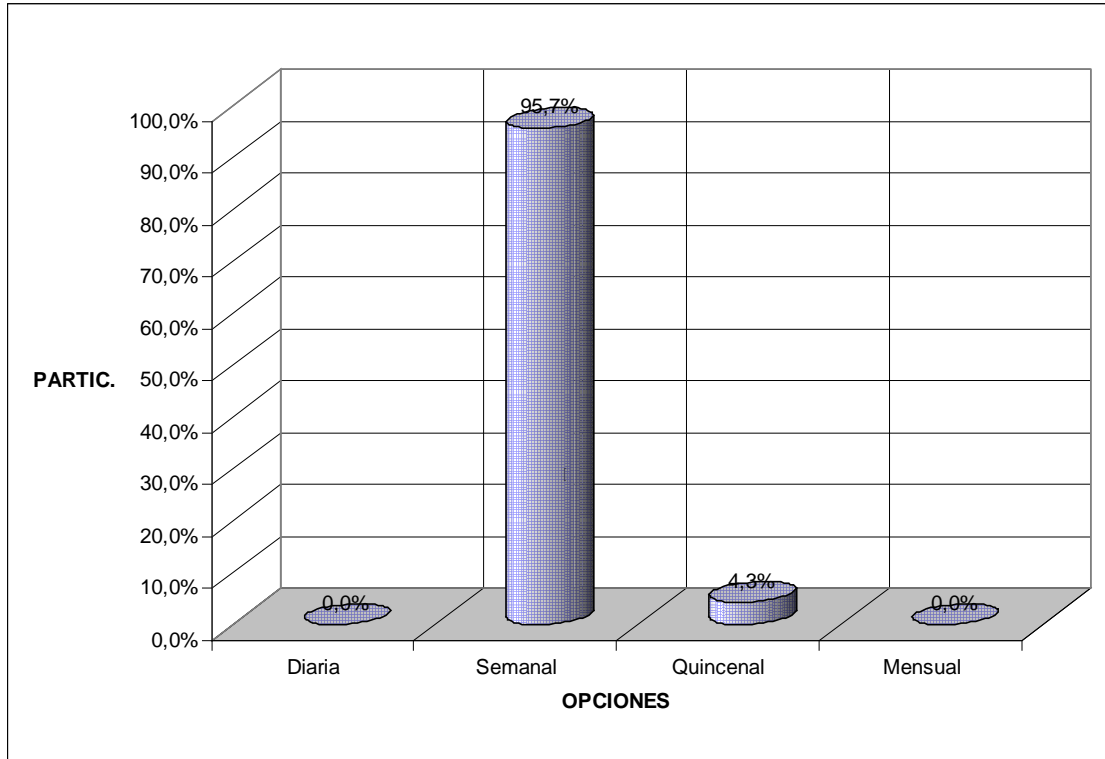
La siguiente información corresponde a un estudio realizado con ocasión del desarrollo del Programa de “Jóvenes Rurales”, realizado por Andrea Rodríguez, en el año 2005, en la ciudad de Ipiales. Las preguntas y los resultados se muestran en forma integrada.

**5.2.1 ¿Con qué frecuencia compra cuyes para su establecimiento?.** De los 23 establecimientos encuestados la frecuencia con que compran los cuyes es semanal como resultado se da que las ventas del cuy asado se realizan en su mayor proporción entre jueves y domingo y las compras se realizan semanalmente.

**Cuadro 17. Frecuencia de la compra de cuyes**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
1	Diaria	0	0,0%
2	Semanal	22	95,7%
5	Quincenal	1	4,3%
6	Mensual	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 14. Frecuencia de la compra de cuyes**

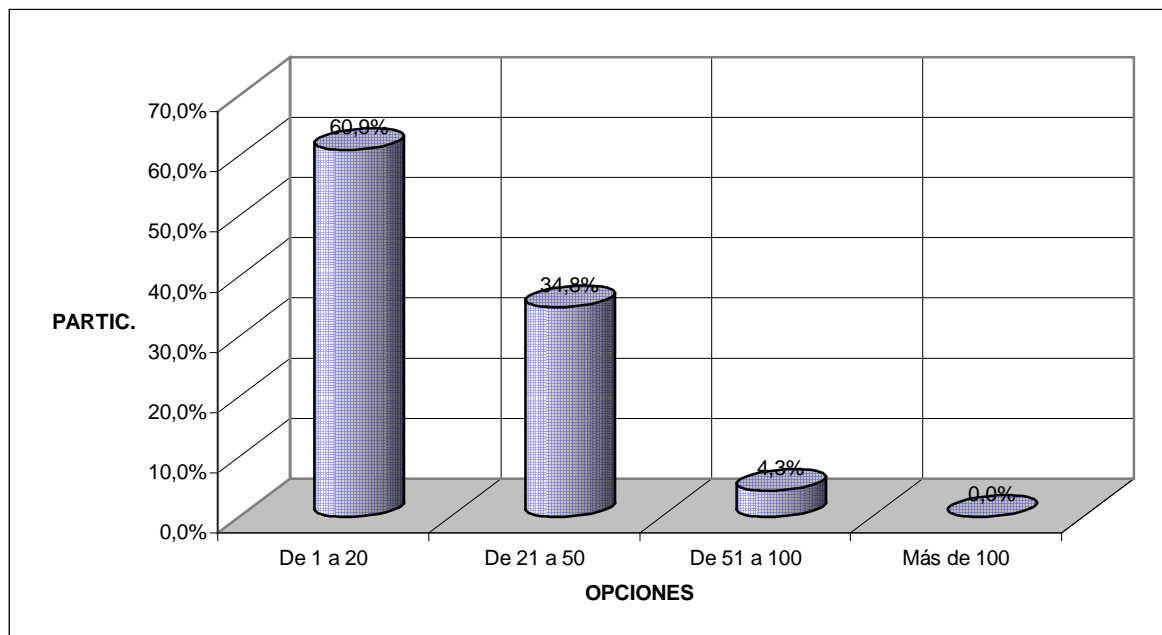


**5.2.2 ¿Qué cantidad de cuyes compra?.** La tendencia de demanda en la adquisición de los cuyes refleja que el mayor porcentaje de compra se da entre el rango de 1 a 20, las razones son porque los establecimientos son pequeños y el costo de mantenimiento de los cuyes representa un incremento en la venta del producto final del mismo, por lo tanto su compra es en baja cantidad.

**Cuadro 18. Cantidad de cuyes que compra**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
1	De 1 a 20	14	<b>60,9%</b>
2	De 21 a 50	8	<b>34,8%</b>
5	De 51 a 100	1	<b>4,3%</b>
6	Más de 100	0	<b>0,0%</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 15. Cantidad de cuyes que compra**

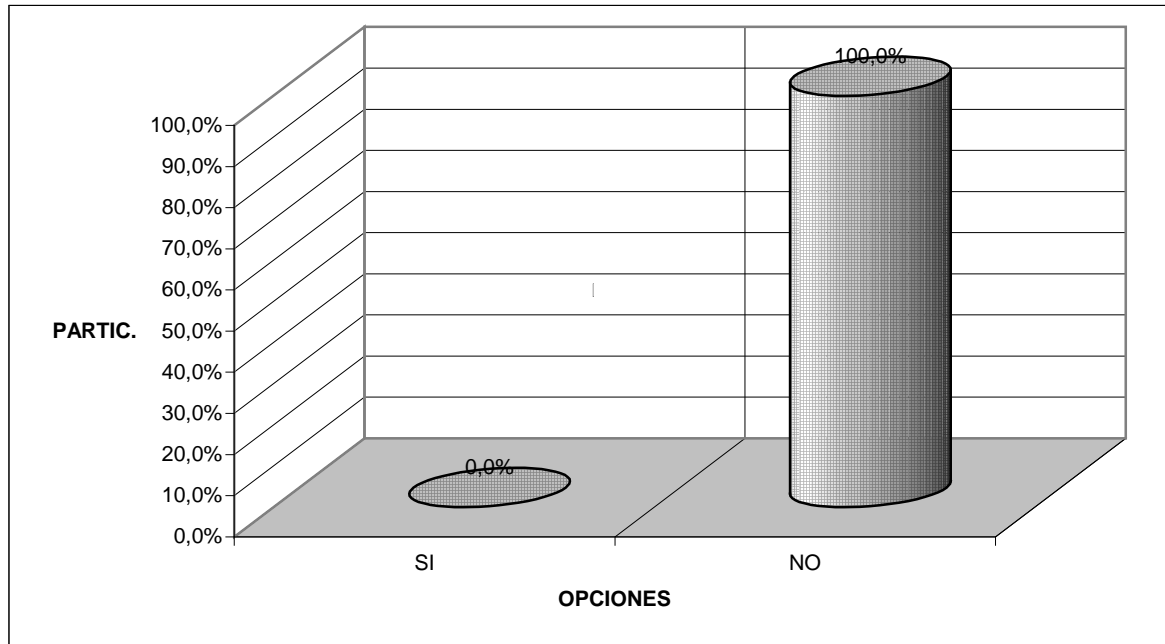


**5.2.3 ¿Tiene su propio criadero de cuyes?.** La totalidad de los asaderos de Ipiales, no tienen su propio criadero de cuyes, sino que necesitan que alguien les provea. Esa situación se estima se inmodificable en el futuro, según los diálogos sostenidos con los propietarios de esos establecimientos.

**Cuadro 19. Tiene su propio criadero de cuyes**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
1	SI	0	0,0%
6	NO	23	100,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 16. Tiene su propio asadero de cuyes**



**5.2.4 ¿Esta conforme con la calidad y el precio de adquisición?.** Los propietarios están conformes en un porcentaje mayor la mitad debido a que no conocen de un proveedor en el mercado que les pueda ofrecer mejores condiciones en cuanto a calidad y precio. Las personas que no están de acuerdo es porque sienten la necesidad de establecer un contacto directo con un proveedor que satisfaga sus necesidades.

**Cuadro 20. Conformidad con el precio de adquisición**

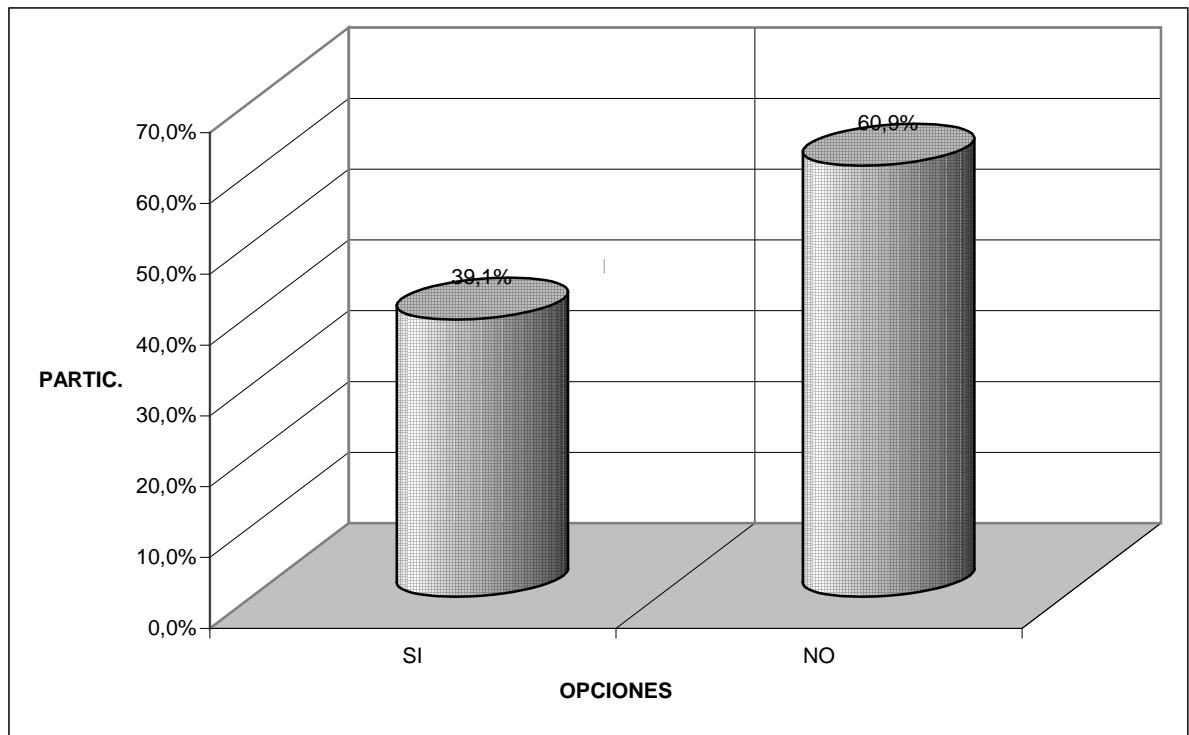
ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
1	SI	15	65,2%
6	NO	8	34,8%
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>

**5.2.5 ¿Está satisfecho con los proveedores?.** La mayoría de los propietarios no se encuentra de acuerdo ya que existen ocasiones en las que la demanda del producto se incrementa, lo cual da lugar al incumplimiento con los clientes, tienen que salir a buscar el producto muchas veces con bajos resultados.

**Cuadro 21. Satisfacción con los proveedores**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
1	SI	9	39,1%
6	NO	14	60,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 17. Satisfacción que presentan con los proveedores**

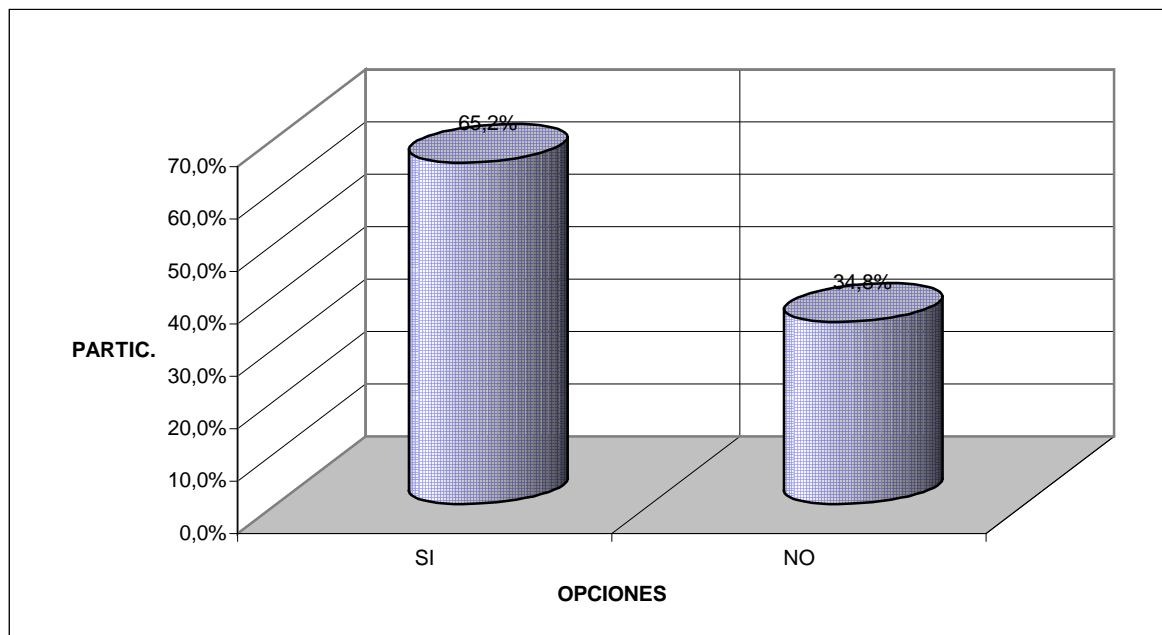


**5.2.6 Le interesaría cambiar de proveedor.** Esto se aplica, si le ofrecen mejores características, en cuanto a precio y calidad. La totalidad de los encuestados están de acuerdo con cambiar a un proveedor que les ofrezca un mayor beneficio para sus establecimientos, ya que un menor costo y mayor utilidad genera un mayor volumen de demanda y por ende mayores ingresos.

**Cuadro 22. Interés por cambiar de proveedor**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
1	SI	15	65,2%
6	NO	8	34,8%
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 18. Interés por cambiar de proveedor**

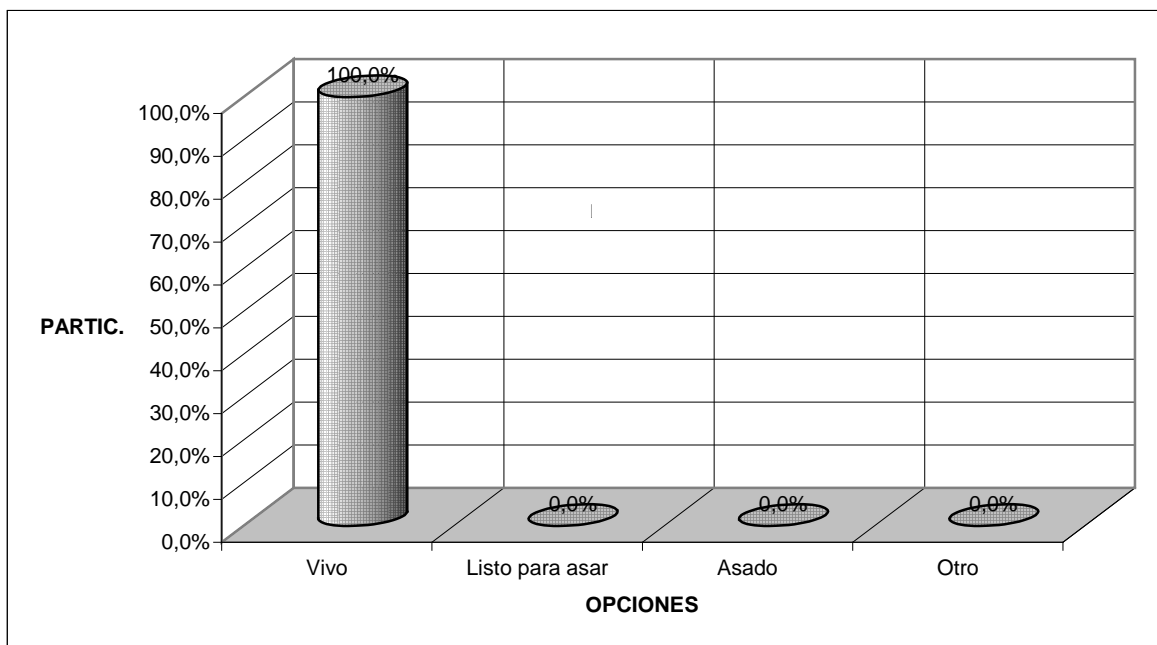


**5.2.7 ¿Como le gustaría que le llegue a usted el producto?.** El total de los establecimientos encuestados respondió que el cuy lo prefiere vivo, lo cual nos conlleva a considerar que la propuesta de entregarlo listo para asar no es factible hasta dar a conocer y posicionar el producto en el mercado.

**Cuadro 23. Cómo le gustaría que le llegue el producto**

ITEM	OPCIONES	FRECUENCIA	% DE PARTICIPACION
1	Vivo	23	100,0%
2	Listo para asar	0	0,0%
5	Asado	0	0,0%
6	Otro	0	0,0%
	<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100,0%</b>

**Figura 19. Cómo le gustaría que le llegue el producto**



## 6 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 6.1 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

En la organización de una empresa cuyícola es importante considerar el recurso humano que participará en su ejecución, los recursos materiales y financieros para el desarrollo de la misma. Es el caso de la tierra para las construcciones y para el cultivo de los pastos, los elementos y equipo a utilizar. Por otra parte, se debe disponer de la información, experiencia y tecnología apropiada al igual que la financiación, esto conlleva al éxito en la producción para consumo y pie de cría.

- **Objetivos y metas:** La constitución de la empresa deberá proponerse la producción de cuyes tipo carne, para la satisfacción de la demanda a nivel regional, nacional o internacional. La producción debe ser de alta selección para mejorar los rendimientos (peso y conversión) y reproductivos (tamaño de camada). Lo anterior conlleva a determinar el volumen anual de animales a producir para consumo y reproducción.

