



GERENCIA ESTRATÉGICA Y PLANEACION PARA LA  
FUNDACIÓN PARQUE BINACIONAL EXPERIMENTAL DE EMPRESAS DEL  
MUNICIPIO DE IPIALES

CARLOS EDUARDO CUARAN TAIMBUD

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004

GERENCIA ESTRATÉGICA Y PLANEACION PARA LA  
FUNDACIÓN PARQUE BINACIONAL EXPERIMENTAL DE EMPRESAS DEL  
MUNICIPIO DE IPIALES

CARLOS EDUARDO CUARAN TAIMBUD

Trabajo de grado como requisito para optar al título de  
Administrador de Empresas

Asesor  
Dr. OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2004

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2004

“Las ideas y conclusiones aportadas en el Informe de Pasantia, son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

## DEDICATORIA

El complemento en la vida  
lo han de hacer la lucha  
por la búsqueda incesante de éxitos,  
y el alcance de los mismos.  
En aquel camino,  
afortunadamente no he navegado solo  
es así vital reconocer  
el hecho fundamental de existir  
en este preciso momento y lugar  
y tener la fortuna de haber sido consagrado  
al reino y a la venia de Dios  
y “aquí” conocer la fe y esperanza,  
en la aquellos incansables y luchadores  
autores de la huella de amor en mí,  
poseedores de la bondad desinteresada  
y tan ricos de virtudes...  
a ellos mi descripción somera  
y mis agradecimientos sinceros  
por darme la vida.  
Así también a todos aquellos que  
llegaron a aportar con bien y con mal  
enseñándome a aprender de los dos lados  
y fortalecieron cada rincón del espíritu  
de amor, alegría, tristeza...  
y que su obra permanece inmanente.

## AGRADECIMIENTOS

El Autor expresa sus agradecimientos a:

INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS, por brindarme la oportunidad de realizar mi trabajo de grado, disponer el talento humano y los recursos logísticos que hicieron posible la investigación y el conocimiento práctico.

En especial al presidente de la junta directiva abogado MARCOS ISAIAS RAMIRES LUNA, la coordinadora de la Fundación Pexe Ingeniera industrial MARIA CECILIA VALLEJO, al asesor del la Fundación economista VICTOR PEREZA, la asesora de emprendedores Economista MARTHA LUCIA ENRIQUEZ. Y demás funcionarios que colaboraron desinteresadamente.

La UNIVERSIDAD DE Nariño por darme la oportunidad de acceder al mundo de conocimiento que representa ser un ADMINISTRADOR DE EMPRESAS por colocar a disposición las personas y servicios idóneos.

## GLOSARIO

PEA: La población económicamente activa se conoce con el nombre de fuerza de trabajo que esta conformada, según los conceptos utilizados por el DANE, por las personas en edad de trabajar que en la semana anterior aquella que se realizó la encuesta ejercieron o buscaron un trabajo ejercer una ocupación remunerada en la producción de bienes y servicios. Se incluye en esta categoría los ayudantes familiares que trabajaron sin remuneración en una empresa familiar por lo menos 15 horas.

PEI: La población económicamente inactiva está constituida por todas aquellas personas en edad de trabajar que no participan en la producción de bienes y servicios, sea por que no necesitan, no pueden o no están interesados en tener actividad remunerada. A este grupo pertenecen: Estudiantes, amas de casa, pensionados, jubilados, rentistas, inválidos, personas que no les llama la atención o creen que no vale la pena trabajar, trabajadores familiares sin remuneración que ese encuentran laborando menos de 15 horas semanales.

Ocupados (O): Son las personas económicamente activas que durante el período de referencia ejercieron una actividad en la producción de bienes y servicios, de por lo menos una hora remunerada a la semana, y los trabajadores familiares sin remuneración que trabajaron por lo menos 1 hora a la semana.

son ocupadas las personas que en la semana de referencia no trabajaron, pero tenían un trabajo (estaban vinculadas a un proceso de producción cualquiera). El DANE clasifica la población ocupada utilizando la Clasificación Internacional Uniforme (CIIU/78) según ocupación principal, rama de actividad y posición ocupacional.

Esta población se subdivide en dos grupos:

Plenamente ocupada: La que labora la jornada completa y no quiere o no puede trabajar más horas a la semana.

Subempleados: Son los ocupados que quieren y pueden trabajar más tiempo, porque:

1. Tienen una jornada de trabajo inferior a las 2/3 partes de la jornada legal (subempleo visible).
2. Considera que sus ingresos no son suficientes para atender sus gastos normales.
3. Juzga que la ocupación que está desempeñando no está de acuerdo con su

profesión o entrenamiento, por lo cual puede estar teniendo una baja productividad.

Desocupados (D): Son las personas que en la semana de referencia buscaron ejercer una actividad en la producción de bienes y servicios. Realizaron cualquier actividad tendiente a conseguir un empleo (desempleo abierto). Han buscado trabajo antes y aún están interesados (desempleo oculto). Las personas sin empleo que estuvieron esperando resultado de solicitudes.

Start-up: Es una denominación inglesa, que significa "empezar", por lo tanto podemos definirlo como empresa que acaba de crearse, o de comenzar a operar, es decir, es cuando se encuentra en una etapa embrionaria o temprana o que comienza desde cero. Examinando las formas de financiación y fases de inversión, podemos encontrar entre ellas la de Start-up y por tanto su definición.

Estas fases son:

- Seed: financiación y desarrollo de un primer concepto empresarial desde la fase inicial.

Start-up: financiación del desarrollo del producto y primeras medidas de Marketing. El empresario se encuentra en la fase de constitución o es activa desde hace poco; hasta el momento no ha llegado a la aplicación comercial del producto.

- Early stage: financiación de empresas, que tras finalizada la fase de desarrollo del producto, necesita más recursos económicos para iniciar la comercialización y venta del producto.

- Expansión: financiación del crecimiento y expansión de una empresa, que acaba de cruzar el punto muerto. Los medios se emplearán para la ampliación de las capacidades productivas y del desarrollo comercial del producto.

- Buy-Out: financiación para la adquisición de una rama empresarial específica o de una empresa a través de la dirección y de las inversiones externas.

- Buy-In: financiación para la adquisición de una empresa a través de su dirección externa, que será sustentada por inversiones adicionales.

- Bridge Finance: financiación temporal de una empresa de propiedad privada hasta que se cotice en bolsa.

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION	16
1.1. TITULO	16
1.2. TEMA	16
1.3. COBERTURA	17
1.4. PROBLEMA	18
1.5. JUSTIFICACION	19
1.6. OBJETIVOS	19
1.6.1. Objetivo general	19
1.6.2. Objetivos específicos	19
1.7. ASPECTOS METODOLOGICOS	20
1.7.1. Tipo de investigación	19
1.7.2. Método de investigación	19
1.7.3. Fuentes y técnicas de información	19
2. MARCO TEORICO	21
2.1. FUNDAMENTACION TEORICA	21
3. MARCO CONCEPTUAL	27
4. RECUENTO CRITICO	32
4.1. HISTORIA	32

4.2. POSICIONAMIENTO	34
4.3. ESTRATEGIAS	34
4.4. VISION Y MISION	35
4.4.1. Visión actual	35
4.4.2. Misión actual	35
4.5. SERVICIOS	35
4.5.1. Espacio físico	35
4.5.2. Espacio y servicios comunes	35
4.5.3. Servicios de capacitación y asistencia técnica	36
4.5.4. Crédito	36
4.6. CLIENTES	37
4.7. OBJETIVOS INCUBADORA BINACIONAL	37
4.8. ACTIVIDADES	40
4.9. CALENDARIO DE EJECUCION	41
4.9.1. Seguimiento de ejecución	40
4.9.2. Viabilidad	40
5. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	43
5.1. TULCAN	43
5.1.1. Entorno social	43
5.1.2. Entorno productivo	47
5.2. IPIALES	48

5.2.1. Entorno socio cultural	48
5.2.2. Entorno tecnológico	55
5.2.3. Entorno económico	57
6. ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	62
6.1. BANCO DE COMERCIO EXTERIOR	62
6.2. CONTRIBUCION DEL SENA	62
6.3. PROEXPORT, COLOMBIA	64
6.4. FONDO NACIONAL DE GARANTIAS	64
6.5. PROGRAMA NACIONAL DE COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD	65
6.6. INSTITUCIONES DE APOYO	65
6.7. CAPITAL DE RIESGO	66
6.8. CORPORACION COLOMBIANA DIGITAL NATION	67
6.9. RED DE INCUBADORAS	67
6.10. EMPRENEDORES COLOMBIA	68
6.11. FONADE	68
6.12. FINAGRO	68
6.13. CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	69
6.14. PRODES	69
6.15. APOYO AL MICROREDITO (Nariño)	70
6.16. MINISTERIO DE INDUSTRIA , COMERICO Y TURISMO	70
6.17. BANCOS COMERCIALES	72
6.18. CIEN	73

7. EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS – INTERNOS	79
7.1. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	78
7.2. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS	79
7.3. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS	80
7.4. MATRIZ DOFA	82
8. REDEFINICION DE LA MISION - VISION – VALORES CORPORATIVOS	86
8.1. PROPUESTA MISION	86
8.2. PROPUESTA VISION	86
8.3. PROPUESTA PRINCIPIOS	86
8.4. PROPUESTA OBJETIVOS ESPECIFICOS	87
9. DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE LA MEJOR OPCION MACROESTRATÉGICA	89
9.1. JUSTIFICACION	89
9.2. CONTEXTO	90
9.3. ANTECEDENTES	91
9.4. DIAGNOSTICO	92
9.5. PROBLEMÁTICA A SOLUCIONAR	94
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFIA	109
ANEXOS	111

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1 Población activa e inactiva	43
Cuadro 2 Ramas de actividad	44
Cuadro 3 Población económicamente activa por ocupaciones	44
Cuadro 4 Organizaciones no gubernamentales	45
Cuadro 5 Organizaciones artesanales	46
Cuadro 6 Organizaciones económico productivas	46
Cuadro 7 Cultivos mas representativos	48
Cuadro 8 Distribución de la población por ocupación	49
Cuadro 9 actividad comercial	51
Cuadro 10 Comparativo de registro públicos 2002-2003	54
Cuadro 11 Ficha técnica de Nariño	59
Cuadro 12 Supuestos macroeconómicos	60
Cuadro 13 Esquema flujo de actividades del proyecto	99
Cuadro 14 Propósito general	100
Cuadro 15 recursos	101
Cuadro 16 Matriz marco lógico	102
Cuadro 17 Plan financiero	103

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A.	Reglamento interno PEXE	<b>pág.</b> 112
Anexo B.	Manual de funciones	130
Anexo C.	FOMIN	147
Anexo D.	Tabulación encuesta dirigida al sector calzado	153

## **ABSTRACT**

The planning bases fundamental of the development of the big world corporations, it has demarcated its horizon in the first stages of this organizations, a project of the characteristics of the incubator Binational of companies cannot be unaware to the use of practical academic guided to the optimization of social function.

The incubator the same as other organizations at the present time, it looks for the institutional growth and the generation of revenues, nevertheless their characteristic of being without I encourage of lucre the pioneer being in the generation of companies at regional level it represents their managerial or organizational character, where a group of having unionized guides its efforts to the consolidation of a solid tool of maintenance and alternative economic development; the same as a company of industrial, commercial character. We have this way that the incubator is classified like a company of services, its services are framed mainly in the search of appropriate channels for the creation or improvement of companies to increase the margin of success of the Start-up.

the present work looks for to define general orientations for the incubator and its work team, the main contributions are located in the conformation of a machinery bank for an union of the footwear and the reorientation of the strategic management.

## RESUMEN

La planeación base fundamental del desarrollo de las grandes corporaciones mundiales, ha demarcado su horizonte en las primeras etapas de dichas organizaciones, un proyecto de las características de la incubadora Binacional de empresas no puede ser ajeno a la utilización de prácticas académicas orientadas a la optimización de función social.

La incubadora al igual que demás organizaciones en la actualidad, busca el crecimiento institucional y la generación de ingresos, no obstante su característica de ser "sin ánimo de lucro" el ser pionera en la generación de empresas a nivel regional representa su carácter empresarial u organizacional, donde un grupo de agremiados orienta su esfuerzos a la consolidación de una herramienta sólidas de sostenimiento y desarrollo económico alternativo; al igual que una empresa de carácter industrial, comercial. Así tenemos que la incubadora se clasifica como una empresa de servicios, sus servicios se enmarcan principalmente en la búsqueda de adecuados canales para la creación o mejoramiento de empresas para incrementar el margen de éxito de los emprendimientos.

el presente trabajo busca definir orientaciones generales para la incubadora y su equipo de trabajo, los principales aportes se ubican en la conformación de un banco de maquinaria para un gremio del calzado y la reorientación de la gerencia estratégica.

## INTRODUCCION

La Incubadora Binacional de Empresas es una Fundación sin ánimo de lucro, que corresponde a la nominación Parque Binacional Experimental de Empresas, con autonomía propia en la toma de decisiones y con una organización independiente. El sistema de incubación de empresas ayudará al desarrollo económico regional mediante el apoyo a la creación de nuevas empresas, enfocadas a actividades de producción o industriales y en la medida de las posibilidades de Desarrollo tecnológico.

El programa se inscribe dentro del proceso de integración regional andina y las políticas de desarrollo nacionales, orientadas a la preparación de las comunidades de frontera para el mercado único en el año 2005.

La Incubadora pretende ser pionera en la consolidación de proyectos empresariales de carácter binacional en la frontera Colombo Ecuatoriana, con una estrategia de incubación propia, logrando que se creen empresas de reconocimiento nacional e internacional

En la base para el desarrollo de instituciones de tamaño considerable y dada su importancia para la region es imperante que la academia se participe de estas actividades forjadoras de porvenir social, el propósito al concluir este proyecto de grado es contribuir a la situación administrativa del proyecto a traves del desempeño de funciones de carácter administrativo dentrote las actividades correspondientes al coordinador del proyecto.

La formulación de propuestas y aportes que se desarrollen durante la ejecución de este trabajo de grado estarán orientadas de acuerdo al conocimiento adquirido y la experiencia referencial principalmente en los procesos de planeación y organización.

## **1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACION DEL PROYECTO**

### **1.1 TITULO**

Gerencia estratégica y planeación para la fundación Parque Binacional Experimental de empresas en la ciudad de Ipiales

### **1.2 TEMA**

Se tratara la planeación normalmente a nivel de empresa y de forma genérica, considerando la rentabilidad, por lo que el usuario, gerente o consultor, debe pasar por una gran elaboración conceptual previa, a fin de poder aplicar dichos conceptos y términos correctamente a las diversas unidades de la empresa

### **1.3 COBERTURA**

El trabajo de grado se situara bajo el ambiente geográfico de las ciudades de Ipiales y Tulcán donde la fundación tiene su campo de acción. Al tratarse de una organización binacional, en lo posible se formularán propuestas que apoyen a las dos sedes administrativas, no obstante se aclara que las posibilidades que ofrece la planeación estratégica se orientaran hacia la optimizaron de la sede en Ipiales, dejando a consideración de las directivas la reproducción de la experiencias en la zona ecuatoriana.

**1.3.1 DESCRIPCION DEL AREA DE INFLUENCIA.** El Municipio de Ipiales, se encuentra ubicado al sur de la región andino-amazónica del departamento de Nariño formando parte de la meseta de Túquerres e Ipiales y de la cordillera Centro Oriental. Limita al Norte con los municipios de Pupiales, Gualmatán, y el Contadero; al Sur , con la República del Ecuador, al occidente con los Municipios de. Aldana, Carlosama y la República del Ecuador; y al Oriente con los municipios de Puerres, Córdoba, Potosí y el Departamento del Putumayo, constituyendose en unidad de desarrollo fronterizo y en polo de desarrollo del sur –oriente del departamento de Nariño en particular y del sur-occidente colombiano en general.

Astronómicamente el Municipio de Ipiales se encuentra ubicado al Norte a 0o 54' y 25" de latitud norte en la quebrada Boquerón, limites con el Municipio del Contadero; al sur a 0o 22' y 10" latitud norte en el rio San Miguel, límites con la República del Ecuador; al Occidente a 77° 41' 04" longitud occidental en el Cerro Troya y al Oriente, a 77° 05' 38" longitud occidental cerca de la desembocadura del río Churuyaco sobre el río San Miguel.

Al igual que el resto del país, Ipiales se localiza en la zona de latitudes bajas, por lo cual recibe una misma insolación durante todo el año y los días tienen la misma duración.

El espacio geográfico de Ipiales, tiene una extensión de 1.646 Km<sup>2</sup>, que representa el 5% del área total del Departamento de Nariño y ocupa el sexto lugar entre los 63 municipios.

El Municipio de Ipiales política y administrativamente se divide en corregimientos, veredas y sectores. Los corregimientos son. San Juan, Las Cruces, Las Lajas, Yaramal y la Victoria.

#### **1.4 PROBLEMA**

La Fundación Parque Binacional Experimental De Empresas (P.EXE) es una organización sin ánimo de lucro que involucra al sector público, privado y comunitario, de la región fronteriza colombo-ecuatoriana, propiciando una oferta de ambientes y recursos para facilitar la creación de empresas rentables y la reconversión de empresas de comercio preexistentes hacia la producción y la industria, con prioridad en productos destinados a la exportación extra regional e internacional o a la sustitución de importaciones regionales.

Se trata de una organización relativamente nueva, que compromete sus acciones al mejoramiento organizacional en todos sus campos de acción, como base fundamental para una óptima prestación de sus servicios, para lo cual ha decidido implementar todas las herramientas administrativas que le competen a una organización de este tamaño y de tan alta responsabilidad social.

Ante tal situación de mejoramiento emprendido por la fundación se hace necesario orientar la organización hacia oportunidades que maximicen el beneficio social sobre el cual se ha establecido su principal objetivo, además dentro de su haber existe el compromiso adquirido con organizaciones internacionales así como también con entidades locales que velan por la continuidad del proyecto y su supervivencia autónoma en el tiempo.

#### **1.5 JUSTIFICACIÓN**

La planeación base fundamental del desarrollo de las grandes corporaciones mundiales, ha demarcado su horizonte en las primeras etapas de dichas organizaciones, un proyecto de las características de la incubadora Binacional de

empresas no puede ser ajeno a la utilización de prácticas académicas orientadas a la optimización de función social.

La incubadora al igual que demás organizaciones en la actualidad, busca el crecimiento institucional y la generación de ingresos, no obstante su característica de ser “sin ánimo de lucro” el ser pionera en la generación de empresas a nivel regional representa su carácter empresarial u organizacional, donde un grupo de agremiados orienta su esfuerzos a la consolidación de una herramienta sólida de sostenimiento y desarrollo económico alternativo; al igual que una empresa de carácter industrial, comercial. Así tenemos que la incubadora se clasifica como una empresa de servicios, sus servicios se enmarcan principalmente en la búsqueda de adecuados canales para la creación o mejoramiento de empresas para incrementar el margen de éxito de los emprendimientos.

## 1.6 OBJETIVOS

**1.6.1 Objetivo General** Elaborar un Plan Estratégico para la FUNDACION P.EXE de la ciudad de Ipiales, con el fin de contribuir al cumplimiento de la función social.

