

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE
LA CORPORACIÓN INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO - CIEN**

**CRISTINA ISABEL DAZA FINO
GISSEL MARTIZA MONCAYO HERMOSA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE
LA CORPORACIÓN INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO - CIEN**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para el obtener el titulo
de ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA. A**

**Asesor
CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2008**

“las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva de sus autoras”

Artículo 1º de acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

NOTA DE ACEPTACIÓN

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN	13
1.1 TÍTULO	13
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.1 Formulación del problema	14
1.2.2 Sistematización del problema	14
1.2.3 Objetivos	14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.4 JUSTIFICACIÓN	15
2. MARCO REFERENCIAL	17
2.1 MARCO TEÓRICO	17
2.1.1 Competitividad.	17
2.1.2 Exploración económica estratégica.	20
2.1.3 La planeación estratégica	20
2.1.4 Estrategia.	23
2.1.5 Incubadora de base tecnológica IBT.	24
2.1.6 Incubadora de uso múltiple, general o mixta.	24
2.1.7 Incubadora tipo microempresas, de desarrollo económico.	25
2.2 MARCO CONTEXTUAL	26
2.2.1 La economía regional.	26
2.2.2 Competitividad regional.	28
2.2.3 Polos de desarrollo regional.	29
2.3 MARCO LEGAL	35
2.3.1 Normas generales.	35
3. METODOLOGÍA	40
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	40

	Pág.
3.1.1 Tipo de estudio	40
3.1.2 Método de investigación.	40
3.1.3 Fuentes y técnicas para recolección de información.	40
3.2 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.	40
3.2.1 Fuentes primarias.	40
3.2.2 Fuentes secundarias.	41
3.2.3 Los instrumentos de recolección.	41
3.3 POBLACIÓN	41
3.3.1 Población	41
4. DIAGNÓSTICO	42
4.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL	42
4.1.1 Misión	42
4.1.2 Visión.	42
4.1.3 Valores.	42
4.1.4 Objetivos:	43
4.2 FORMULACIÓN DEL DOFA INSTITUCIONAL	45
4.2.1 Infraestructura y conectividad.	45
4.2.2 Capital humano.	45
4.2.3 Recursos financieros.	45
4.2.4 Interacción entre la cien y los sectores académico, instucional y productivo	46
4.2.5 Documentación de los procesos para la creación de empresas.	46
4.2.6 Modelo de incubación para la creación de empresas.	46
4.2.7 Gestión de la incubadora.	46
4.2.8 Sistema de información	46
4.2.9 Manuales de funciones, procesos y procedimientos.	47
4.2.10 Culturas de emprendimiento, empresarismo y asociatividad.	47
4.2.11 Posicionamiento regional.	47

	Pág.
4.2.12 Recursos de información especializada.	47
4.2.13 Coordinación interinstitucional en el tema de emprendimiento	47
4.2.14 Las instituciones financieras para el emprendimiento.	48
4.2.15 Incentivos regionales para la creación de empresas.	48
4.2.16 Desarrollo científico y tecnológico pertinente a la región.	48
4.2.17. Inversión empresarial en investigación y desarrollo.	48
4.2.18. Matriz DOFA	50
4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)	51
4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)	53
4.5 ENTORNO DEMOGRÁFICO SOCIAL	53
4.6 ENTORNO ECONÓMICO	54
4.7 ENTORNO POLÍTICO – JURÍDICO	55
4.8 ENTORNO CULTURAL	56
4.9 ENTORNO TECNOLÓGICO	57
4.10 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	60
4.11 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	62
4.11.1 Análisis estratégico	62
4.11.2 Visión propuesta	63
4.11.3 Misión propuesta	63
4.11.4 Decisión estratégica:	63
CONCLUSIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
NETGRAFÍA	75

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de evaluación de los factores internos MEFI	52
Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	59
Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo (MPC)	61

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Análisis del entorno.....	26
Figura 2. Estructura orgánica.....	44

RESUMEN

Conociendo gran parte de la planeación estratégica y con ayuda de otras herramientas conoceremos todos los factores tanto internos como externos de la CIEN Corporación Incubadora de empresas de Nariño y ligado a los conceptos de desarrollo regional y principalmente con los conceptos de competitividad conoceremos el marco jurídico y normativo para la creación de empresas al igual que la estructura Organizacional de la CIEN Visión, Misión Valores, Creencias Amenazas, Oportunidades Fortalezas, Debilidades Políticas Cambio, Integración Pensamiento Estratégico, el diagnóstico globalmente de la situación de la empresa.

Al finalizar tendremos planes para lograr todos los objetivos y metas propuestas y con el acompañamiento de todos y cada una de las personas que laboran en la CIEN con un alto grado de compromiso se logrará obtener las Estrategias más competitivas que harán de la Cien la Incubadora mas importante de nuestro departamento, y por supuesto que sea una empresa de gran apoyo para los emprendedores además de brindar apoyo regional, social y económico para el Departamento

ABSTRACT

Knowing much of the strategic planning and with the help of others will know all tools both internal and external factors of the Corporation CIEN Incubator of Nariño and businesses linked to the concepts of regional development and mainly with the concepts of competitiveness will know the legal framework and regulatory environment for the creation of companies like the Organizational Structure of CIEN, Vision, Mission Values, Threats and Opportunities, Strengths, Weaknesses, Policy, Integration, Strategic Thought, namely, the diagnosis of the overall situation of the company.

At the end we will have identified goals and competitive strategies for achieving all the objectives and goals, with the accompaniment of each and every one of the people who work in the CIEN and with a high degree of commitment, will get the most competitive strategies that will CIEN Incubator of the most important of our department, and of course that is a major support for entrepreneurs, in addition to supporting regional, social and economic development for the Department of Nariño.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa diseña planes estrictos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe de ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen coordinado trabajo en equipo.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión a la que se va seguir, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado y suministrar a los consumidores.

En el caso de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, esta herramienta de planeación, ligada a los conceptos de desarrollo regional y competitividad se constituyen como un ejercicio que además de necesario es urgente para definir el quehacer de una entidad creada con altas expectativas y, que por razones que se documentan en el presente texto, no ha podido consolidarse todavía.

Aunque temas como la competitividad aun para nuestra región son todavía desconocidos por la mayoría de la comunidad, es imprescindible que las instituciones ligadas al desarrollo empresarial de Nariño las conozcan y las manejen de manera adecuada, para convertirse en verdaderas canalizadoras del bienestar económico y social para una región con tantas potencialidades pero tan estancada en una cultura lenta y conformista en materia empresarial.

Partiendo de un diagnóstico y conociendo de la situación actual de la entidad a partir de encuestas, se establece un análisis estructural que permite identificar la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que posteriormente son analizadas hacia la consolidación de estrategias para que la CIEN cumpla su misión y visión.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN

1.1 TÍTULO

Estrategias para mejorar la Competitividad de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño - CIEN.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

“La incubación de empresas en Colombia se remonta al año 90 siendo el SENA la entidad promotora de estos mecanismos para la creación y fortalecimiento de empresas en el país. La gran problemática de estas entidades se centra en la baja capacidad de autosostenimiento financiero”¹.

La Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, es una entidad privada sin ánimo de lucro creada por la iniciativa de 18 entidades públicas y privadas del departamento de Nariño, incluidas las universidades regionales y aquellas nacionales con sede en Pasto. La entidad, se dedica a fomentar el emprendimiento como opción de vida, con el enfoque esencial en la creación y fortalecimiento de unidades productivas, en todos los sectores de la economía del departamento de Nariño.

Dadas las características de los servicios que ofrece la CIEN y los clientes a quienes están dirigidos, la entidad no ha logrado ser autosostenible financieramente. De igual manera, carece de procesos y procedimientos estructurados para el desarrollo de sus actividades y el logro de los objetivos propuestos. Esto ligado a una nómina de personal bastante reducida y la baja remuneración a los empleados, hace que la CIEN sea una entidad con grandes oportunidades para consolidarse adecuadamente en el mercado regional, pero que carece de estrategias claras y definidas que la vuelvan más competitiva.

Según datos de la Cámara de Comercio de Pasto, la capital nariñense, se ha caracterizado por tener escasa participación del sector industrial, favoreciendo el desarrollo del comercio en la región, esto lo demuestra la conformación de 10.226 empresas en el año 2005, de las cuales el 58% están dedicadas exclusivamente al comercio, generando 11.209 empleos, representadas en un 83.9% por personas naturales, que se destacan por ser pequeñas empresas, poco competitivas y de bajo nivel empresarial, además se evidencia la baja participación de las sociedades limitadas, correspondiente al 9.4%².

¹ Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas - SNCIE.

1.2.1 Formulación del problema:

¿Cuáles deben ser las estrategias para mejorar la competitividad de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN?

1.2.2 Sistematización del problema:

- ¿Cómo estructurar un proceso para la identificación de estrategias adecuadas para la CIEN?
- ¿Cómo mejorar la competitividad de la Corporación?
- ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la entidad y su influencia en el desarrollo de sus actividades y logro de objetivos?
- ¿El mercado actual de la CIEN está identificado claramente?

1.2.3 Objetivos:

Objetivo general: Diseñar y estructurar estrategias adecuadas que permitan mejorar la competitividad de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN.

Objetivos específicos:

- a. Realizar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para establecer las debilidades y fortalezas de la CIEN
- b. Establecer la Matriz de Evaluación del Factores Externos (MEFE) para establecer las oportunidades y amenazas de la Corporación
- c. Establecer el perfil competitivo para identificar los factores que inciden en el éxito de la entidad frente a los competidores.
- d. Elaborar redireccionamiento estratégico para definir la ruta organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos misionales.
- e. Formular las estrategias del negocio corporativo para establecer las acciones que la CIEN debe implementar lograr los objetivos previamente fijados.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles deben ser las estrategias para mejorar la competitividad de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN?

1.4 JUSTIFICACIÓN

Ante la necesidad de replantear las acciones de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño - CIEN - hacia la búsqueda del adecuado cumplimiento de su objeto social, su auto sostenibilidad y posicionamiento en el medio regional se determina realizar este estudio que pretende establecer estrategias claras para que la entidad sea más competitiva.

Con el desarrollo de las metodologías planteadas, la empresa encontrará soluciones concretas a la problemática identificada, como lograr el auto sostenimiento financiero e incorporar acciones que pretendan ampliar su mercado objetivo, identificarlo y clasificarlo adecuadamente. Del mismo modo, el resultado del estudio ayudará a la CIEN a mejorar los sistemas y procedimientos que emplea actualmente, tomando como referencia los casos exitosos de las incubadoras más destacadas de Colombia, con la cuales se proyectaría una transferencia de modelos aplicados en otras regiones del país.

Es importante considerar experiencias importantes en temas de emprendimiento en el país y los ejercicios desarrollados por instituciones universitarias de reconocida trayectoria como la EAFIT, ICESI, Los andes entre otras, cuyos modelos pueden ser tomados como referentes para ser adaptadas a la realidad local.

La Universidad de Nariño UDENAR, es una institución comprometida tanto con el desarrollo de la región como del bienestar laboral de sus egresados, ve en esta opción una oportunidad extraordinaria para aportar mecanismos que reviertan en el desarrollo de Nariño y sus zonas de influencia, generando a su vez oportunidades laborales para los egresados de su seno, confiriendo a los mismos el carácter de empleadores más que de empleados.

La universidad y otros centros de investigación, los empresarios y el poder público, en todas las esferas, tienen en la incubadora una oportunidad de transformar ideas y tecnología en productos y empleos, contribuyendo al incremento del nivel de desarrollo regional, dentro de una propuesta más racional de aprovechamiento de los recursos naturales, técnicos, financieros y humanos.

Las incubadoras de empresa han logrado incentivar la relación entre las universidades y las empresas, generar modelos de desarrollo urbano – industrial, establecer redes de apoyo e intercambio de productos, servicios e información, aprovechar programas y subsidios estatales, asociarse con organismos privados,

universidades y centros tecnológicos, generar redes de comercialización y nuevos negocios, reciclar edificios y áreas urbanas, promover inversiones y consolidar empresas, y apoyar a empresarios que apuestan por el futuro; entre las ventajas que ofrecen se cuentan el facilitar el proceso de venta de tecnología, la mayor posibilidad de éxito que se tiene en la transferencia de tecnología, el disminuir la brecha para asimilar la tecnología, y el aprovechar los desarrollos tecnológicos propios.

A un nivel macro las incubadoras tienen entre sus diversos objetivos generar empleos altamente calificados, promover la investigación y el desarrollo de las instituciones académicas promotoras, reforzar el prestigio de la universidad asociada, y acelerar el desarrollo industrial de la región. En un nivel más detallado, su objetivo es estimular la creación y el fortalecimiento de empresas de base tecnológica que puedan suplir necesidades de nichos de mercado emergentes, ofreciendo ambiente apropiado y dotándolas de mayor capacidad técnica y gerencial, a fin de volverlas competitivas en el mercado interno y externo.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Competitividad. El concepto de competitividad ha evolucionado constantemente, un tema que ha sido fundamental en el pensamiento económico desde los clásicos Adam Smith y David Ricardo, quienes identificaron la tierra, el trabajo, el capital y la gente como los factores fundamentales para la generación de riqueza. Por su parte los economistas Marxistas, Engels y Marx, añadieron el concepto de las fuerzas socio-políticas. “En este siglo Schumpeter introdujo la noción de tecnología e innovación y Robert Solow de MIT, encontró que el Know How y la educación fueron los motores del proceso competitivo”.²

Es preciso observar cómo la fuerza de la competitividad se ha ido desplazando de los recursos naturales y la tierra hacia la capacidad tecnológica, el conocimiento y la educación, de modo que se presenta un cambio de paradigma que debe trascender de la ventaja comparativa para ir a la ventaja competitiva de una nación. Es así como en las últimas décadas han surgido nuevas líneas de investigación sobre la competitividad, cuyos resultados muestran con claridad que los países más desarrollados no se especializaron necesariamente en el sentido que señalaba la teoría tradicional.

Algunos autores han propuesto diversas definiciones para el término competitividad, tal como Bruce Scott (1985), el cual manifiesta que la competitividad nacional, se refiere a la capacidad de un país para producir, distribuir y prestar servicios, o bienes en la economía nacional, compitiendo con bienes y servicios producidos en otros países y hacerlo de manera tal que mejore la calidad de vida. “Scott sostiene adicionalmente, que el nivel de vida de un país depende cada vez más de la competitividad de sus empresas, ya que éstas, son las que pueden aprovechar las oportunidades que brinda la economía internacional”.³

Según Michael Porter, de la Universidad de Harvard, las empresas son las que compiten, no los países, lo que genera que las fortalezas para competir estén en las manos del hombre. Afirma que la competitividad de un país es la suma de resultados de sus empresas, sectores o segmentos, los cuales están

² Santos, Juan Manuel. Los factores que determinan la competitividad. En El desafío de la competitividad. Ministerio de desarrollo económico. Pág. 75.

³ Rodríguez Perdomo, Oscar Eduardo (2001). Evaluación de la cadena algodón – textil – confecciones en el departamento del Tolima. Tesis Universidad de los Andes.

determinados por circunstancias específicas de las empresas y por las condiciones nacionales donde estas operan, es decir que las condiciones microeconómica y macroeconómica se complementan para generar condiciones de competitividad.