- **Planeación:** en esta etapa se decide de antemano lo que se debe hacer. con objetivos claros, dirección y programas de acción es decir: qué, cómo, cuándo hacerlo y quienes lo harán. La planificación corresponde al ordenamiento racional de una serie de actividades, todas ellas interrelacionadas. las mismas que permitirán alcanzar los objetivos y metas.

- **Proceso de la planificación:** definir el problema, fijar los objetivos, definición de alternativas, selección de la alternativa más conveniente, determinar las actividades, ordenarlas según una secuencia lógica y programar la duración de las mismas.

- **Técnicas de planificación y programación:** corresponde a la acción de ordenamiento de las actividades en función del tiempo y responder a la pregunta: En qué momento se efectuarán las actividades, estableciendo cronogramas. La metodología de programación emplea técnicas de gráficas de barras o gráficas de Gantt. Con esta técnica se controla la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente. Los métodos de CPM (método de camino crítico, el de PERT (programa evaluativo anual Review technique). cuando el número de actividades es numeroso y con ordenamiento complejo.

- **Operación:** incluye el estudio racional del proceso productivo en cada una de sus etapas, a fin de optimizarlas y asimismo detectar los puntos de estrangulamiento o limitaciones que pudieran presentarse.

- **Planeamiento de una explotación de cuyes:** la explotación de cuyes es una actividad creciente que ha logrado un nivel importante de desarrollo en el sector



rural de nuestro departamento y otras regiones del país, gracias a la alta receptividad de la tecnología actualmente existente. De allí la importancia de aprovechar estas ventajas comparativas para realizar el planeamiento de la explotación, considerando estudios técnicos económicos, que permitirán finalmente tomar una decisión a la inversión de acuerdo al tipo de exportación.

El planeamiento consiste en trazar un plan de acción que involucre estudios sobre:

- a. Determinación de mercado
- b. Establecer la localización
- c. Fijar el tamaño
- d. Definir el proceso de producción
- e. Estudiar la inversión y el análisis económico financiero y
- f. Determinar la rentabilidad

Un estudio de mercadeo tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Antecedentes y proyecciones.
- b. Los antecedentes tienen que ver con: las características del producto, área o zona geográfica del mercado, los productos actuales, los precios y costos de producción, series estadísticas de producción y consumo, características del consumidor y comercialización del producto.
- c. Las proyecciones se refieren principalmente a la demanda futura, o lo que es lo mismo un pronóstico de su comportamiento. Es oportuno comentar que no es posible realizar proyecciones exactas del comportamiento de la demanda, ni en cantidades, ni en precios.

## 6.2 MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA "VISIONARIOS", DE PUPIALES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Se cuenta con personal idóneo, capacitado (por la experiencia con la actividad) para que a través de una dinámica interdisciplinaria, logren complementar más eficientemente las actividades a desarrollar y puedan impulsar esta idea empresarial.	D1. La limitación para la consecución de los recursos suficientes o de una fuente de financiamiento para desarrollar la alternativa empresarial.
F2. La Empresa Asociativa Familiar "VISIONARIOS", de la vereda "El Común", del municipio de Pupiales, tendrá una producción continua desde los pie de cría (estudio genético), levante y cuyes listos para el consumo; lo que permitirá tener una oferta en todo tiempo para abastecer el mercado que en comercialización de cuy es insatisfecha.	D2. Mantener la organización dentro de la Empresa Asociativa Familiar a pesar de los inconvenientes que se puedan presentar en el proceso de producción y comercialización del producto, además la falta de una capacitación y seguimiento constante en ideas de negocio, aspectos técnicos, conocimientos legales y administrativos de una organización.
F3. La innovación radica en el tipo de alimentación empleado en este proceso, porque además de los forrajes convencionales, se utilizarán especies como la alfalfa, el obade y la hoja de calabaza, lo cual permite la reducción del consumo de concentrados y costos de producción, contribuyendo de esta manera a mejorar los ingresos en dicha empresa y mejorar la nutrición de las especies.	D3. Los cuyes sufren de enfermedades ocasionadas por el medio ambiente e inadecuado manejo de los forrajes, que de no ser tratadas a tiempo extinguen buena parte de estos, como la yersinia que no ha logrado controlarse plenamente.
F4. La composición físico química y humedad del predio característica de la zona, permite un mayor rendimiento en los forrajes como la alfalfa, el obade y la hoja de calabaza.	D4. Ausencia de una capacitación con respecto a las normas de calidad como el caso de las buenas prácticas manufactureras y normas de calidad.
F5. Hay un conocimiento previo del mercado por parte de los inversionistas. Las fuentes primarias expresan que la	

<p>demanda de cuyes en la región está insatisfecha, lo cual justifica el proyecto.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>
<p>O1. Alternativas de apoyo por parte de instituciones de carácter oficial como la Alcaldía de Pupiales, SENA, ICA, CORPONARIÑO, Gobernación de Nariño, representadas en asesorías y la posibilidad de acceder a recursos de financiación.</p>	<p>A1. Incidencia de las políticas gubernamentales en determinadas áreas, como los impuestos onerosos</p>
<p>O2. La cultura nariñense con respecto al consumo del cuy permite abrir la comercialización de este producto sin necesidad de enfatizar en promoción e información ya que hace parte de su propia idiosincrasia.</p>	<p>A2. La negativa para la otorgación de créditos que permitan la financiación de las inversiones en que se incurre para su implementación.</p>
<p>O3. La estructuración de este proyecto que contempla los aspectos de mercado, administrativos y técnicos, brindan la oportunidad de acceder a recursos financieros en condiciones favorables de pago.</p>	<p>A3. La competencia informal que se da a nivel local y regional, que ofrece productos de baja calidad y a menor costo, determinando una inestabilidad en los precios del producto.</p>
<p>O4. La oferta establecida dentro de la región es insuficiente para llenar las expectativas de la demanda de consumo, por tanto se hace necesario la implementación de galpones de producción a escala.</p>	<p>A4. Las temporadas de sequía prolongada en algunos meses que pueda amenazar la normal producción de los forrajes previstos.</p>
<p>O5. Se pretende manejar la producción de cuyes teniendo en cuenta las normas de economía limpia, debido a que en la alimentación se suprimen los concentrados químicos.</p>	<p>A5. Desconocimiento de la situación de las especies menores en el contexto del tratado de Libre Comercio, TLC.</p>

### 6.2.1. CRUCE DE VARIABLES

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DOFA</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal idóneo</li> <li>2. Suficiencia de oferta</li> <li>3. Variedad en la alimentación</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos limitados</li> <li>2. Limitantes administrativas</li> <li>3. Presencia de enfermedades</li> <li>4. Limitantes de capacitación</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo institucional</li> <li>2. Cultura de consumo</li> <li>3. Acceso a recursos</li> <li>4. Disponibilidad de oferta</li> <li>5. Producción limpia</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El personal se ha capacitado en la actividad</li> <li>2. La oferta encuentra respuesta en la demanda</li> <li>3. La calidad del producto es atractivo para los consumidores</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los recursos son accesibles</li> <li>2. La capacitación en temas administrativos o técnicos es posible</li> <li>3. La producción del cuy es sana</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas gubernamentales</li> <li>2. Negación de créditos</li> <li>3. Competencia desleal</li> <li>4. Sequías en el campo</li> <li>5. Desconocimiento TLC</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El producto de VISIONARIOS es competitivo</li> <li>2. Se tiene una baja estructura de costos de producción</li> <li>3. Se ofrece un producto de calidad, con servicio</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen organismos financiadores de este tipo de proyectos</li> <li>2. Los pie de cría son importantes para lograr el efecto multiplicador</li> <li>3. El conocimiento del mercado reduce los riesgos</li> </ol>

### 6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**JUNTA DE SOCIOS:** La junta Directiva: integrada por los socios, quienes son, a su vez, los miembros de la familia, entre ellos nombrarán un administrador, quien será el representante Legal de la empresa, se registrá por Estatutos internos y el Código de Comercio

La estructura organizacional de Empresa Asociativa Familiar, VISIONARIOS es la siguiente:

### **ADMINISTRADOR:**

Jefe Inmediato: Junta de socios.

Nivel: Directivo y administrativo.

### **Funciones**

- Para el caso de la empresa VISIONARIOS, el Administrador, además de cumplir con sus responsabilidades como representante legal de la empresa ante el estado, los socios y la comunidad, deberá asumir otras responsabilidades administrativas (Compras, tesorería y ventas), atendiendo los requerimientos internos y externos de la empresa, por lo tanto entre sus funciones deberá:

- Encargarse de la plantación, dirección y del control de la gestión administrativa de la empresa, en este caso de todo el centro de producción cuyícola y para ello se encargará de definir los procedimientos y políticas estratégicas de orden administrativo y financiero que vayan en beneficio económico y social de la empresa y sus socios.

- informara oportunamente a la Junta de socios sobre los resultados obtenidos del trabajo de la empresa (indicadores de gestión), como de las medidas o decisiones a tomar en el direccionamiento de la misma, es decir velará por la implementación de principios, valores y reconocimiento de las asignaciones salariales y prestacionales de Ley, si a ello hubiere lugar.

- Determinara pautas y lineamientos para que todos los funcionarios cumplan con los objetivos propuestos en el desarrollo del proyecto, según las responsabilidades que contemple el manual de funciones de los empleados, es decir deberá cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos del centro de producción cuyícola.

- Asumirá responsablemente el manejo administrativo, financiero y contable de las actividades del centro de producción cuyícola relacionadas con la empresa y otras instituciones (proveedores y clientes), para ello deberá preparar y ejecutar el presupuesto para el buen funcionamiento del mismo.

- Como asume responsabilidades de manejo contable deberá encargarse del recaudar los ingresos que genere la empresa, de las inversiones y gastos que se generen en el proceso, llevando un control de los mismos y para ello deberá realizar comprobantes de ingreso y egreso de los movimientos de la empresa. De igual manera deberá llevar un kardex de entrada y salida del cuy, y un registro de la cartera, incluyéndola en un sistema de información, el cual deberá ser confiable.

- El centro de producción cuyícola no contratará vendedores, el gerente será quién se encargue de realizar el proceso de comercialización, publicidad y

posicionamiento del producto, así como del proceso logístico: compra de insumos y materia prima, entregas justo a tiempo, verificación y control de salida del producto, para ello se ha contemplado que además del sueldo fijo que recibirá por su trabajo como gerente, se destinará unos recursos para comisión de ventas.

**Nota:** El representante legal del centro de producción cuyícola debe estar capacitado en la producción de esa especie y estar periódicamente en capacitaciones con respecto al producto y su comercialización, así mismo buscar capacitación constante para los miembros de la empresa.

## **SECRETARIA**

Jefe inmediato: Administrador

Funciones:

- Llevar la correspondencia de la empresa, en forma ordenada y clasificada
- Llevar los registros de los movimientos contables y financieros de la empresa
- Efectuar las compras y suministros que se necesiten para el normal desarrollo de la empresa
- Las demás que le asigne el Administrador, concordante con sus funciones

## **OPERARIOS**

Jefe Inmediato: Administrador

Operario 1: Sus funciones están dirigidas al mantenimiento del galpón, control de natalidad, mortalidad, marcación, reproducción, destete gestación; el parto el destete; la cría; el levante y el engorde de esta especie, cumpliendo sanitariamente con todas las normas de higiene y manipulación en todo su proceso brindando y garantizando un producto de Calidad.

- Informar oportunamente sobre cualquier anomalía que se presente, a su jefe inmediato.
- Realizar mantenimiento periódico del centro de producción cuyícola, velando por el cuidado de herramientas, equipos y demás elementos de trabajo que le hayan sido asignados para cumplir su labor.
- Orientar y dirigir la producción de cuyes en forma permanente y continua. Informar periódicamente de los requerimientos en cuanto a dotación y suministros para el centro de producción cuyícola.

Operario 2: Sus funciones son de apoyo al proceso como mantenimiento, fertilización, corte, deshidratación del forraje y el almacenamiento en épocas de sequía

- Informar oportunamente sobre cualquier anomalía que se presente, a su jefe inmediato.

- Realizar mantenimiento periódico del centro de producción cuyícola, velando por el cuidado de herramientas, equipos y demás elementos de trabajo que le hayan sido asignados para cumplir su labor.

- Orientar y dirigir la producción de cuyes en forma permanente y continua. Elaborar periódicamente un programa de requerimientos en cuanto a dotación y suministros para la planta.

#### 6.4 IMAGEN CORPORATIVA



Las figuras que se ubican en el rectángulo, son imágenes abstractas del cuy. Los colores que se utilizan tienen dos sentidos: el primero es estético debido a que hay armonía en su combinación y el segundo obedece a la representación de la naturaleza, esencia misma del producto.

En los diferentes documentos oficiales de la Empresa, lo mismo que en los empaques o medios físicos en los cuales se deba identificar a VISIONARIOS, ese símbolo será la imagen corporativa, única e inconfundible.

El lema es: **VISIONARIOS: “¡Por la senda del progreso familiar y social!”**

#### 6.5 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Competitividad:** la producción de cuyes se hará de manera organizada, con calidad, precio accesible y representativo, oportunidad en la entrega, servicio y atención.

- **Eficiencia:** el seguimiento de procesos de calidad, en concordancia con el diseño técnico del proyecto, permite la obtención de un producto de calidad, con el reconocimiento de los consumidores.

- **Productividad:** el rendimiento de la producción por unidad considerada, se logrará mediante el fiel cumplimiento de los procesos técnicos establecidos, eso deriva en beneficios económicos para los inversionistas.

- **Respeto:** la dinámica de trabajo al interior de la Empresa Asociativa Familiar, estará signada por ese valor, el cual trascenderá ese entorno y se ubicará, como una característica individual y empresarial, en el entorno en el cual incide VISIONARIOS.

- **Calidad:** la satisfacción plena del cliente se logra con este principio que proviene del proceso mismo y de quines estén al frente de su cumplimiento, por esos se asocia la calidad del producto, con la calidez del servicio y así se consigna en el mensaje corporativo.

- **Responsabilidad:** se entiende como el compromiso adquirido de la empresa con sus clientes (internos y externos) y el nivel de cumplimiento de eso que se ha establecido. En VISIONARIOS, la responsabilidad es inherente al propio devenir institucional.

- **Oportunidad:** se aplica al suministro del animalito a sus clientes y a los distintos procesos que se apliquen para la obtención del producto final. Eso genera confianza y seguridad.

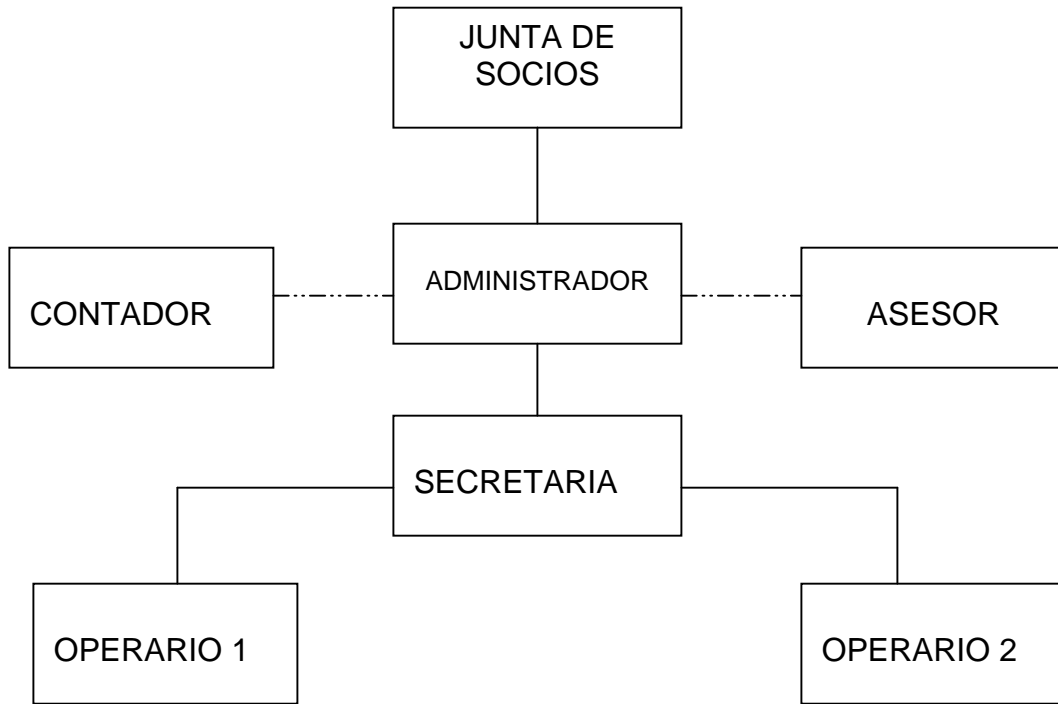
- **Servicio:** es la compilación armónica y funcional de los principios anteriores. El cliente será la persona indicada para evaluar su cumplimiento.

## 6.6 ORGANIGRAMA

Es indispensable establecer dentro de la Empresas Asociativa Familiar, VISIONARIOS, de la ciudad de Pupiales, una estructura organizacional en la cual se conozca en forma previa y permanente, cada uno de los cargos necesarios para un desempeño normal y funcional de la actividad objeto de trabajo de la empresa. Las líneas de autoridad establecidas siguen el esquema convencional, esto es, un esquema horizontal; no obstante, por tratarse de una empresa familiar, se estima la presencia de equidad con respeto por el trabajo y funcionalidad ante los procesos a desarrollar.



## EMPRESA ASOCIATIVA FAMILIAR “VISIONARIOS”



### 6.7 MISIÓN

VISIONARIOS satisface las necesidades del cliente interno y externo, produciendo y comercializando CUYES con excelentes parámetros de calidad, para lograr un cliente satisfecho. El enunciado anterior no es solamente un buen propósito, es una premisa fundamental de trabajo cotidiano que implica compromiso y responsabilidad.

### 6.8 VISIÓN

Para el año 2010 nos convertiríamos en una organización líder en la producción de cuyes, a nivel de empresa asociativa familiar, a nivel regional, nacional e internacional, siendo identificados como símbolo de calidad, servicio y eficiencia. Los componentes temáticos del estudio se orientan hacia el cumplimiento de esa visión y por ello la conjugación de la teoría y las cifras (asociadas a la operatividad) que denotan rentabilidad y permanencia en el mercado.

### 6.9 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

**6.9.1 Estrategias de distribución.** La distribución del producto se hará previa identificación de los asaderos con mayor representatividad de Ipiales y la región;

los asaderos que presentan mayor demanda potencial, según lo determina la información primaria son:

- Asadero "Casa verde" de Ipiales
- Restaurante "Casa vieja" de Ipiales
- Asadero "la Casa del cuy" de Ipiales
- Restaurante "La Esquina" de Ipiales
- Asadero "El Pastuso", de Pupiales
- Restaurante "La Casona" de Aldana

También se tienen identificados demandantes en los municipios de Tulcán e Ibarra, en la República del Ecuador, sin embargo, ese mercado es posible lograrlo efectuando la exportación formal del cuy, lo cual, en principio, no se tiene establecido.

Los criterios que se considerarán para llegar al cliente son: precio, calidad, servicio e innovación.

**6.9.2 Estrategia de Precio.** El precio promedio de venta de un cuy vivo es de \$12.000. La empresa VISIONARIOS mantiene ese precio, sin embargo, no considera estática esa variable, sino que admite variantes: otorgará un descuento del 5% para compras al contado, para compras superiores a 10 animales; concederá un plazo de pago de 15 días, manteniendo el precio de venta y garantizará la estabilidad del precio, durante un lapso de tres meses.

**6.9.3 Estrategia de Calidad.** Esta variable se considera relevante en el proyecto. Proviene del proceso aplicado en la producción, descrito en esta investigación. La forma típicas de verificarla es mediante el peso y el tamaño, asociados al color y olor de su carne. Los primeros aspectos se verifican fácilmente, con o sin ayuda de una báscula, los segundos provienen del conocimiento y experiencia de los demandantes.