### 1.6.2 Objetivos Específicos.

- Identificar la situación actual de la Fundación P.EXE de la ciudad de Ipiales.
- Determinar el micro ambiente interno y macro ambiente externo de la Fundación de la ciudad de Ipiales.
- Identificar debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la Fundación P.EXE de la ciudad de Ipiales.
- Formular misión, visión, principios corporativos, objetivos.
- Establecer programas de acción, medidas y medios de acción compromisos y responsabilidades de actividades.
- Sistemas de evaluación y control.

## 1.7 ASPECTOS METODOLOGICOS

**1.7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.** El tipo de investigación que se desarrollará durante el transcurso de la pasantía será el de una investigación descriptiva debido a que se realizara un análisis situacional de la organización y analítica en razón de las propuestas que habrán de surgir con base a la situación encontrada y las oportunidades identificadas

**1.7.2 METODO DE INVESTIGACIÓN.** Para lograr los objetivos propuestos nos apoyaremos en el método deductivo que mediante el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares..

### **1.7.3 Fuentes y técnicas de información.**

**Fuentes primarias.** Información oral o escrita que es recopilada directamente de los funcionarios de la P.EXE, a través de la observación, entrevistas, cuestionarios, sondeos

**Fuentes secundarias.** Durante toda la investigación se acudirá a este tipo de fuente de información, dado que suministra información básica para el desarrollo del trabajo de grado.

Esta información se recolectará a través de fuentes escritas (textos, revistas, documentos, prensa, Internet, otros) o por un participante en un suceso o acontecimiento.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 FUNDAMENTACION TEORICA**

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

El administrador moderno debe, básicamente gestionar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

La planeación estratégica es engañosamente sencilla. analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.

La planeación estratégica tiene como función. orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (Para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

La cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

Este proceso responde a las siguientes preguntas.

- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

Se afirma que un plan es estratégico cuando.

El efecto es a largo plazo e irreversible. Por consiguiente la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles.

Cuanto más funciones de la actividad de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será.

El plan estratégico se refiere tanto a la formulación de los objetivos como a la selección de los medios para alcanzarlos. Así pues, la planeación estratégica se orienta tanto a los fines como a los medios.

Otro referente histórico en el ámbito de la Planificación Estratégica lo constituye Michel Porter. Este autor afirma que cada empresa tiene una cadena de actividades (diseño, creación, marketing, planificación, mantenimiento, etc.) que aportan valor a sus clientes. A la hora de definir estrategias de mejora habrá que analizar en profundidad esta cadena para averiguar el origen de las ventajas competitivas.

El origen de estas ventajas es el resultado de cinco fuerzas básicas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores.

La presión de los productos sustitutivos.

El poder negociador de los compradores.

El poder negociador de los proveedores.

La rivalidad entre los competidores existentes.

Fruto de ese análisis, podemos marcar los caminos que consideremos más pertinentes. Porter considera tres grandes alternativas estratégicas.

Liderazgo de Costes. Consiste en ofrecer precios más bajos que la competencia. Así se consigue atraer a la demanda. En este caso, sería necesario producir a

costes reducidos, por lo que la empresa centrará sus esfuerzos en conseguir costes bajos.

Estrategia de Especialización. Otro camino consiste en tratar de ofrecer bienes o servicios mejores que la competencia, y más adecuados a las necesidades de los clientes. Lo ideal es conseguir ofrecer bienes o servicios que son muy demandados por la clientela de los que no existe una oferta saturada. Aquí, la competitividad se consigue a través de una innovación y diferenciación en los servicios, y un esfuerzo por ajustarse a las necesidades del cliente.

Para provocar la continua adecuación a la demanda, las empresas necesitan conocer con precisión y antelación las necesidades y apetencias del público, y además hacer un esfuerzo por satisfacerlas.

Estrategia de Diferenciación. La tercera gran alternativa se derivaría de combinar las dos anteriores.

Porter considera que si todas las empresas planificaran de forma conveniente, la competencia se estabilizaría y todas las empresas encontrarían un lugar apropiado en el mercado, siendo líderes en costes, diferenciadas o especializadas, por lo que las turbulencias desaparecerían en un entorno competitivo puro.

En el libro "Competing for the future" publicado en 1.994 estos autores analizan las razones del fracaso de la teoría estratégica tradicional. La solución la encuentran en lo que denominan empresas "aspirantes" que han conseguido un éxito notable.

Para ellos, los aspirantes triunfan porque los directivos de las empresas emergentes son más previsores que aquellos que arrastran una herencia de gestión. Imaginan productos, servicios e incluso sectores industriales enteros que no existen y se ocupan en crearlos.

Hamel y Prahalad predicen ya en ese año 94 lo que ya es una realidad, la gran batalla del futuro se libraré no para conseguir liderazgo de mercado, sino para conseguir liderazgo intelectual. La clave reside en establecer previsiones acerca del futuro, y luego responder a estas preguntas.

¿Qué beneficios habrá que ofrecer al cliente en un lapso de 5, 10 ó 15 años?

¿Qué nuevas competencias (preparación y tecnologías) deberemos tener para ofrecer dichos beneficios a los clientes?

¿Cómo tendremos que replantear la relación con los clientes o consumidores?

Para la definición de su teoría, Hamel y Prahalad establecen un término nuevo. Arquitectura Estratégica, la cual define la organización de las competencias que deben enfatizarse inmediatamente, los nuevos canales de comunicación a todos

los niveles, internos y externos, que tienen que desarrollarse, y el nuevo orden de prioridades.

Arquitectura Estratégica es un plan para aprovechar oportunidades. No fija sus objetivos en maximizar los ingresos o expandir la cuota de mercado de un producto o de un servicio maduro, sino que establece lo que hay que hacer hoy en términos de adquisición de competencias, para prepararse para captar una parte importante de los ingresos del futuro en un área de oportunidades emergentes.

No es una estrategia exenta de riesgos, pues años de inversión en competencia propia pueden ser anulados por azares del destino (competencia desleal, fuga de capital intelectual, etc.) pero el hecho cierto es que las empresas de mayor éxito en la actualidad nacieron de una visión próxima a esta Arquitectura Estratégica definida por los autores mencionados.

Tracy y Wierseman parten de la base de la existencia de tres disciplinas alternativas para aportar valor al cliente. Las empresas que quieran dominar el mercado deben elegir una y sólo una si quieren conseguirlo.

Excelencia Operacional. Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra entidad de su mercado es capaz de ofrecer. Funcionan muy bien y garantizan precios bajos y/o un servicio efectivo.

Liderazgo de Producto. Para conseguir esto, o bien se sitúan los productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado, o se sitúan en el plano de lo muy deseable. Se concentrará en ofrecer productos o servicios que superen los resultados de los existentes.

Conocer al Consumidor. Se centran en ofrecer de la manera más personalizada posible aquello que el cliente desea.

James Moore parte de la base de que el factor fundamental es la innovación. Prácticamente todas las empresas pueden conseguir beneficios significativos si crean productos, servicios o procesos innovadores o eficientes.

Para que ello ocurra, se hace necesario establecer o mejorar las relaciones con los clientes y proveedores. Cuánto más drástica sea esta innovación, más profundamente involucradas deben estar las otras partes.

Adam M. Branderburguer y Barry J. Nalebuff, dos entusiastas de la teoría de juegos (estudio matemático de la toma de decisiones), concluyen en su libro "Coopetition", publicado en 1.996, que para ganar no es necesario que otros pierdan. Pueden existir varios ganadores, el tema es saber cuando competir y cuando cooperar. Las empresas deben cooperar para crear la tarta y competir para repartirla.

Como vemos, son distintas las aproximaciones y los planteamientos de los teóricos. Sin embargo, sí podemos entresacar una serie de conclusiones básicas.

La Planificación Estratégica pasa por.

Centrarse en algo. No intentar abarcar todos los campos ni ser el mejor en todo.

Gestionar la incertidumbre. por mucho que analicemos y planifiquemos, nuestra organización se asemeja cada vez más a un organismo vivo que se mueve en una realidad cambiante

Gestión participativa. Cuántas más personas consultemos, más campos de enfoque tengamos y más personas colaboren en la definición de la estrategia de empresa, mucho mejor.

Enfrentarse a la realidad, por dura que pueda parecer en determinados momentos. Sólo así podremos actuar debidamente.

Cooperar con otras organizaciones de nuestro entorno puede dar resultados muy buenos. ¿Por qué no unir nuestras fuerzas para provecho común

Las incubadoras de empresas desde hace algún tiempo a la fecha se han incorporado innovaciones conceptuales orientadas a apoyar la capacidad de emprender, generar nuevos empleos y mejorar los niveles de eficiencia en pequeñas unidades empresariales.

Las "Incubadoras de Empresas Y Parques Industriales" son alternativas que fueron ideadas para crear un ambiente de mayor protección para la creación e implementación de nuevas empresas. Existe también otro concepto que es similar y que nació al alero de algunas universidades con fuerte inclinación a la investigación y desarrollo en países desarrollados, este es el de Parques Tecnológicos, ideado como mecanismo de vinculación con la empresa, y además para canalizar en gran medida el espíritu empresarial de sus alumnos. Este tipo de experiencia se ha visto en Latinoamérica en distintas versiones adaptadas de las experiencias originales.

Actualmente en Colombia existen 6 incubadoras de empresas en 6 ciudades del país y hay proyectos para crear más. Ellas se han convertido en la gran esperanza y el músculo para los emprendedores de proyectos de conocimiento en Colombia.

Estas organizaciones toman bajo su cuidado proyectos empresariales de base tecnológica que están en base insipientes de desarrollo para presentarles asesoría y servicios con el fin de acelerar su proceso de crecimiento. En términos generales, el proyecto consiste en tomar un proyecto con fortaleza en su componente tecnológico para ponerlo al día en todos los aspectos de la gestión administrativa. Las incubadoras ponen al servicio de sus empresas la red de relaciones que construye a través del tiempo para ayudarlas a generar negocios y facturación.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

#### **3.1 Direccionamiento estratégico**

Es el proceso mediante el cual una organización determina su crecimiento, generación de utilidades y permanencia en el mercado, define hacia dónde va, lo que espera ser en el futuro y las metas a alcanzar. El direccionamiento estratégico, está integrado por los principios corporativos, la visión y la misión, como resultado de un análisis de los factores que involucran a la empresa, para ello, se hace necesario elaborar un diagnóstico empresarial (Aplicación Matriz DOFA).

#### **3.2 Misión corporativa**

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios, en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. Se define ampliamente como el deber ser de la empresa. Debe incluir;

El negocio(s) de la empresa, se define el objeto central de la empresa.  
Valores e intereses de los accionistas, directivos, personal de la empresa.  
Relación de la organización con los proveedores, los clientes, el Estado, y la comunidad en general.

La misión debe dar respuesta a las siguientes preguntas básicas.

¿En qué negocio estamos?

¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?

¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

¿Quiénes son nuestros clientes?

¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

¿Cuáles son los principios organizacionales?

¿Cuál es el compromiso con la comunidad en general?

¿Cuál es el compromiso con los accionistas, colaboradores, clientes, competencia, medio ambiente y sociedad en general?

### **3.3 Visión corporativa**

En su formulación deben intervenir tanto los líderes de la organización como los operarios y demás empleados, puesto que los primeros entienden las expectativas y necesidades de sus colaboradores, conocen el negocio y el entorno de la empresa; y los segundos, se constituyen en el activo más importante de la organización, y como tal, deben compartir esta visión. La visión debe ser integradora, o sea, apoyada por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa. Debe ser una visión compartida, un deseo de todas las personas que integran a la empresa. Por otra parte, la visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar, la visión es positiva, alentadora, inspiradora, impulsa al compromiso y la pertenencia hacia la organización y genera el camino para llegar al punto deseado. Una visión es un sueño alcanzable y realista, además es consistente con los principios corporativos y se debe dar a conocer tanto a los clientes como a los colaboradores, la comunidad, los proveedores, y demás personas o instituciones que rodean a la empresa. La visión debe contemplar un periodo en el tiempo.

Valores corporativos. Es el conjunto de principios, creencias, normas y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Define lo que es importante para la empresa, es el soporte de la cultura organizacional, la definición de la filosofía empresarial. Los principios corporativos son el soporte del direccionamiento estratégico, o sea, enmarcan la misión y visión de la empresa.

Son todas aquellas actitudes o comportamientos deseables al interior de una organización que son practicadas por todos y cada uno de sus miembros no solo a nivel laboral, sino también en el ámbito personal. La práctica de los valores en las empresas repercute directamente en sus utilidades y posicionamiento en el mercado.

### **3.4 Políticas generales.**

Son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan la toma de decisiones. Normalmente existen políticas en todos los niveles de la organización y puesto que son guías para la toma de decisiones, se supone que deben tener cierta flexibilidad de lo contrario serían reglas; la política es la forma de estimular la discreción y la iniciativa, pero dentro de ciertos límites.

Contratar únicamente personal con un mínimo de dos años de experiencia.  
Ofrecer créditos que no sobrepasen las dos semanas.

### **3.5 Reglas**

Las reglas explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben llevar a cabo por parte del personal. Con frecuencia se confunden con las políticas; las reglas se diferencian de las políticas en que no permiten flexibilidad en su aplicación.

### **3.6 Diagnóstico empresarial**

(Análisis Interno y Externo) Es el análisis de los factores internos y externos que influyen en alguna medida sobre la organización. Estos factores son.

**Factores internos.** Son aquellos sobre los cuales la organización tiene control y puede afectar con cierta facilidad. En este sentido se habla de un Medio Ambiente Interno, como el conjunto de situaciones positivas o negativas que se presentan en el contexto del trabajo.

**Fortalezas.** actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de la institución.

**Debilidades.** actividades o atributos internos de la organización que inhiben y dificultan el éxito de la empresa.

**Factores externos.** La empresa no puede controlarlos, sin embargo, puede actuar para minimizar o maximizar su efecto sobre la organización, según corresponda. En este orden de ideas es necesario diferenciar.

**Medio Ambiente Específico** Se refiere a factores externos fuera de los límites organizacionales que afectan a la institución individualmente considerada. El montaje de una nueva panadería frente a la mía, o bien, de un colegio en el barrio.

**Medio Ambiente general (Macroambiente).** Se refiere a los factores externos fuera de los límites organizacionales que afectan a todas las organizaciones de una sociedad dada. Ej. Reforma Tributaria, alza en el precio de los insumos de panadería.

### 3.7 Matriz DOFA

DOFA, FODA o TOWS (por sus siglas en inglés), como quiera llamarse, es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, entre ellos. nuevo producto, mercado, etc.

Un análisis DOFA juicioso y ajustado a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto.

Al realizar el DOFA hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, en sus factores claves de éxito o fracaso

De acuerdo con lo anterior, el análisis DOFA tiene dos focos, por una parte se enfoca en la empresa en sí (enfoque interno) y por otra, lo hace en su entorno (enfoque externo).

Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente mientras que al hacer al análisis externo se busca identificar factores que afecten al negocio, de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto.

Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos, recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, etc.

Objetivos estratégicos.

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión. Deben ser globales y por lo tanto, cubrir e involucrar a toda la organización. Los objetivos se caracterizarán por.

- Ser específicos (supremamente claros).
- Ser alcanzables (realistas).
- Ser Mesurables (medibles).
- Estar orientados a resultados (orientados a la consecución de un fin).
- Tener un límite de tiempo.

Estrategias.

Es la técnica o el arte utilizado para la toma de decisiones y dirección a largo plazo. Estrategia es un plan de acción que guía la inversión de recursos para aprovechar oportunidades potenciales de negocios. Es el patrón de decisiones que intencionalmente o de otra forma establecen la dirección de la compañía y determinan su destino. La estrategia es la suma total de las decisiones, correctas o equivocadas que determinan el futuro. El término estrategia se refiere a ajustar las actividades de la organización al entorno en el que opera. La estrategia tiene que ver con el ajuste de las actividades de la organización a su capacidad de recursos. No se trata sólo de contrarrestar las amenazas del entorno y sacar ventaja de las oportunidades que ofrece, se trata también de ajustar los recursos de la organización a estas amenazas y oportunidades. La decisión estratégica tiene implicaciones importantes en cuanto a los recursos de la organización.

Las decisiones estratégicas afectan la orientación a largo plazo de las organizaciones. La estrategia de una organización se ve afectada no sólo por las fuerzas del entorno y la disponibilidad de recursos, sino también por los valores y las expectativas de aquellos que poseen el poder en la organización y en el entorno. En algunos aspectos la estrategia puede concebirse como un reflejo de las actitudes y creencias de aquellos que tiene mayor influencia en la organización.

## **4. RECUENTO - CRITICO**

### **4.1 Historia - Recuento Critico**

La globalización y la internacionalización de las economías, la recesión de Colombia y Ecuador y la actual situación de violencia en Colombia, determinan que su frontera sea considerada como un sector altamente vulnerable. España es uno de los países que se han solidarizado con esta situación y en un gesto generoso ha iniciado un programa de cooperación internacional en las fronteras del área andina, mediante el cual se pretende contribuir al desarrollo transfronterizo y a la construcción de la paz, particularmente en esta región Colombo Ecuatoriana.

En la ciudad de Ipiales, a los 20 días del mes de noviembre en el recinto de la Cámara de Comercio de Ipiales se reúnen en forma abierta los socios fundadores de la fundación Pexe. Víctor Hugo Guamantico representante Legal de SYSTEM CENTER, Carlos Alberto Bustos Bedoya, Javier Bastidas Pazmiño, Álvaro Obando Reyes representante legal CASA OBANDO LTDA., Héctor Tapia Carlier, Ricardo Obando Reyes representante legal de la CASA DEL SOFTWARE, Rodrigo Escobar Villareal, Fredy Molano Molano, Jaime Chamorro Representante legal de la FUNDACION RENOVAR, Fernando Antonio Castro, Guillermo Castro Representante legal COMFAMILIAR, Miguel Acosta Ortiz Representante legal FUNDESA, Martín Rosero Narvárez, Luis Ignacio Goyes Chacón, Jorge Pinzón Pérez representante legal de ASOCEIN, Vicente Cortez Moreno, Álvaro Córdoba Paredes, Adalberto Caibe representante de la ASOCIACION INDIGENA SIMANCAS, Luis Gerardo Ruiz Gonzáles, Ana Lucia Finley Osejo, Marleny Guerrero Villa Representante Legal de EMPOOBANDO, Albeiro Arciniegas, Carlos Alirío Chamorro, José Antonio Jurado, Pastora T. Hernández representante legal de Agroganadero, Álvaro Palacios, Gloria Portilla, Omar Escobar Representante Legal de FUDENAR, Erasmo Pastas, Guadalupe Florez, Janeth Fuertes, Alba Ligia Bastidas Representante de la Fundación Visión Mujer, José Miguel Terán Ortiz, Representante Legal ASOCOMEX. y la Cámara de Comercio de Ipiales.