Así como el objetivo global de toda empresa es el beneficio, todo país o región tiene como objetivo económico mejorar o al menos sostener los niveles y calidad de vida de sus ciudadanos. Pero, ¿cómo se logra esta difícil meta? Michael Porter enfatiza que no es a través de la competitividad, término o concepto amorfo y de difícil medición, y rescata más bien el término y la práctica de la productividad, aspecto en el cual coinciden muchos autores, poniendo como base un mejor aprovechamiento de los recursos de una nación, tales como el capital y el trabajo, lo cual se vuelve el determinante del nivel de vida de los países y de los ingresos de sus habitantes.

La productividad determinante de la competitividad: Michael Porter afirma que no tiene sentido hablar de la competitividad a nivel nacional, pues ésta se produce en aquellas industrias de una nación que, al participar en el comercio internacional, logran obtener ciertas ventajas competitivas sobre sus rivales extranjeros, y de esa forma logran crear y mejorar productos y procesos.

Al generar ventajas competitivas, las empresas de un país inciden en el aumento de la productividad nacional, la cual en realidad constituye la única medida adecuada de competitividad nacional. Ello queda expresado en la definición de competitividad que Michael Porter ofrece:

“Es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.”⁴

Es claro el énfasis que se da a la calidad de vida de las personas como el objetivo central del progreso económico de una nación.

Enfoques en el estudio de la competitividad: El concepto de competitividad ha tenido su mayor desarrollo durante los últimos 15 años y se ha referido a tres ámbitos diferentes: regional, sectorial y a nivel de la firma. En cada uno de ellos se han desarrollado diversos estudios, algunos dirigidos a la cuantificación del concepto de competitividad, y otros conducentes a estudiar la manera de establecer las bases para impulsar la competitividad de una entidad económica.

El ámbito regional es aquel que presenta mayor interés para el desarrollo de este trabajo, de manera que a continuación se realiza, de manera general, una revisión de algunos estudios relacionados con el concepto de competitividad.

⁴ Porter, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.

Enfoque cuantitativo de la competitividad: “El objetivo de este tipo de estudios es determinar el nivel de competitividad de una región”⁵, un sector o una empresa determinada. La inexistencia de valores históricos, hace que en repetidas ocasiones, la medición del nivel de competitividad regional no se exprese a través de un valor cardinal, sino de manera ordinal comparando el nivel de competitividad con otras regiones”⁶. Por su antigüedad y permanencia se destacan dos esfuerzos de medición, el Reporte Global de Competitividad y el Reporte Mundial de Competitividad. Ambos estudios analizan una serie de indicadores, que califican el desempeño de los países en aspectos que influyen en un mayor o menor grado de competitividad, para posteriormente clasificarlos en una escala según ese nivel de desarrollo.

Enfoque sistémico de la competitividad: Existe otra línea de estudio que está enfocada al análisis de las estructuras económicas, con el objetivo de aportar recomendaciones para desarrollar la competitividad de una región. Este enfoque es conocido como competitividad estructural o sistémica.

En los últimos años algunos autores han utilizado el enfoque de sistemas para analizar el comportamiento de la estructura productiva de una región, denominándose a esta línea de estudio competitividad sistémica. La manera como interactúan los sistemas permite un mayor o menor grado de competitividad, tal y como lo expresa Bradford : “...la interacción, dentro de la economía nacional, de los componentes de los sistemas que la componen —el financiero, el de producción, el de innovación y el de gobierno- suministran la palanca más importante para el futuro crecimiento y el empleo”⁷.

El enfoque de competitividad sistémica se basa en la necesidad de tener una visión estratégica de mediano y largo plazo para crear una estructura económica competitiva, pero no sólo mediante el mejoramiento de las condiciones en las que opera el mercado doméstico, como lo propone la visión neoclásica, sino identificando y reforzando aquellas partes débiles de la estructura y consolidando las fuertes.

Otro tipo de trabajos que vale la pena citar, son los desarrollados por el Instituto Alemán para el desarrollo, para quienes la competitividad de un país debe sustentarse en acuerdos sociales. De esta forma la competitividad sistémica se basa, como lo expresa Messner: “... en un concepto multidimensional de

⁵ Al referirnos a región, incluyo estudios realizados a nivel país, ciudad o municipio.

⁶ López Ortega, Eugenio. Modelo dinámico para evaluar la competitividad regional. Instituto de Ingeniería. UNAM.

⁷ Bradford, C. (1994). Citado por López, Eugenio. p 8.

conducción que incluye competencia, diálogo, y toma conjunta de decisiones, en donde se entrelazan los principales grupos de actores”.

Es así como la competitividad sistémica tiene en cuenta la manera en la que se organiza la sociedad, para desarrollar el proceso productivo a través de las organizaciones. Basados en esta concepción, se puede abstraer que las mediciones provenientes del enfoque cuantitativo no permiten interpretar adecuadamente el fenómeno, ya que no consideran interrelaciones entre factores.

2.1.2 Exploración económica estratégica. La revisión metodológica sugiere estudios de competitividad a nivel mundial, nacional y regional. Con relación a estos últimos, han surgido organizaciones que han encaminado sus esfuerzos a la realización de este tipo de estudios y que se han propuesto potenciar las oportunidades estratégicas de las comunidades para elevar su calidad de vida. Su compromiso es con el crecimiento equitativo y sostenible de Colombia y de América Latina, teniendo conciencia de que éste se logra a partir del desarrollo de las instituciones, los municipios y mediante el fortalecimiento de su talento humano.

La Exploración económica estratégica es la base del presente estudio de competitividad, sin embargo es complementada con modificaciones propias. Su escogencia se debe a que es una metodología aplicable para estudios tanto a nivel municipal como a nivel nacional, permite abordar el tema de competitividad teniendo en cuenta factores de diversa índole, al ser un mecanismo proactivo mediante el cual se establecen una serie de variables para identificar el potencial de desarrollo de un municipio o comunidad, combina el análisis cuantitativo y cualitativo, de manera que a parte de diagnosticar el nivel de desarrollo de los municipios y regiones, permite priorizar los proyectos más relevantes con el fin de orientar recursos para ellos.

Los estudios adelantados en materia de gestión de las incubadoras del país y diagnósticos sectoriales, se constituyen en insumos válidos que proporcionan información confiable en la construcción del actual proyecto. De igual manera los documentos preparados por el SNCIE consolidan datos de mucha relevancia acerca del comportamiento del sector económico al que pertenecen las incubadoras.

El diamante de porter aportará definiciones precisas que se orientan hacia la consolidación de una empresa más competitiva.

2.1.3 La planeación estratégica. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

Necesidades y beneficios de la planificación estratégica:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

Etapas del proceso de la gerencia estratégica: Comprende tres etapas como son: Formulación, Ejecución y Evaluación de estrategias.

Formulación de estrategias: Es el proceso, conducente, a la fijación de la misión, mediante la investigación y análisis de Variables, internas y externas para establecer: Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y después tomar decisiones.

Al final tendremos un diagnóstico en dos frentes: en un medio externo, y medio interno.

Externamente: Para establecer, oportunidades y amenazas en las siguientes áreas:

- Medio económico.
- Medio socio –cultural.
- Medio tecnológico.
- Medio competitivo.
- Medio ecológico.

Mediante: Publicaciones periódicas: periódicas, índices, publicaciones gremiales, información gubernamental.

Fuentes inéditas: usuarios, clientes, competencia, empresarios.

Bases de datos: Económicas, sociales, demográficos, competitivos, políticos, tecnológicos

Internamente: Para establecer, fortalezas y debilidades en las áreas: Gerencias, investigación y desarrollo, mediante indicadores de gestión para comparar nuestro estado de: avance, retroceso o estancamiento.

Toma de decisiones. Se deben tomar decisiones sobre:

- Objetivos a fijar.
- Estrategias a seguir.

Se utiliza como herramienta la matriz cuantitativa de planificación estratégica.

Evaluación de estrategias comprende tres etapas:

- Análisis de variables internas y externas tomadas como base de las estrategias actuales.
- Medir desempeño de la organización.
- Tomar medidas correctivas.

La Evaluación de las estrategias es una etapa crítica, debido a que las variables internas y externas pueden cambiar.

Diagnóstico externo comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos: político-Administrativos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, competitivos, y ecológicos.

Diagnóstico Interno: El objetivo es identificar y evaluar fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la organización.

Se realiza el diagnóstico de estas áreas que han sido escogidas.

Lista de verificación del diagnóstico de cada una de las áreas trabajadas: Esta verificación del diagnóstico se realiza por cada una de las áreas y en los aspectos como: Planeación, Organización, Motivación, Selección de personal, control.

Diagnóstico del Mercado: Es el proceso para definir, anticipar, crear y satisfacer, las necesidades de los clientes mediante el suministro de bienes o servicios, y se verificarán aspectos como: Funciones básicas del Mercado, Análisis del cliente, Planificación de servicios etc.

Selección de fortalezas y debilidades claves: Una vez realizado el diagnóstico interno, se deberá seleccionar las variables claves, que constituirán la base para la formulación de estrategias, esto se llevará a cabo por medio de la “Matriz de Evaluación de las variables internas”.

Análisis y selección de estrategias: Fijación de Objetivos: son el resultado de lo esperamos lograr con la ejecución de las estrategias y deben ser: cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos congruentes entre las diferentes áreas de gestión.

Formulación y Ejecución de Estrategias: teniendo en cuenta las variables externas, el perfil competitivo y las variables internas. Con relación a la ejecución de estrategia se deben fijar metas, establecer políticas y la respectiva asignación de recursos.

Evaluación de estrategias: El proceso de evaluación comprende el análisis de los fundamentos de la formulación de las estrategias. La comparación de los resultados, con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para replantear: estrategias, políticas, metas, estrategias, visión, misión.

2.1.4 Estrategia. “Puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente”.⁸

⁸ www.estrategia.com

Algunos dicen que "estrategia" es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto. Luego empieza la táctica.

Establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a derimir un conflicto y de que forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

2.1.5 Incubadora de base tecnológica IBT. “Este tipo de incubadora involucra la promoción de empresas de alta tecnología tales como software, biotecnologías, robótica e instrumentación. En general, van desde su investigación y desarrollo hasta su comercialización. El propósito es crear nuevas empresas con alto valor agregado, basadas en la innovación y el desarrollo tecnológico”.⁹

Su principal objetivo es la promoción del desarrollo de Empresas de Base Tecnológica –EBT-, ofreciendo servicios de apoyo en su proceso de formación. Los criterios de selección de las empresas a incubar varían según el tipo de empresa, si están en desarrollo como nuevas o como start- up. En la mayoría de los casos se localizan en las universidades o en sus cercanías, se caracterizan primordialmente por sus vínculos institucionales a fuentes de conocimiento tales como Universidades, Agencias de Transferencia de tecnología, Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológicos, Laboratorios Nacionales y personal especializado en Investigación y Desarrollo (I+D). Estas incubadoras están orientas a sectores de grupos tecnológicos o Clusters en áreas tales como Biotecnología, Software y Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC-. Uno de los objetivos de la IBT es facilitar el empresarismo entre investigadores y centros académicos.

2.1.6 Incubadora de uso múltiple, general o mixta. Se caracterizan porque impulsan la generación de empresas que estén dedicadas a diferentes clases de negocios. No se enfocan en la creación de empresas en nichos específicos, sino que promocionan la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio. Pueden promocionar empresas de servicios, comerciales, de manufactura e inclusive de base tecnológica así como también empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas de la industria ligera.

El principal objetivo de estas incubadoras es promover el continuo crecimiento económico e industrial de las regiones por medio del desarrollo general de nuevos negocios. El enfoque se da principalmente en apoyo a recursos técnicos, gerenciales, de mercadeo y financieros.

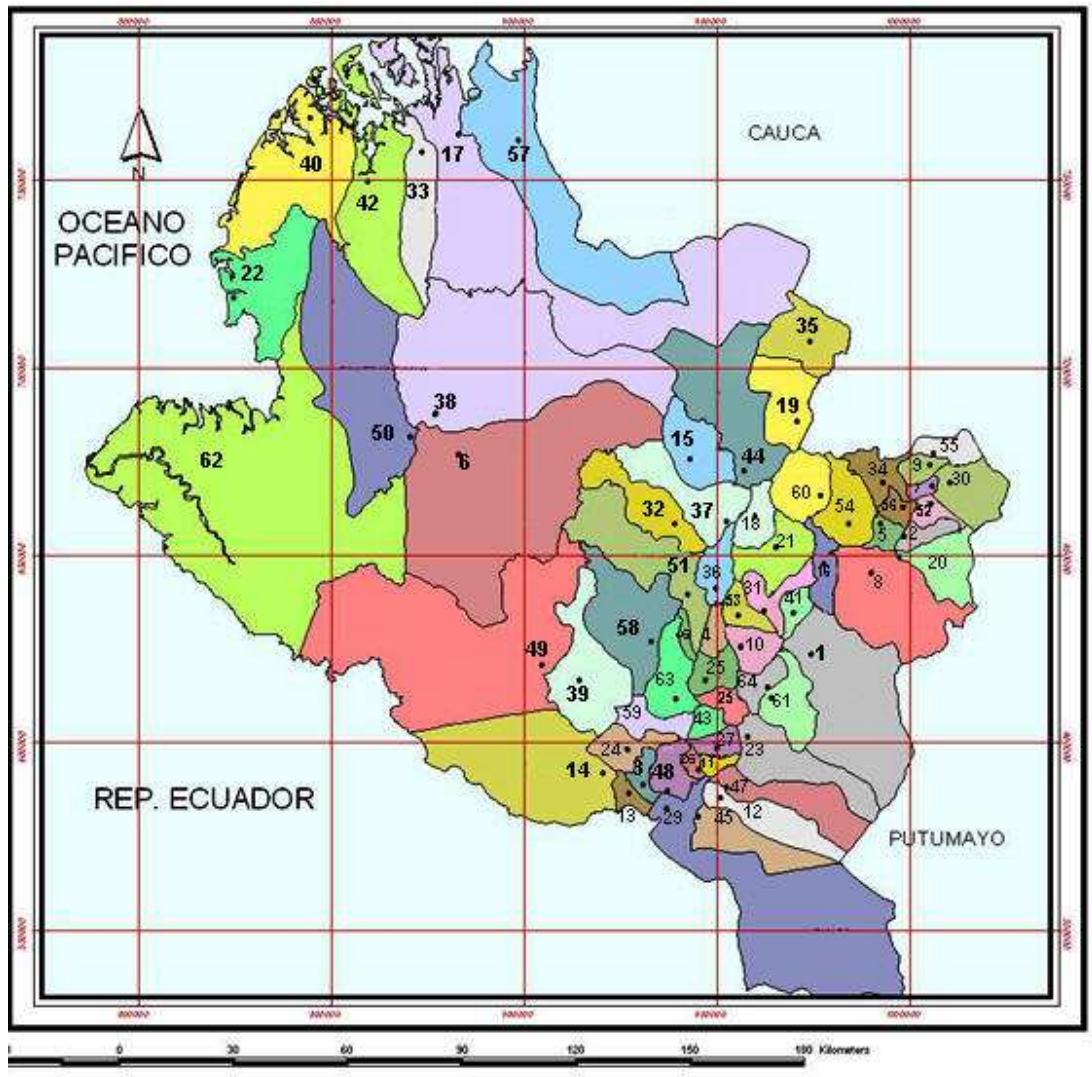
⁹ SNCIE.