Para el cumplimiento de la estrategia de distribución, los oferentes del producto, llevará el mismo, utilizando el transporte intermunicipal, de una manera técnica, es decir, utilizando los recipientes apropiados para que el producto llegue en excelente estado de conservación. En forma puntual, se utilizarán canastillas plásticas, protegidas con papel conservante (aluminio) con capacidad de almacenamiento de 50 cuyes cada caja; se estima que como máximo el número de cajas a utilizar cada vez sea de tres y el mínimo una. En el componente financiero se contemplan recursos para atender esos gastos (Ver Anexo. Cuadro Gastos de Venta).

**6.9.4 Estrategias de promoción.** En la estructura de costos y gastos de la Empresa se contemplan unos márgenes de descuento para los clientes; en la práctica, esos valores se expresan en: promociones, descuentos y rebajas, en unos márgenes tolerables (predeterminados), los cuales se cuantifican en el

Anexo financiero; en general, se admite un descuento del 5% del 50% del volumen total y el proyecto es consistente económicamente. En el ítem anterior se detallan los descuentos concedidos, asociados a la variable precio.

Otra forma de promocionar el producto es mediante la entrega al cliente, para efectos de consumo, de las vísceras del animalito, las cuales se entregarán en el momento previo del consumo del animal. El conocimiento ancestral expresa que esas vísceras, preparadas de la forma convencional: asadas sobre un recipiente de barro, mientras se asa el cuy, constituyen un excelente y afrodisíaco aperitivo, el cual no es ofrecido en ninguno de los asaderos conocidos.

En el Análisis de Sensibilidad realizado, tanto para los ingresos como para los costos, con una variación del 10%, se verifica que hay márgenes de rentabilidad aceptables.

**6.9.5 Estrategias de comunicación:** la estructura organizacional de la Empresa es bajo la forma de una Empresa Asociativa Familiar, eso implica que cada uno de los integrantes de la unidad productiva es dueño y responsable solidario de su propia organización. En ese sentido, los distintos órganos de dirección, administración, vigilancia y control, mantendrán una estrecha y permanente comunicación, de manera que los distintos procesos y actividades fluyan con celeridad, eficiencia y oportunidad.

Además de la fluida comunicación interna, es necesario que haya una fuente oficial de comunicación desde la empresa hacia el mercado, de esa manera, se evita incurrir en informes erróneos o sesgados. En ocasiones puntuales como: las cotizaciones, las respuestas a pedidos y otros actos formales, la respuesta debe ser oficial y por escrito, eso también evita imprecisiones en el manejo de la información.

**6.9.6 Estrategia de aprovisionamiento.** Los pies de cría necesarios para lograr el efecto multiplicador deseado, es mediante la adquisición de los pies de cría con calidad certificada. Las especies seleccionadas (ver sus características en el Estudio Técnico), se adquirirán en los lugares apropiados para tal efecto; uno de los lugares sugeridos es el criadero de cuyes del señor Roberto Beltrán, quizás el único productor organizado de la región.

Una vez se hayan logrado los ejemplares planeados, por la vía de la reproducción biológica, la empresa VISIONARIOS, estará en capacidad de ofrecer para la venta y conservar, en inventarios, la cantidad necesaria y suficiente como para garantizar la autosostenibilidad del proyecto y la garantía de su permanencia reproductora.

**6.9.7 Estrategias de Servicio.** El cliente debe estar satisfecho con el producto. Para ello se brindará atención personalizada, para ello el Administrador de VISIONARIOS o algún miembro de la misma, efectuará visitas periódicas a los establecimientos, de manera que los clientes (asaderos) comprueben el interés

que le brindan los productores y podrá manifestar sus inquietudes respecto de la calidad del producto, la oportunidad en la entrega y otros detalles asociado al producto y al servicio.

El servicio conlleva a una mejor comunicación y acercamiento entre la Empresa y el cliente. En forma puntual, las estrategias a implementar son:

- La comercialización del cuy se hará en la presentación convencional: en vivo, de manera que se pueda garantizar su calidad
- La imagen corporativa de la institución, se proyecta con un criterio de identidad empresarial y conexidad con el cliente
- La oferta del producto se realizará, en los diferentes escenarios de la región, ya descritos anteriormente. La popularidad del producto, en virtud de su calidad, masifica la demanda y genera beneficios a la Empresa Asociativa Familiar.
- La estructura de costos y gastos (eficientes) le permite establecer promociones y descuentos, de los cuales se derivan en beneficio para los clientes
- Los principios y valores cooperativos, se acatarán en la práctica, de manera permanente, con profunda convicción. Así el cliente, encontrará calidad y calidez en el producto y en el servicio recibido
- Estas características distinguirán a VISIONARIOS como una empresa "Familiarmente amiga y servicial"

Las estrategias de mercadeo, descritas anteriormente, tienen un sustento presupuestal en el componente financiero y económico que se encuentra en el Anexo de la investigación. De manera puntual se tiene:

Gastos de distribución	10.000	120.000
Gastos de promoción	10.000	120.000
Gastos de publicidad	10.000	120.000
Transportes	140.000	1.680.000
<b>TOTAL</b>	<b>170.000</b>	<b>2.040.000</b>

El objetivo de la Empresa es aprovechar al máximo los recursos destinados al mercadeo y su posicionamiento en el mercado.

## 6.10 ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN PARA LA EMPRESA VISIONARIOS

**6.10.1 VISIONARIOS y su modelo gerencial.** Dentro de las distintas corrientes administrativas que se pueden aplicar en la dirección de las micro, pequeñas y medianas empresas de Ipiales, se ha elegido la Teoría sobre los Determinantes de la Competitividad de Michael Porter<sup>15</sup>, como sustento conceptual de contrastación y análisis. Según esta teoría “La instauración de la competitividad como un objetivo de desarrollo latinoamericano presupone tener alguna idea sobre cómo se promueve y apoya a los países en la elevación sostenida de la productividad de sus diversas actividades”<sup>16</sup>.

En la asimilación particular de la teoría enunciada, a la realidad de Empresa Asociativa Familiar de Pupiales, las acciones y actividades que permitirán alcanzar las estrategias sugeridas se conciben desde la perspectiva de la matriz PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar):

**PLANEAR:** El proyecto mismo es un acto de planeación. La empresa tiene un objetivo definido en cuanto a su orientación

**HACER:** Coincide con la etapa operativa del proyecto

**VERIFICAR:** Será la actividad del día a día. Cumplir con eficiencia las actividades y los procesos empresariales y corregir los desfases administrativos y técnicos

**ACTUAR:** Una vez establecido el problema, se procede a la aplicación de la solución

Las empresas de la región, presentan unas características que las ubican en condiciones de desigualdad frente a las empresas internacionales e, incluso nacionales, debido a su estructura económica; sin embargo ellas deben entrar en el proceso de globalización, ante lo cual necesitan reestructurarse y modernizarse. El diagnóstico de Porter, coincide con la realidad local y regional:

Los “medianos, pequeños y microproductores encuentran que el mercado en el cual sus capacidades productivas eran pertinentes ha desaparecido. Producían y comercializaban en y para mercados locales que fueron destruidos o mejor, expropiados... Lo que era

---

<sup>15</sup> Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en empresas e industrias específicas y no en todos los sectores de un país

<sup>16</sup> JÁUREGUI GÓMEZ, Alejandro. LOS DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD DE PORTER. Ensayo. Madrid. 2006.

competitivo en un mercado regional o nacional no está resultando serlo en el nuevo mercado globalizado, lo cual está implicando la destrucción masiva de las capacidades productivas que se encuentran en manos de la gran mayoría de los productores y trabajadores de los países menos avanzados...Las condiciones, por lo tanto en toda América Latina no son muy favorables, y son pocas las empresas que logran insertarse adecuadamente en la dinámica de crecimiento, configurando pocos grupos empresariales, con perfil ganador”<sup>17</sup>.

Pero el mismo autor propone: “Ante estas realidades mundiales, los diferentes bloques económicos, aplican diferentes políticas para afrontar los retos de la competencia global. En un extremo del espectro se encuentran países que han logrado superar en el curso de pocos decenios los obstáculos a la convergencia de ingresos y productividad con el mundo desarrollado y, en el otro, aquellos que aun no logran identificar la manera de librarse de los obstáculos del atraso relativo y absoluto”. Esto conlleva a que las empresas, con la contribución del Estado (que tienen como misión la de crear las condiciones propicias de operatividad) efectúen los cambios tecnológicos necesarios y se consoliden los procesos con generación de valor agregado (lo cual supone una interacción sectorial).

Las condiciones actuales del mercado, conllevan a que las empresas (y las personas) trabajen con criterios de productividad y competitividad, en ese sentido, las concepciones de Porter, en cuanto a la determinación de estrategias que permitan a las mipymes un mejor dominio y ser competitivas en el mercado son:

- 1. La dotación del país**, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
- 2. La naturaleza de la demanda interna** en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
- 3. La existencia de una estructura productiva** conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta

---

<sup>17</sup> Obra citada (11)

interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

**4. Las condiciones prevaletientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas,** así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

Aquellas se conciben como un todo armónico, provienen de los requerimientos del mercado y la respuesta efectiva que deben brindar las organizaciones; por esa razón el manejo y empoderamiento de las funciones y los principios alternativos, permiten crear las estrategias necesarias de competitividad.

- **Calificación del trabajo:** los requerimientos actuales conllevan al conocimiento y dominio de los temas del mercado
- **Eficiencia en el modelo gerencial:** buscarán la organización interna con productividad y la calidad del servicio con competitividad.
- **Liderazgo:** concebido en los distintos niveles funcionales de la organización.
- **Orden y disciplina:** es inherente a la administración
- **Motivación:** Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- **Exploración de mercados:** es preciso consolidar los segmentos del mercado nacional y acceder, de manera competitiva, a los mercados externos.
- **Trabajo en equipo:** la unión permite consolidar procesos y adquirir fortaleza ante los retos externos.
- **Principios y valores:** el ser humano es el artífice en el desarrollo empresarial. Su acatamiento, con un efecto multiplicador, constituyen una fortaleza con resultados evidentes.

**6.10.2 Requerimientos internos específicos.** La creación de la empresa propuesta: VISIONARIOS, requiere de un entorno favorable que estimule el espíritu empresarial que se ha gestado con esta propuesta. En Colombia y obviamente en Pupiales, las empresas familiares se deben ajustar al marco normativo vigente, específicamente por la Ley 905 de 2004 y una serie de normas complementarias; en ese marco legal se definen el funcionamiento de la libertad de empresa y de libertad contractual.

Además de la organización jurídica que se adopte, de las obligaciones laborales y prestacionales deben trabajar y consolidar los siguientes aspectos:

- **Información contable:** los comerciantes tienen unas obligaciones contables, información que se concibe como un sistema de información económica y social de la organización que facilitan el logro de los propósitos empresariales, sin contravenir las disposiciones legales, especialmente las tributarias.

- **Alcances en tributación:** es uno de los factores más sensibles que presentan las empresas. Todas las iniciativas productivas derivan en inversiones, generan ingresos y empleo, pero también responsabilidades con el fisco que le permite al país cumplir con su objeto social. En el estudio financiero se establecen los flujos de ingreso y egreso, estimándose las obligaciones fiscales correspondientes.

- **Necesidad de conocimiento administrativo:** La empresa asociativa familiar debe conocer la regulación y normatividad que la afecta (positiva o negativamente), evitando incurrir con intencionalidad o no en evasiones, elusiones o fraudes fiscales. Aunque, por las características de su estructura, este aspecto no es muy exigente, si es sugerible establecer la previsión, sobretodo cuando la empresa alcance los niveles de crecimiento que se esperan.

Con anterioridad a la expedición de la Ley 905 de 2004 que regula actualmente las actividades que desarrollan las micro, pequeñas y medianas empresas, se expidieron otras normas, como la Ley 590 de 2000, cuya pretensión era crear espacios institucionales de apoyo a las Mipymes, que crea espacios de concertación como el Consejo Superior para la micro, pequeña y mediana empresa y el Fondo FOMIPYME que sirve como un instrumento de cofinanciación del desarrollo de esas unidades económicas, establece incentivos fiscales y parafiscales para la creación de nuevas empresas y redujo los aportes al SENA, ICBF y CAJAS DE COMPENSACIÓN durante los tres primeros años de operación de esas empresas.

## **6.11 LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA VISIÓN DEL GOBIERNO NACIONAL**

En opinión del gobierno nacional, los colombianos han demostrado capacidad de trabajo, creatividad y espíritu emprendedor para hacer empresa aun en las condiciones adversas que se afrontan debido al fenómeno de la violencia; sin embargo, aún resta mucho por hacer y las oportunidades para generar nuevas empresas se presentan tanto en las actividades tradicionales como en los sectores de mayor dinamismo en la era de la nueva economía como la biotecnología, la informática, telecomunicaciones, microelectrónica y el medio ambiente, entre otras áreas.

El Ministerio de Desarrollo Económico se ha comprometido con el diseño e implementación de estrategias que permitan asignar recursos con mayor eficacia y



aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado estimulando al sector privado, fomentando la inversión en actividades empresariales mediante la minimización de obstáculos institucionales que dificulten la creación de empresas y su posterior inserción en los mercados.

Como resultado de las políticas de ajuste se ha conseguido un entorno favorable para una política de inversión en creación de empresas. Las tasas de interés nominales son las más bajas en los últimos 20 años y en términos reales son las más bajas desde marzo de 1993, lo que implica que el riesgo de un proyecto de inversión es menor dada la correlación entre los parámetros técnicos de evaluación.

En la política gubernamental se consideran como principios orientadores los siguientes:

- La integralidad
- La flexibilidad
- La Universalidad
- La Solidaridad
- La Masificación
- La Concentración
- La Innovación:

**La integralidad:** Una política de fomento al espíritu empresarial y a la creación de empresas debe ser integral porque su campo de actuación considera los aspectos económicos y sociales que hagan posible la creación y consolidación de nuevas empresas en Colombia. Ese es el caso de la propuesta a desarrollarse en Pupiales.

A nivel micro se deben proveer apoyos en todas las áreas: Preinversión, capital, crédito, mercados, comercialización, diseño, etc. De esa manera, las iniciativas empresariales se convertirán en empresas realmente establecidas. El futuro empresario debe contar con acompañamiento adecuado en todas las fases del proceso de creación de su empresa, desde que concibe la idea hasta que logra la etapa operativa de su negocio.

**La flexibilidad:** Las capacidades y posibilidades de las personas en cuanto a lograr beneficios y servicios requeridos para apoyar su naciente empresa, son distintos y por ello ese aspecto se debe asumir con flexibilidad, es necesario reconocer las condiciones particulares de los candidatos a empresarios y su adaptación a las circunstancias cambiantes de cada realidad.

En Ipiales, la tendencia debe ser hacia la consolidación de las empresas considerando las especificidades que le imprime la frontera, con una orientación hacia los escenarios globales, lo cual implica un conocimiento permanente del entorno, para ello es menester adecuar las metodologías y los modelos de

intervención de los bienes a producir y los servicios a prestar según las particularidades mencionadas.

**La Universalidad:** El deseo y la necesidad de ser empresario no discrimina actividad económica, condición social, posición económica ni procedencia regional. El desarrollo del país deberá orientarse hacia las empresas con capacidad de innovación y de incorporación de las nuevas tecnologías que hagan del país y sus regiones una economía competitiva en un contexto universal. Sin embargo, existen actividades empresariales elementales y en los sectores tradicionales de la economía que deben apoyarse. “Estamos hablando de organizaciones empresariales que como las Famiempresas y los trabajadores por cuenta propia requieren de un apoyo integral para hacer realidad sus sueños empresariales. Se trata de hacer converger objetivos sociales y económicos prolongando el ciclo de vida de las unidades y reduciendo su mortalidad, a partir de orientaciones sobre el espacio económico real de las iniciativas”<sup>18</sup>

**La Solidaridad:** El individualismo suele caracterizar a los empresarios debe cambiar debido a las nuevas realidades que impone la economía globalizada. Por ello, se concibe la solidaridad como un principio fundamental orientador para el nuevo empresario colombiano. Las políticas serán orientadas pensando en el beneficio común, para elevar el nivel de competitividad del conjunto de la economía. Estas acciones se reflejarán en una mejor capacitación de mano de obra, mejor infraestructura, mejores centros de innovación tecnológica, más y mejores nexos entre los emprendedores que fortalezcan los sistemas productivos.

Es preciso que las cadenas productivas sean eficientes, los empresarios actuales y potenciales deberán actuar en forma coordinada y crear un ambiente propicio para ser competitivos. Por ello el fomento de las alianzas estratégicas en sus más variadas formas y el desarrollo gremial deben ser parte integral de este esfuerzo. También la solidaridad deberá trascender el interés individual, de participar solo en grupos o alianzas que redunden en el beneficio de la empresa y de aquellos en quienes la misma incide. Esta deberá expresarse en la participación política y comunitaria, ejercitando el compromiso y la conciencia social de los nuevos empresarios.

**La Masificación:** Los planes de negocio, las iniciativas empresariales y todos aquellos procesos que propendan por la creación de empresas tienen efectos multiplicadores en la población y, en los últimos años, ha mostrado su interés de impulsarlas con el fin de generar un proceso que genere impactos positivos en el país. En este sentido la capitalización social de experiencias exitosas en incubación de empresas y la rigurosidad metodológica para multiplicarlas se constituyen en uno de los fundamentos de los programas institucionales.

---

<sup>18</sup> Ministerio de Desarrollo Económico. La importancia de crear nuevas empresas en Colombia. Bogotá agosto de 2006.

Si se logra masificar la política debe incluir aspectos innovadores y planear la provisión de los recursos necesarios para diseñar sistemas de capacitación, asesoría y financiamiento que lleguen a un grupo cada vez mayor de nuevos empresarios colombianos. Aquí las nuevas tecnologías de la información y el apoyo de los medios masivos de comunicación, así como una actitud abierta de los directivos de las instituciones y el compromiso de quienes formen parte de la misma estructura de la empresa deberán ser un modelo a seguir y mejorar.

**La Concentración:** Actuando bajo unos parámetros claramente definidos en esta política, las entidades participantes deberán evitar la dispersión y la duplicidad de esfuerzos y recursos en el apoyo a los creadores de empresa. El criterio de racionalización de los limitados recursos y de concentración en aquello que hace a determinada entidad más competitiva deberá inspirar su accionar. Esto implicará definir muy bien los roles de las entidades participantes y reconocer sub-especialidades en campos como la creación de unidades de base tecnológica, la calificación artesanal, el sector terciario, las Pyme, etc.

**La Innovación:** A los empresarios, pero también a los directivos y a cada uno de los trabajadores comprometidos con la organización se les exigirá innovación en sus proyectos, actividades y actitudes empresariales, la misma que deberán tener todos los agentes comprometidos en las acciones que se implementen dentro del marco de esta política. La innovación requerirá romper esquemas, reevaluar paradigmas y asumir en ocasiones los riesgos que implica la incorporación de nuevas formas y métodos de hacer las cosas. Ello conducirá a ser más productivos en el manejo de los recursos y será un principio rector en los niveles de actuación de la política.

La creación de empresas generadoras de empleo requieren de dos componentes básicos: la persona o el equipo con visión y espíritu empresarial y el entorno o el ambiente propicio para el desarrollo de las iniciativas. El siguiente diagrama ilustra lo que forma un sistema cultural empresarial que involucra los dos componentes antes mencionados.

La política de apoyo del gobierno nacional se encuentra justificada por la contribución de las pequeñas y medianas empresas a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y una mejor redistribución del ingreso; de esa manera se solventan las fallas del mercado que afectan a los sujetos económicos más desprotegidos.

El proceso legal y de injerencia gubernamental conllevó a que hayan otras entidades comprometidas con el desarrollo de la actividad, con el objetivo de asegurar la adopción y ejecución de las políticas públicas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de generar empleo y crecimiento económico sostenido. Esas entidades y actores conformaron el llamado: Sistema Nacional de Apoyo y Promoción de las Mipyme.