Para el emprendimiento de la fundación se reconocen 73 ideas que se clasifican en 14 proyectos de tipo Agropecuario, 12 industriales, 13 del sector servicios, 22 de tipo industrial productivo y 12 artesanales

En la ciudad de Ipiales a los 20 días del mes de noviembre del año 2002, se realiza la designación de la junta directiva la cual queda de la siguiente manera. Miembros principales Álvaro Efraín Obando Reyes, Néstor Alonso Mendoza, Marcos Isaías Ramírez Luna, Miguel Acosta Ortiz, Jorge Pinzon Pérez, Omar

Escobar; suplentes José Alirio León Ibarra, Marleny Guerrero, José Miguel Terán Ortiz, Janeth Fuertez, Guillermo Castro, Vicente Cortez.

En el caso de la alcaldía de Ipiales, se aprueba su vinculación como miembro benefactor en vanguardia del Ingeniero Alfredo Almeida García Alcalde de la ciudad; la asamblea general designo como revisor fiscal principal provisional al contador público Edwin Hernando Bastidas Calderón y como revisor fiscal provisional suplente al contador público Jorge Luis Toro Díaz.

El 20 de noviembre del año 2002, se realiza el acta de constitución de la fundación la cual se inscribe en cámara de comercio el 6 de diciembre del mismo año y en donde presenta como objeto principal de la fundación es “contribuir a la conformación de una nueva organización económica en la zona de frontera Colombo Ecuatoriana en Ipiales y Tulcán a través de la incubación de empresas de carácter binacional, tecnológicos para la generación de productos y servicios acordes a las necesidades de la región fronteriza de Colombia y Ecuador”.

El 20 de Enero del 2003 se firma entre el director General del Centro de Comunicación, Investigación y Documentación Europa América Latina (CIDEAL), Dr. Manuel Gómez Galán, y la representante legal de la Fundación Parque Binacional Experimental de Empresas, Dr. Ana Lucia Ortega en el que se incluye a la fundación en el programa de “Desarrollo del tejido socio-económico de sectores de población vulnerable de la Región Andina” el cual es cofinanciado por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

Teniendo conocimiento de la difícil situación económica de la región fronteriza entre Colombia y Ecuador se comparte la necesidad por parte del Gobierno provincial del Municipio de Tulcán el deseo de generar soluciones tendientes a impulsar la actividad empresarial de la región y con este propósito se da un acercamiento entre las cámaras de los sectores productivos de la ciudad de Tulcán, la Agencia de Desarrollo Empresarial (ADES), el gobierno municipal de Tulcán, y Provincia del Carchi, Cámara de Comercio de Ipiales, Fundación Parque Binacional Experimental de Empresas y el gobierno municipal de Ipiales los cuales firman un acuerdo de voluntades para trabajar en pro del desarrollo organizativo y económico y orientado a la ejecución de proyectos Binacionales la cual se firma el 6 de Febrero del 2003.

El 17 marzo se firma el segundo documento correspondiente al convenio entre la Cámara de Comercio y la Fundación P.EXE.

La decisión acerca del lugar de funcionamiento de la fundación da como resultado que resulta más adecuado emprender labores en 2 locales del Centro Comercial Rumichaca, a partir del día primero de abril.

El día 2 de abril del 2003 como consecuencia de de la renuncia irrevocable de la Dra. Anna Lucia Ortega como directora y representante legal de la fundación P.EXE, el Sr. Alfredo Salas primer candidato a ocupar este cargo y tras su renuncia irrevocable a ocuparlo, recomendaba que el Dr. Andrés Goyes, justificando este hecho por ser conocedor y promotor del proyecto; a lo cual la junta directiva, acepta y tal proposición. En reuniones posteriores de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio se acuerda que el cargo de Director Ejecutivo de la Fundación P.EXE debería ser AD HONOREM al contrario de lo que se había dispuesto inicialmente la junta directiva de la Fundación P.EXE.

El 19 de mayo del 2003 se vincula la Dra. Rosalía Arteaga, ex - presidenta del Ecuador y con una basta experiencia, es nombrada por CIDEAL para lograr la integración de las dos frontera, con la intención de definir un mecanismo de integración que resuelva la problemática de jurídica y que permita la integración económica sin dificultades.

El 7 de Julio comienza el primer ciclo de capacitaciones con 14 personas y posteriormente el 18 de julio ingresan a formar parte de la fundación 18 personas más, durante esta primera etapa se presenta una mayor participación por parte de los emprendedores con proyectos nuevos y en menor proporción lo hacen los emprendedores con proyectos de carácter de reconversión.

El municipio de Ipiales se vincula al proyecto formalmente mediante el Alcalde Ing. Alfredo Almeida García; este convenio se firma el 31 de Julio del 2003, en donde se coloca a disposición a recursos, físicos, logísticos y económicos, estos últimos recursos se da el carácter de no reintegrables por parte de la fundación.

## **4.2 Posicionamiento**

Según un sondeo realizado en la ciudad de Ipiales, respecto al conocimiento que tiene la población estudiada se llevo determinar que la labor que viene ejerciendo la Incubadora Binacional de Empresas en los municipios de Ipiales y Tulcán no es lo suficientemente conocida por la población objetivo de la fundación, es así como el 45% de la población no conoce de la existencia y tampoco de los servicios que se ofrecen; y también se encuentra que tan solo un 20% conoce con certeza la labor de la Fundación P.EXE.

Del 55% de la población que conocen o tiene una breve noción de la Fundación afirman que los medios de comunicación por los cuales asimilaron información están radio, televisión, otras personas con el 30%, 5% y 30% respectivamente.

### **4.3 Estrategias**

La fundación Parque Binacional Experimental de Empresas se encuentra en una etapa de nacimiento, es el caso que actualmente existe la necesidad de legalizar la función de la incubadora de empresas en la ciudad de Tulcán, con el objeto de que esta tenga autonomía y representación jurídica propia. En cuanto a la ciudad de Ipiales se puede observar que estas labores ya están totalmente ejecutadas, sin embargo en cuanto a las labores de planeación como tal, no existe esta herramienta estructurada como tal, pero de manera más conforme se encuentra el hecho que la organización se encuentran trazados unos objetivos generales y unas metas trazadas que corresponden a la planeación estratégica general de la organización CIDEAL.

Es conveniente aclarar que el alcance de los objetivos es labor exclusiva de los funcionarios de la fundación P.Exe y las labores que se han adelantado han permitido que la organización se siga considerando como viable y digan de seguir apoyando su gestión.

### **4.4 VISIÓN Y MISIÓN**

**4.4.1 Visión Actual.** Nuestro reto como fundación es ser reconocida por sus logros como modelo para otras organizaciones similares, bajo el esquema de gestión empresarial participativo

**4.4.2 Misión Actual.** Motivar, orientar y apoyar la capacidad empresarial aplicando conocimiento científico y tecnológico en las dos regiones, y de esta manera, impulsar el desarrollo económico binacional

### **4.5 SERVICIOS**

**4.5.1 Espacio físico.** Las áreas modulares o área de desarrollo de iniciativas. Es la zona de la Institución en la cual los emprendedores se instalaran para dar desarrollo a las iniciativas, esta área contara con un espacio de 4 mt<sup>2</sup> aproximadamente que consta de una mesa de trabajo, una silla giratoria, silla estática, un computador y archivador. Estas áreas de trabajo se destinan exclusivamente a las personas que se instalen como emprendedores incubados.

Espacio de Participación. Comprende el aula de formación y la sala de reuniones.

**4.5.2 Espacios y servicios comunes.** Los espacios y servicios comunes. Son aquellas pertenencias, espacios y servicios, que integrándose en la Incubadora Binacional de Empresas o en su urbanización exterior, sean por su naturaleza susceptibles de uso común por los clientes de la Fundación o necesarios para el adecuado funcionamiento de la Incubadora.

Los espacios y servicios comunes y de participación serán gratuitos, salvo que expresamente se establezca lo contrario por la Junta Directiva.

El espacio de participación, sala de formación y sala de reuniones va a ser utilizado por los emprendedores y por los miembros de la Fundación para desarrollar en ellas las actividades que apliquen para el avance de proyectos o de actividades propias de la Incubadora, previa disponibilidad.

En cualquier caso la Fundación P.EXE se reserva la facultad de acordar las condiciones de utilización de sus espacios y servicios en función de idoneidad de las actividades desarrolladas en los mismos, para el cumplimiento de los objetivos de la Incubadora Binacional de Empresas.

**4.5.3 Servicios de Capacitación y asistencia técnica.** Los servicios de capacitación y asistencia técnica serán prestados a aquellos emprendedores que después de haber cumplido un proceso de formulación y desarrollo del Perfil de Empresa haya sido calificado como viable por los Asesores Empresariales y por el Comité de Proyectos, el cual deberá otorgar un dictamen de viabilidad y una aprobación para el ingreso, y se hayan vinculado con la Fundación P.EXE de manera contractual.

**4.5.4 Crédito.** Tendrán acceso al fondo como beneficiarios los empresarios o emprendedores de la Zona de Influencia del proyecto, esta es Nariño (Ipiales y Provincia de Obando) y Provincia del Carchi, que desarrollen actividades de producción o industriales en sectores de la Agroindustria, Artesanías y tejidos, confecciones, cueros y calzado, madera, metalmecánica y turismo y cualquiera otro que por unanimidad el comité establezca y que cumplan con mínimo uno de estos requisitos.

- Comerciantes en proceso de reconversión hacia la producción
- Empresarios reconvertidos recientemente (6 meses)
- Empresas de carácter binacional
- Empresas asociativas
- Emprendedores
- Artesanos

Los beneficiarios del crédito deben haber pasado por un proceso de acompañamiento en la formulación de su proyecto a través de visitas realizadas

por el asesor o el coordinador del proyecto (Ver Reglamento Interno de la Incubadora Binacional de Empresas – Comité de Crédito), en las cuales se visualizará la claridad y concreción de su idea, se analiza su capacidad de producción, estado de los equipos, conocimiento técnico, costos, ingresos esperados, capital para inversión, capacidad técnica y de personal.

**4.5.5 Clientes.** Son clientes de la Fundación comprende los emprendedores incubados, emprendedores reconvertidos, los cuales podrán ser de tres tipos.

Emprendedores Internos. son los empresarios que alquilan espacio de uso exclusivo en las instalaciones de la FUNDACIÓN y además utilizan los demás servicios ofrecidos. Se asociara a emprendedores internos aquellos que desarrollen nuevos proyectos tendientes a crear empresas.

Post – emprendedores. son aquellos que han alcanzado madurez y que, cumplida su estancia contratada, solicitan y les es aprobado por la Junta Directiva de la FUNDACIÓN, permanecer más tiempo. Las condiciones y reglamentaciones para la extensión del contrato será tarea que el Director Ejecutivo coordinará cada vez con la Junta Directiva. A este grupo de emprendedores podrán pertenecer aquellas personas que estén desarrollando proyectos de creación empresarial o de reconversión.

Emprendedores Externos. son aquellos que sin disfrutar de las ventajas de la convivencia en la Emprendedora, tienen un vínculo contractual con ella que les permite utilizar los demás servicios. A este grupo de emprendedores pertenecen aquellos proyectos que encaminen procesos de reconversión.

Las entidades, los proyectos a incubar y los proyectos de reconversión pueden surgir de los siguientes grupos o personas.

- Los profesionales recién egresados, estudiantes y profesores o investigadores de universidades, con prototipos o proyectos comercialmente viables.
- Los profesionales en ejercicio, con experiencia y conocimientos técnicos que deseen crear su propia empresa.
- Los Jubilados o profesionales que provengan de empresas donde su desempeño les haya permitido desarrollar habilidades para la creación de empresas.
- Las empresas preexistentes de comercio y de servicios que quieren reconvertir su actividad económica hacia la producción o industria.

- Las empresas que buscan la diversificación mediante las innovaciones en los productos, los procesos, los servicios, o las nuevas unidades de negocios para el mercado interno o de exportación, o que, convencidas del ambiente propicio de la emprendedora, desean descentralizar uno o varios de sus proyectos de investigación y desarrollo, o acompañar la creación de nuevos proveedores.
- Las entidades nacionales o extranjeras que en uso de las ventajas ofrecidas por el municipio de Ipiales como es la Zona Especial Económica de Exportación (Ley 677 de 2001, Decreto Reglamentario 1227 de 2002), la Ley de Fronteras (Ley 191 de 1995), determinen crear componentes empresariales, útiles a la cadena productiva o de negocios.
- Las empresas que se incluyan en las políticas nacionales de fortalecimiento y fomento de las cadenas productivas.
- Cualquier otro grupo humano, empresarial, académico o de investigación, o empresa asociativa, que plantee proyectos que puedan ser del alcance de los objetivos de la Fundación.

**4.5.6 Objetivos.** Los siguientes objetivo corresponden al documento de compromiso efectuado por la Fundación Parque Binacional Experimental de Empresas y AECI-CIDEAL para el segundo año de ejecución.

- Título. “Montaje de una incubadora binacional de empresas en la frontera Colombo- Ecuatoriana”
- Duración. 24 meses
- Ubicación. Ipiales (Colombia) y Tulcán (Ecuador)
- Socio local. Fundación Cámara de Comercio de Ipiales y Corporación de Incubadora de Empresas Ipiales Tulcán
- Antecedentes y contexto (Problemas detectados y población beneficiaria) Esta acción tiene su origen en el contexto especial que se ha creado en la zona especial de exportación de la frontera Ecuador-Colombia. El área registra un crecimiento de desplazados por el conflicto interno colombiano además de sumarse a esta situación el deterioro de la frontera ecuatoriana a causa de la dolarización de la moneda del país, lo que ha supuesto que la economía ecuatoriana pierda competitividad frente a la colombiana, agravando la situación de los sectores con menos recursos. Para apoyar una reactivación económica se creara una incubadora de carácter binacional dirigida a pequeñas y microempresas y se realizarán acciones de capacitación profesional para impulsar las actividades productivas que se instalen en la zona.

El proyecto atenderá a 300 empresas, 50 nuevas y 250 reconvertidas, con un promedio de 5 personas dependientes directamente de la empresa, lo que supone alrededor de 1.500 beneficiarios directos. Se estima que de cada beneficiario dependen alrededor de 4 personas, lo que supone alrededor de 6.000 beneficiarios indirectos.

En concreto, este proyecto está dirigido establecer un sistema de incubadora de empresas binacional que contribuya al desarrollo de una nueva organización económica en las fronteras y las prepare para el mercado común. Este sistema ayudará al desarrollo económico regional mediante el apoyo a la creación de nuevas empresas o la reconversión de empresas preexistentes de comercio y servicios hacia actividades de producción o industriales. La acción tiene tres componentes principales. la creación y montaje del parque experimental de empresas, el diseño y ejecución de un modelo integrado de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento y, por último, la puesta en marcha de un fondo rotativo destinado a facilitar financiación a las nuevas empresas y/o reconvertidas.

- Objetivos (General y específico) del proyecto para AECI

Objetivo General. Contribuir al desarrollo de la Región Andina a través de la promoción del tejido económico de los sectores vulnerables, a partir de las necesidades y situación específica de Colombia, Ecuador, Perú, y Bolivia, prestando especial atención al desarrollo transfronterizo y a la construcción de la paz en la Región.

Objetivos Específicos. Contribuir a la puesta en marcha de una zona especial de exportación en la frontera Ecuador – Colombia que promueva micro y pequeñas empresas, como medio de reconversión productiva y absorción de población de desplazados por el conflicto interno en Colombia.

Resultados esperados (incluyendo indicadores y fuentes de verificación)

R1.- Se habrá puesto en marcha un Sistema de Incubación y Parque Experimental de empresas para la comunidad fronteriza Colombo – Ecuatoriana, estableciendo una oferta de ambientes y recursos que favorezcan la creación y reconversión de empresas.

IOV1.1. Adecuación y dotación de Incubadora de microempresas.

IOV1.2. Integración a la red de Incubadora de Empresas.

IOV1.3.Reglamentos de funcionamiento consensuado y promovidos con los beneficiarios.

FV.1.1. Convenio de cesión de instalaciones; cotizaciones y facturas de equipos adquiridos.

FV.1.2. Acuerdos de colaboración con otras incubadoras.  
FV.1.3. Manual de Reglamentación.

R.2. Se habrán desarrollado planes y programas integrales de formación tanto para las empresas nuevas como para las reconvertidas.

IOV2.1. 300 empresas vinculadas al sistema de formación y asistencia técnica así. 50 nuevas empresas y 250 en proceso de reconversión.

IOV2.2. Al menos 120 horas de formación académica para cada una de las nuevas empresas y 50 horas de formación académica para cada una de las empresas reconvertidas.

IOV.2.3. Al menos 120 horas de formación académica para cada una de las nuevas empresas y 50 horas de formación académica para cada una de las empresas reconvertidas.

FV.2.1. Registro de inscripción de las empresas.

FV.2.2. Currículo de formación académica, registros de asistencia y evaluaciones capacitadores.

FV.2.3. Registros de asistencia técnica y recomendaciones del asesor.

R3.- Se habrá reglamentado y puesto en marcha un programa de crédito supervisado como incentivo a las mejores empresas innovadoras promovidas.

IOV.3.1. Al menos 30 empresas seleccionadas para fase piloto de crédito.

IOV.3.2. Convenios con otras instituciones para ampliación de cobertura del fondo.

IOV.3.3. Al menos 3 visitas de seguimiento a cada empresa sujeto de crédito.

FV.3.1. Reglamento de crédito, solicitudes de financiamiento, actas del comité de evaluación y garantías.

FV.3.2. Convenios y Acuerdos interinstitucionales

#### **4.5.7 Actividades.**

- Adecuación física y dotación de instalaciones.
- Estudio comparativo de experiencias de incubación.
- Reglamentación operativa y funcional del sistema.
- Promoción de servicios.
- Selección de empresas nuevas y reconvertidas.
- Ciclo académico de empresas nuevas.
- Ciclo académico de empresas reconvertidas
- Asistencia técnica y acompañamiento a empresa nuevas.
- Asistencia técnica y acompañamiento a empresa reconvertidas
- Montaje y reglamentación del fondo de crédito.
- Estudio y evaluación del crédito.

- Seguimiento y supervisión.

#### 4.5.8 Calendario de ejecución

Año Semestre	1º		2º	
	1	2	1	2
A.1.1 Adecuación física y dotación de instalaciones.				
A.1.2 Estudio comparativo de experiencias de incubación.				
A.1.3 Reglamentación operativa y funcional del sistema.				
A.1.4. Promoción de servicios.				
A.2.1 Selección de empresas nuevas y reconvertidas.				
A.2.2 Ciclo académico de empresas nuevas.				
A.2.3 Ciclo académico de empresas reconvertidas				
A.2.4. Asistencia técnica y acompañamiento a empresa nuevas.				
A.2.5.Asistencia técnica y acompañamiento a empresa reconvertidas.				
A.3.1.Montaje y reglamentación del fondo de crédito.				
A.3.2. Estudio y evaluación del crédito.				
A.3.3 Seguimiento y supervisión.				

**4.5.9 Seguimiento y ejecución** Se firmará un convenio de colaboración con el socio local en el que se especificarán las condiciones de participación de cada institución en la ejecución del proyecto. Asimismo, CIDEAL y la contraparte local diseñarán conjuntamente el plan operativo del proyecto que desarrollará todas las actividades del mismo. Para el seguimiento del proyecto se enviarán informes trimestrales sobre la marcha del mismo y la elaboración de los correspondientes informes anuales a la AECI.