2.1.7 Incubadora tipo microempresas, de desarrollo económico. Promueven la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos, pero con pocas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Estas áreas son regiones con grandes problemas de desempleo y de subsistencia, en donde el sector privado difícilmente llegaría. Frecuentemente estas incubadoras son una mezcla de diferentes tipos de negocios y generalmente se canalizan hacia los grupos vulnerables (mujeres cabeza de familia, grupos raciales). Son inversiones asumidas normalmente por el Estado.

Este tipo de incubadoras busca ante todo estimular objetivos económicos específicos tales como creación de empleo y reestructuración industrial. Estas incubadoras en la mayoría de los casos son de iniciativa de los gobiernos locales, que buscan la creación de nuevas empresas y la maduración de las ya existentes con potencial para crear nuevos empleos. En algunos países se dirigen a grupos específicos tales como programas para jóvenes, desempleados, mujeres o grupos minoritarios. Un caso concreto es el programa americano llamado "Empowerment Of Micro Enterprises", que representa muy bien este tipo de incubadora

2.2 MARCO CONTEXTUAL

Figura 1. Análisis del entorno



Fuente. Esta investigación

2.2.1 La economía regional. El diagnóstico de la economía regional se realiza teniendo en cuenta diferentes estudios departamentales, pero en especial tomando apartes del estudio de competitividad para Nariño realizado por el convenio Cámara de Comercio de Pasto, Instituto de Fomento Industrial y la Gobernación de Nariño.

De acuerdo con el Censo de 2005, la población del departamento de Nariño registró 1.541.956 habitantes. Del total de la población, el 54.18% alrededor de

835.516 personas residen en sus campos y veredas y el 45.81% es decir 706.440 personas en las ciudades y centros urbanos. La mayor población se concentra en Pasto 23.0 %, seguida por Tumaco 9.1 %, Ipiales 5.8 %, Samaniego 4.0 % y Túquerres 3.0 %.

La estructura económica de Nariño a 2005 presenta la siguiente composición sectorial de acuerdo a su participación en la conformación del PIB: El sector primario (Agricultura, silvicultura, pesca y minería) 39.5 %, El sector secundario (Industria manufacturera, construcción y obras públicas) 8.65 y el sector terciario 51.85 %. La participación del sector primario en el conjunto de la economía regional ha venido en aumento desde el año 2000 donde se registró una participación del 34.1%.

Independientemente de la importancia en la participación de los sectores, la economía regional presenta una débil estructura productiva, caracterizada por un sinnúmero de explotaciones agrícolas y artesanales (Economía campesina y microempresa) que desarrollan la producción con formas tradicionales con bajos niveles de incorporación tecnológica.

El departamento de Nariño dispone de tierras para la producción agropecuaria en los climas fríos de la Zona Andina, en clima medio y en las zonas tropicales de la Costa Pacífica. Los principales cultivos sembrados, son papa, café, caña panelera, plátano, maíz, palma africana, frijol, coco, fique, cebolla junca, trigo y banano; los cuales participan con el 90.29% del valor agregado del subsector agrícola. La principal actividad pecuaria es la producción de leche. El sector agropecuario nariñense atiende mercados de nivel nacional, como en el caso de la papa, e internacional con café y palma.

La industria manufacturera en el departamento no ha crecido significativamente, de suerte que su participación dentro del PIB regional (6.5%) y su aporte a la industrial nacional en los últimos quince años se ha mantenido en niveles insignificantes. Las apreciaciones realizadas en el estudio de competitividad acerca de este sector siguen vigentes en cuanto a la poca generación de empleo, los bajos niveles de productividad e internacionalización. Igualmente el comportamiento y tamaño de las empresas nariñenses con otros departamentos del país sigue mostrando un claro rezago y lento crecimiento. De esta apreciación únicamente se excluyen pocas empresas como COLÁCTEOS, que sigue logrando importantes avances los campos asociativo, productivo y de mercadeo.

COLÁCTEOS ha mantenido durante los últimos cinco años un crecimiento permanente en el volumen de sus operaciones manifiesto en el aumento de sus volúmenes de captación de leche para beneficio de sus asociados, el fortalecimiento como empresa y la economía regional. Pasando de una captación promedio diario de 79.317 litros en el año 2002 a 96.346 litros en el año 2005, significando una tasa promedio de crecimiento de 4.98% anual. El aumento en la participación del destino

de la leche captada, en la producción de quesos madurados ha obedecido a su mayor posicionamiento en el mercado venezolano, principal destino de estos productos, en especial el queso holandés tipo gouda. “Las exportaciones representaron en términos de ingresos el 12.0 % sobre el total de las ventas de derivados lácteos, con un volumen de 528 toneladas, orientadas básicamente al mercado venezolano”.¹⁰

2.2.2 Competitividad regional. El diagnóstico de la competitividad se mantiene vigente y de acuerdo al estudio de competitividad para Nariño, la problemática común en casi todos los sectores y cadenas productivas se resume en los siguientes aspectos:

- a. La inseguridad se constituye en un factor fuertemente limitante de la competitividad de las empresas y del avance del bienestar de la sociedad Nariñense.
- b. Las limitaciones del puerto de Túmaco, de los aeropuertos, de los servicios públicos y de algunas vías estratégicas dificultan la competitividad de las empresas de bienes y servicios instaladas, o que se deseen instalar, en el Departamento de Nariño.
- c. La falta de esta inversión y el escaso desarrollo de programas de capacitación e investigación, en convenios con universidades y centros internacionales, no propicia un ambiente de innovación y crecimiento.
- d. Las empresas Nariñenses son muy pequeñas y el desarrollo de sociedades anónimas o cooperativas es muy restringido a pocas actividades y empresas, de tal manera que su capacidad de inversión y de penetración a los mercados mundiales resulta muy débil.
- e. No hay cadenas productivas de gran envergadura, orientadas al mercado mundial, que generen economías externas y una dinámica innovadora. La competitividad depende actualmente en el departamento de los recursos productivos, especialmente de los naturales, los cuales no son explotados en forma eficiente y sostenible.
- f. La educación no pertinente a la región y la baja inversión en ciencia, tecnología, investigación e innovación hacen que los procesos productivos en la región sean artesanales y poco competitivos en mercados nacionales e internacionales.

¹⁰ Fuente: Colácteos. Informes Asamblea General Ordinaria ejercicios 2002-2006.

2.2.3 Polos de desarrollo regional. La ubicación estratégica sobre el macizo le confiere al Departamento amplias vinculaciones estratégicas, subexplotadas aún, que le permitirían acceso a los mercados nacionales, mundial y latinoamericano.

La confluencia de cordilleras en el macizo determina varias subregiones geográficas y económicas en el departamento con diferente topografía y climas diversos: la zona pacífica, la zona andina sur, central y norte. La región pacífica nariñense, ubicada entre el Océano Pacífico y las estribaciones de la cordillera, tiene como polo de desarrollo regional a Tumaco. La región andina sur, colindante con el Ecuador, es una zona de clima frío cuyo polo de desarrollo regional lo constituye el municipio de Ipiales, centro comercial y financiero, ciudad fronteriza localizada sobre el eje vial más importante del departamento que es la carretera Panamericana. Su función ha sido fuertemente afectada por los acuerdos de integración andina y la liberación comercial. La región andina central, cuyo polo de desarrollo es la ciudad de Pasto, ubicada sobre la carretera Panamericana en el eje Quito – Cali, y con comunicaciones a Sandoná, San Pablo y Mocoa, y por allí al alto Magdalena y a las cuencas del Orinoco y el Amazonas. Es centro del gobierno, cultural, educativo, industrial, agroindustrial, financiero, comercial, de turismo y de transporte terrestre y aéreo. La región andina del norte, cuyo polo de desarrollo es la Unión, zona cafetera y centro financiero de la misma. Otras ciudades, como Túquerres, Pupiales y Guachucal, son centros de desarrollo agroindustrial y del transporte.

Condiciones socioeconómicas de la población: Una imagen acerca de las condiciones socioeconómicas de la población se puede establecer a través del análisis de los indicadores de pobreza por el método de Necesidades Básicas Insatisfechas NBI. En 2005 la línea de pobreza para Nariño representaba el 64.4 y la línea de indigencia el 23.7%. “En comparación con el promedio Nacional representado en el 50% y el 12% respectivamente, nos demuestra que los nariñenses percibimos ingresos inferiores al 50% de los percibidos en promedio por los colombianos. El crecimiento PIB – percapita a nivel de Nariño y del país señala que esta situación tiende a mantenerse. Ubicando a Nariño como el tercer departamento mas pobre en ingresos por habitante después del Chocó y Sucre”¹¹.

Desplazamiento forzado: El desplazamiento forzado en el departamento de Nariño muestra una tendencia al aumento durante el período analizado, en lo relacionado con el número de personas expulsadas, al pasar de 5.869 personas en el año 2003 a 11.543 personas en 2006, lo que representa un aumento entre esos cuatro años de 97%; mientras que para el tema de recepción, aunque se presenta un aumento del 11%, las cifras absolutas indican una tendencia constante en la región, al recibir 8.238 personas en 2003 y 9.108 personas en 2006. “El departamento de Nariño entre los años 2003 y 2004 se caracterizaba por ser una región que recibía población desplazada principalmente del departamento

¹¹ DNP – DANE 2004.

del Putumayo, donde la confrontación armada y las fumigaciones a los cultivos de coca se habían incrementado, ofreciendo una oportunidad a la población desplazada de continuar con las actividades de siembra de cultivos y tráfico de drogas como las que tenían en el Putumayo; a partir del año 2005, el departamento pierde estas características y se convierte en una región que expulsa personas”¹².

Los municipios que registran las cifras más preocupantes en materia de desplazamiento, se encuentran principalmente en las regiones del Litoral Pacífico, frontera con el país vecino del Ecuador, Alto Patía y Piedemonte Pacífico nariñense, las cuales se caracterizan por encontrarse en zonas de difícil acceso, cercanas a regiones limítrofes marítimas, departamentales o incluso internacionales y por registrar altos niveles de Necesidades Básicas Insatisfechas NBI; lo anterior los hacen propensos a la economía ilegal.

Por otro lado, dicha dinámica en la expulsión y recepción de personas en el departamento, indica también que las zonas que expulsan y a la vez reciben a población desplazada que por lo general se encuentran próximas, indicando una tendencia al desplazamiento intraveredal o intermunicipal vecino, en donde la población sale de sus hogares, esperando que se pueda eventualmente retornar al lugar originario, por lo que de manera común se alojan en su mayoría en casas de familiares y amigos por un período corto de tiempo

Por otra parte, existe una dinámica que consiste en un movimiento pendular entre el nuevo lugar de residencia y el antiguo, de donde la persona fue desplazada, lo que hace más complejo un registro exacto en las cifras de esta problemática.

Tumaco, El Charco, Barbacoas y Policarpa han sido los municipios más afectados por la salida de sus pobladores durante el período analizado, municipios que con excepción de El Charco, a pesar de presentar una importante disminución en sus cifras, siguen ubicándose en los primeros lugares de expulsión. Con Pasto, la capital del departamento, Tumaco, Barbacoas y El Charco se encuentran entre los 100 municipios más afectados por el desplazamiento a nivel nacional, constituyéndose en expulsores y receptores a la vez de población en situación de desplazamiento.

Entre los años 2003 y 2006, salieron 6.329 personas de Tumaco, municipio que forma parte del litoral pacífico nariñense, uno de los corredores de transporte de precursores químicos y de droga que sale de Colombia a Centro, Norte y Sur América, por lo que se ha incrementado actualmente la violencia asociada al control del comercio ilegal y de las distintas rutas estratégicas por parte de las guerrillas y las nuevas bandas emergentes.

¹² Acción social www.accionsocial.gov.co

El segundo municipio en presentar las cifras más altas de expulsión de personas es El Charco, ubicado también en la región litoral del departamento, con 4.445 personas desplazadas entre 2003 y 2006. Este municipio, ubicado en la ribera del río Tapaje, posee una población aproximada de 27.319 habitantes, en su mayoría afrodescendientes, ubicados en gran medida en la zona rural. Desde el año 2000, se empezaron a presentar migraciones forzadas hacia el casco urbano, por la presencia de actores armados ilegales, tales como el frente 29 de las Farc ubicadas en la zona media y alta del Río Tapaje, el ELN en la zona baja, de mar y playas, las autodefensas y ahora nueva bandas emergentes, que se encuentran en la zona baja de río y zonas litorales del municipio, así como delincuencia común a través de grupos organizados de cocaleros tanto en la zona urbana como rural. La búsqueda de estos actores de un corredor estratégico hacia el Pacífico colombiano, tal y como fue el interés que motivaría el ataque al puesto de Iscuandé en febrero de 2005, indujeron un aumento en las cifras de expulsión en 2005, cuando salieron forzosamente 3.267 personas.

Por su parte, Barbacoas, perteneciente a la región del Piedemonte nariñense, entre 2003 y 2006 presentó un total de 3.045 personas desplazadas. Esta población ha presenciado, junto con los municipios de Ricaurte y Los Andes, intensos enfrentamientos entre las AUC y las Farc por el control de zonas rurales, y de las riberas del río Telembí, así como de los cultivos ilícitos de coca y amapola, lo que se ha traducido en incursiones armadas a las zonas rurales y tomas a pueblos y ataques contra puestos de policía.

La situación se tornó más dramática en el año 2005, a raíz de la desmovilización del bloque Libertadores del Sur de las autodefensas, razón por la cual se movilizaron miembros de las Farc desde Cundinamarca y Putumayo para reforzar los frentes allí presentes y apoyar a los aliados del ELN, que actúa con la columna "Mártires de Barbacoas"; en ese año, 947 personas abandonaron este municipio, la cifra más alta del período comprendido entre 2003 y 2006.

Respecto de Policarpa - municipio ubicado en la región de la cuenca del Alto Patía, desde donde se han desplazado entre 2003 y 2006 un total de 2.734 personas - conjuntamente con Cumbitara, El Rosario y Leiva, los cuales presentaron también en el período 2003- 2006 altas cifras en materia de expulsión de población (1.164, 1.086 y 1.136 personas respectivamente), forman una zona rica en oro, madera, uranio y fuentes hídricas y conforman tanto el corredor del Alto Patía hacia el departamento del Cauca por la vía Panamericana, así como el acceso al centro del departamento de municipios del pacífico nariñense como Iscuandé y Maguí Payan.

Esta zona, de antigua influencia del desmovilizado bloque Libertadores del Sur (BLS) de las autodefensas y del frente 29 de las Farc, actualmente es escenario de enfrentamientos entre grupos armados ilegales reagrupados en el bloque Nueva Generación de Autodefensas y nuevos grupos tales como Mano Negra o

Águilas Negras o Rastrojos, que intentan retomar el monopolio de la compra de coca, manejado con anterioridad por el frente 29 de las Farc

Por otra parte, la capital del departamento, San Juan de Pasto, es el principal municipio receptor de personas desplazadas. Durante el periodo analizado, han llegado al municipio 8.800 personas desplazadas; le sigue Tumaco con 5.636 personas recibidas, El Charco a donde llegaron 3.469 personas, Samaniego con la llegada de 1.667 desplazados y Taminango, que recibió 1.611 personas durante el período estudiado.