## 7 ESTUDIO TÉCNICO

### 7.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

Está relacionado con la capacidad instalada de producción en un periodo de tiempo determinado de funcionamiento. Es la capacidad máxima de instalación de un nivel de eficiencia satisfactorio, busca la solución para conseguir los mejores resultados económicos del proyecto, estimando a su vez la llamada escala mínima de producción, por debajo de la cual los costos unitarios se elevan rápidamente debido a la gran participación de los costos fijos.

El tamaño de la explotación debe estar calculado en función del mercado, disponibilidad y costos de insumos, costos de producción, etc. No podrá fijarse el tamaño mínimo, pero si el diseño debe elaborarse conservando una ampliación futura. Las variables que determinan el tamaño son:

**Variable dependiente:** La carencia de recursos económicos y la disponibilidad de pastos, para elevar el nivel de vida socio económico y cultural de las familias en la ex provincia de Obando.

**Variable independiente:** Al implementar una cuyícula en nuestra región en su demanda y exportación traerá como resultado el mejoramiento económico, social y cultural para sus gentes.

### 7.2 TAMAÑO Y MAGNITUD DEL PROYECTO

En la creación de una empresa productora de cuy, se debe tener en cuenta que lo que se busca es tener una buena acogida y aceptación por parte de los consumidores y según estos factores dependerá el tamaño de la producción, además de la disponibilidad de recursos, la oferta del producto y la competencia.

**7.2.1 Localización.** La empresa procesadora de cuy, se ubicará en el área rural del municipio de Pupiales, Departamento de Nariño. La determinación del sitio fue así:

Opciones: las tres cumplen con las condiciones requeridas, sin embargo se debe optar por una de ellas.

1. Vereda El Común
2. Vía que conduce al corregimiento de José María Hernández
3. José María Hernández

Los criterios utilizados para determinar el sitio de localización se mencionan en el cuadro, a cada uno se le asignó un porcentaje de valoración, según el peso específico y de la sumatoria de los factores se obtiene el sitio seleccionado.

Los criterios utilizados para la ubicación de la Empresa fueron:

- Disponibilidad de servicios públicos
- Cercanía a los centros de producción
- Vías e infraestructura
- Costo de arrendamiento

¡Error! Vínculo no válido..

A cada uno de esos criterios se le aplicó un porcentaje de peso específico, procediéndose luego a otorgar una calificación a cada ítem, con base en el conocimiento de la región, de esa manera, se conoce la calificación definitiva que entregó la mayor puntuación al área urbana, con 8.35 puntos, allí se presentan las mejores condiciones de funcionamiento. Ver Cuadro 14: Determinación de la localización

## 7.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

**7.3.1 Descripción del producto.** El tipo de cuy a producir es para consumo y pie de cría, mejorado por pelaje, por conformación tipo A (cuerpo redondeado cabeza corta, cuello y lomo compacto) peso a los 4 meses de edad mayor de 1.300 gramos; tamaño de camada 3 a 4 crías. El tipo de cuy a producir es el criollo por cruzamiento, se lo denomina mejorado y ha sido el proceso que aplicado en los países latinoamericanos para efectos de mejorar el potencial genético existente en cada país utilizando cuyes de línea selecta obtenidas en el Perú, cuyos resultados demuestran que ha medida que avanza el grado de cruzamiento, los cuyes alcanzan su peso de comercialización a temprana edad.



El cuy: un roedor ancestral que ha prodigado su carne para el deleite de propios y foráneos

**7.3.2 Recursos de alimentación.** El cuy es una especie esencialmente herbívora, por lo cual la mayor proporción en la dieta lo constituyen los pastos y forrajes verdes y en menor cantidad forrajes secos y suplementos concentrados.



El cuidado de las instalaciones es determinante para lograr óptimos rendimientos de la especie

El establecimiento de las especies vegetales de forrajes, alfalfa y hoja de calabaza, se utilizarán como base de la alimentación, los cuales han sido evaluados en la alimentación de cuyes con excelentes rendimientos. La producción de forraje es de 15 a 20 toneladas por hectárea y por corte con un período de recuperación de 45 días dependiendo del manejo y la fertilización. La siembra del pasto y alfalfa está sujeta a las necesidades del animal durante el tiempo de producción y la hoja de calabaza, en el momento no está difundida, pero presenta óptimas condiciones de crecimiento. Este se calcula con el requerimiento de consumo de forraje verde del animal más el 10% de pérdidas o desperdicios.



El mantenimiento de forrajes es importante para el desarrollo biológico de los cuyes

La programación de los cultivos de forrajes, alfalfa y hojas de calabaza, se hacen en concordancia con la programación del galpón; 4 meses antes se establecerá el primer lote de pasto para alimentar el pie de cría o sea 75 cuyes (60 hembras y 15 machos).

Durante el primer trimestre se necesita media hectárea para el cultivo del pasto. Una vez las hembras empiezan a parir, para el siguiente período se incrementa el número de animales, para mantener en forma permanente 192 cuyes, entre animales reproductores, levante y crías. Para estos se necesita una hectárea y media, cuya siembra debe ser programada en lotes, para tener disponibilidad de pasto en forma continua.

**SUPLEMENTO CONCENTRADO:** Se utilizará un concentrado elaborado con 18% de proteína y 3.000 kilocalorías de energía digestible por kilogramo. 1.30 de calcio y 0.8 % de fósforo.

Necesidad de suplemento primer trimestre para 350 animales reproductores. Suministro 30 gramos animal día; 945 kg. o sea 23.6 bultos de 40 kg. cada uno. Para los animales permanentes se necesita 2.597 Kg. o sea 65 bultos de 40 kg. para el siguiente trimestre.

**MEDICAMENTOS:** es importante disponer de algunos medicamentos para cumplir con especificaciones del plan sanitario en relación a programas de desparasitación interna y externa y tratamiento de enfermedades, desinfectantes. etc.

**RECURSO HUMANO:** el Proyecto tendrá una persona para el manejo de los animales, recolección y suministro de pasto, un técnico de medio tiempo para prestar asesoría en la explotación, y una persona del campo contable encargado de la administración, gestión y comercialización del producto.

**CONTROLES Y REGISTROS:** en una explotación comercial es indispensable controlar datos importantes de la producción, reproducción y mortalidad, para conocer el proceso de la explotación. El análisis de los registros permite tomar suficientes datos para realizar una buena selección de los animales, a demás de la solución inmediata a los problemas que generalmente se presentan.

Para registrar los animales, se identifica su sexo con placas de aluminio, colocando en la oreja derecha para machos y en la izquierda para hembras. Se utilizan los siguientes registros:

Tabla: Control de la reproducción

No. Jaula	Cantidad de	No. Macho	Fecha Monta	Fecha Parto	Crías Vivas		Crías Muertas		Observacion
					M	H	M	H	

Tabla sobre Control de cuyes de levante:

Poza No.	Destetados		Peso a 15 Días	Peso a 60 Días	Peso a 90 Días	Mortalidad	Observaciones
	M	H					

Tabla: Inventario de cuyes

Fecha	No de jaulas	Reproductor		Crías		Levante		Total
		H	M	H	M	H	M	

Esas tablas deben llevarse con la frecuencia y meticulosidad necesarias, de manera que se garantice un estricto control sobre los animales.





En la vereda "El Común", la cantidad y calidad de forrajes es favorable para el desarrollo del proyecto

#### **7.4 PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Se parte de un análisis de la información existente en la producción de cuyes referida al manejo técnico en la reproducción, nutrición y alimentación, instalaciones, selección y mejoramiento, el conocimiento de los parámetros productivos y reproductivos de la especie.

Se iniciará con 180 hembras y 45 machos para reproducción, los cuales producirán una población permanente de 720 animales, en un área para el galpón de 400 metros (6 \* 5.7 mts) y 5 hectáreas de terreno para el cultivo de pastos y alfalfa.

A través de un programa se puede identificar los puntos más importantes del sistema de explotación, caracterizar los cuellos de botella, y precisar posteriormente las características relativas al proceso productivo adoptado y sus costos, incluyendo la mano de obra directa e indirecta.

En lo referente a instalaciones se detallarán aquellas que actualmente tiene la finca de "El Común". Se incluyen el terreno, edificaciones (justificando su tamaño características y valor), distribución general de la planta, servicios de agua, energía, etc. y sus costos equipos y maquinaria.

**7.4.1 Adquisición de pie de cría.** Teniendo en cuenta los parámetros productivos y reproductivos, es necesario que el pie de cría se adquiriera de explotaciones de trayectoria en la producción de cuyes, donde se realicen prácticas de selección.

Las hembras y machos en reproducción adquiridos de dos y medio meses de edad, se dejarán en el galpón para un periodo de adaptación y crecimiento de un mes hasta que alcancen un peso mínimo de 900 gramos en hembras y 1.000 a 1.200 gramos los machos para su apareamiento.



El proceso de reproducción de los cuyes es rápido. La obtención de un buen pie de cría es fundamental

**7.4.2 Reproducción.** Las hembras ingresan al servicio de los 90 a 100 días de edad y con un peso entre 900 y 1.000 gramos. Los machos se aparean de 120 a 150 días de edad y con pesos que superan los 1.000 gramos.

El período de gestación es de 67 días y se espera lograr un tamaño de camada de 3 a 4 crías al nacimiento la lactancia tiene una duración de 12 a 15 días, al término de estos se realiza el destete, separando las crías de la madre. El período de crecimiento está entre los 15 y los 60 días, fase en la que se realiza la selección por peso tamaño de camada. El engorde esta entre los 60 - 100 o 120 días.



El periodo de gestación es de 67 días y se obtienen de 3 a 4 crías por parto

**7.4.3 Tecnología.** Para lograr una mayor eficiencia en la producción de cuyes se aplicarán técnicas de manejo apropiadas en todos los aspectos de explotación como es: instalaciones, reproducción, nutrición y alimentación, selección, mejoramiento y sanidad.

**7.4.4 Recursos físicos.** Se cuenta con una extensión de 5 hectáreas, de las cuales 200 metros cuadrados corresponde a instalaciones y más de 4 hectáreas de terreno para el cultivo de pastos y alfalfa. El terreno es de topografía ondulada, de buena fertilidad y de fácil acceso para el transporte de los animales.

**7.4.5 Programación.** La reproducción se iniciará con 180 hembras de 3 meses de edad y 45 machos 3 1/2 meses a 4 meses. Para la programación del galpón se utilizaron los índices productivos y reproductivos.

## **7.5 OBRAS FÍSICAS Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA**

**7.5.1 Tipo de construcciones.** El sistema de crianza, la disponibilidad de recursos y el objetivo que se persiga, define prácticamente el tipo de construcción a elegir para los cuyes, para lo cual debe tenerse en cuenta los efectos medioambientales y las condiciones para la ubicación del galpón, aspectos mencionados anteriormente.

**7.5.2 Construcciones tipo familiar.** Generalmente el cuy se cría en las cocinas, en los aleros de las casas, en casetas o jaulas al aire libre. Para estas construcciones se utilizan materiales de la zona de fácil consecución.



**7.5.3 Construcciones en piso.** Estas pueden ser pozas de ladrillo, adobe, tabla, esterillas de guadúa, carrizo, varas de madera rolliza con 1.5 m de largo por 1 m de ancho y 40 cm. de altura. Las pozas se establecen en las mismas cocinas o en salones y cuartos adecuados para este fin. Cada poceta puede albergar 8 hembras y un macho en reproducción. Las mismas dimensiones pueden utilizarse para una poza de levante con 10 a 12 animales.

**7.5.4 Construcciones en jaulas y casetas.** En su mayor parte las explotaciones familiares utilizan jaulas y casetas para alojar a los cuyes y proporcionarles un manejo más eficiente ya que éstas permiten un mejor control de las enfermedades bacterianas y parasitarias, por su medio ambiente seco; además cuando las jaulas tienen dos o tres pisos se puede explotar un mayor número de animales por unidad de área.

Las dimensiones de una jaula pueden ser: 1.5 m. de largo, 0.87 - 0.90 m. de ancho o profundidad, con una altura entre piso y piso de 0.40 m. en la parte del frente y 0.20 en la parte posterior. La altura de las patas debe ser de 0.60 m. aunque puede modificarse de acuerdo a la altura de la persona que va a manejar los cuyes.

Las jaulas pueden ser fijas o móviles, con pisos individuales u organizados en módulos de cuatro divisiones con piso de malla de 2 cm. de hueco. Cuando se utilizan dos o tres pisos, la recolección de orina y las heces se hace con lámina de zinc, aluminio, eternit o placas de cemento que llevan cierto desnivel para que la salida de estos residuos se haga por gravedad.

El material utilizado en explotaciones familiares es generalmente listones de madera, tabla, esterillas de guadúa, varas delgadas de madera y en pocas ocasiones malla. Para jaulas con 1.5 m. de largo por 0.90 m. de ancho se pueden albergar 8 hembras y un macho. De igual manera hasta 12 cuyes de levante. En jaulas de 1 m. de largo por 1 m. de ancho, pueden mantenerse hasta 5 hembras y 1 macho o también hasta diez cuyes de levante.

**7.5.5 Diseño de jaulas.** Las jaulas se construirán de varillas de hierro de 1/2 pulgada, malla cuadrangular 2x2 pulgadas, malla cuadrangular- calibre 14 \ 1.5 cm y lamina de zinc.

Un módulo de dos pisos estará constituido por 4 divisiones: cada división tendrá un metro de largo por 0.35 m de ancho o profundidad. La altura de la jaula es de 1.60 m, y la altura de cada división, de 0.40 mts con 0.3 mts de separación entre las dos divisiones y 0.50 cm del piso de malla al suelo. La malla para el piso es de 2 cm de hueco, la jaula lleva además dos pasteras para el forraje ubicadas en cada piso.



Número de jaulas: Para el presente proyecto se utilizaran 42 módulos o jaulas de cuatro divisiones cada una con las dimensiones ancladas anteriormente, de estos, 13 módulos se destinarán para reproducción en proporción de 6 hembras y un macho por unidad de reproducción para un total de 24 hembras y 4 machos por módulo.

Aledaño al galpón se construirá una bodega de 20 metros <sup>2</sup>. para almacenar equipos, herramientas y drogas, dejando un espacio para alimentos suplementarios

Al exterior del galpón y completamente abierto se construirá un oreadero para los pastos de 12 metros donde se adecuarán estantes de 2 o 3 niveles con pisos de malla de gallinero.

**7.5.6 Diseño de construcción del galpón.** De acuerdo con el desarrollo de la población calculado en la programación, el área o capacidad instalada es de 200 metros <sup>2</sup>.

El galpón se construirá teniendo en cuenta aspectos técnicos, como la orientación, ventilación y localización. Las paredes serán de ladrillo y cemento, piso en concreto. tejas en eternit, con soportes de madera para el techo, ventanas en ángulo con vidrio, puerta de lámina para el acceso al galpón, con su respectiva cerradura.

La orientación será de tal manera que el sol entre por las ventanas, tanto en la mañana como en la tarde y el viento recorra longitudinalmente el techo, chocando en las culatas del galpón. Además para una mejor iluminación y ventilación se adecuaron claraboyas superpuestas, canales o techos superpuestos en la cumbre. Se dispondrá además de cortinas para el control de la ventilación y la temperatura interna del galpón. A la entrada del galpón se construirá una pequeña cajuela para depositar los desinfectantes, para el calzado de las personas que tienen acceso al interior.



La temperatura, la humedad y ventilación e iluminación, son factores que determinan el microclima. De su adecuado equilibrio depende la óptima climatización del galpón, permitiendo la disminución del contenido bacterial, hongos, virus y huecos de parásitos, adheridos a particular de polvo, levantado por los movimientos de los animales o del personal.

La humedad actúa sobre el metabolismo de forma que el aire seco lo aumenta y el húmedo lo disminuye. Por lo cual se requiere de una humedad relativa de 60% (Botina Otero y Muñoz 1.998).

¿Cómo definir el área del galpón? La capacidad de un galpón en cuanto a número de animales y por consiguiente el área del mismo, depende fundamentalmente del recurso forrajero, en lo que refiere al terreno disponible para su cultivo. Conociendo el área de pasto en metro cuadrado disponible y el área en m<sup>2</sup> que

necesita un cuy al año se calcula el número de animales a explotar. Por otra parte con el dato anterior y la densidad de animales por m<sup>2</sup>, se puede determinar finalmente el área del galpón.

Ejemplo: Se dispone de una hectárea de cultivo de pasto raygras. Calcular el número de animales y el área del galpón a construir.

Un cuy necesita 10 m<sup>2</sup> de pasto raygras al año (Esto con una producción de 1.5 a 2 kg de pasto por m<sup>2</sup>. Estos datos pueden variar de acuerdo a la producción de pastos.

$$1 \text{ Ha} = 10.000 \text{ m}^2 / 10 \text{ m}^2 = 1.000 \text{ animales}$$

La densidad de animales considerando las pozas y los pasillos se ha estimado en 4.5 cuyes por m<sup>2</sup>.

Pozas y jaulas de un piso:

$$1.000 \text{ animales} / 4.5 \text{ cuyes} = 222 \text{ m}^2 = \text{área del galpón.}$$

Esto en el caso de construir pozas o jaulas de un solo piso distribuidos en cuatro bloques: dos laterales y dos centrales con dos calles. Para esto se tomaría un ancho de 6 mts.

$$\text{El largo del galpón sería: } 222 / 6 \text{ m} = 37 \text{ m.}$$

$$\text{Área total del galpón: } 37 \text{ m} \times 6 \text{ m} = 222 \text{ m}^2$$

b) Jaulas de dos pisos:

$$\text{El área total se reduce a la mitad } 222 \text{ m}^2 / 2 = 111 \text{ m}^2$$

Ancho del galpón 6 m.

$$\text{Largo del galpón } 111 \text{ m}^2 / 6 \text{ m} = 18.5 \text{ m.}$$

$$\text{Área total } 6 \text{ m} \times 18.5 \text{ m} = 111 \text{ m}^2$$

La distribución de las jaulas es igual al caso anterior.



## 8 ALTERNATIVAS DE FINANCIACIÓN DE LA PROPUESTA

### 8.1 GENERALIDADES

La Empresa Asociativa Familiar VISIONARIOS, necesita recursos financieros para trabajar, consolidarse, crecer y generar excedentes que le den autosostenibilidad. Dichos recursos pueden provenir de varias fuentes de financiación, entre las cuales se tienen básicamente los provenientes de los aportes de los socios, los recursos de crédito (de las distintas entidades financieras) y aquellos que se obtienen mediante la gestión y que pueden ser o no reembolsables.

**8.1.1 Dificultades financieras.** Los problemas también se deben al desconocimiento de las prácticas financieras a las cuales es posible acceder; esto degenera en falta de liquidez y solvencia que no avalan la empresa ante los organismos financieros. En forma puntual se tiene:

- Desconocimiento de las líneas de crédito y las políticas de apoyo gubernamental: en términos técnicos ese aspecto se conoce como asimetría de la información, que no permite que los mercados sean eficientes.
- Los costos fijos de los créditos: las empresas no asimilan los mismos y se suelen tornar en obstáculos para los bancos
- Falta de garantías: la estructura de las empresas ipialeñas (en un alto porcentaje) no es suficiente frente al requerimiento de los bancos.
- Percepción de riesgo: los bancos asumen que las empresas (sobretudo las micro y pequeñas) presentan un riesgo por las limitantes patrimoniales.

**8.1.2. Fuentes de acceso al capital.** En el municipio de Pupiales, se presentan dificultades de financiación para la empresa que se propone debido a que existe un solo organismo financiero como es el BANCO AGRARIO. Pero las fuentes de financiación no se limitan a las provenientes de las entidades bancarias, existen otras opciones que no han sido aprovechadas suficientemente:

A corto plazo se tienen las siguientes opciones:

- Crédito proveedores: la disponibilidad de recursos, mediante esa opción, puede llegar incluso a los 30 días, lo cual permite trabajar con ese dinero, sin que implique costos de financiación
- Tarjeta de crédito: aunque es una forma similar de un crédito formal, la facilidad de su consecución, debido a la asignación previa de un cupo, conceden a las empresas los recursos que necesita en un momento determinado.