Está previsto que un técnico de CIDEAL preste asistencia técnica en el proyecto, de manera que asegure la aplicación de la metodología de trabajo de la Cooperación Española y que acompañe a la contraparte local en la ejecución del mismo, realizando una labor de fortalecimiento institucional.

**4.5.10 Viabilidad** Se espera, al término de los 2 años, haber logrado el 60% de los ingresos necesarios para la continuidad de la acción y ello a través de los pagos de las empresas por la asistencia técnica prestada y los servicios ofrecidos, el manejo de la intermediación del fondo de crédito y los convenios que se suscribirán con otras instituciones para aumentar la capacidad de dicho fondo.

## 5. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

### 5.1 TULCAN

#### 5.1.1 ENTORNO SOCIAL.

**5.1.2 Población de 5 años y más, activa e inactiva, según sexo y áreas.** La consecución de un empleo y, por ende, de un ingreso, así como el mejoramiento de los ingresos de las personas ocupadas, permiten a la población satisfacer sus necesidades básicas y, en la medida en que tienen excedentes, acumular activos, ya sean monetarios, físicos o capital humano. Mayores ingresos familiares implican mejores y más variadas dietas alimenticias y mayores gastos en la educación de los hijos y de los miembros del hogar en general.

Cuadro 1. Población activa e inactiva

	P.E.A.	P.E.I
MUJERES	8933	24340
HOMBRES	21540	11035
URBANO	19592	21361
RUAL	10881	14041
TOTAL	30743	35375

Fuente: Censo de Población y vivienda 2001, INEC

P.E.A. = Población Económicamente Activa

P.E.I. = Población económicamente Inactiva

El desarrollo humano es un proceso en el que se amplían las opciones de la gente. En este proceso la consecución de un empleo adecuado que garantice a las personas y sus hogares un ingreso, es necesario para aumentar las opciones de la gente y, por tanto, su bienestar. De igual manera, el incremento de los salarios o de los ingresos de la población ocupada permite ampliar sus opciones y bienestar. En este sentido, el crecimiento económico es necesario

### 5.1.3 Población económicamente activa según ramas de actividad.

Cuadro 2. Ramas de actividad

RAMAS DE ACTIVIDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	10473	21540	8933
AGRICULTURA, CAZA, PESCA, SILVICULTURA	7855	6895	990
MANUFACTURA	2205	1483	722
CONSTRUCCION	1770	1743	27
COMERCIO	5678	2975	2703
ENSEÑANZA	1325	585	740
OTRAS ACTIVIDADES	11610	7859	3751

Fuente: Censo de Población y vivienda 2001, INEC

### 5.1.4 Población económicamente activa por ocupaciones.

Cuadro 3. Población económicamente activa por ocupaciones

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
<b>TOTAL</b>	<b>30473</b>	<b>21540</b>	<b>8933</b>
Miembros profesionales Técnicos	2294	1329	965
Empleados de Oficina	1584	843	741
Trabajadores de los Servicios	5422	2546	2876
Agricultores	3004	2614	390
Operarios y operarios de maquinas	7298	6374	924
Trabajos no calificados	8110	5790	2320
Otros	2761	2044	717

Fuente: Censo de Población y vivienda 2001, INEC

### 5.1.5 Organizaciones no gubernamentales.

Cuadro 4. Organizaciones no gubernamentales

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	CARACTERÍSTICAS
FEDERACION DE BARRIOS	SOCIEDAD CIVIL
DEFENSORIA DEL PUEBLO	
CASA DE LA CULTURA NUCLEO CARCHI	CULTURAL
INSITITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL	SEGURIDAD SOCILA
ANDINATEL	TELECOMUNICACIONES
UNION NACIONAL DE EDUCADORES	GREMIO EDUCATIVO
TAME	AVIACION CIVIL
CEMOPLAF	SALUD
DIOSESIS DE TULCAN	RELIGIOSA
CRUZ ROJA	ASISTENCIA DE SALUD
COLEGIO DE PROFESIONALES. <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONTADORES</li> <li>• INGENIEROS COMERCIALES</li> <li>• INGENIEROS CIVILES</li> <li>• ARQUITECTOS</li> <li>• MEDICOS</li> <li>• ODONTOLOGOS</li> <li>• ECONOMISTAS</li> <li>• MEDICOS VETERINARIOS</li> <li>• ABOGADOS</li> <li>• ENFERMERAS</li> <li>• INGENIEROS AGRONOMOS</li> <li>• QUIMICOS FARMACEUTICOS</li> <li>• OBSTETRICES</li> </ul>	DEFENSA Y ORGANIZACIÓN PROFESIONAL

Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal de Tulcán 2002-2010

### 5.1.6 Organizaciones artesanales.

Cuadro 5. Organizaciones artesanales

GREMIO	LUGAR	AFILIADOS
MECANICOS	TULCAN	63
RELOJEROS Y JOYEROS	TULCAN	10
MADERA, MUEBLES Y COM	TULCAN	22
PELUQUEROS Y BELLEZA	TULCAN	63
SASTRES Y MODISTAS	TULCAN	42
PANIFICADORES	TULCAN	36
SOCIEDAD OBRERA	TULCAN	24
INTERPROFESIONAL DE A	TULCAN	29
ALBAÑILES	TULCAN	20
VULCANIZADORES	TULCAN	13
FOTOGRAFOS	TULCAN	15
15 DE AGOSTO	TULCAN	52
15 DE JULIO	TULCAN	23
TEJIDOS	STA. MARTHA DE CUBA	5

Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal de Tulcán 2002-2010

### 5.1.7 Organizaciones económico-productivas.

Cuadro 6. Organizaciones económicas productivas

NOMBRE	CARACTERÍSTICAS	LOCALIZACION
CONEFA (ERRADICAION DE LA AFTOSA)	PECUARIA	TULCAN
ASOCIACION GANADERA	PECUARIA	SANTA MARTHA DE CUBA
VENCEDORES	AGRICOLA	CHICAL
SAN FRANCISCO DE PIOTER	AGRO - PRODUCTIVA	PIOTER
CENTRO AGRICOLA	AGRICOLA	TULCAN
RIO SAN JUAN	AGRICULTURA	MALDONADO
30 DE AGOSTO	PSICOLOGA	TUFIÑO
AGUAS VERDEA ALCSA	AGRICOLA	TULCAN
CAFÉ FORTALEZ	LACTEOS	TULCAN
INPROLAC	ELABORADOS DE CAFÉ	SANTA MARTHA DE CUBA
QUESINOR	LACTEOS	TULCAN - SANTA MARHA DE CUBA
LA CHICALEÑA	LACTEOS	CHICAL
SANTA ANITA	AGRICOLA	

Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal de Tulcán 2002-2010

**5.1.8 Entorno productivo comercio.** El comercio en Tulcán, ha sido una actividad permanente, incluso desde la prehistoria, dada su condición de frontera con la República de Colombia y, está sujeto a los vaivenes de las políticas monetarias de ambos países. En la última época (1982) esta actividad incidió notablemente en el ingreso de las familias tulcanesas e incluso de ciudadanos procedentes del Interior del Ecuador., con lo cual se produjo un crecimiento apreciable que se reflejó en otros sectores como el turismo. El fenómeno de la dolarización, adoptado después como la política de Estado deprimió el auge comercial de los Tulcaneses incidiendo lógicamente en la economía de la región. Sin embargo la “bondad” en los precios de los productos colombianos despertó una forma irregular del comercio como su el contrabando.

Según fuentes del ministerio de industrias emigraron del Carchi cerca de 3.470 ciudadanos que dependían de la actividad comercial.

Se puede decir que Tulcán ha sido una ciudad de transferencia de mercancía donde sus principales comerciantes han sido foráneos. Población que ha tenido que regresar a su población de origen.

Es de conocimiento público y según las fuentes, la dolarización y el Plan Colombia han afectado e incidido considerablemente en la producción, en la baja del comercio en este cantón, se ha detectado una carencia de visitantes, compradores que en su mayoría procedían del mercado Colombiano. Actualmente se estima que el arribo de visitantes disminuyó en un 70%.

**Agrícola.** El cantón cuenta con una variedad de climas, desde clima frío, hasta clima subtropical, lo que permite tener una variada producción alimentaria, no necesita de riego ya que su potencial pluviométrico es alto, lo que ha incidido que en el sector exista un nivel hidrográfico bueno.

Los cultivos más representativos de la provincia del Carchi según el III Censo Nacional Agropecuario levantado en el año 200 es el siguiente.

Existen otros cultivos de menor importancia como habas, mellocos, hortalizas que son utilizadas para el consumo diario y que son comercializadas en los sectores donde se producen. En las zonas subtropicales se cultiva, plátano, yuca, naranjilla de manera casera para cubrir las necesidades familiares.

### Cuadro 7. Cultivos mas representativos

PRODUCTOS	ÁREA (Ha)	
	UPAs	SUPERFICIE SEMBRADA
PAPA	4166	6179
FREIJOL SECO	1655	3168
ARVEJA SECA	267	360
MAIZ DURO	561	1054
MAIZ SUAVE	828	1270
MAIZ SUAVE SECO	1492	1469
BANANO	110	116
PLATANO	299	484
TOMATE DE ARBOL	238	192

Fuente: Plan de Desarrollo Estratégico Cantonal de Tulcán 2002-2010

## 5.2 IPIALES

### 5.2.1 Entorno socio cultural.

**Variable empleo.** De los establecimientos censados se reportaron 9.872 personas vinculadas, de los cuales, 7.292 son empleados laboralmente y el resto son propietarios. Esto implica que en promedio cada empresa tiene vinculados 3.1 personas. El sector censado ocupa el 9.87% del total de la población, y un 30% de la población económicamente activa de la ciudad.

Se observa que el sector de los servicios que es apenas un 14% del total de establecimientos, (630) ocupa un 27% del personal (1950), mientras que el comercio al detal, que representa el 46% del total de establecimientos, (166) ocupa apenas el 19.3%, (1400). Estas comparaciones permiten concluir que los sectores que más ocupan personal son. servicios (talleres), educación, salud, transporte y restaurantes.

De igual manera es destacable que el comercio al detal prácticamente ocupa una persona por establecimiento.

Del total de personas vinculadas, un 53% son hombres y el 47% restante son mujeres. Los sectores de comercio al detal, salud, restaurantes y servicios profesionales utilizan mayoritariamente a las mujeres, mientras que los sectores de talleres (otros servicios), transporte y varios emplean más hombres. En el censo de Pasto los hombres son el 52.6% y las mujeres el 47.4.

**Variable ocupación.** En cuanto al aspecto laboral se refiere se ha utilizado como indicador socioeconómico la categoría ocupacional el cual permite tener una visión

de las ventajas o desventajas sociales de los grupos sobre los medios de producción.

Para la cual se han identificado una amplia gama de categorías ocupacionales, de las cuales sobresalen trabajadores no agrícolas (cerrajeros, zapateros, carpinteros, conductores, etc.) con el 37.85%, seguido de trabajadores no calificados con el 22.71% y comerciantes con el 21.65%.

**Cuadro No 8 Distribución de la población por ocupación.**

OCUPACION	%
Profesionales y técnicos	6.51
Funcionarios Públicos	1.23
Personal de Administración	5.46
Comerciantes	21.65
Trabajadores de servicios	1.58
Trabajadores agrícolas y forestal	2.99
Trabajadores no agrícolas	37.85
Trabajadores no calificados	22.71

Fuente: Tesis “Necesidades y potencialidades laborales para la generación de empleo en el sector uno del municipio de Ipiales 2001

Esta situación refleja la falta de oportunidades laborales, la escasa oferta laboral y el bajo nivel educativo que se presenta en el sector, dichos trabajadores deben optar por el empleos que no impliquen mayores requisitos, mayor tiempo y dinero a la hora de aprenderlos y ejercerlos, solo la necesidad de trabajar a pesar de obtener remuneraciones bajas.

Tanto el hombre como la mujer de oficios tradicionales y sector informal carecen de los suficientes conocimientos para desarrollarse. Además tienen que enfrentar problemas de escasez de capital, falta de capacitación, falta de protección legal, subcontrato, dificultades para organizarse.

La población económicamente activa es de 70.42% personas compuestas por 51.54% personas ocupadas y 18.88% desocupadas. El 29.58% es una población económicamente inactiva dentro de los que se encuentran estudiantes, amas de casa, jubilados, rentistas y otros. La población del sector opina que la mayor dificultad para que se genere empleo en el municipio de Ipiales es la falta de empresas con el 64%, le sigue en su orden con el 14.88% la falta de apoyo del gobierno y con 6.52% falta de capital para invertir. Estos índices reflejan la realidad que enfrenta el municipio de Ipiales y la existencia de pocas empresas de carácter productivo. Esto en gran parte debido a las pocas garantías de éxito que tiene la creación de nuevas empresas, sumado a las altas tasas de impuestos.

**Variable de actividad comercial.** El Censo Empresarial 2.001 fue realizado por la cámara de comercio de Ipiales, con el ánimo de prestar mejores servicios y contribuir eficientemente el proceso de desarrollo de la frontera sur colombiana. En el censo se recogió la información de los diversos sectores económicos, identificando los establecimientos comerciales del municipio, algunos s indicadores estadísticos y económicos, necesidades y expectativas. El conocimiento actualizado sobre la composición económica de la ciudad permite a la cámara de comercio de Ipiales detectar con claridad las fortalezas, las debilidades, las amenazas y oportunidades de la economía de la región.

El censo permitió detectar 3.167 unidades económicas que tiene establecimiento abierto al público. Debido al índice de cobertura del 95.7%, el Censo estima finalmente que en Ipiales hay 3.309 establecimientos. Tomando como base la proyección de la población realizada por el DANE para Ipiales en 2001, de 100.000 personas, se obtiene una relación de una empresa por cada 35 habitantes, o tomando la familia nuclear de 6.2 personas, se obtiene, una empresa por cada 6 familias.

Con respecto al Censo realizado en Pasto, que informo un total de 9.566 establecimientos habrían una empresa por cada 32 habitantes, o aproximadamente una empresa por cada seis familias.

De las 3.309 empresas Ipialeñas, apenas 19 tiene más de 50 años de haber iniciado labores, 460 entre 1950 y 1990, 1426 entre 1990 y 1999 y entre el año 2000 y la fecha del censo se contaron 1.079 nuevas iniciativas empresariales.

Estos resultados permiten formular las siguientes hipótesis. Las actividades empresariales de Ipiales son recientes. La supervivencia empresarial es baja Las expectativas comerciales en los dos últimos años es grande, pues están apareciendo alrededor de cincuenta nuevos establecimientos mensualmente. La aparición de las universidades ha fomentado la instalación de nuevos negocios.

Con respecto a las actividades económicas de las unidades censadas, en la ciudad son casi inexistentes las empresas ubicadas en el sector primario o extractivo. En el sector industrial se contaron apenas un 10% y el resto de las empresas están dedicadas al sector terciario de servicios.

**Cuadro 9. Actividad comercial.**

<b>ACTIVIDAD COMERCIAL</b>	<b>No Empresas</b>	<b>%</b>
COMERCIO AL DETAL	1466	46,29
OTROS SERVICIOS	630	19,89
SERVICIOS PERSONALES	177	5,59
RESTAURANTES	162	5,12
TRANSPORTE, ALMACENAJE, COMUNICACIONES	137	4,33
TEXTILES, CONFECCIÓN, IND. DEL CUERO	74	2,34
FCION DE PRODUCTOS DE MADERA	62	1,96
SALUD	57	1,80
COMERCIO MAYORISTA	52	1,64
EDUCACIÓN	48	1,52
FCION. DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO	46	1,45
HOTELES	36	1,14
FCION. DE PRODS. DE HIERRO Y ACERO	29	0,92
SERVICO A EMPRESAS	22	0,69
FCION. DE PRODS. MINERALES NO METÁLICOS	21	0,66
FUENTES DE SODA, HELADERÍAS	21	0,66
OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	20	0,63
AGROPECUARIA	17	0,54
BARES Y CANTINAS	16	0,51
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS	16	0,51
CONSTRUCCIÓN	12	0,38
FCION. DE PAPEL, IMPRENTAS, EDITORIALES	10	0,32
FCION. DE PROD. METÁLICOS, MÁQ.. Y EQUIPO	10	0,32
SEGUROS	8	0,25
INMOBILIARIA	7	0,22
ELECTRICIDAD, GAS, AGUA	4	0,13
TURISMO	4	0,13
FCION. DE PRODUCTOS QUIMICOS	2	0,06
PESCA Y ZOOERIA	1	0,03
<b>TOTAL</b>	<b>3167</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales, Censo Comercial y Empresarial 2001

En el cuadro 9 se presenta la discriminación de las empresas por actividad económica. Como se puede observar, el comercio al detal constituye casi la mitad de los negocios de la ciudad, seguida por los servicios varios, (talleres de reparación y otros). Servicios personales, restaurantes y transporte.

Comparando estos resultados con los obtenidos en el censo de la ciudad de Pasto, la dedicación es similar, teniendo en Ipiales una mayor importancia a la dedicación a talleres y servicios.

De las empresas, un 12% son entes jurídicos y el resto son personas naturales, esta situación indica la gran tendencia individualista de nuestros comerciantes. En

el censo de Pasto, las empresas como entes jurídicos son el 7.1 y las personas naturales son 92.9%.

De acuerdo con el censo realizado por la Cámara de Comercio de Ipiales, se encontró que de los 3.309 establecimientos de comercio censados, reportaron 9872 personas vinculadas, de las cuales 7292 son empleados laboralmente y el resto son propietarios

Se logró identificar que un gran porcentaje de los negocios que están establecidos no están matriculados en la cámara de comercio de Ipiales y que no cumplen con todos los requisitos legales, representando la gran mayoría, lo que es un indicador de la informalidad que caracteriza la dinámica económica y comercial en la zona de frontera, encontrando además como dato interesante que los negocios establecidos por estas personas son de tipo familiar, donde dos o tres personas con algún vínculo familiar se asocian con el fin de ejercer la actividad del comercio como medio de subsistencia.

Los productos de procedencia nacional que principalmente se comercializan en las ciudades de Ipiales y Tulcán son, en orden de importancia, los siguientes.

- Los alimentos se ubican en el primer lugar, de los cuales los más representativos son. azúcar, confitería, arroz, café, harina, sal y productos perecederos.
- En segunda instancia se encuentra el vestuario, donde se tiene que los artículos más representativos son las prendas de vestir en general, calzado y ropa interior.
- Finalmente encontramos que dentro de los productos que más se comercializan en la región fronteriza se encuentran los de ferretería y bisutería.

Los productos de procedencia ecuatoriana que más se comercializan en las ciudades de Ipiales y Tulcán son, en orden de importancia, los siguientes.

- En primera instancia encontramos que los alimentos como los aceites, las mantecas el arroz, los enlatados, los fideos, los huevos y los productos perecederos en general, ocupan una posición preponderante. Los productos perecederos como las frutas, hortalizas y otros de origen vegetal y animal.
- En segundo lugar se ubica el vestuario, siendo lo más representativo dentro de este componente las prendas de vestir, el calzado y la ropa interior.