En lo referente a la situación fronteriza, se estima que por lo menos 250.000 colombianos fueron desplazados por la violencia en territorio ecuatoriano. La protección y la atención de estas personas por parte del Gobierno de ese país reporta un alto subregistro, toda vez que muy pocas personas deciden solicitar asilo ante el Estado ecuatoriano y las demás se encuentran en situación migratoria irregular.

La incubación de empresas en Colombia. En Colombia el modelo de Incubación de Empresas es algo aún novedoso pues la institución de mayor tradición fue constituida apenas en 1994 en la ciudad de Bogotá. Entidades tales como el Centro Internacional de Física–CIF, Colciencias, el SENA, la Federación Nacional de Cafeteros, la Fundación Compartir, la Fundación Corona, Fundaempresa, el ya desaparecido Instituto de Fomento Industrial (IFI), el NCR de Colombia, la Cámara de Comercio de Bogotá, la Universidad Externado de Colombia y la Universidad de los Andes se pusieron de acuerdo para crear la Corporación Innovar. Muy pronto surgieron otras importantes entidades, la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia — IEBTA en el año 1996, que contó con la participación de la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de Antioquia, EAFIT, la “Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia y varias empresas y gremios como la Asociación Nacional de Industriales – ANDI, Industrias Alimenticias Noel, Leonisa y Cementos Argos, entre otros”¹³.

Para enero del año 2003, el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas liderado por el SENA contaba con 6 incubadoras asociadas con presencia en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Rionegro y Barranquilla. Ya a finales del mismo año el país contaba con 16 nuevas instituciones y había ampliado su cubrimiento a los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Cesar, Sucre, Córdoba, Cauca, Tolima, Norte de Santander, Bolívar, Antioquia y Huila, así como con incubadoras especializadas en el sector agroindustrial, en producción de software, en empresas de economía solidaria y en empresas culturales e industrias creativas.

¹³ Francisco Javier Matiz Bulla Especialista en Psicología del Consumidor, Universidad Konrad Lorenz

Para octubre de 2004, cinco nuevas incubadoras se unían al SNCIE en los departamentos de Nariño, Boyacá y Meta, una Incubadora Binacional (Colombia–Ecuador) en Ipiales y una Incubadora de Bio–Negocios, para un total de 27 incubadoras de empresas. El SNCIE tiene como meta al finalizar el año 2006 contar con 40 incubadoras a lo largo y ancho del territorio nacional (Sena, 2002) que tendrán como socio al SENA entre otras instituciones gubernamentales.

El Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas (SNCIE), que se define como “el encadenamiento de esfuerzos nacionales que permiten el desarrollo de una cadena de valor para la creación de nuevas empresas de la época”, busca fortalecer la gestión de las entidades en el acompañamiento, la asesoría y el desarrollo de nuevas empresas, generando esquemas de trabajo en red entre las diferentes entidades beneficiadas - universidades y entidades de apoyo a la creación de empresas (SENA, 2002).

El análisis se concentra en el que hacer de las incubadoras de empresas en Colombia teniendo como marco el documento “Guía de buenas prácticas para las Incubadoras de Empresas” elaborado como elemento clave para el estudio Evaluación Analítica Del Diagnostico De Las Incubadoras De Empresas Asociadas al Sistema Nacional De Creación e Incubación de Empresas liderado por el Sena – SNCIE-. Este documento se concibió como una herramienta útil para identificar los factores de éxito de las experiencias significativas en el ámbito internacional y nacional para articular y contrastar las experiencias nacionales a fin de poder modelar las diferencias que agregan valor a nivel nacional desde un enfoque de un desarrollo endógeno y de sistemas regionales de innovación.

La Corporación incubadora de empresas de Nariño – CIEN: Nace como una entidad sin ánimo de lucro, concebida para brindar servicios encaminados a crear empresas, mediante procesos de formación, capacitación, acompañamiento y asesoría, desde la generación de la idea de negocio hasta su materialización, consolidación e incorporación dentro de la economía.

La CIEN surgió como una iniciativa La entidad está compuesta por 17 socios fundadores, a saber:

- Alcaldía de Pasto.
- Gobernación de Nariño.
- ACOPI.
- Cámara de Comercio de Pasto.
- FENALCO.

- Universidad Mariana.
- Universidad Cooperativa.
- Universidad de Nariño.
- Universidad Nacional a Distancia.
- Universidad Santo Thomas.
- Escuela Superior de Administración Pública.
- Universidad Javeriana.
- Fundación Universitaria San Martín.
- Universidad Autónoma.
- Institución Universitaria CESMAG.
- Cinar Sistemas.
- RPG Consultores.

Para su constitución cada socio aportó inicialmente 10 salarios mínimos legales mensuales vigentes de 2003, aportes realizados en efectivo y/o en especie.

La CIEN cumple con unas regulaciones organizadas bajo las leyes colombianas, regidas por las normas del Código Civil y demás normas pertinentes, que nace en el marco de la Ley de Ciencia y Tecnología, ley 29 de 1990, las cuales permiten operar de forma legal.

Inicialmente la CIEN desarrolló sus labores en el SENA, en la sede de Desarrollo Empresarial. En este momento se encuentra funcionando en el Tercer Piso de la Cámara de Comercio de Pasto.

Direccionamiento actual:

Misión: Somos un centro de desarrollo empresarial para la región, a través de la orientación y apoyo, a emprendedores capaces de generar empresas competitivas.

Visión: Ser el principal Soporte Regional para los procesos de Desarrollo Empresarial, su crecimiento y modernización según las exigencias de la Economía Mundial.

Estructura organizacional: La Corporación Incubadora de Empresas de Nariño CIEN es una Entidad sin ánimo de Lucro. Tiene como órgano superior a la Asamblea general de asociados y la dirección, administración, manejo y orientación de la está a cargo del Consejo Directivo y el Director Ejecutivo.

Para el cumplimiento del objeto social, La CIEN cuenta con una Coordinación de Proyectos y una sección administrativa y financiera. Adicionalmente en materia de control posee la revisoría fiscal.

Marco espacial: De acuerdo al planteamiento del problema y los objetivos propuestos, el ámbito de referencia sobre el cual se construirá el conocimiento es una organización: La Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN.

Marco temporal: El periodo al que corresponde el presente estudio se enfatiza en el año 2008, teniendo en cuenta que se trata del establecimiento de estrategias para el mejoramiento de la competitividad de la CIEN; sin embargo la aplicabilidad de las estrategias está contemplada para los 3 años siguientes, es decir el periodo comprendido entre el año 2008 y el año 2012.

2.3 MARCO LEGAL

2.3.1 Normas generales. La Constitución Política Colombiana, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo.

La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. [...]. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. [...]. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. [...]

La propiedad intelectual también es declarada por la Constitución en el Artículo 61, el que señala: “[...] el Estado protegerá la propiedad intelectual por tiempo y mediante las formalidades que establezca la Ley”. Esta sentencia es complementada con el numeral 24 del Artículo 150, que establece que compete al Congreso “[...] regular el régimen de propiedad industrial, patentes y marcas y las otras formas de propiedad intelectual [...]”, y con el Artículo 189, que dice: “[...] corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe del

Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa conceder patente de privilegio temporal a los autores de invenciones o perfeccionamientos útiles, con arreglo a la Ley”.

Estos artículos, por lo tanto, hacen explícita la generalidad en cuanto a los derechos de propiedad; parte de su especificidad se encuentra consagrada en el Código de Comercio, Artículos 534 – 538.

Ley Mipyme: La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley Mipyme. Fue creada principalmente con el objeto de “Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales.

La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de mipymes en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. El Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006 es el primero que cumple con esta obligación. Al respecto se resalta la estrategia de promoción a las mipymes con los objetivos: eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento a menores costos, y diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo integral⁴. Este plan da prioridad al apoyo financiero en cabeza de Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Mipymes (Fomipyme). El acceso a los mercados financieros también es tratado por la Ley Mipyme, mediante el Artículo 6 de la Ley 35 de 1993, en el cual se fijan las normas para regular la actividad financiera, bursátil y aseguradora. En dicho artículo se faculta al gobierno nacional para determinar temporalmente la cuantía de recursos que el sistema financiero debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas. “El espíritu de la ley es eliminar los obstáculos que impidan a las mipymes acceder al mercado financiero institucional. También se autorizan a los Fondos de Pensiones para adquirir Títulos de Emisión Colectiva emitidos por grupos organizados de mipymes”¹⁴.

La ley trata explícitamente la creación de empresas y autoriza al Fondo Nacional de Garantías (FNG) a destinar los recursos que el artículo 51 de la ley 550 de 1999, o ley de intervención económica y reactivación empresarial, debe destinar a las pequeñas y medianas empresas. También obliga a los municipios y departamentos a establecer regímenes impositivos especiales con el fin de

¹⁴ Extraído de la Ley 812 de 2003, Artículo 8, “Descripción de los principales programas de inversión”, literal B, “Construir equidad social”, numeral 6, “Desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa”.

estimular la creación y fortalecimiento de las mipymes, y la reducción de aportes parafiscales por la creación de mipymes.

La ley de fomento a la cultura del emprendimiento: “La Ley 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objeto “Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país “¹⁵

Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. A su vez, fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad. Este dinámico nexo entre el sector educativo e industrial se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

El Estado establece sus obligaciones para posibilitar la protección y garantía de esta ley, entre los que se encuentran: buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Asimismo, promete buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito.

Su marco institucional está compuesto por las entidades adscritas a la Red Nacional de Emprendimiento entre las cuales se encuentran el Sena, Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y Acopi, entre otros importantes establecimientos. Los delegados de la Red deberán ser permanentes. Para garantizar la efectividad de la ley, a nivel región, habrá una Red Regional para el Emprendimiento, entre cuyos delegados se podrán encontrar instituciones como la Gobernación Departamental, el sena, la Cámara de Comercio y la alcaldía, entre otros. Por medio de las redes será posible establecer mesas de trabajo y formular planes estratégicos para permitir el desarrollo integral y sostenido de la cultura de emprendimiento en el país. Como función importante de éstas, se plantearán instrumentos para examinar la calidad de los programas que se estén implementando. Se promoverán, a su vez, estudios de emprendimiento para conocer el nivel nacional y regional de creación, promoción y apoyo a las nacientes empresas.

Ley de ciencia y tecnología: La Ley 29 de 1990, llamada Ley de Ciencia y Tecnología, es el marco que regula las disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, y la promoción de empresas basadas en innovación y desarrollo tecnológico. Es la ley soporte del establecimiento de incubadoras de empresas y de parques tecnológicos en Colombia. La ley señala el marco dentro del cual el Estado y sus entidades se

¹⁵ Extraído de la Ley 1014 de 2006, Artículo 2. “Objeto de la ley”.

pueden asociar con particulares en “actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnología”.

La Ley de Ciencia y Tecnología es desarrollada mediante los decretos 393, 591 y 585 de 1991, que reglamentan las modalidades de asociación y los tipos de proyectos que pueden ser incluidos como actividades científicas y tecnológicas. Específicamente se afirma que son objeto de la ley los “[...] proyectos de innovación que incorporen tecnología, creación, generación, apropiación y adaptación de la misma, así como la creación y el apoyo a incubadoras de empresas de base tecnológica [...]”. El Decreto 393 dicta las normas sobre asociación; el 591 regula los tipos de contratos que generen las asociaciones; y el 585 crea el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, y señala al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología como organismo de dirección y coordinación, y como asesor principal del gobierno nacional en lo que respecta al desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Ley de racionalización del gasto público: La Ley 344 de 1996, por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, en su Artículo 16 obliga al SENA a destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y de desarrollo productivo. También constituye un importante mecanismo de promoción de la creación de empresas. Específicamente, el Artículo señala: De los ingresos correspondientes a los aportes sobre las nóminas de que trata el numeral cuarto del Artículo 30 de la Ley 119 de 1994, el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, destinará un 20% de dichos ingresos para el desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. [...] El SENA ejecutará directamente estos programas a través de sus centros de formación profesional o podrá realizar convenios en aquellos casos en que se requiera la participación de otras entidades o centros de desarrollo tecnológico.

El Artículo 16 de la Ley 344 de 1996 da paso a la creación del Fondo Emprender.

El fondo colombiano de modernización y desarrollo tecnológico de las MIPYMES (FOMIPYME): “Fomipyme fue establecido bajo el marco legislativo de la Ley mipyme para administrar recursos estatales dirigidos a programas y proyectos de desarrollo tecnológico”¹⁶, fomento y promoción de las mipymes. Funciona con la modalidad de cofinanciación, entendida ésta como la financiación conjunta de recursos no reembolsables aportados por el fondo y por entidades ejecutoras, usuarios y, en general, organizaciones públicas y privadas, tanto nacionales como locales. Se co-financia hasta el 65% del valor total de la propuesta, no superando la suma de 1.500 salarios mínimos mensuales legales

¹⁶ Dentro del marco de la Ley mipyme, desarrollo tecnológico es entendido como “[...] todo proceso o práctica conducente a la incorporación de conocimiento con miras a elevar los estándares de productividad y/o competitividad de las MIPYMES [...]”.

vigentes por proyecto; en general, los recursos del sector público no pueden superar el 85% del valor total de la propuesta.

Fondo emprender, FE, adscrito al SENA: El Fondo Emprender nace de la Ley 344 de 1996, Artículo 16, que obliga al SENA a destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo. Fue creado con el fin de financiar iniciativas empresariales provenientes y desarrolladas por aprendices, asociaciones de aprendices, universitarios o profesionales de instituciones reconocidas por el Estado. El fondo se rige por el derecho privado y su presupuesto está conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el Artículo 34 de la Ley 344, por los aportes del presupuesto general de la nación, por recursos financieros provenientes de organismos de cooperación nacional e internacional, por recursos financieros de la banca multilateral, etc.

Conpes 3527 política nacional para la competitividad y la productividad: Este documento plantea las directrices nacionales que en materia de competitividad y productividad se implementarán en el país. La metodología empleada es una propuesta novedosa donde ese describe los proyectos que se desarrollarán en Colombia y enmarca las entidades responsables de su ejecución y el tiempo requerido para su implementación.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los aspectos metodológicos proporcionan la planeación de la manera como se va a proceder en la realización del estudio, estableciendo el nivel de profundidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, al método y a las técnicas que se utilizarán en la recolección de la información necesaria.

3.1.1 Tipo de estudio. El tipo de estudio es explicativo. Es importante señalar que la información que se requiere es tanto primaria como secundaria, donde se acudirá a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios, al igual que se utilizarán informes y documentos elaborados con anterioridad por diferentes autores.

3.1.2 Método de investigación. El método de investigación es inductivo y deductivo, iniciando con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas en la situación general.

3.1.3 Fuentes y técnicas para recolección de información. Las fuentes son hechos o documentos a los que se acude y que permiten obtener la información; las técnicas son los medios que se utilizarán para recolectar la información.

Se emplearán fuentes primarias para el planteamiento del diagnóstico inicial de la entidad, a través de encuestas debidamente formuladas y aplicadas a los diferentes actores que influyen en el desarrollo de actividades de la CIEN; en este contexto, se tomará en cuenta información suministrada por los directivos de la entidad y los clientes.