- Sobregiros: también es una forma de un crédito corriente, ese mecanismo de crédito depende del movimiento financiero de la empresa, en cantidad y en la forma de manejo (confianza).
- Generación interna de fondos: provienen de un criterio de planeación en el manejo de utilidades retenidas, depreciaciones y amortizaciones, cuya asignación contable le permitirá a las empresas su disposición temporal.

A mediano plazo se tienen:

- **Emisión de bonos (y otros títulos valores):** este mecanismo financiero de usual manejo por el gobierno, no ha tenido precedentes en Ipiales. Sin embargo, si es posible para una empresa con un alto nivel de confianza, emitir acciones (previo el trámite legal) de manera que le permita lograr recursos frescos. Uno de los inconvenientes que presenta es la competencia que se ejerce con el sistema financiero, debido a que las tasas de interés deben ser atractivas.
- **Emisión de acciones:** significa una socialización de las empresas, puesto que entrarían a las mismas nuevos socios. En Ipiales, no se ha presentado.
- **Leasing:** se conoce también como arrendamiento financiero. Consiste en adquirir un activo, mediante el pago de un canon periódico (mensual, trimestral, etc.,) estableciendo el pago final de la opción de compra. En la región, esta opción la utilizó la Empresa de Servicios Públicos Varios, EMSERP, del municipio de Pupiales, que adquirió, mediante ese mecanismo, un vehículo compactador para la recolección de residuos sólidos e hizo, al final del plazo convenido, uso de la opción de compra y se quedó definitivamente con el vehículo. La empresa tenía también la opción de no adquirir el bien, si hubiese considerado que estaba obsoleto o por otro motivo.
- **Joint venture:** es una asociación temporal, mediante la cual dos o más empresas se unen para la ejecución de un proyecto o actividad específica. Una experiencia cercana, se presentó en la ciudad de Pasto, en la ampliación de la empresa telefónica de esa ciudad, TELENARIÑO, en donde se invirtieron 20 millones de dólares, capital aportado por ITALTEL (De Italia), SIEMENS (de Alemania) y la empresa regional, con el fin de dotarla de 15.000 nuevas líneas. La recuperación del crédito se pactó con los ingresos generados por las nuevas líneas durante un lapso de 20 años (definido técnicamente).

**8.1.3 Entidades de financiación de las empresas.** La Ley 905 de 2004 (que modifica la Ley 590 de 2000) establece que ante las fallas del mercado, el gobierno colombiano y la Junta Directiva del Banco de la República establecerá los montos mínimos de recursos necesarios para las micro, pequeñas y medianas empresas, en cuyo rango se ubica la empresa familiar de este proyecto. Esos organismos son:

**Bancos de segundo piso:** estas entidades no conceden créditos directamente al público. Están conformados por BANCOLDEX, FINAGRO y FINDETER. El destino de los recursos concedidos es hacia sectores y actividades específicas.

**Sistema Nacional de Garantías:** protege a la banca contra riesgos de no pago por créditos a individuos y empresas colombianas, hasta por el 80% del valor de los créditos.

**Fomipyme:** beneficia a las micro, pequeñas y medianas empresas que adelanten programas, proyectos o actividades de modernización y desarrollo tecnológico: diseños de productos, equipos, procesos innovadores, estudios de mercado, contratación de expertos, consultores, etc. También se pueden beneficiar las organizaciones no gubernamentales, **universidades** e instituciones que apoyen y promuevan programas, proyectos y actividades de desarrollo tecnológico en las mipymes.

En el siguiente cuadro se detallan las principales entidades que apoyan las iniciativas de negocio de las pequeñas y medianas empresas, como VISIONARIOS. Se incluye información como la persona de contacto, su cargo, la dirección física a la que es posible dirigirse y de igual manera la página web.

**Cuadro 25. Entidades que apoyan a las mipymes**

NOMBRE	PERSONA CONTACTO	CARGO	DIRECCIÓN	PAGINA WEB
Asociación Colombiana de Medianos y Pequeños Empresarios, ACOPI	Juan Alfredo Pinto Guevara	Presidente	Carrera 15 No 36-70 Bogotá	<a href="http://www.acopi.org.co">www.acopi.org.co</a>
Federación Nacional de Comerciantes, FENALCO	Martha Tribiño Reyes	Jefe de Capacitación	Carrera 4 No 19-85, Bogotá	<a href="http://www.fenalcobogota.com.co">www.fenalcobogota.com.co</a>
Asociación Colombiana de Industrias Plásticas, ACOPLÁSTICOS	Ana Rita Cárdenas	Directora de Proyectos Especiales	Calle 69 No 5-33, Bogotá	<a href="http://www.acoplasticos.org">www.acoplasticos.org</a>
Asociación Nacional de Exportadores, ANALDEX	Javier Díaz Molina	Presidente	Calle 10 No 27-27, Bogotá	<a href="http://www.analdex.org">www.analdex.org</a>
Asociación Nacional Industrias Gráficas, ANDIGRAF	María Isabel Laserna Serna	Presidenta	Carrera 4a No 25B 46, Bogotá	<a href="http://www.andigraf.org">www.andigraf.org</a>

Fuente: Caja de Herramientas, PORTAFOLIO. Edición especial, 2006.

## 8.2 ORGANISMOS INTERNACIONALES DE APOYO

**8.2.1 Cooperación por proyectos.** La cooperación nacional o internacional comprende las modalidades de concesión, donación o préstamos (normales o blandos) que los países desarrollados otorgan a países como Colombia. Esos recursos fluyen a través de canales bilaterales directamente a través de los países; por canales multilaterales a través de una organización ídem (ese es el caso de las Naciones Unidas) y también por canales privados, como las organizaciones no gubernamentales (ONGs).

¿Cómo acceder a los recursos?: el principal medio de acceso es mediante un PROYECTO, concebido como una articulación lógica de los componentes que tienden a transformar una situación o generar una alternativa de solución. Los proyectos tienen una mayor posibilidad de ser aceptados cuando forman parte de un programa, es decir, que obedecen a una articulación y corresponden a un Plan de Desarrollo, ya sea Nacional, Departamental o Nacional.

El énfasis que se concede a las iniciativas que presenten los proponentes de los proyectos es la responsabilidad con que se asuma el proceso. Los criterios utilizados por los países auspiciantes son la eficiencia, la efectividad y el impacto que generen las propuestas. Además esas propuestas deben ser innovadoras, su diseño incorporará nuevos conocimientos que diferencien el producto en sí y la empresa que lo elabore. En general, los organismos de cooperación expresan que **si un proyecto no genera un valor agregado a las capacidades del país, la región y la organización (empresa), no es materia de cooperación internacional.**

### 8.2.2 Características del apoyo

- Los proyectos de cooperación internacional deben ser complementarios de los recursos técnicos y financieros del país.
- Los proyectos no se pueden concebir como la sustitución de tareas que le corresponde desarrollar a las organizaciones preexistentes, que estén en capacidad de atenderlas, ni en las entidades públicas, con el ánimo de llenar vacíos presupuestales.
- Un proyecto debe ser el vínculo para que el país incorpore tecnología de punta y como factor de desarrollo.
- Las solicitudes de aporte exterior deben, en lo posible y según del organismo de que se trate, dirigirse hacia la financiación de recursos de inversión técnicos y capital de trabajo.
- En lo posible y también dependiendo del organismo de financiación, no se deben incorporar rubros para gastos personales, terrenos e instalaciones locativas, puesto que estos deben ser asumidos por los interesados.

**8.2.3 Calidad de los recursos de financiación y cofinanciación.** Es preciso diferenciar las siguientes características de los organismos que se pueden vincular con la actividad empresarial

- Entidades Asesoras: no conceden recursos, sino que brindan servicios
- Organismos de financiación nacional e internacional: otorgan recursos en calidad de créditos reembolsables, con bajas tasas de interés
- Organismos de cofinanciación nacional e internacional: otorgan recursos reembolsables y no reembolsables

**8.2.4. Entidades asesoras.** Como su nombre lo indica cumplen con la función de asesorar, orientar y acompañar las iniciativas de negocio o de formación de empresas, pero sin que haya el desembolso de recursos, ni materiales, ni financieros. Entre ellas están:

- Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA
- Incubadoras de empresas
- Universidades
- Unidades de Asistencia Técnica Municipal, UMATAS
- Secretaría de Agricultura: departamental y Nacional

Estas entidades, sin embargo, pueden establecer relaciones con entidades financiadoras de proyectos, incluso canalizando a través de ellas los recursos que se sustenten en proyectos medibles y verificables.

Una de las formas como la UNIVERSIDAD DE NARIÑO puede vincularse como organismo asesor es mediante la creación de un Banco de Proyectos, elaborados por los estudiantes, como requisito de grado en principio, pero sobretodo, una vez se identifiquen realmente las oportunidades de negocio en donde sea posible acceder a un segmento del mercado y con ello otorgarle al estudiante una alternativa real de inversión y empleo productivo. Uno de los mecanismos inmediatos con el cual es posible suscribir un convenio es considerando las propuestas de cofinanciación del FONDO EMPRENDER. De esa manera la Universidad se ubicaría en un facilitador de los procesos empresariales, el cual es y debe ser el objetivo de los futuros profesionales.

**8.2.5 Organismos de cofinanciación nacionales.** Tienen como función principal el otorgamiento de recursos de crédito, generalmente a bajas tasas de interés, los cuales se toman como un fomento a la actividad productiva. En Colombia, se encuentran, entre otros:

- FONDO EMPRENDER
- BANDO DE COMERCIO EXTERIOR DE COLOMBIA, BANCOLDEX
- CÁTEDRA DE CREACIÓN DE EMPRESAS CON IMPACTO NACIONAL Y FUTURO INTERNACIONAL
- RECURSOS OTORGADOS MEDIANTE LEY 590 DE 2000

Uno de los ejemplos típicos y representativos para la región sur de Nariño, es la consecución de recursos provenientes del FONDO EMPRENDER, con la característica que se trata de un capital semilla, es decir, de recursos no reembolsables, hasta por el monto de 224 salarios mínimos legales vigentes. Para ello las personas que participaron en un Programa fomentado por el SENA, denominado “JÓVENES RURALES”, correspondientes a los municipios de:

- Cuaspud: 2 proyectos, sobre queso y abonos orgánicos
- Contadero: 1 proyecto, sobre frutas
- Ipiales: 1 proyecto, sobre procesamiento de cuy
- Gualmatán: 1 proyecto, sobre lombricompostos

Por su parte, en cumplimiento de la convocatoria del FONDO EMPRENDER, a la UNIVERSIDAD DE NARIÑO, le aprobaron los siguientes proyectos:

- Productora y comercializadora de huevos de codorniz en el municipio de El Contadero, departamento de Nariño. Proyecto No 12135.
- Productos alimenticios Rocío, de la ciudad de Pasto. Proyecto No 11074

Los anteriores ejemplos son un aliciente y un motivo para avanzar en la iniciativa de conformar la empresa. La propuesta presentada, se constituye en un paso previo (necesario y vital) al proceso de estructuración de un proyecto que busque recursos de cofinanciación.

**8.2.6 Organismos de cofinanciación internacionales.** Tienen como función principal la otorgación de recursos de crédito, a bajas tasas de interés, o de fomento, pero también la asignación de recursos no reembolsables. Las exigencias para dicha otorgación son minuciosas y exigentes. Entre ellas están:

- Demostrar una organización estable
- Tener una finalidad social
- No afectar el medio ambiente
- Desarrollar procesos de producción limpia (asociado al anterior)

En principio, se identificaron los siguientes organismos:

**Cuadro 26. Organismos cofinanciadores a nivel internacional de proyectos agropecuarios**

NOMBRE	POSIBILIDADES DE ACCESO	REQUISITOS EXIGIDOS	CANTIDAD	DIRECCIONES DE CONTACTO
<b>BID</b> BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO	INICIATIVAS PRIVADAS DE NEGOCIOS	CUMPLIMIENTO DE GARANTÍAS	NO DEFINIDO	<a href="http://www.iadb.org/index.cfm">www.iadb.org/index.cfm</a>
<b>FONDO REGIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA</b>	PROYECTOS EN PRODUCTIVIDAD, CADENAS DE VALOR INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	PRESENTACIÓN DE PROYECTO	HASTA 500 MIL US POR PROYECTO	<a href="http://www.fontagro.org">www.fontagro.org</a>
<b>ACCI</b> AGENCIA COLOMBIANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	ACTIVIDAD LÁCTEA EN PARTICULAR O SECTOR AGROPECUARIO Y OTROS SECTORES EN GENERAL	PRESENTACIÓN DE PROYECTO: CONSTA DE 4 FASES: 1: IDENTIFICACIÓN; 2: FORMULACIÓN; 3: EVALUACIÓN EX POST Y 4: EJECUCIÓN	NO DEFINIDO	<a href="http://www.red.gov.co/">www.red.gov.co/</a>

Fuente: FAO 2004

## 9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La identificación de los elementos teóricos y técnicos de la actividad cuyícola en el municipio de Pupiales, obedece al hecho de que la empresa familiar debe conocer las posibilidades de: acceso a nuevos mercados, organismos y mecanismos de cofinanciación, criterios de organización y otros factores que le permitan consolidarse a la empresa VISIONARIOS y crecer en su participación del mercado. Ese es el reto que plantea la situación actual, de la cual no es posible ni conveniente sustraerse.

El gobierno nacional colombiano tiene establecida una política de fomento para las MIPYMES, lo cual incluye: normatividad, recursos de crédito, búsqueda de mercados internos y externos, capacitación presencial y virtual y otros incentivos financieros y no financieros. Sin embargo, es evidente que la mayor responsabilidad le corresponde a los particulares quienes con sus iniciativas asumirán el desafío de construir, cimentar y prosperar en las distintas actividades empresariales, pues en ellas se genera una oportunidad de vida y una esperanza de progreso y bienestar. En esa tónica se ubica la empresa productora y comercializadora de cuyes, que pretende avanzar más allá del componente meramente académico, para ubicarse en una opción real de vida.

Es necesaria la creación de la empresa familiar, debido a que permitirá formalizar una actividad que se viene desarrollando en forma tradicional, sin organización, de manera que no es posible conocer los beneficios económicos que de allí se derivan, no tampoco se ha logrado explorar nuevos mercados, lo que permite consolidarse y crecer.

En torno a las empresas asociativas familiares se encuentran actores públicos financieros, no financieros, normas y recursos de apoyo que, usualmente, no se conocen; de igual manera la presencia de entidades como el Instituto de Fomento Industrial, IFI, BANCOLDEX, FINAGRO, ONG's y otras entidades que pretenden lograr la asociatividad empresarial, la contribución de esas empresas con la actividad económica y la articulación sectorial con beneficio social.

En la actualidad se debe considerar la incidencia que sobre las actividades agropecuarias, en general, y sobre la actividad cuyícola, en particular, ejercerán los tratados y acuerdos internacionales, como el Tratado de Libre Comercio, TLC, es necesario que se enfatice en los conceptos de productividad y competitividad, en lo cual incide la presencia de los particulares (gestores de sus propias iniciativas) y del gobierno (en su función propiciadora y reguladora). Las condiciones actuales del mercado, conllevan a que las empresas (y las personas) trabajen con esos criterios y logren la consolidación en

el mercado interno y la posibilidad de inserción en el mercado externo en un horizonte de mediano plazo.

En la actividad cuyícola, en Pupiales y la región, se tiene una fortaleza en virtud de las ventajas comparativas que reviste la actividad, sin embargo, eso no es suficiente y se debe avanzar en los criterios de planeación, administración y producción, hechos que efectivamente se han tratado con criterio y responsabilidad en este estudio.

Una vez establecidos los distintos componentes del estudio se concluye que la empresa es viable, desde la óptica del mercado; susceptible de aplicación de criterios de organización y administración; realizable, desde la perspectiva técnica y rentable desde la referencia de la evaluación económica, todo lo cual, en conjunto hacen de VISIONARIOS, una empresa competitiva, elemento esencial en el actual escenario de globalización. Esa situación se evidencia en los datos, indicadores y demás elementos constitutivos de esta investigación.

La creación de la empresa asociativa familiar, en la práctica, tomará la forma de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, la cual se ajusta mejor a las necesidades del negocio. El aporte de los socios, permitirá el cumplimiento de los objetivos. Para su financiación hay las opciones de acudir a un crédito ordinario, a créditos de fomento, a recursos no reembolsables o, en última instancia, al aporte directo de los socios, debido a que se encuentra en la propuesta una opción de inversión y fuente de ingresos, factible de ser llevada a cabo. Es recomendable, en este sentido, presentar el proyecto ante los organismos nacionales o internacionales de apoyo, para tener la posibilidad de acceder a esos recursos.

El criterio de Planeación y el de Administración, no puede ignorarse o perderse ni un solo momento de la empresa VISIONARIOS, eso le permite diferenciarse de otros negocios dedicados a actividades similares. Al interior de la organización el acatamiento y cumplimiento de esos preceptos la orientará hacia el logro de los objetivos.

Se recomienda explorar, en forma metódica, el mercado ecuatoriano, en donde hay una demanda significativa de cuyes y brinda una gran posibilidad de crecimiento del negocio, permitiendo incluso, la vinculación de otros productores de la región, lo cual conlleva a beneficios colectivos, en un sentido ampliado, Esa es una de las estrategias que deben asumir los productores (en este caso de cuyes) para afrontar los retos que plantea la actualidad económica mundial.

En el aspecto técnico se recomienda capacitar a los operarios que se encargarán de los procesos de producción, de manera que haya una permanente y fluida comunicación con las personas encargadas de la parte administrativa. La empresa se diferenciará de la competencia, no solamente por la variable precio, sino



por las ventajas competitivas que presente en los distintos componentes, entre ellos la calidad del producto. En forma complementaria a ese aspecto el servicio es sustancial. Un cliente satisfecho se torna en un elemento multiplicador y eso lo debe tener claro quienes forman parte de la estructura empresarial.