- En tercer lugar encontramos otros productos donde se incluye los artículos de ferretería, los implementos de aseo, sábanas, cobijas, electrodomésticos, licores, cigarrillos, papelería, llantas y bisutería.

Se puede apreciar que la estructura económica de las ciudades de Ipiales y Tulcán es muy similar, casi se podría decir que es exactamente la misma, son poblaciones eminentemente agrícolas, viven del comercio y los principales productos que se comercializan entre uno y otro lado de la frontera son los mismos y están representados en porcentajes que no difieren mucho a su procedencia. No hay complementariedad de las economías y el intercambio comercial favorece a una de las dos poblaciones cuando el tipo de cambio resulta favorable para una de ellas, y por tanto se presentan las consiguientes diferencias en los precios que hacen atractivos los bienes del mercado donde se encuentran a un precio mucho más económico.

**El comercio no registrado dentro de la economía informal.** Al hablar de comercio no registrado tenemos que invocar el marco referencial dentro del cual éste se instala como una actividad exclusiva de un sector entre las muchas actividades de los diferentes sectores de la economía de un país que se inscriben en el terreno de la informalidad. Es así como tenemos que hablar de la economía informal, por que involucra todas las actividades de producción de bienes y servicios, así como las transacciones internas y externas que no son registradas oficialmente, ni en las cuentas nacionales ni en algún otro indicador de la economía de un país.

A la economía informal se la ha definido también como el total de ingresos obtenidos pero no declarados a las autoridades tributarias, o bien como el total de ingresos no incluidos en las cuentas nacionales. O, según Nicolás Hardinghaus, “como un conjunto de actividades legales e ilegales cuya contabilidad y registro escapa a los recolectores de estadísticas oficiales y que, por lo tanto, no son gravados o lo son en una menor medida. Son parte de la economía informal operaciones de trueque, de venta ambulante y de servicios domésticos”.

Entre muchas de las causas que dan origen a esta clase de economía informal, esta la existencia de normas y reglamentaciones expedidas por el sector oficial. A mayor número de normas y severidad de las mismas, más incremento de lo informal. En este sentido, los impuestos, las reglamentaciones, las prohibiciones y la corrupción burocrática se han señalado como factores determinantes que estimulan la economía informal.

**Variable formación de empresas.** Según el censo empresarial de la cámara de comercio de Ipiales del año 2001 ante la pregunta ¿le gustaría trabajar en formación de grupos de empresa? el 86% de la población afirmó que SI le gustaría formar y el 14% que No; este 14% respondió negativamente ya que existe un escepticismo a la creación de empresas en la ciudad de Ipiales, ven muy lejana la

idea de que exista ayuda necesaria para adquirir recursos económicos, materiales y de infraestructura.

En cuanto al tipo de empresa que les gustaría formar se presenta una gran tendencia por la formación y creación de empresas tipo independientes (45.94%) también se debe tener en cuenta la formación de empresas familiar con el 31.88% muchas veces por razones de desconfianza y riesgo que asume en cuestión de capital cuando desea formar empresas asociadas las cuales tienen porcentaje de 22.19%.

**Cuadro 10. Comparativo de registro públicos 2002-2003**

CONCEPTO	MATRICULAS		RENOVACIONES		CANCELACIONES	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003
REGISTRO MERCANTIL	595	726	1124	1344	185	217
Personas naturales	484	633	912	1104	156	184
Empresas Unipersonales	18	11	13	21	6	5
Sociedades Limitadas	28	35	91	98	12	4
Sociedades Anonimas		6	16	20	1	
Sociedades Colectivas						1
Sociedades Comandita simple	1	1	1			
Sociedades Comandita por acciones						
Sociedades extranjeras	3	7	3	6		1
Sociedades de hecho	1	1	6	3		
Sociedades civiles						
Empresas asociativas de trabajo	60	32	82	92	10	22
ESTABLECIMIENTOS	626	949	1112	1392	170	210
Establecimientos de comercio	603	883	982	1254	165	199
Sucursal nacional	1	4	28	29	1	
Agencia nacional	21	51	102	108	4	11
Sucursal extranjera	1	11		1		
PROPONENTES	32	23	6	4	0	
E. S. A. L.	110	125	0		1	1

Fuente: Cámara de Comercio de Ipiales

..

**Renglones de la producción a desarrollar en Ipiales.** En cuanto a los renglones de la producción de la industria o servicios que la población cree que le parece más viables, es la creación de la industria de los textiles con el 26.17%, en un nivel muy cercano están las industrias alimenticias con un 20.43% y agrícola con el 18.45%, por otra parte podría parecer que dicha opinión sobre los diferentes renglones sobre los cuales podrían desarrollarse puede hacerse referencia a que existe un gran potencial humano capacitado en las áreas de confección de textiles, además de poder explotar la gran variedad de recursos naturales y productos agrícolas que ofrece la región, además se necesita que las materias primas que se produzcan en dichas industrias tengan un destino definido y seguro por lo que el 36.31% le gustaría que los productos se distribuyan a nivel internacional en tanto que el 28.49% prefiere que las ventas sean a nivel nacional y el 20.67% consideran que se comercialicen dentro del municipio.

## **5.2.2 ENTORNO TECNOLÓGICO**

**Desarrollo de las comunicaciones.** El movimiento hacia el comercio global libre se ve impulsado por una alianza entre las telecomunicaciones y la economía, en efecto, las telecomunicaciones continuarán impulsando el cambio. Se está sentando las bases de un sistema de caminos internacionales de comunicación y, en cuanto a las telecomunicaciones se avanza hacia una red mundial.

El panorama actual de los servicios de telecomunicaciones en Colombia se caracteriza por una participación cada vez más activa del sector privado de la economía; es así, como la Ley 14 de 1991, en su artículo 76, establece la creación de una autoridad nacional de televisión que tendría como función, garantizar el pluralismo informativo y la competencia, evitando las prácticas monopolistas.

Esta ley acorde con la política macroeconómica del gobierno establece el acceso demográfico al espectro electromagnético y a la prestación del servicio de televisión.

El desarrollo de las comunicaciones posibilita el dinamismo del Sector Educativo, en la medida en que se puedan implementar programas de estudio a nivel de primaria, secundaria, tecnológico y universitario, con metodología auto formativa.

**Desarrollo mundial de tecnologías blandas.** En cuestión tecnológica moderna se han desarrollado eficaces técnicas y teorías modernas de administración en cuanto a trabajos en grupos, procesos, métodos de mejoramiento continuo y practicas de conceptualización estratégica que son tan esenciales para el quehacer científico así como para el manejo de cualquier tipo de organizaciones.

El desarrollo de estos conocimientos y habilidades en nuestras gentes, permitirá dar un salto cualitativo de consideración en cuanto a nuestra competitividad internacional, medida por el tipo de bienes y servicios que el mundo está dispuesto

a comprar; ciudadanos bien educados y capacitados ofrecerían bienes de mayor valor agregado y recibirían una más alta proporción de los ingresos generados, con la consecuente mejora en el nivel de vida.

**Desarrollo tecnológico y científico.** El conocimiento, la ciencia, la tecnología, la información, continuaran dinamizando la evolución de nuestra especie sobre el planeta. La ciencia y la tecnología son unos grandes medios para ser utilizados con unos propósitos específicos; nos dolemos de las actitudes prevalecientes, culturalmente condicionadas y del escaso desarrollo en nuestras áreas y clamamos porque se les dé la debida importancia; así las cosas cambiarían sólo en la medida en que la presión del medio interno y externo no lo exijan y la lucha por la supervivencia sea más intensa, en un mundo abierto.

No se puede aspirar a superar la brecha tecnológica que nos separa de los países avanzados, pero se puede parar sobre los hombros de los gigantes. Como la autosuficiencia no es viable, debemos adoptar, como estrategia clave, la especialización en la investigación y la asimilación y apropiación en la tecnología.

El competitivo mercado de la tecnología, en cuanto a ofertas se refiere, propicia el asimilar tecnología a bajos costo en nuestro quehacer, sobre todo, en la capacitación tecnológica y universitaria.

**Educación.** La educación como elemento decisivo para la capacitación intelectual, científica y técnica del hombre, del desarrollo de las actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos, así como de la formación y mejoramiento cultural, depende en gran medida del desenvolvimiento de los individuos para enfrentar, entender y transformar la sociedad y el medio circundante y contribuir al desarrollo de las actividades económicas y al progreso social.

El sector educativo local, se caracteriza por la presencia de una baja calidad educativa en todos los niveles, altos grados de deserción, y altos índices de analfabetismo, registrando un 21.1%; siendo mayor en las mujeres con un porcentaje del 12.3%, y menor en los hombres con un 8.8%.

Ante la pregunta ¿Estaría dispuesto a recibir capacitación? El 91% de las personas encuestadas respondió que si estaría dispuesto a recibir capacitación en tanto que el 9% afirmo que no, ya sea por falta de tiempo, enfermedad, edad o simplemente no les interesa.

El gran interés de la población por capacitarse se relaciona con la falta de preparación en los diferentes campos que garanticen y generen recursos económicos dentro del mercado laboral. Entre los campos que se presenta mayor preferencia es a la capacitación en el área de textiles con un 19.56%, mercadeo

de negocios y finanzas con el 13.5%, sistemas e informática en un 13.56% y mecánica y electrónica 8.20%.

**5.2.3 Entorno económico.** Datos según el documento de Perfil de comercio exterior del Mincomex del 2002.

**Generalidades.** El departamento de Nariño está ubicado en la parte suroccidental del país.

**División administrativa.** El departamento está dividido en 63 municipios, 230 corregimientos, 416 inspecciones de policía, numerosos caseríos y sitios poblados.

**Geografía económica.** Nariño presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Los cultivos de mayor importancia son la papa (, maíz tradicional, trigo, café, frijol, cacao, plátano, caña panelera, palma; en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba. El departamento cuenta con ganadería de vacunos, porcinos, equinos, mulares, asnales, caprinos y ovinos.

La pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco; las principales especies marítimas son. barrilete, cherna, pargo rojo, camarón banco y camarón tití. Sobresale la pequeña industria, principalmente la manufactura en cuero y talla de madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera.

La actividad minera es importante en el departamento y son un potencial en el área, los recursos de petróleo, gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravillas. Existe una actividad comercial importante en el departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador.

### **Infraestructura.**

**Carreteras.** Una de las principales vías es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera del mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto - La Unión y Pasto - Consacá, Sandoná, Yacuanquer.

**Aeroportuaria.** Cuenta con tres aeropuertos nacionales, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 km de Pasto, otro llamado San Luis, en el municipio de Ipiales y el aeropuerto de la Florida en el municipio de Tumaco.

Fluvial. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.

Portuaria. la infraestructura portuaria la compone el puerto de Tumaco.

El departamento de Nariño, a pesar de contar con un elevado potencial hidroeléctrico, representado en uno de los más altos niveles pluviométricos, ríos de altos caudales y caídas apropiadas para la generación de energía eléctrica; se carece de un eficiente servicio en calidad y en cantidad, factor limitante del desarrollo regional.

El consumo de energía en el sector residencial de Ipiales se ha incrementado en más del 105% en los últimos años, debido a los múltiples proyectos de construcción de viviendas adelantados.

Cuadro 11. Ficha técnica de Nariño

<b>FICHA TECNICA PARA NARIÑO</b>	
<b>Información Básica</b>	<b>VALOR</b>
Kilómetros <sup>2</sup>	33.268
Capital	PASTO
Kilómetros <sup>2</sup> de la Capital del Departamento	1.181
Población 2001 proyectada	1.661.323
Numero de Municipios	63
<b>CARACTERÍSTICAS SOCIALES</b>	
Indice de Necesidades Básicas 1993	56,30
Alumnos matriculados 2000 1999	362.551
Indice de Condiciones de Vida 1998	60,61
Esperanza de Vida al Nacer (años) 2000	69,76
% de analfabetismo para población mayor a 15 años 1999	13,00
% defunción a causa de la Violencia (92-95)	7,00
% defunción por causas diferentes a la Violencia (92-95)	92,80
% Vivienda con acueducto 1997	76,00
% Vivienda con alcantarillado 1997	44,90
% Vivienda con energía 1997	82,60
% Vivienda con Teléfono 1997	13,80
Tasa de desempleo 1999	12,30
Tasa de Ocupación 1999	56,94
Cobertura en Acueducto Urbano 1997	83,8%
Cobertura en Acueducto Rural 1997	33,8%
Cobertura en Alcantarillado Urbano 1997	68,8%
Cobertura en Alcantarillado Rural 1997	5,7%
<b>INFRAESTRUCTURA VIAL</b>	
Red Vial Nacional Pavimentada (km)	505,40
Red Vial Departamental Pavimentada (km)	133,80
Red Vial Nacional Sin Pavimentar (km)	168,40
Red Vial Departamental sin Pavimentar (km)	1.907,00
Red Municipal no Urbana Sin Pavimentar (km)	1.554,70
<b>OTROS</b>	
PIB 1998 (millones corrientes)	2.035.876
Participación del Pib en el total nacional %	1,67%

FUENTE: D.N.P

## Cuadro 12. Supuestos macroeconómicos

Cuadro 42: Supuestos macroeconómicos

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>I. COLOMBIA</b>								
<b>INFLACION</b>								
Inflación IPC	6,5%	5,5%	4,5%	3,5%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
Inflación Deflactor implícito PIB	6,6%	5,9%	5,0%	4,0%	3,2%	3,0%	3,0%	3,0%
<b>TASA DE CAMBIO NOMINAL</b>								
Tasa de cambio fin	2.778	2.782	2.940	3.010	3.050	3.150	3.140	3.118
Tasa de cambio promedio	2.876	2.706	2.878	2.996	3.017	3.134	3.137	3.072
Devaluación fin	-3,0%	0,1%	5,7%	2,4%	1,3%	3,3%	-0,3%	2,0%
Devaluación promedio	14,7%	-5,9%	1,8%	7,9%	0,5%	2,7%	-0,4%	0,7%
<b>TASA DE CAMBIO REAL</b>								
ITCR Fin (Base 86)	138,8	135,4	138,7	139,4	139,7	143,0	141,3	141,0
ITCR Promedio	136,8	126,9	130,9	133,8	133,2	137,1	136,1	133,0
Devaluación Real Fin (%)	3,4%	-2,4%	2,5%	0,5%	0,2%	2,4%	-1,2%	1,2%
Devaluación Real Promedio (%)	15,3%	-6,2%	-1,0%	6,0%	-0,5%	1,8%	-1,2%	-0,1%
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>								
PIB Nominal (miles de millones \$)	223.192	245.813	268.428	290.332	311.758	333.955	357.733	383.204
Var. % PIB Nominal	10,6%	10,1%	9,2%	8,2%	7,4%	7,1%	7,1%	7,1%
PIB Real (miles de millones \$ 1994)	79.480	82.659	85.966	89.404	92.980	96.700	100.568	104.590
Var. % PIB Real	3,7%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%

Fuente. Informe de coyuntura Contraloría General de la República (2003)

“Para el período 2004-2010, es un escenario pasivo con un déficit primario de 1,3% del PIB, crecimiento de 4%, tasas de interés del 5,5% y pago neto de intereses por encima del 5%. Para estabilizar o disminuir la deuda como porcentaje del PIB el pago de intereses descontado el efecto del crecimiento del producto interno bruto nominal, debe ser igual a cero o negativo. Para lograrlo es necesario renegociar el costo de la deuda interna y propagar un porcentaje importante de deuda externa, sobretodo con inversionistas institucionales. Con estos supuestos y continuando la actual política, la deuda bruta llegará a cerca del 70% del PIB en el 2010. Mientras el Gobierno Nacional mantenga un déficit

primario, y las tasas de interés estén por encima del crecimiento real de la economía la deuda tenderá a crecer, el pago neto de intereses es la variable más inflexible de la estructura del gasto público colombiano, y para corregirla es necesario que el gobierno defina una senda clara para la política fiscal, lo que hasta ahora no existe. Por el contrario, el patrón seguido es el de una gran inestabilidad en las reglas tributarias, inconveniente para la inversión privada y la competitividad del país. Gran parte de las reformas tributarias tienen efectos transitorios y generan incertidumbre sobre el contenido de las próximas reformas, así mismo la estructura tributaria contiene beneficios de dudosa eficacia desde el punto de vista social. Además, hay grandes vacíos en la legislación tributaria que favorecen los fenómenos de evasión y elusión, en donde la administración de impuestos es muy débil para controlar estos fenómenos.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Contraloría General de la Republica, informe de coyuntura, Bogotá, 2004

## **6. ANALISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO**

Se ha considera dentro de la investigación el conocer las diferentes oportunidades que tiene un emprendedor en Colombia para formar su propia empresas, dado que es la razón de ser de FUNDACIÓN PEXE, se aclara que la mayoría de entidades que se presentan son de dominio nacional por lo cual se las incluye en este análisis.

### **6.1 BANCO DE COMERCIO EXTERIOR (BANCOLDEX)**

El Banco es una sociedad anónima de economía mixta, vinculada al Ministerio de Comercio Industria y Turismo, siendo el Gobierno Nacional su mayor accionista. Opera en Colombia como un banco de redescuento, ofreciendo productos y servicios financieros tanto a las empresas relacionadas con el comercio exterior colombiano como a aquellas no vinculadas al comercio exterior y actúa como instrumento financiero del estado colombiano para respaldar el plan estratégico exportador. A continuación se presentan las diferentes modalidades de crédito Bancóldex

- Línea de Crédito para Capital de Trabajo
- Línea de Crédito para Inversión en Activos Fijos y Diferidos
- Línea de Crédito para la Creación, Adquisición, y capitalización de Empresas
- Línea de Crédito para Consolidación de Pasivos
- Línea de Crédito Expopyme Multipropósito
- Línea de Crédito para Relocalización de PYMES
- Línea de Crédito San Andrés y Providencia – Multipropósito Línea de Crédito Programa Jóvenes Emprendedores Exportadores
- Línea de Crédito para Financiación de Programas de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental
- Línea de Crédito para Proyectos Empresariales de Productividad, Innovación y Desarrollo Tecnológico
- Línea de Crédito Bancoldex – Conciencias
- Banca Virtual
- Procedimiento para Solicitar Crédito en BANCOLDEX

## **6.2 CONTRIBUCION DEL SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE (SENA) AL DESARROLLO TECNOLOGICO Y LA INNOVACION**

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) creado en 1957 como resultado de la iniciativa conjunta de los trabajadores organizados, los empresarios, la iglesia católica y la

Organización Internacional del Trabajo, es un establecimiento público del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa, adscrito al Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia.

El SENA cumple la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación de las personas en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país.

Además de la formación profesional integral, impartida a través de Centros de Formación, brindan servicios de Formación continua del recurso humano vinculado a las empresas; información; orientación y capacitación para el empleo; apoyo al desarrollo empresarial; servicios tecnológicos para el sector productivo, y apoyo a proyectos de innovación, desarrollo tecnológico y competitividad. En el marco del plan estratégico 2002-2006 el SENA contribuye al desarrollo tecnológico y la innovación con el vector número 4 (innovación y tecnología) respectivamente. Vector que se presenta a continuación junto con otros proyectos.