Adicionalmente, se realizarán consultas a documentos y textos relacionados con el tema.

3.2 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

3.2.1 Fuentes primarias. Como instrumentos para la recolección de información se utilizarán formatos de encuestas dirigidas a los clientes actuales y los directivos para medir el grado de satisfacción del servicio de incubación de empresas en el cual centraremos el presente estudio.

3.2.2 Fuentes secundarias. Se realiza la consulta de textos, revistas, documentos especializados, prensa, trabajos de grado, con el fin de obtener los conocimientos teóricos adecuados para soportar la investigación, identificación de autores y temas relacionados vía Internet, en páginas especializadas sobre incubadoras, y preincubadoras.

3.2.3 Los instrumentos de recolección. De acuerdo al tipo de estudio, los objetivos planteados y las fuentes de información a las que se recurrieron, los instrumentos para llevar a cabo la investigación es la encuesta, por cuanto permitirá conocer las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos relacionados con el objeto de investigación, Igualmente se realizará un buen análisis de la información obtenida en las encuestas.

3.3 POBLACIÓN

3.3.1 Población. La población con la que se contó en el desarrollo del presente estudio está determinada, por la base de datos suministrada por la CIEN y categorizada de la siguiente manera:

- Miembros del consejo directivo.
- Director ejecutivo.
- Clientes actuales.

Teniendo en cuenta que la población es finita y que el número es aceptable, se realizarán encuestas a toda la población identificada en el presente estudio.

4. DIAGNÓSTICO

Con el diagnóstico de se pretende obtener la imagen actual de la organización expresada en un conjunto de problemas que afectan su desarrollo operativo y proyección en el medio regional, teniendo en cuenta el cumplimiento de su objeto social.

Considerando que los directivos, empleados y clientes son quienes determinan diariamente el destino corporativo de la CIEN, con ellos, se efectuaron encuestas cuyo objetivo fue el identificar el desarrollo de sus acciones, las que metas pretenden alcanzar, la asimilación de la misión actual y la problemática de la organización según su criterio.

El resultado del diagnóstico es un conjunto de problemas a resolver. Se identificaron problemas en todas las áreas de la empresa y algunos de carácter externo que influyen directamente sobre su desarrollo operacional.

4.1 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

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

4.1.2 Visión. Ser apoyo a la creación de una cultura emprendedora entre la población de la región.

- Ser generadores de nuevas empresas y empleos.
- Ser soporte de los procesos de modernización e innovación de las empresas de la región con proyección nacional e internacional.

4.1.3 Valores. Pertenencia: es el sentido de formar parte de la entidad y procurar en conjunto el logro de sus objetivos.

Responsabilidad: Obligación y/o capacidad de responder a los actos propios y en algunos casos de los ajenos.

Confidencialidad: Característica o atributo de la información por el que la misma sólo puede ser revelada a los usuarios autorizados en tiempo y forma determinados.

Transparencia: Se refiere a la visibilidad de las acciones y conocimiento público de la toma de decisiones ante los ciudadanos y las fuerzas sociales y políticas.

4.1.4 Objetivos:

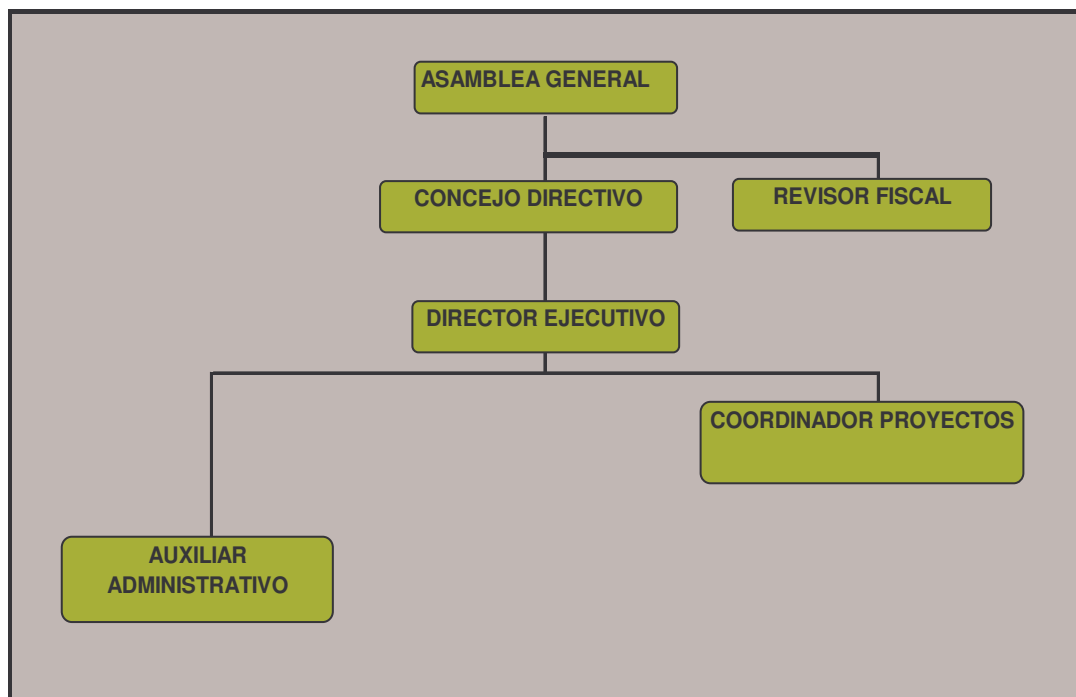
Objetivo general: La Corporación Incubadora de Empresas de Nariño, es una entidad de tipo empresarial, con desarrollo e impacto en todos los sectores de la economía, cuyo objeto social principal y recursos están destinados a programas de desarrollo social de interés general a la comunidad, que estimula el espíritu emprendedor e innovador como parte de la cultura Nariñense, apoyando a la creación y desarrollo de empresas productivas y competitivas sustentadas en la base tecnológica tradicional y/o de nuevas tecnologías que contribuyan al crecimiento socioeconómico de la región.

Objetivos específicos:

- Fomentar y apoyar: la creación de empresas productivas y competitivas sustentadas en su base tecnológica tradicional y/o de nuevas tecnologías, así como sus respectivos mecanismos de promoción y apoyo a emprendedores, con el fin de disminuir los riesgos en la gestión de empresas.
- Difundir sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión tecnológica y empresarial, comunicación e información técnica especializada y servicios de alerta o vigilancia tecnológica y en general de generación de bienes y servicios con alto valor agregado.
- Establecer alianzas entre los sectores estatal, productivo y académico nacionales o extranjeros para implementar mecanismos de transferencia de tecnología y transmisión del conocimiento.
- Generar, en el medio, un ambiente de espíritu emprendedor por intermedio de la divulgación de vivencias y logros.
- Procurar con base en resultados científicos y tecnológicos, hacerse acreedora a la credibilidad de la empresa nacional e internacional.
- Construir un banco de proyectos innovadores para la creación de empresas competitivas.

- Celebrar con cualquier persona natural o jurídica, de derecho público o privado, de carácter nacional o extranjero, contratos y/o alianzas estratégicas desarrolladas en las modalidades presenciales y /o virtuales, que tengan por objeto aumentar las capacidades, habilidades productivas y competitivas para la producción, comercialización y distribución de conocimientos, tecnologías, sistemas o procesos.
- Movilizar y gestionar instrumentos económicos y financieros para la obtención de recursos y asignación de capital para promover la creación y expansión de cualquier tipo de empresa incubada que permita promover la participación de terceros que contribuyan a su fomento y desarrollo.

Figura 2. Estructura orgánica



Fuente. Esta investigación

EL NEGOCIO: “APOYAMOS TU SUEÑO DE HACER EMPRESA Y ASI CONTRIBUIMOS CON EL DESARROLLO DE NARIÑO”

4.2 FORMULACIÓN DEL DOFA INSTITUCIONAL

El diagnóstico de la situación actual de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño CIEN permitió establecer su problemática en función del adecuado desempeño para el cumplimiento de su objeto social y de los factores competitivos. Los problemas que a continuación se detallan fueron establecidos mediante encuesta a clientes y directivos. Los problemas identificados son:

4.2.1 Infraestructura y conectividad. Para la prestación de los servicios se evidencia la carencia de espacio físico adecuado tanto para la atención a emprendedores como para el desarrollo de las actividades administrativas y de gestión. La oficina con la que cuenta la entidad está bien ubicada pues el edificio de la Cámara de Comercio de Pasto tiene fácil acceso y se encuentra en el centro de la ciudad; sin embargo, las instalaciones son limitadas, no existe división entre las áreas de la entidad, lo que interrumpe las actividades de los funcionarios y no permite privacidad para la realización de reuniones importantes. La CIEN cuenta con cuatro equipos de cómputo que no están conectados en red y la conexión a Internet es limitada.

4.2.2 Capital humano. El personal vinculado a la CIEN es en número muy limitado. Actualmente, la CIEN solo cuenta con el Director Ejecutivo como empleado de planta y 2 personas con contrato por prestación de servicios para el desarrollo de las actividades. Para el semestre agosto diciembre de 2008 tiene vinculados 2 pasantes de la Universidad de Nariño, estudiantes de diseño industrial. La contadora y el revisor fiscal son externos. Esta situación hace que la entidad en términos de competitividad se vea gravemente afectada. El personal externo vinculado tiene estudios en pregrado universitario y el Director Ejecutivo es especialista. La remuneración asignada a los empleados no es adecuada ya que se requiere personal con buena calificación como también con gran compromiso para realizar las gestiones requeridas para el cumplimiento de la Misión institucional.

4.2.3 Recursos financieros. La CIEN no es una entidad autosostenible financieramente. Las actividades que desarrolla no generan los ingresos suficientes para que la entidad funcione de manera adecuada. La situación financiera no permite la contratación de personal en cantidad y calidad suficiente para desarrollar actividades tan importantes como la asesoría para la creación de empresas y el fortalecimiento de las mismas. Cuando la CIEN fue creada, los miembros de la entidad realizaron un aporte inicial que pudo soportar los gastos de funcionamiento. Actualmente la CIEN no recibe aportes de sus socios. La forma de sostenimiento hasta la fecha la constituyen los convenios sobre todo con entidades públicas como Gobernación de Nariño y Alcaldía de Pasto; sin embargo, esta clase de ingresos no son permanentes y requieren de la voluntad política para ser realizados.

Uno de los factores que incide básicamente es la falta de un modelo de incubación propio en el que se describa muy claramente los procesos para preincubación, incubación y post-incubación.

Lo mismo que lo anterior no se tiene el modelo para fortalecimiento de empresas ya constituídas y operando, con el fin de establecer tarifas de asesoría.

4.2.4 Interacción entre la CIEN y los sectores académico, institucional y productivo. La baja interacción entre los diferentes sectores se puede decir que es un problema ya que el desarrollo de la Misión involucra la investigación, la innovación tecnológica necesaria para la mejora en la productividad y competitividad de los diferentes sectores productivos de la región. Además de contribuir al desarrollo de la política social y productiva del plan de desarrollo del Departamento como de los diferentes municipios.

4.2.5 Documentación de los procesos para la creación de empresas. Este problema se refiere a la falta de documentos de los procesos y procedimientos que la CIEN debe desarrollar para realizar la preincubación e incubación. Este aspecto es de gran importancia ya que se fundamenta en disponer de un modelo de incubación para tener claridad de la forma sistemática de creación de empresas. Es difícil ofertar servicios sin que se tenga documentados los procesos y procedimientos.

4.2.6 Modelo de incubación para la creación de empresas. Se complementa con el punto anterior. Este Modelo debe ser pertinente a nuestra región, pero que compita en otras regiones. Para adoptar el Modelo de Incubación se debe tener en cuenta otras experiencias que otras incubadoras han desarrollado. Con este modelo la CIEN tendrá claro su que hacer, determinará los roles que se deben tener en cuenta como la forma cómo participarán otras entidades para el acompañamiento en la creación de empresas.

4.2.7 Gestión de la incubadora. Esta afirmación se la describe como un problema porque se ha manifestado en varias reuniones del Consejo Directivo, se observa que algunos de los Miembros no creen en los resultados de la CIEN. Este ambiente que se ha generado es porque realmente no se ven resultados claros y serios frente a la creación de empresas, pese a que se han creado varias empresas, pero no se han documentado los procesos ni el acompañamiento ha sido sistémico.

4.2.8 Sistema de información. La CIEN no dispone de Sistemas de Información de las diferentes actividades que se realizan con el fin de realizar seguimientos claros y oportunos como para la toma de decisiones. Esto hace que la planeación sea improvisada y que la información no sea confiable ni oportuna.

4.2.9 Manuales de funciones, procesos y procedimientos. A pesar que la estructura organizacional es muy reducida, la CIEN no dispone de manuales de funciones. Esto hace que no se tengan claras las responsabilidades desde el punto de vista de funciones y se realizan actividades improvisadas.

Por otra parte, la ausencia de manual de procesos hace que las actividades, acciones y tareas de las diferentes áreas misionales no se ejecuten sistemáticamente ni se documenten. Esto ha conllevado a que el autocontrol y control interno sea difícil de llevar a cabo a pesar que la CIEN se ha manejado de forma transparente, pero no se puede verificar para realizar una retroalimentación que tienda al mejoramiento continuo del desempeño como para iniciar la implementación de un sistema de gestión de la calidad.

4.2.10 culturas de emprendimiento, empresarismo y asociatividad. En el desarrollo de las actividades de la CIEN se ha identificado que la cultura emprendedora y empresarial es muy baja, a pesar que en los últimos años se ha dinamizado de manera seria, siendo el SENA una de las Instituciones que ha liderado de forma decidida y con apropiación de buenos recursos económicos; la Gobernación de Nariño y la Alcaldía de Pasto como entes territoriales también han dado el respaldo para crear esa cultura emprendedora en nuestra región.

Pero a la falta de cultura emprendedora se suma la baja asociatividad para crear empresa. Se observa que hay baja confianza.

4.2.11 Posicionamiento regional. La Incubadora desde su inicio no ha logrado posicionarse a nivel regional, en la búsqueda de emprendedores que quieran crear empresas o como que quieran ser inversionistas.

En todos los municipios tienen grandes potenciales en la creación de agro negocios vinculados a las diferentes cadenas productivas.

4.2.12 Recursos de información especializada. Este problema se refiere a que la incubadora debe tener información documental especializada como revistas, libros, software y portales Web, con el fin de estar actualizados de la dinámica de la economía nacional y mundial. Además de ser fuente de consulta por parte de los emprendedores y asesores.

4.2.13 Coordinación interinstitucional en el tema de emprendimiento y empresarismo. Falta coordinación de todas las acciones de emprendimiento que realizan las diferentes instituciones, ya que en muchas oportunidades se cruzan las actividades y no se genera un buen impacto en la población objetivo.

Se espera que la puesta en marcha de la Red de Emprendimiento Regional se logre esta coordinación.

4.2.14 Las instituciones financieras para el emprendimiento. Este problema se refiere a que las instituciones financieras no brindan el respaldo para los emprendedores que quieren iniciar con una nueva empresa. Esta es una debilidad grande en el proceso de la cadena de valor de creación de empresas.