Una recomendación final simple pero funcional es el cumplimiento de los procesos planteados en el estudio, de manera sistemática, así se logrará minimizar el riesgo de la inversión, optimizar esos recursos y brindar la posibilidad a los profesionales calificados de contribuir con el desarrollo social, porque allí se encuentra el individuo.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de Comercio de Ipiales. Dimensión Económica de la Zona Especial
- Código de Comercio colombiano
- ESCOBAR GALLO, Heriberto y CUARTAS MEJÍA, Vicente. DICCIONARIO ECONÓMICO FINANCIERO. Editorial Puntos Suspensivos. Bogotá, 1996. 335 Págs.
- G. BACA URBINA. EVALUACIÓN DE PROYECTOS. Ed. Mc Graw Hill. México, 1994. 284 Págs.
- GOBERNACIÓN DE NARIÑO. PRESENTACIÓN ZONA SUR. Pasto, 2002.
- Instituto Nacional de Investigación Agraria INIA. Perú. Situación actual de la cuyicultura, 2004
- Periódico PORTAFOLIO, varias ediciones, Bogotá.
- Plan de Desarrollo del municipio de Pupiales, 2002 – 2006
- Secretaría de Agricultura de Nariño. Consolidado Agropecuario Departamental de Nariño, 1998
- Secretaria de Agricultura y Medio Ambiente de Nariño, 2004

### 11 CRONOGRAMA

CONCEPTO	MESES, AÑO 2006																			
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
Revisión bibliográfica	■	■	■	■																
Elaboración del perfil del proyecto				■	■	■	■													
Revisión de la propuesta						■	■													
Elaboración del anteproyecto							■	■												
Estudio en la Universidad									■	■	■	■	■	■	■	■				
Recolección de fuentes primarias													■	■	■	■				
Elaboración del informe final																				
Estudio en la Universidad																				
Presentación proyecto definitivo																	■	■		
Sustentación de la propuesta																	■	■	■	
Terminación del proceso																			■	■

## 12 PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	CANTID.	UNIDAD	VALORES	
			PARCIAL	TOTAL
<b>GASTOS GENERALES</b>				
Servicio de fotocopias	800	Hojas	50	40,000
Trascripción de textos	450	Hojas	500	225,000
Empastado trabajos preliminares	6	Unidad	3,200	19,200
Empastado trabajo final	3	Unidad	25,000	75,000
Servicio de Internet	60	Horas	2,000	120,000
Servicio de transporte urbano	60	Pasajes	800	48,000
Suministros varios: pilas, casetes	2	Suministros	20,000	40,000
Adquisición de materiales: revistas,	1	Suministros	30,000	30,000
Impresos y publicaciones	1	Unidad	50,000	50,000
Varios e imprevistos (10%)	1	N.D.	13,155	13,155
<b>TOTAL</b>				<b>660,355</b>

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**  
**ENCUESTA**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**No:** \_\_\_\_\_

Esta encuesta tiene por objeto conocer las características de la producción y comercialización de cuyes en el municipio de Pupiales

Marque con una "X", la respuesta que mejor indique su opinión con respecto a lo que se pregunta:

**ASPECTOS GENERALES**

- |               |                     |                      |
|---------------|---------------------|----------------------|
| 1. EDAD:      | 15 a 20 años: _____ | 21 a 26 años: _____  |
|               | 27 a 32 años: _____ | 33 años a más: _____ |
| 2. SEXO:      | Masculino: _____    | Femenino: _____      |
| 3. OCUPACION: | Estudiante: _____   | Empleado: _____      |
|               | Comerciante: _____  | Otro: ¿Cuál?: _____  |

**ASPECTOS ESPECIFICOS**

1. ¿Qué vínculo tiene usted con el predio?:
- |              |       |
|--------------|-------|
| Propietario  | _____ |
| Arrendatario | _____ |
| Amediero     | _____ |
| Otra         | _____ |

2. ¿Cuál es la extensión del predio?:
- |                 |       |
|-----------------|-------|
| Menos de 1 Ha.  | _____ |
| Entre 1 y 3 Ha. | _____ |
| Entre 4 y 6 Ha. | _____ |
| Más de 7 Ha.    | _____ |

3. ¿Qué área dedica usted al mantenimiento de follajes?: \_\_\_\_\_

4. ¿Cuántos cuyes mantiene en promedio usted?: \_\_\_\_\_ Unidades

5. De ese total ¿Cuántos dedica a la comercialización?: \_\_\_\_\_ %

6. ¿Algún organismo gubernamental o de otra naturaleza le han brindado capacitación en la crianza y comercialización de cuyes?. En caso positivo menciónelo:

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_ Entidad: \_\_\_\_\_

7. ¿Usted pertenece a algún gremio u organización dedicada a la actividad cuyícola?

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_ Entidad: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué raza de cuy utiliza?: \_\_\_\_\_

9.. ¿Cuál es el precio mínimo al cual ha vendido una unidad de cuy vivo es?  
\$ \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál es el precio máximo al cual ha vendido una unidad de cuy vivo es?  
\$ \_\_\_\_\_

11. ¿Las mejores épocas para la venta cuy son? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. ¿Las peores épocas para la venta cuy son? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

13. ¿A quién le vende su producción?

Directamente al consumidor: \_\_\_\_\_ Asaderos de la región. ¿Cuáles?:  
\_\_\_\_\_

Otra opción : \_\_\_\_\_

14. ¿Ha pensado producir el cuy en forma asociada?

SI: \_\_\_\_\_ NO: \_\_\_\_\_ ¿Por qué?: \_\_\_\_\_

15. ¿Cuáles son sus principales dificultades de producción?

Instalaciones: \_\_\_\_\_ Follajes: \_\_\_\_\_ Comercialización: \_\_\_\_\_

Otra razón: ¿Cuál?: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

---

Encuestador:

---

¡Gracias por su colaboración!

**ANEXO 2**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**  
**ENCUESTA**

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**No:** \_\_\_\_\_

Esta encuesta tiene por objeto conocer las características de la demanda de cuyes en el municipio de Pupiales

Marque con una "X", la respuesta que mejor indique su opinión con respecto a lo que se pregunta:

**ASPECTOS GENERALES**

- |               |                     |                      |
|---------------|---------------------|----------------------|
| 1. EDAD:      | 15 a 20 años: _____ | 21 a 26 años: _____  |
|               | 27 a 32 años: _____ | 33 años a más: _____ |
| 2. SEXO:      | Masculino: _____    | Femenino: _____      |
| 3. OCUPACION: | Estudiante: _____   | Empleado: _____      |
|               | Comerciante: _____  | Otro: ¿Cuál?: _____  |

**ASPECTOS ESPECIFICOS**

1. Con qué frecuencia compra cuyes para su establecimiento?

- a. Diaria: \_\_\_\_\_      b. Semanal: \_\_\_\_\_  
c. Quincenal: \_\_\_\_\_      d. Mensual: \_\_\_\_\_

2. ¿Qué cantidad de cuyes compra?

- a. de 1 a 20: \_\_\_\_\_      b. de 21 a 50: \_\_\_\_\_  
c. de 51 a 100: \_\_\_\_\_      d. de 101 en adelante: \_\_\_\_\_

3. ¿Tiene su propio criadero de cuyes? a. Si: \_\_\_\_\_      b. No: \_\_\_\_\_

4. Si usted compra cuy. ¿Está conforme con la calidad y el precio de adquisición?

- a. Si: \_\_\_\_\_      b. No: \_\_\_\_\_

5. ¿Si está satisfecho con la cantidad por parte de los proveedores que le surten actualmente este producto?

- a. Si: \_\_\_\_\_      b. No: \_\_\_\_\_



6. ¿Le interesaría cambiar de proveedor si le ofrece mejores características, en cuanto a precio y calidad?

7. ¿Cómo le gustaría que le llegue a usted el producto?

- a. Vivo: \_\_\_\_\_      b. listo para asar: \_\_\_\_\_  
c. Asado                      d. Otra: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

---

---

---

---

---

Encuestador:

---

¡Gracias por su colaboración!

## ANEXO 3

### COMPONENTE FINANCIERO Y ECONÓMICO

Una vez desarrollados los estudios de Mercado y Técnico, es posible desarrollar los estudios Financiero y de Evaluación Económica. Esto conlleva a los inversionistas de la Empresa Asociativa Familiar, "VISIONARIOS" de Pupiales, a la asignación de una cantidad de recursos, que se pueden agrupar en dos clases:

1. Los que requiere la instalación del proyecto: montaje de los equipos.
2. Los requeridos para la etapa de funcionamiento propiamente dichos.

Los recursos necesarios para la instalación constituyen el capital fijo o inmovilizado del proyecto, y los que requiere el funcionamiento constituye el capital de trabajo o circulante. La cuantía de la inversión representa una información esencial desde el punto de vista de la mecánica financiera del proyecto, y sirve de base para calcular la rentabilidad de la inversión, lo cual, a su vez, permite determinar si el proyecto es o no rentable y autosostenible. En todo caso, la realización de esos estudios no elimina el riesgo de la inversión, pero si la minimiza.

### COMPONENTE FINANCIERO

**Inversiones:** son necesarias para el normal funcionamiento del proyecto. Se clasifican en:

- Tangibles: se refiere a los elementos materiales: muebles y enseres, equipos, materias primas, etc.
- Intangibles: son activos (se ubican en los diferidos), cuya naturaleza no es material: escrituras, registros, capital de trabajo, etc.

En este proyecto las inversiones son las siguientes:

OBRAS FÍSICAS	7.860.000
EQUIPO DE OFICINA	1.839.000
MAQUINARIA	1.410.000

MUEBLES Y ENSERES	931.000
ACTIVOS INTANGIBLES	314.300
INVERSIÓN EN MATERIA PRIMA	5.085.000
CAPITAL DE TRABAJO	2.433.625

El valor total de las inversiones asciende a \$19.8 millones

**Ingresos:** en la Empresa VISIONARIOS, estos provienen de la venta del cuy, ya sea como pie de cría o en la presentación tradicional para los asaderos de la región. Los ingresos pueden ser:

- Operacionales: provienen de la actividad principal de la empresa, en este caso la venta de cuyes para pie de cría o para los asaderos
- No operacionales: provienen de conceptos diferentes al objeto de trabajo: intereses, donaciones, comisiones, etc. En este proyecto no se cuantifican.

El valor total de los ingresos es de \$48.8 millones, anuales, discriminados así:

Cuyes en pie de cría	801	Unidades	25.000	20.025.000
Cuyes para asaderos	2.403	Unidades	12.000	28.836.000
Total ingresos				48.861.000

**Egresos:** están constituidos por los costos y los gastos:

- Costos: son recuperables en el ejercicio de la etapa operativa; estos a su vez se clasifican en fijos y variables; los primeros permanecen constantes y los segundos varían según el nivel de producción. Estos, a su vez, son determinantes para el cálculo del flujo neto de efectivo y del punto de equilibrio.
- Gastos: no son recuperables, sino que se consumen en el ejercicio productivo. En este proyecto los principales gastos son los de administración.

Los egresos totales en este proyecto se resumen así:

Costos de producción	11.909.340
Gastos de administración	17.695.717
Gastos de ventas	2.040.000
Total egresos	31.645.057

**Conclusión financiera:** En el componente financiero solamente es posible determinar la diferencia entre los ingresos y los egresos, de manera que se pueda comparar con las inversiones realizadas; sin embargo, esa información no es suficiente para establecer la factibilidad del proyecto; por esa razón se acude a la Evaluación Económica.

## COMPONENTE ECONÓMICO

El estudio de Evaluación Económica, determina por medio de la utilización de los parámetros convencionales: Valor Presente Neto, VPN; Tasa Interna de Retorno, TIR y la Relación Beneficio Costo, (B/C), la conveniencia o no de realizar la inversión.

Con el fin de tener un margen de seguridad, los resultados obtenidos se someten a un Análisis de Sensibilidad, es decir, se establecen unos supuestos lógicos: que tanto los ingresos, como los egresos, no se comportan de la manera esperada o planeada por el investigador, sino que los primeros disminuyen y los segundos aumentan en un porcentaje dado, por ejemplo, en un 10%, en ese evento los parámetros económicos cambian.

**Resultados encontrados:** En el caso del Proyecto: ESTUDIO PARA EL MONTAJE DE UNA EMPRESA ASOCIATIVA FAMILIAR DE CUYES EN LA VEREDA "EL COMÚN", DEL MUNICIPIO DE PUIALES, los distintos escenarios de análisis le brindan favorabilidad a la inversión que se pretende realizar. La situación se presenta de la siguiente manera:

<b>VPN Normal</b>	<b>19.690.856</b>
<b>TIR Normal</b>	<b>50,46%</b>
<b>VPN Crédito</b>	<b>8.633.604</b>
<b>TIR Crédito</b>	<b>31,27%</b>

<b>VPN Sensible Ingresos</b>	<b>481.503</b>
<b>TIR Sensible ingresos</b>	<b>15,92%</b>
<b>VPN Sensible Costos</b>	<b>9.299.882</b>
<b>TIR Sensible Costos</b>	<b>31,59%</b>
<b>Relación Beneficio - Costo (B/C)</b>	<b>1,54</b>

**Conclusiones de la evaluación económica:** Se toma como referente de análisis la Tasa de interés de Oportunidad, TIO, o sea aquella representativa del mercado más un porcentaje adicional, como un premio al riesgo (o incentivo a la inversión). En este proyecto la Tasa de Interés de Oportunidad es del 15%.

El Valor Presente Neto se puede comportar frente a la TIO de la siguiente manera:

- Si  $VPN > 0$  El proyecto será financieramente viable
- Si  $VPN = 0$  El proyecto es indiferente
- Si  $VPN < 0$  El proyecto no es conveniente

Ante una TIO del 15%, el VPN es igual a \$19.690.856. Como el valor es positivo, se acepta el proyecto, sin acudir a financiación; sin embargo, es sugerible calcular la TIR para determinar la tasa de interés a la cual se presentó.

El criterio que define a la Tasa Interna de Retorno es:

Si  $TIR > TIO$ , entonces el proyecto se ACEPTA

En la Empresa VISIONARIOS se encontró, en un escenario normal, sin acudir a créditos:

TIR: 50.46 > TIO: 15%

El proyecto se ACEPTA.

Con respecto a la RELACIÓN BENEFICIO / COSTO:  $R(B/C)$ , ese parámetro se obtiene mediante el cociente entre la sumatoria de los valores actualizados de los ingresos y la sumatoria de los valores actualizados de los egresos. Si el valor

obtenido es mayor que 1, el proyecto es conveniente. En este proyecto se obtuvo 1.54, lo cual confirma la factibilidad de realizar la inversión.

Todos estos datos y detalles de los estudios financiero y de evaluación económica, se presentan en detal, en el Anexo correspondiente.

Los mecanismos para la financiación del proyecto son mediante.

- Aporte directo de los inversionistas: en cuyo evento se deben desembolsar \$19.872.925.
- Recursos de crédito: generalmente se conceden en forma parcial, por esa razón, aquí se tomó el 70% del valor de la inversión total. En este evento el proyecto si resiste el pago del servicio de la deuda.
- Recursos de cofinanciación: acudiendo a distintos organismos es posible lograr (como ya se ha evidenciado en Ipiales y en esta investigación se muestran) recursos no reembolsables.

## **DETALLE DEL ESTUDIO FINANCIERO Y ECONÓMICO**

### **INVERSIONES**

Con el objeto de iniciar la prestación del servicio en el período de funcionamiento, fue preciso elaborar los cuadros de inversiones, integrado por los activos fijos, tangibles, el valor del proyecto y el capital de trabajo necesario para operar en el primer mes del período comercial.

**Inversiones en terrenos y obras físicas:** Se efectuarán adecuaciones en las instalaciones locativas, tanto para el área operativa como una menor inversión para el área administrativa. No se tiene previsto la adquisición de terrenos, puesto que se posee la propiedad, sin embargo, para efectos de consistencia en los costos se estima un valor representativo de arrendamiento. La inversión por este concepto asciende a \$7.860.000. Ver Cuadro 16: Inversiones en terrenos y obras físicas.

**Cuadro 27. Inversiones en obras físicas**

DETALLE	CANT.	UNIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL Años
Adecuaciones área administrativa	12	Mts2	30.000	360.000	20
Adecuaciones área operativa	400	Mts2	18.750	7.500.000	20
<b>TOTAL OBRAS FÍSICAS</b>				<b>7.860.000</b>	

La información sobre los años de vida útil de los distintos activos es importante para efectos contables y con ello la posibilidad, en el mediano y largo plazo, de obtener ingresos adicionales, por la comparación entre depreciación y ajustes por inflación; eso implicará mayores utilidades.

**Inversiones en equipo de oficina:** Se compone de aquellos que se utilizarán en la administración de la Empresa, por un valor de \$1.839.000. Ver Cuadro 17 Inversión en maquinaria y equipo.

**Cuadro 28. Inversiones en equipo de oficina**

DETALLE DE INVERSIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL Años
Computador COMPAQ Presario	1	Unidad	1.279.000	1.279.000	5
Impresora HP Deskjet 1360	1	Unidad	120.000	120.000	5
Máquina de escribir	1	Unidad	60.000	60.000	5
Teléfono celular (equipo)	2	Unidad	80.000	160.000	5
Calculadora manual	2	Unidad	60.000	120.000	5
Artículos varios	1	Unidad	100.000	100.000	5
<b>TOTAL EQUIPO DE OFICINA</b>				<b>1.839.000</b>	

**Inversiones en maquinaria y equipo:** La maquinaria requerida para el cuidado de los animales es fundamental para el éxito del negocio. Estos activos fijos son los más costosos de las inversiones necesarias en el proyecto, lo cual responde al objetivo de obtener un producto de calidad, capaz de competir con la producción

local y regional de cuyes. En conjunto, la inversión asciende a \$1.410.000. (Ver Cuadro 18)

**Cuadro 29. Inversión en maquinaria**

DETALLE DE INVERSIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR	COSTO	VIDA ÚTIL
			UNITARIO	TOTAL	Años
Tanque elevado de agua	1	Unidad	650.000	650.000	5
Carretillas	2	Unidad	80.000	160.000	5
Palas y palendras	4	Unidad	20.000	80.000	5
Balanzas de precisión	2	Unidad	150.000	300.000	5
Jeringas y accesorios	4	Unidad	30.000	120.000	5
Varios	1	Unidad	100.000	100.000	5
<b>TOTAL MAQUINARIA</b>			<b>1.030.000</b>	<b>1.410.000</b>	

Los precios incluyen IVA

**Inversiones en muebles y enseres:** los valores que se presentan por este concepto son los estrictamente necesarios para un normal desarrollo de las actividades laborales. En total, la inversión por este concepto es de \$931.000. (Ver Cuadro 30)



**Cuadro 30. inversión en muebles y enseres**

DETALLE DE INVERSIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL Años
Centro de cómputo Ref. 1324	1	Unidad	199.000	199.000	5
Estación de trabajo esquinero Ref. 2020	1	Unidad	189.000	189.000	5
Sillas delta 7051	4	Unidad	18.500	74.000	5
Archivador de gavetas ARS 300-3	1	Unidad	200.000	200.000	5
Silla isósceles sin brazos EAN 4713	1	Unidad	69.000	69.000	5
Artículos varios	1	Unidad	200.000	200.000	5
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>875.500</b>	<b>931.000</b>	

Los precios incluyen IVA

**Inversiones en activos intangibles:** Estos activos, cuyo nombre lo indica, son intangibles o no materiales, necesarios para la estructuración funcional del proyecto desde su fase de concepción hasta su operatividad; allí la cuantificación de los estudios de prefactibilidad y factibilidad son mínimos, debido al aporte de las investigadoras. La inversión es \$314.300. (Ver Cuadro 31)

**Cuadro 31. Inversión en intangibles**

DETALLE DE INVERSIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL Años
Escritura y Gastos Notariales	1	Unidad	100.000	100.000	
Registro Mercantil	1	Unidad	120.000	120.000	
Certificado Industria y Comercio	1	Unidad	64.300	64.300	
Otros	1	Unidad	30.000	30.000	
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>				<b>314.300</b>	

**Inversiones en materia prima:** La constituyen los cuyes reproductores o pie de crías, con los cuales iniciará el negocio; en esa etapa operativa los materiales se cuantifican en el Capital de Trabajo, en los meses siguientes se constituyen en

costos y gastos, según el caso. Esa inversión asciende a \$5.085.000. En el Cuadro 32 se presenta la información para todo el año.

**Cuadro 32. Inversión en materia prima**

DETALLE DE INVERSIÓN	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL Años
Pie de cría: machos	45	Unidad	25.000	1.125.000	5
Pie de cría: hembras	180	Unidad	22.000	3.960.000	5
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>47.000</b>	<b>5.085.000</b>	

**Inversiones totales:** a las inversiones anteriores, se debe adicionar el valor del capital de trabajo, estimado para el primer mes de actividades, en el cual, obviamente, no se presentan ingresos en el proyecto, debiendo asumir los diferentes compromisos los inversionistas. La sumatoria de los valores expresados conforma la inversión total, que se puede realizar mediante financiación directa por los socios, mediante un crédito bancario, con recursos de cofinanciación o mediante una combinación de las anteriores alternativas. El valor de la inversión total para implementar el proyecto asciende a \$19.872.925. (Ver Cuadro 33)

**Cuadro 33. Determinación del capital de trabajo**

DETALLE DE INVERSIÓN	VALOR TOTAL
INVERSIONES EN OBRAS FÍSICAS	7.860.000
INVERSIÓN EN EQUIPO DE OFICINA	1.839.000
INVERSIÓN EN MAQUINARIA	1.410.000
INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES	931.000
INVERSIÓN EN INTANGIBLES	314.300
INVERSIÓN EN MATERIA PRIMA	5.085.000
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	2.433.625
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>19.872.925</b>

**Cronograma de inversiones:** En el Cuadro 34 se indican los bienes necesarios de adquisición (o reposición), los valores (a precios corrientes) y el tiempo requerido para su ejecución

Se estima que el tiempo total de implementación administrativa del proyecto es de 2 meses, para ello es necesaria la disponibilidad inmediata de los recursos totales de inversión, estimados en \$19.8 millones ya sea que provengan del aporte directo de los socios o de la financiación de una entidad bancaria.