- Innovación y Tecnología
- Fortalecimiento de centros de desarrollo tecnológico del sistema nacional de ciencia y tecnología
- Fortalecimiento de centros de productividad regional y parques tecnológicos
- Creación y fortalecimiento de incubadoras de empresas de base tecnológica
- Apoyo a centros de desarrollo tecnológico del SENA
- Programa nacional de aseguramiento y certificación de la calidad (PENAC)
- Programa nacional de mejoramiento continuo de empresas del sector productivo
- Programa nacional para la implementación del código de barras
- Convenio SENA – BID – FOMIN - ICONTEC
- Otros
- Incubadora de empresas
- Desarrollo empresarial
- Formación virtual
- Fondo emprender

### **6.3 PROEXPORT, COLOMBIA**

PROEXPORT es la entidad que promueve la inserción efectiva de las empresas productoras o comercializadoras de bienes no tradicionales o de servicios colombianos en los mercados internacionales; mediante una amplia gama de opciones de apoyo a los empresarios que responden a su grado de madurez organizacional y a su potencial exportador y que tienen un impacto directo en el nivel de productividad y competitividad de sus firmas.

Ofrece servicios en las siguientes áreas.

- Servicios de Información, orientación básica y capacitación
- Servicios de Apoyo Básico y Asesoría Logística
- Servicios de Asesoría Comercial y Acompañamiento
- Contactos regionales

### **6.4 FONDO NACIONAL DE GARANTIAS, (FNG)**

El FONDO NACIONAL DE GARANTIAS S.A, (FNG), es una sociedad anónima de carácter mixto. Opera a través de los fondos regionales de garantías, sociedades anónimas de economía mixta con participación mayoritaria del sector privado y manejo netamente empresarial.

El FNG tiene cuatro clases de garantías útiles al empresario, garantías empresariales individuales, garantías empresariales automáticas, garantía educativa, y la garantía VIS para la construcción. A su vez estas cuatro clases de garantías tienen diferentes herramientas para el apoyo empresarial.

- GARANTÍAS EMPRESARIALES INDIVIDUALES
- Garantía Global Semiautomática
- Garantía Bancoldex Semiautomática
- Garantía Línea IFI-FOREC
- Garantía Acuerdos de Pago
- Garantía Individual
- Garantía Convenio COLCIENCIAS
- Garantía Institucional
- Garantía para Creación de Empresas
  
- GARANTIAS EMPRESARIALES AUTOMATICAS
- Garantía Global Automática
- Garantía IFI Automática

- Garantía IFI Riesgo Compartido Ley 550
  - Garantía IFI Riesgo Compartido Acuerdos de Pago
  - Garantía IFI Capitalización de Empresas
  - Garantía Bancoldex Instantánea
  - Garantía Ley 550
  - Garantía de Siniestralidad Total
- ACCESO A LOS SERVICIOS DEL FONDO NACIONAL DE GARANTIAS S.A

## **6.5 PROGRAMA NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD**

Apoya a las empresas exportadoras o con potencial exportador dirigido a las micro, pequeñas, medianas o grandes empresas exportadoras directas o indirectas, o potencialmente exportadoras. Los requisitos en la línea de cofinanciación, las empresas deberán aportar la contrapartida respectiva para beneficiarse, del mecanismo de apoyo. Aprobación técnica recursos el monto máximo de recursos que serán asignados por proyecto en la modalidad de cofinanciación es de 2000 salarios mínimos legales vigentes. Montos. el programa podrá cofinanciar hasta el 70% del valor total del

## **6.6 INSTITUCIONES DE APOYO**

La siguiente es una lista de instituciones que apoyan al empresario colombiano

- Corporación Acción por Quindío – Actuar Quindío
- Fundación para el Desarrollo del Magdalena Medio – Fundesmag
- Cámara de Comercio de Barranquilla Famiempresas
- Fundación Mario Santodomingo
- Fundaempresa Atlántico
- Fundación Carvajal
- Fundaempresa Cali
- Fundación MAC
- Fundación Propal
- Fundación Caicedo González
- Fundación Good Year de Colombia
- Cámara de Comercio Dosquebradas
- Fundación Antonio Puerto
- Cámara de Comercio de Ibagué
- Corporación Acción por Tolima – Actuar Tolima

- Cámara de Comercio de Manizales
- Corporación Acción por Antioquía – Actuar Famiempresas
- Cámara de Comercio de Medellín
- Microempresas de Antioquía
- Cámara de Comercio de Neiva
- Fundación Hocol
- Fundación del Alto Magdalena
- Fundación Darío Maya
- Fundación para el Desarrollo de Risaralda
- Cámara de Comercio de Pereira
- Corporación Acción por Risaralda – Actuar Famiempresas
- Fundaempresa Risaralda
- Gobernación de Risaralda
- Corporación Minuto de Dios
- Fundación Carbocol – Intercol
- Fundación para el Desarrollo de San Andrés y Providencia – Fundesap
- Fundación Coopcentral
- Fundación de Servicio de Desarrollo y Consultoría para el Sector Cooperativo y de Microempresas – Sedecom
- Asociación Colombiana de Pequeños Industriales - Acopi
- Asociación Nacional de fundaciones y Corporación para el Desarrollo Microempresarial
- Asociación de las Cámaras de Comercio de la Zona Centro - ASOCENTRO
- Corporación para la Investigación Socioeconómica y Tecnológica - Cinset
- Corporación Fondo de Apoyo de Empresas Asociativas - CORFAS
- Corporación Innovar Incubadora de Empresas
- Fundación Compartir
- Fundación Los Pisingos
- Cámara de Comercio de Bogotá
- Corporación Minuto de Dios
- Asociación de Microempresarios Metalmecánicos
- Fundación El Alcaraván

## **6.7 CAPITAL DE RIESGO**

El capital de riesgo puede definirse como una inversión temporal que refleja su beneficio en el incremento del valor de la empresa en el tiempo, y no en el rendimiento inmediato que pudiera tener una inversión convencional.

Desde el punto de vista de la demanda (empresas) se trata de un financiamiento mediante la aportación de capital que permite desarrollar proyectos de mediana y larga maduración en condiciones financieras más sanas.

El capital de riesgo es una fuente importante de financiación para empresas de los sectores. electrónico, informático, de telecomunicaciones, medico, y salud, los anteriores son solo algunos sectores, el capital de riesgo es útil para todas las empresas de base tecnológica.

Colciencias, esta diseñando un fondo de capital de riesgo para proyectos de base tecnológica, que debe estar en operación para el año 2004.

## **6.8 CORPORACION COLOMBIANA DIGITAL NATION**

Es una persona jurídica sin ánimo de lucro, con patrimonio propio, creada, organizada, y regida de conformidad con la Constitución Política y las leyes de la República de Colombia, en especial, con la regulación establecida en la legislación civil para las instituciones de utilidad común.

Apoyo a la realización de proyectos de base tecnológica en el territorio colombiano. Dirigido a la población colombiana en temas como. Transformación del aprendizaje y la educación. Ayudar a las personas a hacerse cargo de su propia enseñanza . Comercio electrónico. Permitir a las comunidades de lugares remotos el acceso a los mercados globales y nuevas formas de colaboración económica. . Computación multicultural. Permitir comunicación a pesar de las barreras del idioma de manera que las computadoras puedan entender y producir lenguaje y gestos (no solamente texto y gráficos) . Acceso ubicuo. desarrollo de tecnologías de bajo costo de manera que la computación y la comunicación sean accesibles

Los miembros de la corporación son. SENA, AGENDA DE CONECTIVIDAD, ACESCO, APTECH, CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CATI, COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES S.A, CONFECCIONES LEONISA S.A, CHID NEME HNOS, FEDEMOL, INFI- MANIZALES, PSL PRODUCTORA DE SOFTWARE, OPEN SYSTEMS, TELEBUCARAMANGA, UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA, EMPRESA DE TELEFONOS DE BOGOTA, ETB, UNIVERSIDAD ICESI, FUNDACION PROBARRANQUILLA, LATINED COLOMBIA S.A, ACES, UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA, UNIVERSIDAD DE LOS ANDES, CINTEL- CENTRO DE INVESTIGACION DE LAS TELECOMUNICACIONES, PROEXPORT.

## **6.9 RED DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA Y (PARQUE TECNOLÓGICO)**

- Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia
- Corporación Bucaramanga Emprendedora Incubadora de Empresas de Base Tecnológica
- Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia
- Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Bolívar
- Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Caribe
- Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Suroccidente
- Incubadora de Empresas de Base Tecnológica Piloto de Santafé de Bogotá.
- Corporación INNOVAR
- Fundación Parque Tecnológico del Software. PARQUESOFT

## **6.10 EMPRENDEDORES COLOMBIA**

Apoya a La creación y reactivación de empresas de bienes y servicios para el mercado nacional con futuro internacional, desde la idea hasta la elaboración del plan de negocios. Va dirigido a estudiantes de carreras técnicas, tecnológicas y profesionales. Los requisitos son estar convencido que quiere crear empresa, no importa su tamaño Asistir a la cátedra presencial en las instituciones de educación superior. La empresa no debe tener más de 6 meses de constituida. Ser menor de 35 años

Los centros de educación colocan a la cátedra como una materia electiva para sus estudiantes. Las herramientas ofrecidas son Alianzas estratégicas. entidades privadas, incubadoras, sector financiero, y gobierno. Promoción de los proyectos innovadores. En radio, prensa, televisión

## **6.11 FONDO FINANCIERO DE PROYECTOS DE INVERSION. FONADE**

Fonade es una Empresa Industrial y Comercial del Estado, de naturaleza especial de carácter financiero, sujeta a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria. Es la única empresa estatal dotada jurídica, técnica y financieramente de facultades para agenciar proyectos de desarrollo en todas las fases del ciclo del proyecto. Esta entidad tiene las siguientes líneas de crédito.

- Crédito para Inversión
- Crédito para Capital de Trabajo
- Crédito Para Gestión de Calidad
- Crédito Para Capacitación
- Crédito Para Capitalización Empresarial
- Crédito Para Adquisición de Activos Fijos
- Servicios Adicionales
- Gerencia de Proyectos
- Evaluación de Proyectos
- Estructuración de Proyectos

## **6.12 FONDO PARA EL FINANCIAMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO. FINAGRO**

El Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario, FINAGRO, tiene como misión el financiamiento de las actividades agropecuarias mediante la canalización y administración de recursos suficientes y oportunos en concordancia con las políticas del gobierno nacional para contribuir al desarrollo económico y social del país y en especial, del sector rural.

## **6.13 CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

Los CDE actúan, básicamente, a través de empresas externas, entidades de servicios empresariales, consultores y asesores profesionales o directamente según lo aconsejen las circunstancias.

Da apoyo a mejoramiento de la productividad y competitividad de las empresas dirigido a pequeñas y medianas empresas colombianas posee recursos de hasta us 800 para evaluar la productividad y la posición competitiva de la empresa y us 8000 para llevar a cabo proyectos de mejora la productividad y la competitividad de la empresas y us 400 para capacitar el talento gerencial de la empresa. Otorgan los siguientes servicios.

- Asistencia en el diseño de productos y procesos
- Transferencia y difusión de tecnología
- Selección de equipos e insumos
- Cumplimiento de requisitos ambientales
- Oferta y demanda de subcontratación y cooperación productiva
- Preparación de proyectos de inversión , información de marcas, patentes y demás temas relacionados

- Asesoría en aseguramiento de calidad, normalización y petrología
- Información de estándares y normas técnicas nacionales e internacionales
- Pruebas de laboratorio, asistencia técnica para el ajuste de la producción a los requisitos de mercados internacionales
- Capacitación gerencial,
- Información de mercadeo, identificación de socios potenciales, apoyo a la formación de consorcios de exportación
- Información arancelaria
- Los CDE prestan servicios a las pymes en cualquier sector de la actividad económica

#### **6.14 PROGRAMA DE DESARROLLO EMPRESARIAL SECTORIAL (PRODES)-ACOPI - BID**

El objetivo es aumentar la capacidad competitiva de las empresas pequeñas y medianas facilitando y fortaleciendo la formación de operaciones conjuntas va dirigido a micro, pequeñas, medianas empresas. Requisitos estar formalmente constituido como empresa. Pertenecer al segmento de micro, pequeña, y mediana empresa. Ser empresa privada financiación para proyectos de asociatividad empresarial hasta por us\$ 200.000. Las empresas grandes pueden participar del programa, pero no reciben ayuda financiera.

#### **6.15 APOYO AL MICROREDITO EN NARIÑO**

- Corporación Nariño Empresa y Futuro "CONTACTAR"
- Centro de Proyección Social "CENPROS"
- Corporación Centro de Formación Empresarial de Nariño "CEFENAR"
- Corporación Surandina
- Netxus
- Fundación Red Andina
- Corporación Cambio y Desarrollo
- Fundación Centro de Investigaciones Económicas
- Corporación para el Desarrollo Agroempresarial de Tumaco "CORDEAGROPAZ"
- Fundación mundo Empresarial - Tuquerres
- Banco Agrario
- Banco de Colombia
- Banco Caja Social
- MEGABANCO

## **6.16 MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA, TURISMO, FONDO COLOMBIANO PARA LA MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO DE LAS MIPYMES. FOMIPYME**

Objetivo la cofinanciación de programas, proyectos y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción. Va dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas que estén interesadas en su fortalecimiento, modernización y desarrollo tecnológico.

Requisitos estar legalmente constituido. - Tener un tiempo mínimo de existencia legal de 2 años, el cual debe acreditarse con el respectivo certificado de existencia y representación legal. Dicho certificado debe estar vigente y no con una antigüedad no mayor a 90 días. - Diligenciar la "Guía para la presentación de propuestas" con toda la información y documentos allí solicitados.

Recursos el fondo cofinanciará hasta un 65% del valor total de la propuesta. Actividades y rubros cofinanciables. Los servicios ofrecidos.

- Capacitación y asesoría técnica
- Pasantías, misiones tecnológicas y participación en eventos de capacitación en el país y en el exterior, en temas relacionados exclusivamente con la modernización y el desarrollo tecnológico del sector productivo involucrado en la propuesta.
- Diseño y desarrollo de software especializado, de equipos de producción, de nuevos productos y de procesos que incluyan innovación tecnológica
- Participación en ferias y eventos comerciales nacionales e internacionales
- Patentamiento, licencias y registros, normalización y certificación
- Publicaciones de programa o proyecto, cuando se trate de innovaciones, en medio impreso o mediante tecnologías de la información (por eje

### 6.17 BANCOS COMERCIALES

INSTITUCION	LINEAS DE CREDITO	PLAZOS	MONTO	TASAS	COMISION	GARANTIAS	OBSERVACIONES
BANCOLOMBIA	Microempresariales	3 años	8'000,000	26% E.A.		Documentación y bien raíz	Las empresas deben ser formales
	FNG	3 AÑOS	8'000,000	26% E.A.	2,65 A.A.	Codeudor (30%)	
MEGABANCO	Micrpempresariales	4 años	8'000,000	24,4% E.A.		Documentación y bien raíz	Las empresas deben ser generadoras de empleo
	FNG	3 años	8'000,000	24,4% E.A.	5,32+ IVA anticipado	Codeudor (30%)	
BANCO AGRARIO	Micrpempresariales	2 AÑOS	8'000,000	22,52% E.A.	7,5% año anticipado	Documentación y bien raíz	Empresas formales con trayectoria superior a un año
		1 AÑO	4'000,000	22,52% E.A.	7,5% año anticipado	Documentación y bien raíz	
	FNG	2 años	8'000,000	22,52% E.A.	3,99 % A.A	Codeudor (30%)	
		1 año	4'000,000	22,52% E.A.	2,65 % A.A.	Codeudor (30%)	

## **6.18 CIEN**

Es una asociación civil, de naturaleza privada, sin ánimo de lucro, organizada 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) y decreto 2150 de 1995.

**6.18.1 MISION.** 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.

**6.18.2 VISION.** Ser apoyo en la creación de una cultura emprendedora entre los estudiantes, técnicos, tecnólogos y profesionales de la región. Ser generadores de empleo y nuevas empresas. Ser soporte de los procesos de modernización e innovación de las empresas de la región con proyección Nacional e Internacional.

**6.18.3 OBJETIVOS.** Fomentar, apoyar y acompañar la creación de empresas productivas y competitivas sustentadas en su base tecnológica tradicional y/o de nuevas tecnologías, 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 la generación de bienes y servicios con alto valor agregado.
- Implementar mecanismos de transferencia de tecnología y transmisión del conocimiento a través de alianzas estratégicas.
- Generar una nueva cultura empresarial en el Departamento de Nariño
- Promover el almacenamiento de ideas de negocio a través de un banco de proyectos innovadores para la creación de empresas competitivas.
- Incrementar las capacidades y habilidades productivas y competitivas de nuestros emprendedores y sus empresas para la producción, comercialización y distribución de conocimientos, tecnologías, sistemas y 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.

**6.18.4 CLIENTES.** Personas con o sin experiencia empresarial que quieran formar su propia empresa. Estudiantes de programas formales y no formales,

pregraduados, egresados y graduados de las diferentes instituciones. Micro, Pequeñas, Medianas, Grandes Empresas y otros grupos empresariales.

#### **6.18.5 MIEMBROS FUNDADORES ASAMBLEA GENERAL.**

- Gobernación de Nariño
- Alcaldía Municipal de Pasto
- Cámara de Comercio
- Acopi
- Fenalco
- Cinar Cistemas
- Agencia de Local de Desarrollo
- RPG Consultores
- SENA (Miembro Especial Adherente)
- Universidad de Nariño
- Universidad Mariana
- Universidad Cooperativa de Colombia
- Corporación Autónoma de Nariño
- I.U. CESMAG
- UNAD
- Fundación Universitaria San Martín
- Universidad Javeriana
- Universidad Santo Tomás
- ESAP

#### **6.18.6 PRODUCTOS.**

- Nuevas empresas
- Generación de nuevos negocios a partir de empresas existentes
- Procesos de modernización e innovación empresarial
- Formación de tutores y emprendedores
- Estudios de viabilidad empresarial
- Generación de nuevos puestos de trabajo
- Servicios de logística
- Redes de apoyo
- Puntos de encuentro y de contacto
- Información económica y financiera

- Banco de Proyectos y de inversionistas

**6.18.7 PROGRAMA DE PREINCUBACION.** Etapa inicial de ingreso de un emprendedor y su proyecto a la Incubadora u otra entidad que forme parte del sistema de preincubación. Esta etapa del proceso tiene como objetivo entregar orientación, apoyo y las herramientas necesarias para definir y diseñar la empresa y sus productos o servicios, obteniendo al final de ésta su Plan de Negocios (proyecto de empresa), permitiéndole al emprendedor tener una visión más elaborada de sus posibilidades de éxito o fracaso.

- Objetivo. Incentivar la capacidad emprendedora generando ideas hasta convertirlas en planes de negocio y posteriormente en empresas.

- SERVICIOS.

Motivación y Sensibilización

- Campamentos Universitarios y Empresariales.
- Seminarios de motivación al emprendimiento.
- Club de Emprendedores.
- Ruedas de Contactos empresariales.
- Programas de Televisión y Radio.
- Cátedra Virtual Empresarial.
- Pagina WEB.