Muchos emprendedores analizan que es importante que para obtener recursos de capital para iniciar su empresa a través de un crédito, pero se enfrentan a la negativa que no tienen respaldo de las entidades financieras.

4.2.15 Incentivos regionales para la creación de empresas. El problema hace referencia a la falta de acciones por parte de las instituciones de estado y la empresa privada para la creación de empresas. Es notoria la falta de recursos para la motivación al emprendimiento y para el fortalecimiento empresarial. Igualmente no se hacen operativas las acciones relacionadas con beneficios otorgados a la creación de empresas.

4.2.16 Desarrollo científico y tecnológico pertinente a la región. A pesar de los esfuerzos realizados por las universidades especialmente la de Nariño, la investigación no cuenta con el apoyo suficiente para ser una labor permanente al servicio del desarrollo regional que contribuya al mejoramiento productivo y tecnológico del departamento.

4.2.17. Inversión empresarial en investigación y desarrollo. Las pocas empresas productivas existentes en el medio regional no destinan recursos para la realización de labores investigativas orientadas al mejoramiento de productos y procesos, en procura de alcanzar mayores niveles de productividad y competitividad.

A partir de la información recolectada, se han identificado las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que inciden directamente en el accionar de la CIEN. El DOFA ayuda a la construcción de un balance estratégico y a determinar los aspectos considerados fuertes de una organización. El objetivo no es equilibrar la balanza entre debilidades y fortalezas sino más bien cruzar los factores e identificar posibles soluciones a través de estrategias. Lo importante radica en que los activos competitivos o aspectos fuertes superen a los pasivos competitivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es darle mayor ponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de lo que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran

importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las fortalezas son los aspectos positivos que presenta la entidad y que dependen directamente de factores internos y las debilidades son aspectos negativos al interior de la organización.

La matriz DOFA para la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN se muestra en el siguiente gráfico.

4.2.18. Matriz DOFA

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Falta de documentación de los procesos para la creación de empresas. Falta de implementación de un modelo de incubación de empresas. Baja interacción entre la CIEN y los sectores académico, estatal y productivo. Falta de autosostenibilidad financiera. Baja credibilidad en la gestión de la incubadora por parte de las entidades socias. Poca experiencia en Incubación. Baja cultura de emprendimiento, empresarismo y asociatividad en Nariño. Bajo posicionamiento a nivel regional. Carencia de un software especializado. Falta de compromiso por parte de los beneficiarios. Falta apoyo para uso de información tecnológica. Carencia de un sistema de información. Carencia de mecanismos de control administrativo y operativo. Inexistencia de manuales de funciones, procesos y procedimientos. Inadecuadas instalaciones físicas. Baja remuneración del personal. Carencia recursos de información especializada.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Crecimiento población económicamente activa. Políticas dirigidas a la creación de empleo y la generación de empleo. Programas de emprendimiento a nivel nacional. Pertener al Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas. Fuerte vocación agraria. Modelos de incubación en otras regiones. Existencia de Universidades y del SENA. Recursos financieros para emprendimiento. Agenda interna de competitividad y construcción del Plan Regional de Competitividad de Nariño. No existencia de una oferta institucional en incubación de empresas. Demanda creciente de los servicios de incubación. Necesidad del desarrollo de acciones específicas orientadas al desarrollo de la cultura de emprendimiento y la asociatividad. Interés institucional en financiar actividades encaminadas al desarrollo de la cultura del emprendimiento y la asociatividad. Diversidad de recursos naturales y humanos. Necesidad de incorporar valor agregado a la producción agropecuaria. Necesidad de creación de empresas de base tecnológica.</p>
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Experiencia profesional y formación académica del personal. Calidad en la prestación del servicio. Excelente interrelación entre funcionarios. Conocimiento de la región. Estructura organizacional base. Algunas experiencias en emprendimiento. Conocimiento en la cadena de valor. Existencia de emprendedores en preincubación. Conciencia de la necesidad de un modelo de incubación de empresas pertinente a la región. Existencia de socios institucionales. Capacidad de gestión. Experiencia en actividades de preincubación. Experiencia en la ejecución de convenios. Experiencia en servicios de capacitación. Experiencia en realización de eventos empresariales.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Modelo educativo no apto para crear empresas. Alta carga tributaria para los empresarios. Disminución de la capacidad adquisitiva de la población. Bajo liderazgo político. Limitada mentalidad emprendedora. Escaso desarrollo científico. Bajos niveles de inversión industrial en I+D. Altos costos de nuevas tecnologías. Baja coordinación interinstitucional en emprendimiento y empresarismo. Falta de compromiso de las instituciones financieras para el emprendimiento. Falta de incentivos regionales para la creación de empresas.</p>

Fuente: esta investigación

4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)

Una vez elaborada la Matriz DOFA, que enlista cuales son los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la CIEN mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización. Se asignará un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto suma de 1.0.

Posteriormente se asigna una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante, para efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente y determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.

Los factores en los que se agruparon las debilidades y fortalezas identificadas son la capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica y capacidad del talento humano. Al final se suman las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar la situación de la organización en su conjunto.

En el siguiente gráfico se Matriz de Evaluación de los Factores Internos MEFI para la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño - CIEN

Cuadro 1. Matriz de evaluación de los factores internos MEFI

FACTORES CLAVES	F	D	POND	CALIF	C x P
CAPACIDAD DIRECTIVA					
Experiencia profesional y formación académica.	x		0.05	3	0.15
Capacidad de Gestión	x		0.05	3	0.15
Procesos y procedimientos implementados.		x	0.04	3	0.15
Modelo de incubación pertinente a la región.					
Baja interacción entre la CIEN y los sectores académico, estatal y productivo.		x	0.04	2	0.08
Experiencia en la ejecución de convenios.					
Experiencia en servicios de capacitación.		x	0.05	2	0.10
Experiencia en realización de eventos empresariales.	x		0.04	3	0.08
	x		0.05	3	0.15
	x		0.04	3	0.08
CAPACIDAD COMPETITIVA					
✓ Credibilidad hacia la institucional					
✓ Posicionamiento regional					
✓ Infraestructura					
✓ Calidad en la prestación del servicio.	x		0.05	3	0.15
✓ Poca experiencia en incubación.		x	0.04	2	0.08
✓ Experiencia en pre-incubación		x	0.05	2	0.10
	x		0.05	3	0.15
		x	0.03	2	0.06
CAPACIDAD FINANCIERA	x		0.03	3	0.09
Bajo poder de autosostenimiento.					
Liquidez.					
		x	0.05	1	0.10
CAPACIDAD TECNOLÓGICA		x	0.02	2	0.04
Posee equipos adecuados.					
Información sistematizada.					
Conectividad					
		x	0.04	2	0.08
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO		x	0.04	2	0.08
		x	0.04	2	0.08
Excelente interrelación entre funcionarios.					
Trabajo en equipo.					
Conocimiento del entorno.					
Apoyo y confianza a los beneficiarios.	x		0.03	3	0.06
Remuneración empleados.	x		0.04	3	0.12
	x		0.04	3	0.12
	x		0.05	3	0.15
TOTAL		x	0.04	2	0.08
			1.00		2.48

Fuente. Esta investigación

La organización posee una débil posición interna, que puede ser observada en el resultado ponderado de 2.48, lo cual significa que sus capacidades poseen menor número de fortalezas en comparación con sus debilidades, lo que le permite establecer que la entidad debe incorporar en el corto plazo estrategias para mejorar su situación interna actual.

4.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)

Para determinar la MEFE para la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño se toman como referencia las oportunidades y amenazas identificadas anteriormente en la matriz del DOFA institucional. Para su categorización se tuvieron en cuenta factores claves como el entorno demográfico social, entorno económico, entorno político – jurídico, entorno cultural y entorno tecnológico. El análisis de cada entorno de describe a continuación.

4.5 ENTORNO DEMOGRÁFICO SOCIAL

El rango que mayor presión tiene sobre el mercado laboral es el de 20 a 35 años, el cual representa la mayor franja de la población por la cual es necesario definir acciones para la generación de empleo y de seguridad social para la población económicamente activa que continua creciendo a ritmo mas acelerado que las oportunidades de trabajo, además porque el índice de dependencia de los grupos en edades menores de 15 años que deben proveerse de los recursos generados por la población económicamente activa supera el promedio nacional en 3 puntos porcentuales ya que es del 37%.

Por otra parte, el empleo en el departamento de Nariño se desarrollo bajo condiciones desfavorables como consecuencia de la inestabilidad del sector agropecuario. Esta situación no es diferente para el área urbana donde la economía no ofrece posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada, evidenciando que la gran masa de empleo generado se desarrolle en ocupaciones de bajo perfil de preparación como vendedores , obreros ,trabajadores informales que conforman una población predispuesta a ser altamente itinerante dando origen al desempleo cíclico.

Dentro de la población ocupada la mayor parte corresponde a trabajadores por cuenta propias (55.000 personas) seguido por el grupo de obreros y empleados particulares (52.000) empleados gubernamentales (13.000), empleados domésticos (10.000) otros grupos ocupacionales abarcan 15.000 personas. Este incremento significativo de los trabajadores por cuenta propia es producto del creciente número de negocios informales que se están creando en la ciudad.

4.6 ENTORNO ECONÓMICO

Promueven la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos, pero con pocas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Estas áreas son regiones con grandes problemas de desempleo y de subsistencia, en donde el sector privado difícilmente llegaría. Frecuentemente estas incubadoras son una mezcla de diferentes tipos de negocios y generalmente se canalizan hacia los grupos vulnerables (mujeres cabeza de familia, grupos raciales). Son inversiones asumidas normalmente por el Estado.

Este tipo de incubadoras busca ante todo estimular objetivos económicos específicos tales como creación de empleo y reestructuración industrial. Estas incubadoras en la mayoría de los casos son de iniciativa de los gobiernos locales, que buscan la creación de nuevas empresas y la maduración de las ya existentes con potencial para crear nuevos empleos. En algunos países se dirigen a grupos específicos tales como programas para jóvenes, desempleados, mujeres o grupos minoritarios. Un caso concreto es el programa americano llamado "Empowerment Of Micro Enterprises", que representa muy bien este tipo de incubadora.

El Departamento de Nariño, en los últimos años se ha caracterizado por permanecer en una aguda crisis financiera por lo cual fue considerado inviable financieramente, dicha situación llevó a que la administración de Parmenio Cuellar "Nariño Vive" adoptara políticas de choque que le permitieron estabilizar las finanzas departamentales y marcar el inicio de una nueva etapa de manejo de los recursos públicos, manejo que permitirá además del acuerdo de reestructuración de pasivos generar un remanente de recursos para inversión social que beneficiaran a los sectores mas vulnerables de la región (plan departamental)

Las políticas, programas y planes del actual gobierno están dirigidas a avanzar en los procesos de recuperación económica, social, cultural y educativa presentándole mayor importancia al sector productivo y financiero, buscando la creación de alianzas estratégicas que se constituyan en un apoyo para la revitalización del empleo y el desarrollo regional.

Una de las mayores preocupaciones para el gobierno departamental es lograr un nivel de competitividad significativo por medio del aprovechamiento de recursos naturales generando valor agregado a través de procesos de transformación dinamizando la economía regional para insertarla en nuevos mercados, de tal forma que puedan generar empleos estables y alcanzar un equilibrio social y territorial.

Es así, como el actual gobierno garantiza la creación de fuentes de empleo, mediante el impulso a la inversión pública y privada y el fortalecimiento de las Mipymes e incentivos tributarios para la creación de nuevas empresas.

4.7 ENTORNO POLÍTICO – JURÍDICO

Colombia es una República que atraviesa por una crisis que viene afectando toda su estructura e impide el desarrollo de las regiones. En razón del desequilibrio político- jurídico, generado por el conflicto interno y la grave crisis económica, se presenta una gran inestabilidad, lo cual afecta la inversión extranjera Nacional y trastoca las funciones de las instituciones.

La mayor parte de los recursos del estado se invierten en sostener la guerra y pagar la deuda externa, situación que impide la asignación de dinero en programas sociales y en la modernización de la infraestructura con miras a generar ventajas competitivas que fortalezcan la empresa pública y privada y el desarrollo Nacional.

En las últimas administraciones departamentales se han promovido políticas de integración regional que buscan que las regiones se convierten en polos de desarrollo y centros de prestación de servicios para sus habitantes, que hagan de los municipios una entidad territorial entendida como institución básica y eficiente.

Para concretar este propósito se requiere fomentar procesos de gestión y planeación continuos, participativos y concertados entre los diferentes niveles gubernamentales, sectores privados y comunidades regionales así como propiciar la integración de los municipios al interior de cada una de las regiones.

Dentro de estos procesos políticos se la ha dado mayor importancia a los aspectos micro-empresarial para lo cual se ha desarrollado una red virtual que permite especializar las opciones de acuerdo que las necesidades de los diferentes sectores con el fin de integrar a los sectores de la región a redes de información y fundaciones internacionales para abrir nuevas puertas de negocio y construir cadenas productivas mejorando las condiciones de transporte y comunicaciones existentes.

La administración impulsara la creación de nuevas incubadoras de empresas y procesos de certificación de calidad para que los nariñenses estén al frente de un mejoramiento continuo en el sector productivo.

En el aspecto político, subsiste una clase política dirigente formada en antiguos esquemas excluyentes que busca el beneficio propio y el de sus adeptos más cercanos.

Las condiciones de inseguridad en la región nariñense son una seria limitación para el desarrollo social, político y económico. El panorama de orden público que presenta el departamento de Nariño, está caracterizado por tres factores que la vienen alterando: Actores Armados, Cultivos de Uso ilícito, Producción y Tráfico de Estupefacientes.

En el departamento de Nariño ejercen influencia grupos subversivos como las FARC con seis frentes, el ELN con cinco estructuras subversivas y las AUC con un frente denominado Bloque Libertadores del Sur, cuyo plan de expansión tiene proyección hacia el interior y norte del departamento.

Además la frontera con el Ecuador es aprovechada por los narcotraficantes para la comercialización de insumos químicos para el procesamiento de droga, y droga procesada como cocaína, morfina y heroína, convirtiendo a Ipiales y Tulcán en epicentro para la negociación entre Colombia y Ecuador.

Se considera que en departamento de Nariño, existen actualmente 45.120 hectáreas de cultivos ilícitos de los cuales 13.200 son de amapola y 31.920 de coca, ubicados en su mayoría en los municipios de Buesaco, Cumbitara, El Tablón de Gómez, Guachavez, Guachucal, Ipiales, La Cruz, Los Andes, Ospina, Providencia, Piedrancha Potosí, Puerres, Pupiales, Samaniego, San José de Alban, San Pablo, Sapuyes, Tangua y la Costa Pacífica Nariñense.

4.8 ENTORNO CULTURAL

El Departamento de Nariño se caracteriza por su diversidad étnica y su carácter pluricultural. La presencia de indígenas afro descendientes, campesinos, mestizos, mulatos y blancos con lenguas, dialectos y cosmovisiones diversas distribuidas en un área relativamente pequeña dándole una dinámica singular reconocida en Colombia.

A lo largo del siglo XXI se observa un tránsito paulatino de una sociedad dogmática y tradicionalista a una de corte liberal abierta a las nuevas ideas.