**Cuadro 34. programa de inversión fija del proyecto**

DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN INICIAL	5%	5%	5%	5%	5%
		1	2	3	4	5
INVERSIONES EN OBRAS FÍSICAS	7.860.000	8.253.000	8.665.650	9.098.933	9.553.879	10.031.573
INVERSIÓN EN EQUIPO DE OFICINA	1.839.000		0	0	0	0
INVERSIÓN EN MAQUINARIA	1.410.000		0	0	0	0
INVERSIÓN EN MUEBLES Y ENSERES	931.000		0	0	0	0
INVERSIÓN EN MATERIA PRIMA	314.300	330.015	346.516	363.842	382.034	401.135
<b>SUBTOTAL</b>		<b>330.015</b>	<b>346.516</b>	<b>363.842</b>	<b>382.034</b>	<b>401.135</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
INVERSIÓN EN INTANGIBLES	314.300	62.860	62.860	62.860	62.860	62.860
<b>SUBTOTAL</b>		<b>62.860</b>	<b>62.860</b>	<b>62.860</b>	<b>62.860</b>	<b>62.860</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>		<b>392.875</b>	<b>409.376</b>	<b>426.702</b>	<b>444.894</b>	<b>463.995</b>

Luego, se requerirán efectuar reinversiones en el año 2008, por un valor de \$409.376 en el año 2009, por \$426.702 y al final del periodo de evaluación \$463.965. Para estimar esos datos se toma la cuarta parte de la inversión en cada concepto y se lo ajusta por inflación (5%), para el año en el cual se efectuará esa reinversión.

## **CAPITAL DE TRABAJO**

En la inversión inicial se debe incluir el Capital de Trabajo, es decir los recursos que cubrirán las erogaciones correspondientes al primer mes de operaciones. En su determinación se cuantifican los costos de: mano de obra, costo de materiales, costo de servicios y otras erogaciones de corto plazo.

MANO DE OBRA	24,081,600
COSTO DE MATERIALES	56,489,566
COSTO DE SERVICIOS	15,157,800
OTROS	9,449,108
<b>COSTO DE OPERACIÓN ANUAL</b>	<b>105,178,074</b>
COSTO DE OPERACIÓN ANUAL (C.O.P.D.)	288,159
<b>INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>8,644,773</b>

Como esos requerimientos son anuales, se debe cuantificar las obligaciones de corto plazo (primer mes de operaciones); de esa manera, el costo de operación anual, llevado a meses, otorga una inversión en capital de trabajo de \$8,644,773.

## **PROCEDIMIENTO PARA ENCONTRAR EL CAPITAL DE TRABAJO**

Los recursos que se necesitan para el primer mes de actividades, tiempo en el cual la empresa no genera ingresos, se cuantifican considerando los conceptos y valores siguientes:

MANO DE OBRA	19.829.820
COSTO DE MATERIALES	5.256.000
COSTO DE SERVICIOS	840.000
OTROS	3.683.280

**COSTO DE OPERACIÓN ANUAL 29.609.100**

La sumatoria de valores otorga el Costo de Operación Anual, en este caso \$ 29.609.100

El anterior es el dato base que se divide entre 365 días y se obtiene el Costo de Operación Diario, el cual se multiplica por el número de días que se consideren necesarios para cubrir las necesidades de corto plazo.

Valor Costo de Operación Diario: VCOD \$ 81.121

Número de días necesarios en el ciclo operativo: 30

**VALOR DEL CAPITAL DE TRABAJO: \$ 2.433.625**

En el cálculo del Presupuesto del Capital de Trabajo se tienen las cuentas del activo circulante en términos constantes, o sea traídos a valor presente. En términos contables el capital de trabajo es la diferencia entre activo y pasivo corriente y determina la disponibilidad de capital en el corto plazo.

**DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS**

Los costos en que incurre el proyecto que se pretende implementar en el municipio de Ipiales, son por dos conceptos: de Administración y de Producción u Operación.

**Gastos de administración y costos de mano de obra:** los primeros corresponden al sueldo del Administrador, quien podrá ser uno de los inversionistas; en la mano de obra operativa se encuentran los Operarios y el Jefe de producción, en uno u otro caso serán trabajadores comprometidos con la misión, visión y objetivos de la empresa y, además, con cierto nivel de conocimiento en las actividades que van a desarrollar. Los valores por ese concepto, para el primer año de operación se especifican en el siguiente cuadro.

**Cuadro 35. Costo mano de obra, primer año de operación**

CONCEPTO	No de EMPLEADOS	ASIGNACIÓN BÁSICA		
		MENSUAL	AUX. TRAN.	ANUAL
Administrador	1	500.000	0	6.000.000
Secretaria	1	408.000	0	4.896.000
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>908.000</b>		<b>10.896.000</b>

Como se evidencia, los costos de la mano de obra, en el primer año de operaciones ascienden a \$10.896.000, para un total mensual de \$908.000. Sin embargo, existen otras erogaciones, por este concepto, como los generados en las prestaciones sociales.

Se considera que con los dos empleados vinculados a la empresa, en el área administrativa, se podrá trabajar con normalidad. Efectuando el cálculo respectivo por concepto de salarios y prestaciones, esta situación le brinda coherencia financiera al proyecto. El costo mensual de la mano de obra, (Nómina) y prestaciones sociales en el primer año de operación son \$16.223.817. En la cuantificación de los valores se incluyen los sueldos, primas y demás prestaciones legales. De ese total, una parte se pagará en forma periódica y su complemento se debe aprovisionar en el balance para lograr la unidad contable.

**Cuadro 36. Costo de prestaciones sociales, primer año de operación**

<b>CONCEPTO</b>	<b>PRIMAS LEGALES</b>			<b>CESAN.</b>	<b>SALUD</b>	<b>PENSIÓN</b>	<b>RIESGOS</b>	<b>CFLIAR</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>VACAC.</b>	<b>NAVIDAD</b>	<b>SERVICIOS</b>		<b>MENSUAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>PROFES.</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>
Administrador	250.000	250.000	125.000	560.000	40.000	58.125	31.320	45.000	2.933.820
Secretaria	204.000	204.000	102.000	456.960	32.640	47.430	25.557	36.720	2.393.997
<b>TOTAL</b>	<b>454.000</b>	<b>454.000</b>	<b>227.000</b>	<b>1.016.960</b>	<b>72.640</b>	<b>105.555</b>	<b>56.877</b>	<b>81.720</b>	<b>5.327.817</b>

**Costos de servicios:** Corresponden al pago de arrendamientos, servicios públicos domiciliarios, mantenimiento de equipos e instalaciones y pago de seguros, entre otros conceptos. El valor mensual por este concepto es \$306.9.40 para un total anual de \$3.434.940.

En la discriminación formal entre costos y gastos, el 90% se lleva al costo y el 10% al gasto; esto según las normas de contabilidad generalmente aceptadas en Colombia. La diferencia entre costos y gastos radica en que los primeros se recuperan durante el proceso productivo y los segundos no. Esto determina, en última instancia, la utilidad que generará la Empresa.

**Cuadro 37. Costos por servicios y suministros, primer año de operación**

DESCRIPCIÓN	CANT.	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO MES	AÑO
Arrendamiento de instalaciones	12	Canon	100.000	1.200.000
Energía eléctrica	12	Facturas	15.000	180.000
Agua potable y alcantarillado	12	Facturas	5.000	60.000
Gas	2	Cilindros	3.000	6.000
Aseo	12	Facturas	0	0
Teléfono	12	Facturas	50.000	600.000
Mantenimiento de instalaciones	12	Contrato	40.000	480.000
Seguros	12	Contrato	0	0
Papelería	12	Suministros	40.000	480.000
Impresos y publicaciones	12	Suministros	30.000	360.000
Ropa de trabajo	4	Suministros	15.000	60.000
Imprevistos	1	No definido	8.940	8.940
<b>TOTAL</b>			<b>306.9.40</b>	<b>3.434.940</b>



## **DETERMINACIÓN DE GASTOS**

**Gastos por depreciación:** Los activos que contribuyen al desarrollo del proyecto, sufren un desgaste, por el uso, y pierden valor en forma paulatina. Para ello, contablemente, se ha estimado un tiempo de vida útil, con lo cual es posible calcular la depreciación anual, durante los años que correspondan a cada activo.

En el Cuadro 27, se establecen los valores actuales del activo, los años de vida útil y la depreciación durante los cinco primeros años de operatividad de la Empresa, esto debido a que se considera ese tiempo como el de proyección financiera para la recuperación de la inversión. El valor residual se obtiene de la diferencia entre el valor del activo y el acumulado de la depreciación. Los activos cuya vida útil es de cinco años se depreciarán en su totalidad en el periodo de evaluación y el valor residual será de cero, los bienes que tienen una vida útil de 10 años, lo harán en un 50%. El valor de las depreciaciones suma \$776,000. (En el cuadro se presenta a precios corrientes, o sea, sin traer a valor presente y en miles de pesos. Su valor es igual, en todos los años, porque se aplica el mismo porcentaje de depreciación).



**Gastos generales no incluidos en la nómina.** Corresponde a los trabajadores que se requieren para desarrollar actividades operativas. La vinculación contractual, para la realización de trabajos por jornales. Por ese concepto, se tienen unas erogaciones anuales de \$6.000.000.

**Gastos de ventas:** En el proyecto la participación de estos gastos se deben racionalizar; con el fin de buscar la eficiencia empresarial. En la cuantificación de los gastos de distribución, promoción, publicidad y transporte se estima un gasto total de \$2,040,000 anuales.

**Cuadro 39. Costo de ventas, primer año de operaciones**

DETALLE	VALORES	
	MENSUAL	ANUAL
Gastos de distribución	10.000	120.000
Gastos de promoción	0	120.000
Gastos de publicidad	0	120.000
Transportes	160.000	1.680.000
<b>TOTAL</b>	<b>170.000</b>	<b>2.040.000</b>

### **DISTRIBUCIÓN DE COSTOS FIJOS Y VARIABLES**

La determinación de los costos fijos y variables es importante para la cuantificación del punto de equilibrio del proyecto y también para la obtención de las utilidades que se obtendrán al final de cada ejercicio.

Los costos fijos, es decir, aquellos que no varían con la producción y en el corto plazo permanecen constantes, están constituidos por la mano de obra administrativa y operativa como los principales componentes, en tanto que los costos variables, dependen del ritmo de producción que tenga la Empresa; los primeros tienen un valor de \$21.5 millones y los segundos, \$10.1 millones. En total los costos suman \$31.6 millones.

**Cuadro 40. Distribución costos de producción, primer año de operación**

DESCRIPCIÓN	TOTAL	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>			
Mano de obra directa	0		0
Mano de obra indirecta	6.000.000		6.000.000
Materiales directos	4.056.000	0	4.056.000
Materiales indirectos	60.000	0	60.000
Depreciación	698.400	698.400	
Energía	0	0	0
Combustibles	0	0	0
Mantenimiento	480.000	480.000	0
Otros	614.940	614.940	0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>11.909.340</b>	<b>1.793.340</b>	<b>10.116.000</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
Sueldos y prestaciones	16.223.817	16.223.817	0
Papelería	840.000	840.000	0
Acueducto, alcantarillado y aseo	60.000	60.000	0
Energía eléctrica	180.000	180.000	0
Preoperativos	314.300	314.300	0
Depreciación	77.600	77.600	0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>17.695.717</b>	<b>17.695.717</b>	<b>0</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>			
Gastos de distribución	120.000	120.000	0
Gastos de promoción	0	0	0
Gastos de publicidad	0	0	0
Transportes	1.920.000	1.920.000	0
Comisiones	0		0
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2.040.000</b>	<b>2.040.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31.645.057</b>	<b>21.529.057</b>	<b>10.116.000</b>

Los costos variables, como se expresó, varían directamente con la producción están constituidos por los servicios públicos domiciliarios, necesarios para el normal funcionamiento de la Empresa.

## PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es un instrumento con el que se determina el estado en el cual las ventas cubrirán los costos con exactitud. Si todos los costos fueran variables no existiría el tema referente al volumen del punto de equilibrio, puesto que el nivel de los costos totales puede verse influido por el tamaño de las inversiones fijas que haga la empresa.

### Cuadro 41. Determinación del punto de equilibrio

CONCEPTO		VALORES
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>CT</b>	<b>31.645.057</b>
COSTO FIJO	CF	21.529.057
COSTO VARIABLE	CV	10.116.000
<b>INGRESO TOTAL</b>	<b>I</b>	<b>63.157.248</b>
PRECIO	P	19.712
No DE UNIDADES PRODUCIDAS	Q	3.204
COSTO VARIABLE UNITARIO	Cv.u.	3.157
COSTO UNITARIO TOTAL	C.U.T.	9.877
No DE UNIDADES EN P.E. (ANUALES)	Xe	1.300
No DE UNIDADES EN P.E. (DIARIAS)		4
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>P.E.</b>	<b>25.635.068</b>

Las fórmulas utilizadas para su determinación son:

$$\text{COSTO TOTAL} = \text{COSTO FIJO} + \text{COSTO VARIABLE}$$

$$\text{CT} = \text{CF} + \text{CV}$$

Dado que el Punto de Equilibrio es aquel en el que los ingresos se igualan a los costos, se pueden determinar el número de unidades que se deben producir (comercializar).

$$I = \text{CT}$$

$$\text{N}^{\circ}\text{U.P.E.} = \text{C.F.} / \text{P} - \text{C.V.U.}$$

Donde:

N°U.P.E. = Número de unidades en punto de equilibrio

C.F. = Costos Fijos

P = Precio

C.V.U.= Costo Variable Unitario

En cuanto a las ventas en Punto de Equilibrio:

$$V.P.E. = C.F. / 1 - (C.V. / V.N.)$$

Donde:

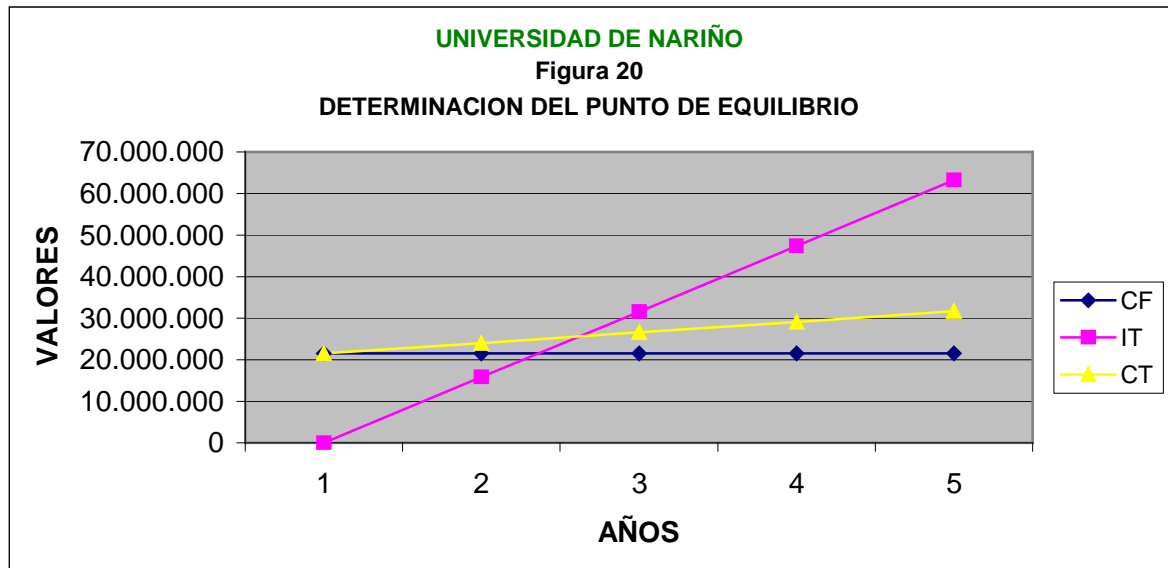
V.P.E. = Ventas en Punto de Equilibrio

C.F. = Costos Fijos

C.V. = Costos Variables

V.N. = Ventas Netas

El valor del obtenido en Punto de Equilibrio, es suficiente para mantener la operatividad de la Empresa; esta como no produce, sino que comercializa, con el volumen obtenido podría simplemente mantenerse en el mercado, obviamente que la dinámica económica se encuentra en un mayor volumen de oferta y demanda.



## INGRESOS DEL PROYECTO

La información ya obtenida en el Estudio de Mercado y en Estudio Técnico, permitieron determinar el segmento del mercado que es posible alcanzar y los volúmenes de producto para la comercialización; de esa manera, según el precio

fijado, se obtienen los ingresos del proyecto en el presente y de forma estimada en un horizonte de cinco años.

**Presupuesto de ingresos:** con base en el precio de venta y en la cantidad de unidades vendidas (cuyes) se procede a calcular, los ingresos que tendrá el proyecto anualmente. La cantidad a vender depende de la información encontrada en el Estudio de Mercado y en la capacidad de producción de la empresa.

**Cuadro 42. Presupuesto de ingresos, primer año de operación**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD AÑO	UNIDAD	PRECIO VTA FABR.	INGRESO TOTAL
<b>INGRESOS DIRECTOS</b>				
Cuyes en pie de cría	801	Unidades	25.000	20.025.000
Cuyes para asaderos	2403	Unidades	12.000	28.836.000
<b>SUBTOTAL</b>				<b>48.861.000</b>
<b>INGRESOS INDIRECTOS</b>				
<b>SUBTOTAL</b>				<b>0</b>
<b>TOTAL</b>				<b>48.861.000</b>

Los ingresos directos por la venta de cuyes corresponden a \$48.8 millones, son ingresos operacionales.

### **FLUJO NETO DE OPERACIÓN CON FINANCIAMIENTO**

En la concepción inicial del proyecto se previó la financiación del mismo, mediante la gestión de un crédito por el valor de la maquinaria, el saldo de la inversión provendrá del aporte de los socios. En el Cuadro x se presenta el Flujo Neto, que detalla el comportamiento de los ingresos y los egresos a través del tiempo de evaluación.

### Cuadro 43. Flujo neto de operación

5/13

5%

5%

5%

5%

CONCEPTO / AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS	47.883.780	50.021.449	52.522.521	55.148.647	57.906.080
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	11.909.340	12.504.807	13.130.047	13.786.550	14.475.877
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>35.974.440</b>	<b>37.516.642</b>	<b>39.392.474</b>	<b>41.362.098</b>	<b>43.430.202</b>
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	19.735.717	20.722.503	21.758.628	22.846.560	23.988.888
UTILIDAD BRUTA	16.238.723	17.050.659	17.903.192	18.798.352	19.738.269
MENOS IMPUESTOS	6.251.908	6.564.504	6.892.729	7.237.365	7.599.234
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9.986.815</b>	<b>10.486.155</b>	<b>11.010.463</b>	<b>11.560.986</b>	<b>12.139.036</b>
MAS DEPRECIACIÓN	776.000	814.800	855.540	898.317	943.233
MAS AMORTIZACIÓN DIFERIDOS	62.860	66.003	69.303	72.768	76.407
MENOS CAPITAL	0	0	0	0	0
MENOS INTERESES	0	0	0	0	0
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>	<b>10.825.675</b>	<b>11.366.958</b>	<b>11.935.306</b>	<b>12.532.072</b>	<b>13.158.675</b>



## ANEXO 4

### EVALUACIÓN ECONÓMICA

Una vez preparado y formulado el proyecto mediante la aplicación de los diferentes estudios, corresponde ahora realizar la Evaluación Económica que será la que en última instancia, indique si es conveniente o no la inversión en la Empresa.

Para realizar la Evaluación Económica se utilizarán los métodos que tienen en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

#### **CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO**

En un horizonte de cinco años, período 2006-2010 (contando el año de inicio) se calculan los flujos de ingresos y egresos para determinar la utilidad o pérdida del proyecto. La inversión inicial asciende a \$44,354,773, producto del aporte de los socios y los recursos de crédito.