Formación Idea de Negocio

Seminarios

- Perfil del emprendedor
- Técnicas para la identificación y formulación de oportunidades de negocio.
- Creatividad e innovación empresarial.
- Trabajo en equipo.
- Evaluación de la idea de Negocio.

Elaboración Plan de Negocio.

Consultoría, Asesoría y elaboración Plan de Negocio.

- RESUMEN EJECUTIVO
- MERCADEO
- ANALISIS TECNICO - OPERATIVO
- ORGANIZACIONAL Y LEGAL
- FINANCIERO
- IMPACTO DEL PROYECTO
- DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS

Elaboración de Prototipo. Acompañamiento en la elaboración del modelo o prototipo, concebido como el aspecto tecnológico del plan de negocios, el cual lleva implícito diseño, insumos, materiales, fabricación, instalaciones y puesta en marcha.

**6.18.8 PROGRAMA DE INCUBACION.** Asistencia en la implementación, ejecución, evaluación y perfeccionamiento del Plan de Negocios, realizada en el funcionamiento real de la empresa. Cada etapa del programa finalizada completa y oportuna, significa un aumento simultáneo y progresivo del valor de la empresa y de la capacidad y habilidades del equipo gestor. Considera seguimiento y un programa de capacitación, consultorías y asesorías específicas, que varía en función de la naturaleza del proyecto y de las habilidades y capacidades del equipo gestor.

- Objetivo
  - Poner en marcha y ejecutar el Plan de Negocios.
  - Validar y perfeccionar el Modelo de Negocio.
  - Vincular actores relevantes para la empresa, según su etapa de desarrollo.
  - Apoyar y brindar asistencia técnica y financiera a la gestión de las empresas constituidas

#### **6.18.8.1 SERVICIOS**

##### Lanzamiento y arranque de la Empresa

- Asesoramiento en la constitución legal de la empresa.
- Acceso a asesorías legales y consultorías técnicas.
- Consultorías especializadas en Planificación Estratégica.
- Consultoría especializada en Diseño y ejecución del Plan Comercial.
- Acceso a infraestructura y apoyo Administrativo.
- Detección conjunta de aspectos críticos de la empresa.
- Apoyo en servicios compartidos; refiriéndonos a la parte logística de secretaria, fotocopias, mensajería, teléfono, equipos entre otros.
- Ofrecimiento de las instalaciones físicas de la Incubadora a la nueva empresa (en caso de ser necesario).

##### Desarrollo de la Empresa

- Valoración periódica de la empresa según parámetros inherentes a la empresa y a la industria de capital de riesgo.
- Vinculación y asesoría con fuentes de financiamiento según necesidades de la empresa.
- Facilitar el acceso al capital semilla, fondos de capital de riesgo.

- Detección conjunta de oportunidades de negocio.
- Detección conjunta de aspectos críticos del negocio.
- Análisis y ajustes de costos que garantice su competitividad.

#### Capacitación y Fortalecimiento

- Inserción en red de contactos
- Detección conjunta de aspectos críticos del equipo gestor.
- Programa de capacitación para necesidades específicas del proyecto, de la gestión de la empresa o del equipo gestor.
- Orientación en la de toma de decisiones durante todo el proceso.
- Maximización del valor agregado de la compañía a través de la internacionalización y la innovación continua para repensar el negocio constantemente.
- Formación en fundamentos para la implementación de un sistema de Calidad.

#### Otros Servicios

- Gestión en Innovación y desarrollo tecnológico.
- Gestión de transferencia Tecnológica.
- Gestión de patentes, propiedad intelectual e industrial.
- Gestión cambio de tecnología.
- Banco de proyectos.
- Afiliaciones.
- Mentoring
- Servicios de Información empresarial y relacionamiento externo.
- Servicios de comercialización

### PROGRAMA DE CAPACITACION

#### Concepto

Programa ofrecido a la comunidad en general, orientado a despertar y potenciar la capacidad de emprendimiento y desarrollar conocimientos básicos para la creación y gestión de una empresa emergente innovadora.

#### Objetivo

- Transferir herramientas prácticas para potenciar el desarrollo de las capacidades de emprendimiento.
- Desarrollar y fortalecer habilidades y destrezas sobre aspectos básicos de la gestión de empresas y reforzar el espíritu emprendedor.

### SERVICIOS

Capacitación para emprendedores y el emprendimiento.

- Cursos y Talleres
- Seminarios
- Diplomados
- Material Didáctico

#### Áreas de Capacitación

- Plan de Negocio.
- Identificación y formulación de oportunidades de negocio.
- Emprendimiento y Educación Empresarial.
- Contabilidad, Finanzas, impuestos y presupuesto.
- Marketing.
- Innovación, Desarrollo tecnológico y competitividad.
- Habilidades Gerenciales.
- Alianzas estratégicas y asociatividad empresarial.
- Administración de pequeñas empresas.
- Sistemas de Gestión de Calidad.

## 7. EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS – INTERNOS

### 7.1 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES EXTERNOS

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1. Variable de actividad comercial.	0,18	1	0,18
2. Desarrollo tecnológico y científico	0,06	3	0,18
3. Entorno social	0,08	2	0,16
4. Políticas arancelarias y Tributarias	0,12	4	0,48
5. Variable formación de empresas	0,2	4	0,8
6. Renglones de la producción a desarrollar en Ipiales	0,16	1	0,16
7. Entorno competitivo	0,05	2	0,1
8. Educación	0,15	1	0,15
<b>TOTAL</b>	1		2,21

## 7.2 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1.Capacitación	0,13	2	0,26
2.Recursos económicos	0,15	4	0,6
3.Experiencia	0,1	2	0,2
4.Nivel tecnológico de la empresa	0,02	2	0,04
5.Apoyo gubernamental	0,08	2	0,16
6. Acuerdos institucionales	0,05	3	0,15
7. Plan de negocios	0,16	1	0,16
8. Pasantías y asesorías técnicas	0,1	1	0,1
9.Perfil de emprendedores	0,18	2	0,36
10. Asesoría personalizada	0,03	4	0,12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,15</b>

### 7.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	POND.	CIUDADES			
		Pexe		CIEN	
		CL	PR	CL	PR
1. Capacitación	0,1	4	0,4	4	0,4
2. Asistencia técnica	0,2	4	0,8	3	0,6
3. Crédito	0,3	2	0,6	4	1,2
4. Instalaciones físicas	0,05	3	0,15	2	0,1
5. Plan de negocios	0,07	3	0,21	4	0,28
6. Experiencia	0,08	2	0,16	2	0,16
7. Promoción de proyectos	0,07	3	0,21	4	0,28
8. Infraestructura tecnológica	0,06	4	0,24	3	0,18
9. Asesoría personalizada	0,07	4	0,28	4	0,28
<b>TOTAL</b>	1		3,06		3,22

7.3 Matriz DOFA – FADO

<p style="text-align: center;"><b>Análisis Interno</b></p> <p><b>Análisis Externo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recursos disponibles para Infraestructura tecnológica.</li> <li>2. Recurso humano especializado</li> <li>3. Grupos de investigación con potencial interés para la vinculación</li> <li>4. Apoyo a La contratación de personal técnico nacional e internacional dedicado exclusivamente al desarrollo del proyecto y de consultoría especializada</li> <li>5. Asistencia a seminarios y a cursos especializados en el exterior, misiones y pasantías empresariales fuera del país,</li> <li>6. Asesoría en bibliografía directamente relacionada con el proyecto,</li> <li>7. APOYO A en el análisis y definición de planes y acciones estratégicas</li> <li>8. Presentación de proyectos para financiación</li> <li>9. Asistencia Técnica: para la búsqueda, concertadamente con los directivos de las empresas, soluciones a problemas específicos que afectan la competitividad de las Unidades Productivas.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de normativa para la regulación de los procesos de transferencia de tecnología</li> <li>2. Escasa asesoría en la universidad en lo relativo a propiedad intelectual, patentes, derechos de autor, etc.</li> <li>3. Escasa participación del sector privado en los procesos de innovación tecnológica</li> <li>4. Escaso recurso humano preparado en gestión tecnológica</li> <li>5. La principal de las debilidades detectadas se localiza en la falta de recursos para Atender las necesidades imperantes de financiación requeridas para cubrir los costos y gastos operativos propios del proceso de producción y/o comercialización de un bien o servicio de los emprendedores los cuales en su gran mayoría acuden a la fundación en busca de estos recursos.</li> <li>6. Una de la modalidades mencionadas en incubación es la formación de empresas nuevas con carácter innovador, el hecho de cruzarse estos dos factores hace que para las entidades financieras el riesgo aumente lo cual hace que también las garantías deban ser mucho mas sólidas o mayor costo.</li> </ol>
---	--	---

<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Políticas del gobierno dirigidas al fomento de la innovación tecnológica</li> <li>2. Apoyo al nacimiento de incubadoras de empresas como programa de gobierno</li> <li>3. Disposición de la universidad para la creación de infraestructuras tecnológicas</li> <li>4. Creciente influencia del sector tecnológico en la economía mundial</li> <li>5. Políticas gubernamentales para la reactivación de las zonas industriales</li> <li>6.</li> <li>7. Vinculo estrecho con la universidad</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer convenios con organismos públicos y privados con el objeto de conseguir apoyo a los procesos de incubación en la región. (F1,O1,O2,O3,O4). Entre los posibles convenios tenemos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al Desarrollo procesos de reconversión industrial y mejoramiento tecnológico. (Bancoldex)</li> <li>• Línea de Crédito para Consolidación de Pasivos (Bancoldex)</li> <li>• 1.5 Línea de Crédito Expopyme Multipropósito (Bancoldex)</li> <li>• Creación y fortalecimiento de capacidades de aseguramiento y certificación de calidad (SENA)</li> <li>• conexión a redes telemáticas para transferencia de tecnología,</li> <li>• Programa del sena de Creación y Fortalecimiento de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica</li> <li>• Programa Nacional de Aseguramiento y Certificación de la Calidad (PENAC) sena</li> <li>• Programa Nacional de Mejoramiento Continuo en Empresas del Sector Productivo sena</li> <li>• Programa Nacional Para la Implementación del Código de Barras sena</li> <li>• Convenio SENA – BID, FOMIN – ICONTEC en gestión ambiental</li> <li>• Dado el vencimiento del convenio con cideal es necesario establecer un plan de contingencia con otra ONG u otro tipo de fondo (ver anexo 1 relacionado con la presentación de proyectos para el BID)</li> </ul> </li> <li>2. Buscar financiamiento en el gobierno nacional para la puesta en marcha de la incubadora. (F1,F2,F3,F4,O1,O2).</li> <li>3. Vincularse con las zonas industriales a fin de establecer contactos con los empresarios e identificar posibles incubados.(F2,F3,F4,O5)</li> </ol> <p>En el caso de las capacitaciones se logro identificar la dificultad que se presentaba en la elaboración del plan de negocios, observando el proceso de capacitación se concluía que entre los distintos emprendores no existia</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear mecanismos institucionales, como una unidad de transferencia de tecnología, que promuevan y fortalezcan la capacidad de gestión de la vinculación de la universidad con el entorno, de manera que se regule y formalice todas las actividades relacionadas con la transferencia de tecnología y prestación de servicios, incluyéndose aspectos tales como: manejo explícito de la propiedad intelectual, normas que regulen la distribución de los beneficios generados por la vinculación, así como las reglas administrativas de contratación. Una parte fundamental con la que se puede complementar el trabajo que realizan los asesores empresariales es la concierne al diagnostico y la motivación que se le da a las empresas constituidas para que realicen proyectos de reconversión. Se puede tomar como multiplicador de esta actividad a los estudiantes universitarios y/o tecnológicos los cuales también elaboran esta clase de diagnósticos para las empresas en el área de influencia de la incubadora. Así entonces los estudiantes referencian las oportunidades que representaría la aplicación de la innovación, por supuesto previamente se debe realizar una socialización con los estudiantes para que así puedan formular sus recomendaciones a los empresarios donde realizan sus actividades practicas. En el caso de que los centros de educación no cuenten con actividades similares se debe dejar abierta a la posibilidad de que se convierta en una materia electiva. (D1,D2,O3)</li> <li>2. Fomentar la capacitación y entrenamiento del recurso humano en el área de gestión tecnológica, a través de postgrados, cursos, conferencias y seminarios relacionados con el tema.(D4,O1,O2,O3,O4).</li> </ol>
--	---	---

	<p>homogeneidad en el aprendizaje lo cual disminuía el rendimiento así mismo esto se reflejaba en la elaboración del plan donde las personas con mayores avances eran los que tenían mayor rendimiento en las actividades de capacitación se evaluaron los distintos factores que intervienen en este hecho por parte de la dirección, se evaluó el método de capacitación y el perfil de los emprendedores y se notó que el nivel de escolaridad respecto a los avances en el proyecto era fundamental.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Desconocimiento por parte del sector productivo regional a cerca de este tipo de infraestructuras tecnológicas</li> <li>2.Fuentes de financiamiento para la PyME</li> <li>3.Falta de cultura emprendedora</li> <li>4.Engorrosos procesos para la formalización de una empresa</li> <li>5.Escasa capacitación de los empresarios en aspectos gerenciales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar el espíritu emprendedor a través de estímulos como concursos y premios, clubes o agrupaciones de emprendedores y charlas y/o conferencias motivacionales, así como realizar actividades formativas que permitan al emprendedor tener los conocimientos necesarios para convertir su idea en un negocio. Concursos empresariales de formación de empresas. La motivación para la formación de una cultura emprendedora constituye uno de los factores de éxito en la empresarial, es así como el aprovechamiento del nivel académico universitario y tecnológico de la ciudad así como también la cantidad de instituciones que facultan, se debe considerar la posibilidad de forjar en la población estudiantil la posibilidad de colocar a concurso sus mejores proyectos con el fin de apoyar la investigación inicial o financiar parte de la inversión a través de un monto en dinero aportado por las distintas instituciones educativas, Cámara de Comercio, Gobierno Municipal y Fundación Pexe. También se debe motivar con la vinculación a la Incubadora de los proyectos que no sean ganadores luego de su evaluación. (F1,A3, A5). Realizar actividades de promoción y divulgación de la incubadora de empresas a través de cursos, talleres y medios de comunicación como prensa, televisión regional y radio y de los medios disponibles en la universidad. (F1,A1,A3).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Emprender actividades para involucrar a los empresarios, para que visualicen las potencialidades de la universidad y comprendan la importancia que tiene los procesos de innovación al interior de sus empresas y las cámaras empresariales, para que impulsen la generación de nuevas oportunidades de negocios y aporten su relación directa con la PyME. (D3,A1,A2,A4). Criterios de acción no bien definidos para el funcionamiento de la incubadora. La claridad en el establecimiento de parámetros de avance de los proyectos no se dio explícitamente como factores imperantes para la continuidad de los mismos dentro de la incubadora. Es decir, el compromiso que adquiría el emprendedor a la incubadora no se establecieron límites en el tiempo. (cronograma de plan de trabajo)</li> <li>2.El carácter de préstamos para las empresas de acuerdo con los comentarios de los mismos emprendedores exige que de alguna manera se otorguen periodos de gracia (en especial para empresas nuevas), debido a la dificultad para la estabilización del negocio en las primeras etapas donde los montos por concepto de amortización de capitales y de intereses se los tiene que colocar al producto o servicio disminuyendo la competitividad inicial de las empresas.</li> </ol>

## 8. REDEFINICION DE LA MISION - VISION – VALORES CORPORATIVOS

¿Cual es el objetivo principal de la fundación?

Objetivo central impulsar el desarrollo económico binacional

¿En que negocio estamos? |

Autosostenibilidad regional

¿Por que existe la empresa?

Reseña histórica

¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?

- Acompañamiento empresarial
- Capacitación
- Apoyo logístico
- Asistencia técnica
- Gestión de crédito
- Enlaces con empresarios y proveedores.
- Enlaces de servicio generales

¿Quiénes son nuestros clientes o mercado?

Los usuarios son los emprendedores incubados, emprendedores reconvertidos

¿Cuáles son los productos o servicios presentes o futuros?

- ♦ Espacio Físico acondicionado para el desarrollo de los emprendedores en su etapa inicial
- ♦ Soporte administrativo
- ♦ Asistencia técnica especializada en las áreas requeridas
- ♦ Asesoría gerencial, financiera, contable, legal y de mercadeo
- ♦ Interacción con otros empresarios
- ♦ Acceso a red de apoyo y transferencia de tecnología

¿Cuáles son los canales de distribución?

Existen dos entidades donde se concentra el accionar de la Fundación la primera ubicada en Ipiales (Colombia) y su contraparte en Tulcán (Ecuador)

¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

No se tiene identificados los objetivos como de rentabilidad para los socios sin embargo si se tiene planteado el Auto-sostenimiento, y continuidad en el tiempo de los recursos donados.

¿Compromiso con los grupos de referencia?

El compromiso es con.

- Accionistas
- Colaboradores
- Clientes
- Medio ambiente
- Región fronteriza
- AECI

## **8.1 PROPUESTA MISION**

La FUNDACION P.EXE es un espacio QUE fomenta la formación y el crecimiento de negocios , ubicadas en la zona fronteriza Colombo – Ecuatoriana, que tienen algún perfil emergente fortalecidos en conocimiento y tecnología competitiva procurando el desarrollo de la región objetivo y el reconocimiento por sus acciones en pro de sus habitantes, mediante la correcta administración de los recursos físicos y humanos a su disposición y alcance.

## **8.2 PROPUESTA VISION**

Nuestro reto como fundación es ser reconocida por sus logros como modelo para otras organizaciones similares, bajo el esquema de gestión empresarial participativo, estimulando el surgimiento de empresas modernas y competitivas para la cimentación del primer parque industrial binacional.

### **8.3 PROPUESTA PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

- Espíritu emprendedor. Tener deseos de superación ante las dificultades, tomando riesgos cuando sea necesario.
- Compromiso Creer en nuestras ideas llevándolas a cabo entusiastamente.
- Honestidad Ser transparentes en nuestros actos, mostrando lealtad en nuestras relaciones.
- Confianza Estrechas lazos y relaciones entre nuestros emprendedores
- Ética profesional Mantener normas morales que rijan en nuestros miembros del staff y emprendedores
- Actualización permanente
- Sensible y Abierta a las expectativas del medio.
- Interesado por el sostenimiento a largo plazo
- Estimular la innovación, la creatividad (riesgos)
- Trabajo en equipo
- Transparencia en la toma de decisiones
- Reconocimiento de los logros
- Bienestar para todos los miembros de la organización

### **8.4 PROPUESTA OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

En términos generales, las incubadoras deben atender a los siguientes objetivos específicos.

- Apoyar técnica y gerencialmente a empresas, a través de identificación y ofrecimiento de consultorías especializadas.
- Acelerar la consolidación de empresas, ayudándolas a superar más rápidamente las barreras técnicas, gerenciales y de mercado.