Por otra parte la mujer actualmente compite con el hombre en todos los campos de la actividad humana y a nivel social solo exige para si las mismas condiciones del varón sino que reclama su propio espacio y derechos que como mujer le corresponden.

A comienzos del siglo XX el departamento tuvo un desarrollo lento pero sostenido como consecuencia de la mayor comunicación con el interior del país; sin embargo su poca participación en el PIB nacional provocó altibajos en la economía regional, consecuencia de la apertura económica, la globalización y los

vaivenes de la economía de frontera. Situación que demuestra que Nariño ha venido sorteando su destino más cerca del atraso económico que de el progreso.

El Doctor Servio Tulio Caicedo en su libro “ la Psicología del pastuso” resalta que el pastuso no es belicoso es igualmente como el castellano un hombre hogareño, amante de la privacidad, de la intimidad, no a sido nunca conquistador pero bajo la presión de las circunstancias se convierte en un guerrero temible actúa con extraordinario valor con ribetes de heroico. (Caicedo Servio Tulio “la psicología del pastuso”. Tipografía Javier pasto 1981 pág. 17)

Además el nariñense se destaca por su gran voluntad de trabajo, su espíritu emprendedor y hasta empresarial, que en los últimos años se han capacitado significativamente en los niveles tecnológico y universitario de la educación, el solo hecho de que en el departamento estén radicados 20 universidades es un dato significativo, si tenemos en cuenta que la educación y el conocimiento es un factor de desarrollo. Pero junto a esta valoración también se reconoce que este espíritu empresarial está truncado por la estreches de mercado y la falta de garantías para el progreso de cualquier emprendimiento productivo. (Pág.66 Nariño realidad y futuros posibles Jesús Martínez Betancourt, Sabogal Tamayo Julián UDENAR San Juan de Pasto 2000).

Las condiciones tradicionales de la política, las instituciones estatales y el mundo de los negocios que aún prevalecen en el territorio nariñense se impiden construir una sociedad moderna ya que la actualidad prevalecen maquinarias y tecnologías sofisticadas acompañados de una sociedad con relaciones premodernas que limita al sector productivo para que este sea competitivo y sea el motor de la economía naciente.

4.9 ENTORNO TECNOLÓGICO

En el Departamento de Nariño no se estimula el espíritu científico debido a que la educación formal hace mayor énfasis en el aprendizaje memorístico; por ello nuestra sociedad reclama contenidos de información relacionados con el entorno, de allí que la responsabilidad de las instituciones productoras de ciencia consiste en indagar los problemas relacionados con los sectores que operan en la región y construir vínculos entre los centros de investigación como universidades y Centros de Desarrollo Tecnológico.

En el entorno nacional el departamento ocupa el puesto número 17 en utilización de tecnología y la relación de centros de investigación y sectores económicos. La inversión industrial en I + D incluye laboratorios, maquinaria, equipo, talento humano y tecnología de la información dedicadas a I + D en el Departamento la inversión en este aspecto alcanza apenas el 0.29% en comparación a las más altas del país cifra muy deficiente si se busca algún grado de competitividad en un

ambiente económico como el actual donde se invierten grandes recursos en aspectos similares.

El Departamento de Nariño presenta a futuro un escenario de limitaciones en el manejo y la dinamización del desarrollo científico, tecnológico y la innovación, esto debido a que las relaciones y la relación entre las instituciones y los actores sociales no fluyan adecuadamente lo cual se constituye en un obstáculo para alcanzar mayores niveles de compromiso institucional para el desarrollo de la investigación, el conocimiento y la productividad competitiva.

En lo relacionado a proyectos que involucren desarrollo tecnológico para el departamento estos han tenido como propósito incrementar el desarrollo en la agricultura, silvicultura y pesca debido a que la estructura económica de la región se basa en este tipo de actividades. Este renglón se constituye en un elemento vital para el desarrollo y la generación de empleo para la población nariñense. Los proyectos están dirigidos a la capacitación de productores y trabajadores con el fin de lograr mayores estándares de calidad.

En cuanto a proyectos, se ha dado mayor importancia a los que tienen como objetivo la investigación (56%), la cual se realiza en forma planificada tratando de dar solución a los diferentes problemas; proyectos dirigidos a los servicios científicos, tecnológicos (25%), estos son de mucho valor para la región por estar encaminados a la búsqueda, producción aplicación e incorporación de nuevos conocimientos en los procesos y proyectos de inversión los cuales son efectuados por entidades tanto públicas como privadas y contribuyen de manera satisfactoria al departamento; ya que a través de ellos se mejora la infraestructura, se adquieren recursos, dotación pedagógica, etc, con el fin de brindar condiciones favorables y mejores servicios al sector productivo del departamento.

Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)

FACTORES CLAVES	O.	A	POND.	CALIF.	C x P
ENTORNO DEMOGRÁFICO - SOCIAL					
Modelo educativo no apto para crear empresa. Perfil profesional no orientado al desarrollo de la región.		x	0.05	3	0.15
Necesidad de encontrar alternativas de empleo.	x		0.04	2	0.08
Necesidad del desarrollo de acciones específicas orientadas al desarrollo de la cultura de emprendimiento y la asociatividad.	x		0.04	3	0.12
Limitada mentalidad emprendedora.	x		0.05	2	0.10
ENTORNO ECONÓMICO					
✓ Alta carga tributaria para los empresarios. ✓ Falta de interacción departamental con el entorno económico nacional. ✓ Recursos financieros para emprendimiento		x	0.06	3	0.18
ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO					
Inestabilidad político-jurídica.	x		0.04	2	0.08
Políticas dirigidas a la creación de empleo y la generación de empleo.		x	0.05	3	0.15
Programas de emprendimiento a nivel nacional.		x	0.05	2	0.10
Apoyo a entidades impulsoras de empresas.	x		0.05	4	0.20
Programas de emprendimiento a nivel nacional.	x		0.05	4	0.20
Agenda interna de competitividad y construcción del Plan Regional de Competitividad de Nariño.	x		0.05	4	0.20
Bajo liderazgo político	x		0.06	4	0.24
ENTORNO CULTURAL					
Limitada mentalidad emprendedora. Formas tradicionales de trabajo. Gran voluntad de trabajo.		x	0.04	3	0.12
ENTORNO TECNOLÓGICO					
Escaso desarrollo científico y tecnológico en la región.		x	0.04	3	0.12
		x	0.04	3	0.12
Bajos niveles de inversión industrial en I+D. Altos costos de nuevas tecnologías. Existencia de Universidades y del SENA.	X		0.04	2	0.08
		x	0.04	2	0.08
		x	0.03	2	0.06
TOTAL					
		x	0.04	3	0.12
		x	0.04	3	0.12
	x		1.00		2.94

Fuente. Esta investigación

Después de haber calificado cada variable teniendo en cuenta su grado de importancia, se obtuvo un resultado ponderado superior a 2.5, lo cual indica que las oportunidades tienen mayor peso que las amenazas, situación favorable para la Corporación debido a que en el entorno externo se presenta un ambiente propicio para su desarrollo y consolidación. Como muestra de ello se encuentran las políticas municipales y departamentales orientadas a respaldar a las instituciones impulsores de la creación de empresas, como una alternativa para la generación de empleo.

4.10 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Dentro del método de Porter los factores de producción y las cadenas productivas constituyen las amenazas directas, mientras que las condiciones de la demanda y la estrategia, la estructura y la rivalidad constituyen una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. “El juego combinado de estas fuerzas competitivas es lo que determina el beneficio potencial de un producto en el mercado”

El sectorial se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno, por lo cual es necesario conocerlo para determinar estructuralmente su desempeño y evaluar el posicionamiento relativo de la Incubadora para enfrentar la competencia, la cual depende de las fuerzas competitivas básicas como lo son:

Amenaza de nuevos competidores: Constituyen el grado de facilidad con que otras empresas de la misma línea pueden entrar en el mercado.

La posibilidad de que entre una nueva incubadora al mercado que preste los mismos servicios que la CIEN es débil, ya que la creación de una entidad de esta naturaleza está sujeta a la concertación de actores regionales de reconocida trayectoria en el medio. De otra parte existe el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas, representado por el SENA que mantiene las directrices sobre la creación de incubadoras de empresas en el país. Que la CIEN haga parte de este sistema le permite estar incluida dentro de las políticas públicas nacionales y departamentales, lo que constituye una gran oportunidad para la incubadora

Amenaza de productos sustitutos: Los servicios que ofrece la CIEN están dirigidos a la creación de empresas; sin embargo, ha realizado procesos de preincubación de manera adecuada. En este sentido la competencia es elevada por la existencia de unidades de emprendimiento dedicadas exclusivamente a realizar la etapa de preincubación, consistente en identificar una idea y plasmarla en un plan de negocios. Con relación al mejoramiento del desarrollo empresarial existen entidades como la Cámara de Comercio que acompañan estos procesos aunque todavía de manera aislada.

Con relación al proceso de incubación la amenaza de productos sustitutos es menor por cuanto este implica la asignación de mayores esfuerzos y seguimiento adecuado y personalizado a las empresas. Este proceso es la razón de ser de la incubadora aunque su incorporación a las actividades de la CIEN son aun incipientes pues se ha dedicado al fomento de una cultura de emprendimiento en la región a través de sensibilizaciones en el tema. Como condición de demanda que posibilita la aparición de entidades sustitutas está los limitados recursos de los emprendedores, que afecta la satisfacción del beneficiario o consumidor y a la vez permite que sean otras organizaciones las encargadas de brindarles sus servicios aunque sea de manera parcial.

Poder de negociación del cliente: La CIEN por ser una incubadora de Empresas tiene como clientes fundamentales a los emprendedores, que son personas con espíritu empresarial dispuestos a crear una empresa a partir de una idea innovadora, los cuales generalmente oscilan entre los 20 y 35 años.

Los emprendedores por ser los principales clientes de la Incubadora, participan en las capacitaciones, asesorías y eventos que la Corporación organiza, en los cuales se realiza un reconocimiento especial a la mejor idea de negocio, teniendo en cuenta la innovación y la factibilidad del proyecto.

Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	COMPETIDORES							
		CIEN		Unidades Emprend.		P. SOFT		SENA	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP	CL	RP
Recursos Financieros	0,16	2	0,32	3	0,48	2	0,32	5	0,8
Capacidad de convocatoria	0,13	2	0,26	2	0,26	2	0,26	5	0,65
Trayectoria	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	5	0,4
Infraestructura física y tecnología	0,12	2	0,24	4	0,48	2	0,24	5	0,6
Personal técnico y especializado	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	3	0,39
Respaldo Nacional	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	5	0,5
Imagen y credibilidad	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6	5	0,75
Capacidad de gestión de los ejecutivos	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	4	0,52
TOTAL	1		2,49		3,19		2,76		4,61

Fuente. Esta investigación

Dentro de los competidores directos se encuentran las Unidades de Emprendimiento de las Universidades, destacándose la Universidad de Nariño, la Universidad Cooperativa y la Universidad Mariana, por su participación y realización de eventos como ferias de emprendimiento y convocatorias como la liderada por el SENA con el programa de Fondo Empezar.

La ponderación correspondiente a la CIEN indica que sus debilidades competitivas tienen mayor peso que las amenazas debido a que este valor se encuentra por encima del promedio que es 2.5.

La incubadora de empresas se desenvuelve en un contexto de desarrollo empresarial, donde también convergen otras instituciones que cumplen una labor similar, presentando ventajas y desventajas frente a las otras. Entre los aspectos desfavorables están la poca capacidad de auto-sostenimiento, la insuficiente infraestructura física y tecnológica y la corta trayectoria que restringe su participación en convocatorias a nivel nacional.

Entre sus potencialidades y posibilidades están la capacidad de convocatoria, el respaldo gubernamental de la región.

4.11 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.11.1 Análisis estratégico. La CIEN fue creada para gestionar el desarrollo de iniciativas empresariales que propicien la generación de nuevos empleos; con el propósito de disminuir la problemática que presenta el departamento a nivel laboral, impulsando la creación de empresas, que pueden dar empleo a la creciente oferta laboral.

La CIEN puede contribuir a solucionar este problema con la consecución de su objetivo por impulsar la creación de empresas sostenibles que generan empleo estable y especializan la mano de obra en sectores más definidos de la producción empresarial.

La economía del departamento de Nariño se caracteriza por tener una vocación altamente agropecuaria y es así donde se genera un alto número de empleo por esta razón la CIEN debe centrar sus acciones en la creación de empresas que estén ligadas a la actividad agro-industrial basándose en la transformación de los productos agrícolas de tipo primario dándole mayor valor agregado por medio de transformaciones dentro de lo cual juega un papel muy importante el conocimiento empresarial y el factor tecnológico.

Realizados los análisis correspondientes a partir de cada matriz se encuentra un balance negativo para la Corporación, donde los resultados ponderados de la MEFE (2.94) y de la MEFI (2.48) indican la existencia factores externos que

pueden ser aprovechados por la incubadora pero evidencia también las debilidades imperantes al interior de la CIEN.

Con estos hallazgos en evidente la realización de una nueva visión y misión para la entidad.

4.11.2 Visión propuesta. “La CIEN como articulador de acciones regionales hacia la competitividad, en el año 2013 será reconocida por impulsar la creación de empresas de mayor impacto regional e incorporación tecnológica y se consolidará como la incubadora de empresas de mayor crecimiento en Colombia.

4.11.3 Misión propuesta. Nuestra Misión esta encaminada a fomentar el emprendimiento y la creación y fortalecimiento de empresas competitivas a nivel nacional e internacional, en todos los sectores de la economía, bajo principios basados en la ética, la asociatividad, la creatividad, la innovación y la armonía con el medio ambiente.”

4.11.4 Decisión estratégica:

Servicios a ofrecer: La cantidad y tipo de servicios a incluir en la incubadora estarán en alguna medida condicionados por el tipo de empresas incubadas, las que determinarán el apoyo requerido en cada área. La provisión de servicios debe ser sobre una base muy flexible, teniendo siempre como referencia las necesidades de los incubados. Dicha flexibilidad no sólo se refiere al tamaño de los espacios, sino también a la facilidad para efectuar su contratación y su devolución.

Se debe hacer uso extensivo de aquellos servicios que la comunidad ya provee en forma eficiente, evitando redundancias. A su vez, las incubadoras pueden potenciar a la comunidad proveyéndola de nuevos servicios de capacitación, de entrenamiento, de soporte financiero y de marketing, de intermediación, fortaleciendo el contacto de los incubados con las empresas de la localidad.

Los servicios típicos que se deben evaluar al momento de configurar la oferta incluyen:

De infraestructura:

- Acceso a infraestructura (espacios físicos modulares, provistos de servicios básicos de gas, electricidad, agua, comunicaciones, internet, etc.)
- Servicios generales (secretaría, mensajería y recepción, compra de materiales e insumos, mantenimiento y aseo, vigilancia, salas de reuniones, biblioteca,

laboratorios) acceso a infraestructura virtual (sitio web con herramientas personalizadas)

De atmósfera:

- Proximidad con otros emprendedores.
- Espacios comunes de interacción (biblioteca, cafetería, canchas deportivas).
- Clima de innovación, de crecimiento y de sana competencia.
- Clima de comportamiento ético riguroso, particularmente en incubadoras tecnológicas.
- Imagen corporativa clara y definida que aporta credibilidad y mejora la imagen de negocios de los incubados, haciéndolos sentirse partícipes de un grupo de elite, más que como arrendatarios de oportunidad de espacios de bajo precio y calidad.