Este criterio financiero es útil para el análisis del proyecto en cuanto a su viabilidad económica. El proceso que sigue es determinar el valor actual de los flujos de caja positivo y negativo, como los ya encontrados anteriormente y se descuenta el costo del capital. En este proyecto la Tasa de Interés de Oportunidad es del 15%, fijada por encima de la que se maneja en el mercado financiero; esto con el fin de brindarle un atractivo a la inversión.

En los siguientes cuadros se calcula el Valor Presente Neto, con y sin financiación; lo cual permite al inversionista disponer de criterios de decisión, de tal forma que:

- Si  $VPN > 0$  El proyecto será financieramente viable
- Si  $VPN = 0$  El proyecto es indiferente
- Si  $VPN < 0$  El proyecto no es conveniente

La fórmula aplicada es:

$$VF1 / (1+i)^1 + VF2 / (1+i)^2 + VF3 / (1+i)^3 + VF4 / (1+i)^4 + VF5 / (1+i)^5 - VF (I) / (1+i)^0$$

Donde: VF = Valor Futuro (para cada uno de los años, del 1 al 5 de operatividad del proyecto)

VF (I) = Valor Futuro de la Inversión en el año cero

i = Tasa de Interés de Oportunidad: 15%, que se basa en la

tasa de interés del mercado, más un premio a la inversión

Al desarrollar la fórmula resulta:

**CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO, (VPN)  
EN SITUACIÓN NORMAL**

Cuadro 44

<b>PERIODO</b>	<b>INVERSIÓN</b>	<b>FLUJOS</b>	<b>TASA</b>
0	19.872.925		<b>15%</b>
1		10.825.675	
2		11.366.958	
3		11.935.306	
4		12.532.072	
5		13.158.675	
	<b>VPN</b>	<b>\$19.690.856</b>	

Ante una TIO del 15%, el VPN es igual a \$19.690.856. Como el valor es positivo, se acepta el proyecto, sin acudir a financiación; sin embargo, es sugerible calcular la TIR para determinar la tasa de interés a la cual se presentó.

Se asume que los recursos de inversión proceden de un aporte parcial de los socios y de recursos de crédito, para la financiación del valor de la maquinaria: \$49. De esa manera, es necesario efectuar los cálculos del servicio de la deuda:

VALOR SOLICITADO	11.923.755
PLAZO	60 meses
TASA	13%

La tabla de amortizaciones se anexa al presente proyecto. El pago que se efectuaría anualmente, capital, intereses y otras erogaciones:

**Cuadro 45. Resumen de pagos**

AÑO	PAGOS			TOTAL
	CAPITAL	INTERESES	OTROS	
1	1.810.919	1.444.706	42.926	3.298.550
2	2.060.885	1.194.740	42.926	3.298.550
3	2.345.354	910.271	42.926	3.298.550
4	2.669.088	586.536	42.926	3.298.550
5	3.037.509	218.115	42.926	3.298.550
	<b>11.923.755</b>	<b>4.354.369</b>	<b>214.628</b>	<b>16.492.751</b>

### TASA INTERNA DE RETORNO, TIR

Es el tipo de descuento que hace que el VPN sea igual a cero, o el tipo de descuento que iguala el valor de los flujos de entrada con los flujos de salida incurridos en la EMPRESA. Para que el proyecto se considere rentable su TIR debe ser superior al costo del capital empleado, fijado en 15%. Se consideran, además, dos cálculos: el uno sin financiación y el otro con ella, esto con el fin de que los inversionistas dispongan de criterios de decisión.

Los recursos de inversión proceden de financiación parcial, correspondiente al valor de la maquinaria. El primer parámetro lo brindó el cálculo del VPN, que resultó favorable. Al efectuar el cálculo de la TIR, se tiene:

**Cuadro 46. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)  
EN SITUACIÓN NORMAL**

Cuadro 35

PERIODO	INVERSIÓN	FLUJOS	TASA
0	19.872.925	-19.872.925	<b>15%</b>
1		10.825.675	
2		11.366.958	
3		11.935.306	
4		12.532.072	
5		13.158.675	
	<b>TIR</b>	<b>50,46%</b>	

Valor de la TIR, sin financiación parcial: 50.46%

TIR > TIO. Se ACEPTA el proyecto, bajo el supuesto de que se acuda a recursos de crédito por el 70% de la inversión total.

### 8.3. RELACIÓN BENEFICIO / COSTO: R(B/C)

La Relación Beneficio Costo se obtiene mediante el cociente entre la sumatoria de los valores actualizados de los ingresos y la sumatoria de los valores actualizados de los egresos. La fórmula aplicada es:

$$R(B/C) = \frac{\sum IT / (1+i)^n}{\sum ET (1+i)^n}$$

Donde:

- R(B/C) = Relación Beneficio Costo
- $\sum IT$  = Sumatoria de los Ingresos Totales
- $\sum ET$  = Sumatoria de los Egresos Totales
- (1+i) = Factor de actualización
- n = Número de periodos

**Cuadro 47. Relación Beneficio-Costo**

CONCEPTO / AÑO	AÑOS				
	2006	2007	2008	2009	2010
<b>INGRESOS</b>	1	2	3	4	5
Vr. PRESENTE DE LOS INGRESOS					
Cuyes en pie de cría	20.025.000	21.026.250	22.077.563	23.181.441	24.340.513
Cuyes para asaderos	28.836.000	30.277.800	31.791.690	33.381.275	35.050.338
<b>TOTAL Vr. PRESENTE INGRESOS</b>	<b>46.534.286</b>	<b>46.534.286</b>	<b>46.534.286</b>	<b>46.534.286</b>	<b>46.534.286</b>
<b>EGRESOS</b>					
COSTOS OPERACIONALES	11.909.340	12.504.807	13.130.047	13.786.550	14.475.877
GASTOS OPERACIONALES	19.735.717	20.722.503	21.758.628	22.846.560	23.988.888
<b>TOTAL Vr. PRESENTE EGRESOS</b>	<b>30.138.150</b>	<b>30.138.150</b>	<b>30.138.150</b>	<b>30.138.150</b>	<b>30.138.150</b>
<b>R (B/C)</b>	1,54	1,54	1,54	1,54	1,54

Cuando R(B/C) es mayor que 1, el proyecto es atractivo, ya que el valor presente de los ingresos es superior al valor presente de los egresos

Cuando R(B/C) es menor que 1, el proyecto no es atractivo, ya que el valor presente de los ingresos es inferior al valor presente de los egresos

Cuando R(B/C) es igual a 1, la Tasa de Oportunidad es la misma TIR ya que el valor presente de los ingresos es igual al valor presente de los egresos: De esa manera, es indiferente realizar o no el proyecto. Como el valor obtenido en la Empresa VISIONARIOS, tiene un promedio igual a 1.54, el proyecto es conveniente.

## ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La producción de cuy no es muy sensible a las fluctuaciones de la oferta y la demanda y aunque disminuye, un tanto las utilidades, no presenta riesgo para el proyecto.

**Sensibilidad a los ingresos:** ante una variación en los ingresos del 10%, es decir ante un descenso de los mismos, en ese porcentaje, el comportamiento del flujo neto es el siguiente:

**Cuadro 48. Flujo Neto de Operación, con sensibilidad a ingresos**

CONCEPTO / AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS	43.095.402	45.019.304	47.270.269	49.633.783	52.115.472
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	11.909.340	13.100.274	14.410.301	15.851.332	17.436.465
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>31.186.062</b>	<b>31.919.030</b>	<b>32.859.968</b>	<b>33.782.451</b>	<b>34.679.007</b>
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	19.735.717	21.709.289	23.880.218	26.268.239	28.895.063
UTILIDAD BRUTA	11.450.345	12.595.379	13.854.917	15.240.409	16.764.450
MENOS IMPUESTOS	4.408.383	4.849.221	5.334.143	5.867.557	6.454.313
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>7.041.962</b>	<b>7.746.158</b>	<b>8.520.774</b>	<b>9.372.852</b>	<b>10.310.137</b>
MAS DEPRECIACIÓN	776.000	853.600	938.960	1.032.856	1.136.142
MAS AMORTIZACIÓN DIFERIDOS	62.860	69.146	76.061	83.667	92.033
MENOS CAPITAL	1.810.919	2.060.885	2.345.354	2.669.088	3.037.509
MENOS INTERESES	1.487.631	1.237.666	953.197	629.462	261.041
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>	<b>4.582.272</b>	<b>5.370.354</b>	<b>6.237.244</b>	<b>7.190.824</b>	<b>8.239.761</b>

Con esa información se calcula nuevamente el VPN y la TIR.

### Cuadro 49. Cálculo del Valor Presente Neto, (VPN)

Con sensibilidad a ingresos

PERIODO	INVERSIÓN	FLUJOS	TASA
0	19.872.925		15%
1		4.582.272	
2		5.370.354	
3		6.237.244	
4		7.190.824	
5		8.239.761	
	<b>VPN</b>	<b>\$481.503</b>	

El VPN, en las condiciones descritas, es positivo y no presenta sensibilidad a ingresos.

### CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

CON SENSIBILIDAD A INGRESOS

Cuadro 50

PERIODO	INVERSIÓN	FLUJOS	TASA
0	19.872.925	-19.872.925	15%
1		4.582.272	
2		5.370.354	
3		6.237.244	
4		7.190.824	
5		8.239.761	
	<b>TIR</b>	<b>15,92%</b>	

Ante una disminución de los ingresos en un 10%, el valor de la TIR es 15.92%, lo cual expresa que la TIR es mayor que la TIO. El proyecto se acepta, pero se advierte que se encuentra casi al límite de la rentabilidad equiparando la TIO.

**Sensibilidad a los costos:** ante una variación en los costos del 10%, es decir ante un incremento de los mismos, en ese porcentaje, el comportamiento del flujo neto es el siguiente:

**Cuadro 51. Flujo Neto de Operación, con sensibilidad a costos**

CONCEPTO / AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS	47.883.780	50.021.449	52.522.521	55.148.647	57.906.080
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	13.100.274	13.755.288	14.443.052	15.165.205	15.923.465
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>34.783.506</b>	<b>36.266.161</b>	<b>38.079.469</b>	<b>39.983.443</b>	<b>41.982.615</b>
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	19.735.717	21.709.289	23.880.218	26.268.239	28.895.063
UTILIDAD BRUTA	15.047.789	16.552.568	18.207.825	20.028.607	22.031.468
MENOS IMPUESTOS	5.793.399	6.372.739	7.010.012	7.711.014	8.482.115
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	0	0	0	0	0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9.254.390</b>	<b>10.179.829</b>	<b>11.197.812</b>	<b>12.317.593</b>	<b>13.549.353</b>
MAS DEPRECIACIÓN	776.000	853.600	938.960	1.032.856	1.136.142
MAS AMORTIZACIÓN DIFERIDOS	62.860	69.146	76.061	83.667	92.033
MENOS CAPITAL	1.810.919	2.060.885	2.345.354	2.669.088	3.037.509
MENOS INTERESES	1.487.631	1.237.666	953.197	629.462	261.041
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>	<b>6.794.700</b>	<b>7.804.025</b>	<b>8.914.282</b>	<b>10.135.566</b>	<b>11.478.977</b>

Los flujos son positivos durante el periodo analizado; sin embargo, esa información, no es suficiente para extraer conclusiones y se procede a calcular el VPN y la TIR.

El VPN queda así:

**CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO, (VPN)  
CON SENSIBILIDAD A INGRESOS**

Cuadro 52

PERIODO	INVERSIÓN	FLUJOS	TASA
0	19.872.925		<b>15%</b>
1		6.794.700	
2		7.804.025	
3		8.914.282	
4		10.135.566	
5		11.478.977	
	<b>VPN</b>	<b>\$9.299.882</b>	

El VPN, en las condiciones descritas, es POSITIVO y el proyecto es factible o conveniente, aun con un incremento en los costos del 10%.

La TIR, calculada con sensibilidad ante los costos, se presenta de la siguiente manera:

**CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)  
CON SENSIBILIDAD A INGRESOS**

Cuadro 53

PERIODO	INVERSIÓN	FLUJOS	TASA
0	19.872.925	-19.872.925	15%
1		6.794.700	
2		7.804.025	
3		8.914.282	
4		10.135.566	
5		11.478.977	
	<b>TIR</b>	<b>31,59%</b>	

Ante un aumento de los ingresos en un 10%, el valor de la TIR es 31.59%, lo cual expresa que el proyecto se acepta.



## ANEXO 5

### **Modelo de minuta de una sociedad limitada:**

En la ciudad de Pupiales, departamento de Nariño, República de Colombia, a quince de noviembre de dos mil seis, los señores ..... , mayores de edad, con domicilio en....., identificados con las cédulas de ciudadanía números ....., obrando en nombre propio, manifestaron que constituirán una sociedad de Responsabilidad Limitada la cual se regirá por las normas establecidas en el Código de Comercio y en especial por los siguientes estatutos:

**Artículo 1:** Nombre o razón social: la sociedad se denominará “VISIONARIOS Limitada”.

**Artículo 2:** Domicilio: el domicilio principal será en la ciudad de Pupiales, Departamento de Nariño, República de Colombia, sin embargo la sociedad puede establecer sucursales, en otras ciudades del país como en el exterior.

**Artículo 3:** Objeto social: la compañía tiene por objeto social: diseño, producción y comercialización de cuyes. En el desarrollo y cumplimiento de tal objeto puede hacer en su propio nombre o por cuenta de terceros o con participación de ellos, toda clase de operaciones comercial, sobre bienes muebles o inmuebles y construir cualquier clase de gravamen, celebrar contratos con personas naturales o jurídicas, efectuar operaciones de préstamos, cambio, descuento, cuentas corrientes, dar o recibir garantías y endosar, adquirir y negociar títulos valores.

**Artículo 4:** Duración de la sociedad: se fija en 10 años, contados desde la fecha de otorgamiento de la escritura. La junta de socios podrá mediante reforma, prolongar dicho término o disolver extraordinariamente la sociedad, antes de que dicho término expire.

**Artículo 5:** el capital de la sociedad es la suma de \$20.000.000.

**Artículo 6:** cuotas: El capital social se divide en cinco cuotas o acciones de un valor nominal de cuatro millones de pesos, capital y cuotas que se encuentran pagadas en su totalidad de la siguiente forma: .....

**Artículo 7:** Responsabilidades: la responsabilidad de cada uno de los socios se limita al monto de sus aportes.

**Artículo 8:** Aumento del capital: el capital de los socios puede ser aumentando por nuevos aportes de los socios, por la admisión de nuevos socios o por la acumulación que se hicieron de utilidades por determinación de común acuerdo de los socios.

**Artículo 9:** Cesión de cuotas: las cuotas correspondientes al interés social de cada uno de los socios no están representadas por títulos, ni son negociables en el mercado, pero sí pueden cederse. La cesión implicará una reforma estatutaria y la correspondiente escritura será otorgada por el representante legal, el cedente y el cesionario.

**Artículo 10:** Administración: la administración de la sociedad corresponde por derecho a los socios, pero estos convienen en delegarla en un gerente, con facultades para representar la sociedad. Esta delegación no impide que la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social se someta al gerente, cuando los estatutos así lo exijan, según la voluntad de los socios.

Requiere para su validez el consentimiento de todos los socios, la ejecución o ejercicio de los siguientes actos o funciones: 1. Disponer de una parte de las utilidades líquidas con destino a ensanchamiento de la empresa o de cualquier otro objeto distinto de la distribución de utilidades.

**Artículo 11:** Reuniones: la junta de socios se reunirá ordinariamente una vez por año, el primer día de Marzo a las 10:00 de la mañana en las oficinas del domicilio de la compañía.

**Artículo 12:** Votos: en todas las reuniones de la junta de socios, cada socio tendrá tantos votos como cuotas tenga en la compañía. Las decisiones se tomarán por número plural de socios que represente la mayoría absoluta de las cuotas en que se halla dividido el capital de la sociedad, salvo que de acuerdo con estos estatutos se requiera unanimidad.

**Artículo 13:** La sociedad tendrá un gerente y un subgerente que lo reemplazará en sus faltas absolutas o temporales. Ambos elegidos por la junta de socios para períodos de un año, pero podrán ser reelegidos indefinidamente y removidos a voluntad de los socios en cualquier tiempo. Le corresponde al gerente en forma especial la administración y representación de la sociedad, así como el uso de la razón social con las limitaciones contempladas en estos estatutos. En particular tendrá las siguientes funciones (enumere todas aquellas que considere pertinente).....

**Artículo 14:** Inventarios y Balances: mensualmente se hará un Balance de prueba de la sociedad. Cada año a 31 de Diciembre se cortarán las cuentas, se hará un inventario y se formará el Balance de la junta de socios.

**Artículo 15:** Reserva Legal: aprobado el Balance y demás documentos, de las utilidades líquidas que resulten, se destinará un 10% de reserva legal.....

**Artículo 16:** La sociedad se disolverá por: 1. La expedición del plazo señalado para su duración. 2. La pérdida de un 50% del capital aportado. 3. Por acuerdo

unánime de los socios. 4. Cuando el número de socios exceda de veinticinco. 5. Por demás causales señaladas en la ley.

**Artículo 17:** Liquidación: disuelta la sociedad se procederá a su liquidación por el gerente salvo que la junta de socios resuelva designar uno o más liquidadores con sus respectivos suplentes, cuyos nombramientos deberán registrarse en la Cámara de Comercio de Ipiales

De esta manera se debe detallar toda la información referente a la sociedad con da uno de los aspectos mencionados en el contenido básico.

Pasto, 15 de Noviembre de 2006

Señores:

**COMITÉ DE INVESTIGACIONES**  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO

Cordial saludo:

En atención a las modificaciones y correcciones planteadas por ustedes con relación al trabajo de grado: ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD para el montaje de una empresa asociativa familiar de cuyes en la vereda “el COMÚN”, del municipio de Pupiales, nos permitimos manifestar que las mismas se han acogido y en el documento final que se entrega a la Universidad ya están inmersas en el texto. En forma puntual se desarrolló lo siguiente:

1. Título: se cambió el texto “Estudio administrativo...”, por “Estudio de pre factibilidad”.
2. Estudio de mercado: se complementó con el Estudio de Demanda, realizado en el año 2005, por Andrea Rodríguez, en cumplimiento del Programa de “Jóvenes Rurales” del SENA, Ipiales, allí se muestran las opiniones de 23 asaderos de cuyes de la ciudad de Ipiales, eso permite conocer, en la fuente, las preferencias de los potenciales clientes de VISIONARIOS.
3. En el Marco Legal, se puntualiza sobre el tipo de empresa que se constituirá. Considerando las diferentes opciones: Sociedad Colectiva, Comandita Simple, Comandita por Acciones, de Responsabilidad Limitada o por Acciones, se determinó que sea de Responsabilidad Limitada, porque es la figura que mejor se adapta a las pretensiones del proyecto.
4. Se incluye el Plan de Acción que permitirá avanzar con seguridad, en el desarrollo del proyecto, en cuanto a la funcionalidad de la empresa
5. La MATRIZ DOFA se modificó en concordancia con las recomendaciones planteadas.
6. El precio, se puntualiza en el proyecto, no proviene del desarrollo de una estructura de costos, debido a que es fijado por el mercado. La empresa VISIONARIOS, lo considera como una variable que incide notoriamente en el comportamiento del consumidor; sin embargo, a pesar de fijarse con ese criterio, en términos financieros y económicos, los resultados son satisfactorios.

7. Se amplían las conclusiones y recomendaciones, de manera que hay una correspondencia entre el contenido del trabajo y los resultados que se esperan con su implementación.

8. En concordancia con el numeral 2 se incluye el formato de encuesta aplicado en los 23 asaderos de la ciudad de Ipiales, en el año 2005.

9. Finalmente, manifestamos que se han acogido las sugerencias sobre la forma del trabajo, basadas en las Normas ICONTEC.

Agradecemos el interés demostrado por ustedes y nos suscribimos hasta una próxima oportunidad.

Atentamente,

**ANDREA E RODRIGUEZ**

**LUZ AMPARO GARCIA**