De operación:

- Servicios legales y de contabilidad.
- Servicios avanzados de apoyo (gestión, marketing, capacitación de RR.HH. y formación de equipos, financiamiento, planificación estratégica, apoyo a la I&D)
- Acceso a redes (expertos en negocios y en tecnología, centros tecnológicos, inversionistas).

De crecimiento:

- Conocimiento, experiencia y apoyo emocional dado por el Gerente de la incubadora
- Acceso a un consejo directivo experimentado asignado a la empresa
- Acceso a fuentes de financiamiento (programas de fomento, de subsidio, créditos para capacitación, capitales de emprendimiento)
- Servicios de pre y post-incubación

Los servicios no delegables, que la incubadora debe proporcionar por si misma en forma mandatoria, son aquellos que conforman la atmósfera de trabajo y los que dan acceso a las redes, así como el apoyo directo al crecimiento de los incubados.

Muchos de los servicios mencionados pueden ser extendidos a toda la comunidad empresarial, lo que redundará en un incremento de los ingresos para la incubadora, en un mejor aprovechamiento de su infraestructura y en una mejor inserción en su localidad. “Así, los servicios de provisión de infraestructura virtual, todos los servicios de operación y los servicios orientados a dar apoyo post- incubación constituyen excelentes vínculos con las empresas”.¹⁷

Propuesta de fuentes de ingresos para la incubadora: El grado de financiamiento que puede obtener la incubadora vendrá definido por la misión asignada a la misma, y su rentabilidad se verá fuertemente afectada por su grado de participación directa (patrimonial o de utilidades) en los negocios incubados.

Entre las fuentes de ingresos se debe considerar una variedad de servicios de arriendo, de asistencia técnica, de capacitación y de gestión que permitan generar entre todos ellos un nivel mínimo de autofinanciamiento, y que tradicionalmente incluirán:

- El arriendo de espacios físicos y virtuales.
- La intermediación y/o venta de servicios tanto a incubados como a otras empresas (prestaciones logísticas, asistencia técnica, capacitación)
- La intermediación financiera de créditos, de subsidios y de inversiones de riesgo.
- La participación de utilidades de las empresas incubadas (si se opera con capital de emprendimiento, haciéndose parte de la propiedad de las empresas incubadas)
- La obtención de un porcentaje de utilidades de las empresas incubadas durante cierta cantidad de años luego de su graduación (si se establece como parte del contrato de incubación, como una modalidad de pago adicional al canon de arriendo)
- Las donaciones.
- La obtención de subsidios directos de la comunidad y de los gobiernos regional y central.
- “El apoyo o “inversión” de uno o más de los patrocinadores”¹⁸

¹⁷ www.infodev.com

¹⁸ Boletín emprendedores Iberoamericanos.

Propuesta estrategias de mercadeo:

- Análisis y clasificación de los clientes.
- Localización de tiempo y recursos según sus necesidades.
- Monitoreo y medición de su progreso.
- Utilizar medios masivos para promoción.
- Encuestas.
- Mantener archivos detallados: programas de referidos.
- Cartas.
- Seminarios y talleres.
- Club de empresarios.
- Correos directos.
- Exposición comercial de incubadoras regionales.
- Brochures.

Independientemente del tipo de incubadora (con o sin fines de lucro), ésta debe ser manejada como un negocio, lo que requiere desarrollar un plan de negocios, seleccionar personal adecuado, asegurar su financiamiento y desarrollar y modificar sus servicios para satisfacer las necesidades de sus clientes. El concepto de programa subsidiado debe desaparecer, razón por la cual, el gerente gasta gran parte de su tiempo tratando de obtener fondos, relaciones públicas, reuniones de directorio y no en el principal producto de la incubadora: empresas exitosas.

El programa de incubación se debe focalizar en la gestación y crecimiento de los negocios residentes. El objetivo central del programa de incubación es el de desarrollar pequeñas, medianas y grandes empresas, por lo que los servicios de apoyo y de guía deben ser aquellos que los incubados necesitan. El Gerente de la incubadora debe invertir al menos el 60% de su tiempo ya sea en contacto directo con las empresas incubadas, o bien, manteniendo las redes externas de apoyo a sus negocios (Redes efectivas y reales que incluyan articulación con otras incubadoras a nivel nacional e internacional, así como contactos para información, financiación, garantías, mercado),

y/o bien, estableciendo programas de capacitación y entrenamiento para los emprendedores residentes.

El programa de la incubadora debe desarrollarse sobre la base de un modelo financiero realista que se adapte y refleje las características de la incubadora y la realidad de su entorno.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se hace necesaria la identificación de estrategias que tienen como propósito definir como se logrará mejorar la competitividad de la CIEN. Se identifican inicialmente unos objetivos estratégicos y posteriormente las estrategias por cada objetivo.

Objetivo 1. LIDERAR LA ARTICULACIÓN DE LOS SECTORES COMPETITIVOS REGIONALES.

ESTRATEGIAS

- a. Participar activamente en la formulación del Plan Regional de Competitividad de Nariño, como miembro de la Comisión Regional de Competitividad.
- b. Participación activa en la red regional de emprendimiento.
- c. Realización de inventario de servicios de las diversas entidades regionales.
- d. Liderar propuesta de creación de un fondo de capital de riesgo.
- e. Liderar propuesta para las convocatorias cerradas para Nariño de Fondo Emprender.
- f. Liderar propuesta de creación de un fondo de cofinanciación dirigido al mejoramiento de las empresas de la región.
- g. Liderar proyectos de impacto para región basados en las potencialidades de la misma.
- h. Asumir la secretaría técnica de la red regional de emprendimiento.
- i. Ampliar el radio de cobertura de las acciones de la CIEN a nivel departamental, mediante nodos en cada una de las 5 subregiones.

Objetivo 2. POSICIONAR LA INCUBADORA A NIVEL REGIONAL

ESTRATEGIAS

- a. Identificar y desarrollar nuevos servicios y productos
- b. Incrementar la divulgación de la entidad a nivel regional.
- c. Mejorar los factores competitivos al interior de la entidad como infraestructura, conectividad, capital humano, capital tecnológico.
- d. Diseñar estrategias de comercialización de los servicios de la CIEN.
- e. Elaborar propuestas acordes a las potencialidades subregionales en temas de emprendimiento y desarrollo empresarial.
- f. Liderar el proceso de incorporación de inversión de los entes territoriales para el desarrollo económico de la región.
- g. Convocatoria y participación en foros regionales

Objetivo 3. DISEÑAR UN MODELO DE INCUBACIÓN PERTINENTE

ESTRATEGIAS

- a. Realizar recopilación de los modelos de incubación existentes.
- b. Participación de los diferentes actores para la creación de un modelo de incubación de empresas para Nariño.
- c. Diagnóstico de la cultura empresarial del nariñense.
- d. Establecimiento de los procesos y procedimientos necesarios para implementación del modelo de incubación de empresas.
- e. Evaluar periódicamente los resultados de implementación del modelo de incubación.
- f. Realizar los ajustes pertinentes al modelo de incubación de empresas implementado.
- g. Socializar los alcances del modelo de incubación de empresas.

- h. Coordinación institucional para la implementación del proceso de preincubación.
- i. Especialización en el proceso de incubación y aceleración.

Objetivo 4. LIDERAR LA CONCERTACIÓN DE ACTIVIDADES DE PREINCUBACIÓN ESTANDAR A NIVEL REGIONAL.

ESTRATEGIAS

- a. Formular un modelo de preincubación aplicable a todo el departamento.
- b. Realizar charlas informativas en las instituciones
- c. Establecer programas de capacitación, asesoría y asistencia técnica permanente, en temas de emprendimiento, empresarismo y asociatividad.
- d. Realización de eventos especiales dirigidos a la comunidad emprendedora de la región (ferias de emprendimiento, congresos, ruedas de negocios, ruedas de inversionistas, salones de soluciones financieras, foros, encuentros, etc.)
- e. Misiones empresariales para la transferencia de experiencias exitosas.
- f. Dar a conocer las experiencias exitosas de asociatividad regionales y nacionales.
- g. Generar premios al emprendimiento, empresarismo y asociatividad.

Objetivo 5. FORTALECER Y POTENCIAR LAS CADENAS PRODUCTIVAS DE NARIÑO MEDIANTE LA INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA

ESTRATEGIAS

- a. Recolección de ideas creativas de investigación.
- b. Promover y dar a conocer la importancia de crear empresas de base tecnológica.
- c. Realizar convenios con grupos de investigación de las universidades.
- d. Promover foros y ferias de gestión tecnológica y desarrollo para dar a conocer lo último en tecnología para las empresas emprendedoras de nuestro departamento.
- e. Promover la importancia de un estudio de mercados.

Objetivo 6. LOGRAR LA AUTOSOSTENIBILIDAD FINANCIERA.

ESTRATEGIAS

- a. Escoger socios estratégicos con disponibilidad de recursos financieros.
- b. Realizar estudios de viabilidad financiera de la CIEN.
- c. Innovar el portafolio de servicios.
- d. Estrategia de mercadeo y promocionar los servicios que presta la CIEN.
- e. Promover la creación del fondo de capital de riesgo y de cofinanciación de iniciativas empresariales.
- f. Proponer transferencia de recursos fijos para la CIEN. O realizar convenios con entidades estatales que apoyen económicamente a la CIEN
- g. Mantener informados de las nuevas normas que ayuden a la creación de empresas y a su financiamiento.

Para el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas es necesario tener en cuenta la participación y concertación con todos los actores que involucra la prestación de los servicios relacionados con el emprendimiento y empresarismo en el departamento de Nariño. Ellos son a saber: La empresa, los usuarios del servicio representados en la comunidad en general, los proveedores, los organismos de control y el sector público.

PROGRAMAS: Para el cumplimiento de los objetivos propuestos y con el propósito de articular las acciones se deben estructuran programas institucionales. El impacto de las acciones permitirá el logro de los efectos del programa y los impactos de este al logro de los objetivos del Plan.

FORTALECIMIENTO INTERNO: El objetivo del programa es agrupar las acciones que tienen como propósito mejorar los procesos administrativos de control, dirección y planeación de la empresa. Las acciones se orientan a desarrollar las estrategias identificadas que guardan relación con los procesos misionales y administrativos.

ARTICULACIÓN EXTERNA: El desarrollo del programa pretende potenciar las oportunidades identificadas en el medio nacional y regional para ser aprovechadas de manera óptima por la entidad.

ACCIONES: Las acciones son la unidad mínima para el logro de los objetivos estratégicos. En ellas se materializa la confrontación de los problemas identificados, así como también el cumplimiento y desarrollo de los programas propuestos. Tienen un orden jerárquico y prioritario y se formulan a nivel de idea.

Las acciones identificadas no necesariamente implican la movilización de recursos financieros, algunas de ellas únicamente demandan la gestión administrativa en cumplimiento de las operaciones y funciones administrativas.

Acciones por programas: Las acciones identificadas y agrupadas por programa son las siguientes:

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INTERNO:

- Estandarización del modelo de incubación.
- Definición del manual de funciones, procesos y procedimientos.
- Capacitación para la implementación del modelo.
- Implementación de un sistema de gestión de calidad para la certificación del proceso.
- Gestionar un lugar adecuado para el funcionamiento de la CIEN.
- Mejorar el modelo de incubación a partir de su evaluación periódica
- Disponer de un portafolio de servicios.
- Diseño e implementación de una página web.
- Identificación y análisis de modelos de incubación existentes.
- Reconocimiento de experiencias en incubación (Misiones técnicas)
- Identificación de actores regionales para oferta y demanda en la creación de empresas.
- Redefinición de la estructura organizacional de la CIEN.
- Promover una ordenanza para lograr un aporte anual para el fondo de capital de riesgo.
- Establecimiento de tarifas de los servicios de la CIEN.

- Proponer una ordenanza y acuerdos para el subsidio de los servicios.

PROGRAMA DE ARTICULACIÓN EXTERNA:

- Participación activa en la red de emprendimiento.
- Participación activa en la comisión regional de competitividad.
- Realización de convenios de cooperación para la preincubación.
- Impulsar la consolidación de actividades regionales estándar para la preincubación.
- Feria de emprendimiento.
- Creación de un fondo para el emprendimiento.
- Boletín trimestral de emprendimiento.
- Implementación de cursos virtuales para la preincubación.
- Evento de reconocimiento al emprendimiento y la creación de empresas.
- Liderar la apertura de una convocatoria cerrada del Fondo Emprender a nivel departamental y/o locales.
- Realización de un congreso anual de emprendimiento en Nariño.
- Concurso de ideas de negocios y prototipos.
- Concurso de ideas de investigación para fortalecer las cadenas productivas de Nariño.
- Implementar un sistema de información de emprendimiento y empresarismo en Nariño.
- Recopilación de experiencias de incubación en Nariño (CIEN)
- Rueda regional de inversionistas, Plan padrinos..
- Salones de soluciones financieras.

CONCLUSIONES

- El plan estratégico constituye una herramienta de direccionamiento que contempla la visión y expectativas de trabajo esbozadas por funcionarios directivos y actores relacionados con la Corporación. Permite orientar el desarrollo de actividades en orden al logro de unos objetivos y metas.
- La Corporación posee una serie de fortalezas y oportunidades en el momento, que le permiten plantear estrategias con mucha posibilidad de éxito, para el logro de su misión y visión.
- De acuerdo al análisis DOFA, Nariño posee una población joven, vocación agrícola, planes de desarrollo en los cuales la Agroindustria es su soporte fundamental y oportunidades de Mercado en este sector, que conlleva a definir la Agroindustria como sector prioritario de desarrollo, donde se debe enfocar la Corporación.
- Una de las mayores debilidades de los emprendedores es la falta de Recursos Financieros, por lo tanto, es imprescindible que la CIEN oriente a los emprendedores en los pasos para acceder a estos recursos a través de los programas gubernamentales (Alcaldía, Gobernación, Plan Patía, programa para desplazados entre otros), además de los ofrecidos por las entidades financieras.
- La incubadora debe contar con políticas que integren el desarrollo de sus empresas con el desarrollo del entorno regional, conectando a los incubados con los diferentes programas que los gobiernos locales emprenden en sus políticas de desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

BRADFORD, C. (1994). Citado por López, Eugenio. p 8.

COLÁCTEOS. Informes Asamblea General Ordinaria ejercicios 2002-2006.

DNP – DANE 2004.

LÓPEZ Ortega, Eugenio. Modelo dinámico para evaluar la competitividad regional. Instituto de Ingeniería. UNAM.

MATIZ, Francisco Javier. Especialista en Psicología del Consumidor, Universidad Konrad Lorenz

PORTER, Michael (1990). The Competitive Advantage of Nations. The Free Press.

SANTOS, Juan Manuel. Los factores que determinan la competitividad. En El desafío de la competitividad. Ministerio de desarrollo económico. Pág. 75.

RODRÍGUEZ, Perdomo Oscar Eduardo (2001). Evaluación de la cadena algodón – textil – confecciones en el departamento del Tolima. Tesis Universidad de los Andes.

NETGRAFÍA

www.estrategia.com

www.accionsocial.gov.co