- Fortalecer la capacitación emprendedora ofreciendo ambiente apropiado y gerencia dinámica.
- Desarrollar acciones asociativas y cooperativas de carácter industrial.
- Optimizar y reducir costos para las empresas y para las entidades que apoyan a la incubadora.
- Buscar nuevos apoyos empresariales para sus usuarios (socios estratégicos)
- . Divulgar las empresas facilitando la participación en redes y acceso a experiencias en el sector.
- Aumentar la interacción entre el sector empresarial y las instituciones académicas.
- Contribuir a la generación de utilidades y empleo en la región.

Una incubadora debe desarrollar su misión y cumplir sus objetivos dentro de la comunidad en la que está inserta, con la cual se establecen múltiples interacciones. En muchas de ellas es posible medir el impacto, alcance y efectividad de una incubadora, siendo los indicadores más usuales.

### **Impacto**

- Número de empresas creadas y tasa de éxito de las mismas, entendida como la generación de negocios autosuficientes y financieramente viables, en plazos típicos de maduración de 2-3 años
- Cantidad de empleos directos e indirectos generados por las empresas (incubadas y graduadas)
- Montos anuales facturados por las empresas graduadas e incubadas
- Diversificación de bienes y servicios
- Innovación y comercialización de nuevas tecnologías
- Mejora de productividad y/o de competitividad
- Rendimiento económico (utilidades consolidadas)

- Impuestos pagados por los incubados/graduados

### **Alcance**

- Número de clientes atendidos
- Número de compañías asistidas con financiamiento.
- Número de emprendedores y de empresas a los que se tiene llegada
- Nivel de replicabilidad del modelo
- Servicios adicionales prestados a la comunidad y a la región
- Refuerzo de aptitudes y habilidades de la población
- Revitalización económica local o regional
- Clima general de negocios
- Cambios en la cultura emprendedora y en las políticas regionales y nacionales
- Fortalecimiento de relaciones universidad-empresa

### **Efectividad**

- Poder generador de empleo
- Generación de ingresos y de ventas de la incubadora
- Sustentabilidad financiera de largo plazo de la incubadora
- Cumplimiento presupuestario y sus desviaciones
- Montos recibidos de los patrocinadores
- Evaluación de aspectos no financieros (grado de satisfacción de los incubados con los servicios, nivel de uso de los servicios, porcentaje de ocupación de los espacios)

## **9. DESARROLLO E IMPLEMENTACION DE LA MEJOR OPCION MACROESTRATEGICA**

### **9.1 JUSTIFICACIÓN.**

Según los objetivos específicos propuestos se plantea como un fin alcanzable la organización y desarrollo de acciones asociativas y cooperativas es así como bajo el apoyo de la Incubadora Binacional de Empresas se ha identificado al calzado como un sector coherente con sus propósitos, sector caracterizado en general por el escaso acompañamiento, asesoría y tecnología distante a las tendencias de productos, materias primas y exigencias del mercado.

Para poder fortalecer este sector productivo es necesario la búsqueda de estrategias que nos permitan como institución brindar soluciones a las necesidades de los empresarios de la región, dentro de lo cual se enmarca el fin último de este documento, el cual después de realizar un diagnóstico del sector calzado específicamente, evalúa la creación de centro de transferencia tecnológica de calzado, que cumpla con dos fines fundamentales. que los emprendedores vinculados a la IBE posean un lugar donde recibir capacitación y asistencias técnicas prácticas y la prestación de servicios de maquinaria que la mayoría de talleres de fabricación de calzado no poseen.

La Incubadora Binacional de Empresas plantea por lo tanto una serie de servicios que permitan brindar a este sector el acompañamiento, asesoría y asistencia técnica, encaminados principalmente a la reconversión de esta actividad dejando de ser únicamente empresas de subsistencia para convertirse en empresas sólidas que puedan abastecer el mercado local y ampliar su mercado al regional y extraregional en la medida de lo posible con la investigación y planeamiento respectivo.

El proyecto de calzado en el municipio de Ipiales – Nariño, pretende forjar la actividad industrial en la zona Colombo Ecuatoriana, colocando a disposición de todos los agentes económicos existentes pertenecientes al sector calzado, servicios de carácter tecnológico y técnico; los servicios pretende satisfacer la necesidad latente de los de los “artesanos locales” para mejorar las condiciones de producción del calzado, incrementando así la productividad, calidad, además del impacto positivo que se observaría en el componente social .

El proyecto pretende generar un grado de asociación sólida y eficiente hacia la negociación y hacia la productividad, formando alianzas estratégicas para el cumplimiento de metas, y un gremio abierto al acceso de nuevos emprendedores

el cual se convirtiéndose como una excelente alternativa de desarrollo para los habitantes de la zona de influencia.

Dado el bajo nivel técnico imperante en la zona, se hace necesario complementar los servicios de tecnología, con un acompañamiento gerencia formador de empresarios efectivos, a través de la capacitación en funciones operativas del sector así como también la formación administrativa, hecho identificado puesto que las empresas dedicadas a esta actividad, en su gran mayoría son de carácter familiar.

El cadena se complementa con las labores de venta, va desde la identificación de mercados, búsqueda de adecuados canales de distribución, logística de entrada y de salida así como también la asesoría en las tareas de marketing

Así esta actividad manufacturera permite desarrollar un proceso completo de fabricación de calzado, que unido al proceso de asistencias técnicas especializadas en el manejo de maquinaria, nuevos procesos de producción y la formación gerencial procura incrementar la visión empresarial, para las famiempresas, dedicadas a esta actividad.

## **9.2 CONTEXTO**

Nariño es considerado uno de los departamentos de menor desarrollo relativo en el contexto nacional y donde no se ha logrado un proceso de modernización. Su participación relativa en el PIB del país, ha permanecido alrededor del 1.8% entre 1980 y 1997, y su PIB per cápita apenas alcanza el 45%, de similar indicador en el ámbito nacional. El principal sector productivo de la región es el agropecuario cuyo aporte al valor agregado departamental es de un 41.1% para 2000, predominando formas de producción atrasadas, entre las cuales se destaca la economía campesina, que constituye el 84% de las unidades productivas menores de diez hectáreas y tan sólo poseen el 35.6% de toda la tierra en propiedad.

Las actividades industriales están dominadas por aquellas cuyos insumos básicos provienen del sector primario, sobresalen las industrias de bebidas, productos de pesca, productos lácteos y alimentos diversos. El aporte del sector industrial al empleo en Nariño es bajo pues sólo ocupa el 7% de la fuerza laboral.

Las migraciones como consecuencia de la escasa oportunidad laboral de la zona se ha incrementado paulatinamente, hecho que demuestra la inestabilidad de la plataforma económica sobre la que se basa la zona, así como la ineficiencia para satisfacer las necesidades sociales y económicas de la población residente.

El fenómeno de la dolarización, adoptado después como la política de Estado del Ecuador deprimió el auge comercial de los Tulcanesños incidiendo lógicamente en la economía de la de la región. Sin embargo la “bondad” en los precios de los productos colombianos hizo mas evidente una forma irregular del comercio como el contrabando. Esta situación de economía de “péndulo”, escenario que vuelve durante cierto lapso de tiempo hace económicamente más rentable a un lado de la frontera, ha representado la inestabilidad de las familias ubicadas en la zona y ha demarcado problemas de tipo socioeconómico es así que se hace pertinente tomar medidas que ayuden a seguir evitando que este escenario reincida.

La ubicación como frontera es una de las ventajas que se debe saber aprovechar por los productores de la zona, para generar cadenas productivas entre los países que puedan complementar sus actividades dentro del proceso productivo, lo que repercutiría en el mercado sustituyendo importaciones extra regionales por producción local, generaría empleo y permitiría el fortalecimiento y reconversión de las empresas actuales y la creación de nuevas, hacia la actividad industrial

Entre las dificultades encontradas para la formación de empresas de mayor impacto socio – económico en la región es al igual como en el resto de América latina la creación de empresas esta supeditada a la consecución de recursos económicos, recursos que para muchos de los proyectos presentados durante el tiempo de operatividad de la incubadora resultaron estar por fuera de los alcances.

### **9.3 ANTECEDENTES DEL PROGRAMA O PROYECTO.**

El comportamiento del sector calzado en Colombia ha presentado desde los noventa hasta ahora una considerable disminución de acuerdo a la referencia presentadas por La Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas ACICAM, que en junio del presente año en una presentación se estudian las oportunidades del sector de calzado y marroquinería en el mercado del ATPEA/ALCA, donde analiza el comportamiento del sector en la década de los 90 y como si se toman medidas de avance se puede aprovechar las ventajas competitivas que poseen los productos colombianos reconocidos en el mundo por su calidad.

Además según el Perfil sectorial del sector calzado elaborado por COINVERTIR este es un sector atractivo para la inversión extranjera.

Estas oportunidades identificadas podrán invertir la situación actual convirtiendo a Colombia, una vez se pongan en práctica las recomendaciones de mejorar en tecnología, calificación de mano de obra, en un país con potencial exportador que presente calidad y buenos costos.

El calzado, en la región fronteriza es un sector que aparentemente es muy reducido de acuerdo a los registros oficiales, la informalidad como característica principal no permite tener una base certera que nos informe como y cuanto produce, que mercados atiende, cual es su situación actual, una referencia la encontramos en el Censo empresarial y comercial realizado por la Cámara de Comercio de Ipiales, en el año 2001, donde respecto a las actividades económicas de las unidades censadas, en la ciudad, en lo que al sector industrial se refiere se contaron apenas un 10%. No encontramos al sector calzado identificado como tal sino inmerso dentro de dos renglones, el primero compuesto por TEXTILES, CONFECCIONES E INDUSTRIAS DEL CUERO el cual tiene una participación del 2.34% y el segundo compuesto por OTRAS MANUFACTURAS de participación de 0.63%. Este mismo estudio realizado en las cabeceras municipales de Aldana, Cumbal, Guachucal y Pupiales, dentro de los mismos renglones, presenta una participación del 2.69% y 0.60% dentro de la actividad comercial y empresarial.

Otra fuente de información recolectada es el proyecto realizado en el año 1997 por el Sindicato de Zapateros “1 de mayo” de la ciudad de Ipiales, quienes buscaban la “Instalación de un Banco de maquinaria y Asentamiento de Talleres”, proyecto que recoge la situación en ese momento de los 30 integrantes de esa corporación y que evalúa la necesidad y viabilidad de la compra de maquinaria para la prestación de servicios a sus integrantes. Las necesidades de maquinaria identificadas en este proyecto se trabajaron de acuerdo a la continuidad del proceso de producción.

Ecuador por el contrario desde los años noventa presenta un aumento considerable en lo que a producción y ventas al exterior se refiere de acuerdo al Proyecto “Expansión de la Oferta Exportable de Ecuador” elaborado por las entidades CORPEI Y CBI, documento que analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que tiene y afronta esta actividad productiva. Algo a destacar es el comportamiento del mercado que se tiene, la dependencia de los proveedores de materia prima externos hace que una de sus debilidades sea el cumplimiento con sus clientes. Otra característica es la ubicación de las mayores empresas productoras que se encuentran en ciudades principales como Quito, Ambato y Guayaquil, lo que contribuye al aislamiento y rezago del sector productivo del resto del país.

Este aislamiento incluso se evidencia en la poca y casi nula información existente del sector en la Provincia del Carchi, aunque a nivel nacional existe una Cámara de este sector no tiene mayor presencia, ni asiste las necesidades que pueda tener en la parte norte del país, en materia de capacitación, asistencia técnica y servicios complementarios como adquisición de crédito, entre otros. También existen instituciones como ASOFACAL Asociación de fabricantes de Calzado, pero que al igual que la anterior es muy poca su preocupación por esta

zona, lo que agudiza los problemas de la población, dejando a este sector en su mayoría como simples reparadores de calzado.

#### **9.4 DIAGNÓSTICO DE LOS USUARIOS Y SU SECTOR O ACTIVIDAD ECONÓMICA.**

En el Departamento de Nariño este sector no está definido como tal sino que lo encontramos inmerso en el sector de cuero y marroquinería, esto debido a que es más fuerte la informalidad en la actividad que en el nivel nacional.

Nariño, un departamento con una sólida tradición agrícola y pesquera muy intensa, en el aspecto industrial solo tiene una participación del 1% en las exportaciones por parte de la pequeña y mediana empresa compuesta por las manufacturas de cueros, industria metalmeccánica, madera y textiles.

Esta referencia no hace identificar factores críticos de la mayoría de los sectores industriales que no ha permitido cambiar la mentalidad del nariñense para el emprendimiento de nuevas actividades como complemento para agregar valor a lo que se puede producir para aprovechar una de las ventajas comparativas, ser un departamento fronterizo.

Esos factores críticos empiezan cuando el productor no realiza una investigación de mercados y no se prepara para su inserción en nuevos nichos, la baja renovación de la maquinaria no permite que se puedan implementar procesos productivos y competitivos exigidos por los mercados nacionales e internacionales, lo que se refleja en los altos costos por mano de obra que se deben cubrir.

La identificación de Clusters en el departamento ha permitido determinar las oportunidades y amenazas que la producción debe afrontar para llegar a los mercados internacionales y a los nacionales, un Cluster importante y donde se puede contar el sector calzado es el de Textil/Confecciones que en este momento está presentando una dinámica importante por el aumento de las exportaciones.

Si nos adentramos en lo referente al cuero y la marroquinería donde encontramos que algunos de los actuales y posibles emprendedores de la Incubadora desarrollan productos podremos analizar como lo identificado puede servirles para mejorar sus procesos y como esta institución fortalecerá este sector productivo.

El ambiente competitivo de esta industria se fortalece cuando variables como la tecnificación, la oportunidad del sistema proveedor y la eficiencia de la mano de obra se complementan y se convierten en ventajas competitivas para las empresas, en la práctica el empresario nariñense no cuenta con estas herramientas de una manera definida. el cambio de tecnología en esta industria

se produce cada tres o cuatro años, los proveedores de materias primas aunque existen varios en el sector de cueros, la baja proyección de los empresarios para la rotación de materia prima unidos a los problemas de liquidez hacen que se tengan que adquirir de acuerdo a las necesidades y casi al diario, en cuanto a la mano de obra, esta industria es una de las mas intensivas en su utilización y aunque sus costos no son altos esta no tiene una capacitación técnica, la mayoría son empíricos y manuales.

Dentro de los sectores productivos identificados por la Fundación PEXE como posibles beneficiarios para el apoyo en el desarrollo de proyectos de emprendimiento, encontramos el SECTOR DE CALZADO. Ipiales dentro de su estructura económica maneja este sector de manera informal y con una escala de producción baja con respecto a las necesidades de la demanda, la cual tiene que ser cubierta por oferta extraregional que invade el mercado con productos competitivos en precio y calidad de acuerdo al segmento de mercado que atienden.

Dentro del Censo empresarial y comercial realizado por la Cámara de Comercio de Ipiales, en el año 2001, encontramos, en lo que a Ipiales se refiere, un sector inmerso dentro de dos renglones, el primero compuesto por TEXTILES, CONFECCIONES E INDUSTRIAS DEL CUERO el cual tiene una participación del 2.34% y el segundo compuesto por OTRAS MANUFACTURAS de participación de 0.63%; se debe tener como referencia que el mayor porcentaje dentro de las actividades esta representado por el comercio al detal con un 46.29%.

Este mismo estudio realizado en las cabeceras municipales de Aldana, Cumbal, Guachucal y Pupiales, dentro de los mismos renglones, presenta una participación del 2.69% y 0.60% dentro de la actividad comercial y empresarial.

Estas cifras nos indican el estancamiento de los sectores productivos y empresariales de la región fronteriza que de acuerdo a las conclusiones del mismo estudio son causa de que nuestra economía sea integrada básicamente por comerciantes independientes quienes manejan pequeños capitales de trabajo que son inferiores al millón de pesos (350 US aproximadamente), en el aspecto empresarial se tiene que las empresas de Ipiales nacen principalmente de iniciativas individuales, tienen una baja supervivencia, son pequeñas, con un alto grado de informalidad, debido posiblemente a las dificultades de un desempeño razonablemente rentable en comparación con otras regiones del país.

## **9.5 PROBLEMATICA A SOLUCIONAR.**

La complejidad y el desigual funcionamiento del sector calzado en la zona fronteriza es el resultado de la poca tecnificación y capacitación técnica en cada

una de las unidades productivas, esto se afianza cuando el microempresario no puede acceder a la compra de maquinaria por lo elevado de su inversión, situación que se presenta en las dos ciudades principales de la zona.

Este problema es causa de la continuidad a través de los años de la realización de un trabajo artesanal, con costos altos, utilización de mano de obra intensiva y poco capacitada por lo cual se reduce la productividad y la competitividad de los productos para acceder a nuevos mercados.

Además de lo anterior, las condiciones en las que se realiza el proceso de producción de calzado actualmente no permiten a los empresarios ser eficientes, la informalidad y la poca eficiencia de la asociatividad, no permiten ver a esta actividad atractiva lo que se refleja en la poca atención del sector público y la inversión del sector privado.

Las principales deficiencias del sector calzado en la zona fronteriza de acuerdo al diagnóstico realizado de la situación de este sector en las ciudades de Ipiales y Tulcán, nos dan como resultado la identificación de los siguientes problemas.

Las principales deficiencias del sector calzado en la zona fronteriza de acuerdo al diagnóstico realizado de la situación de este sector en las ciudades de Ipiales y Tulcán, nos dan como resultado la identificación de los siguientes problemas.

**Deficiente calidad del producto.** Debido principalmente a la baja tecnología de su maquinaria y equipos, a la falta de capacitación técnica del empresario y de sus trabajadores y al uso de materias primas de menor calidad. El empresario se acomoda a una demanda poco exigente en la calidad del producto, habida cuenta de las ventajas que le ofrece la pequeña empresa en cuanto a precio, distribución, crédito y oportunidad del servicio.

**Baja capacidad de comercialización.** El desconocimiento de las reales necesidades del consumidor por parte de los productores, hace que su producción no se realice de acuerdo a una investigación de mercados, tanto del nivel local como extraregional. La deficiente estructura de comercialización de estas unidades productivas las hace ver como simples productoras para otras empresas sin identificación propia. Por la ausencia de investigación de mercados, costos de producción, de distribución, de marca y empaque, hacen que en general los productos de las pequeñas y medianas empresas difieran sustancialmente de una a otra unidad económica.

**Deficientes niveles de producción.** Originada fundamentalmente en el bajo nivel tecnológico de la maquinaria y equipos, en la utilización de materias primas de menor calidad para poder competir en el mercado, utilización de mano de obra no calificada y semicalificada, deficiencias en los procesos de planeación, programación, dirección y control de la producción. Existe una subutilización de la

capacidad instalada del 30% debido a las limitaciones del mercado, y a un sobredimensionamiento de la capacidad instalada.

**Escasez de recursos de capital.** Hasta el momento, el poco acceso al sistema financiero, y la falta de garantías reales, limitaciones esenciales de las empresas de confección, que en conjunto con las limitaciones ya mencionadas, traen como consecuencia escasa acumulación de capital. Por otro lado, los empresarios de Colombia y Ecuador dentro del área de cobertura, tienen una cultura individualista que no abre posibilidades para la adhesión de socios, además que la misma organización administrativa y contable no se presta para ello. Así, que al empresario no tiene más opción que el crédito oneroso de los proveedores y del mercado extrabancario cuyas tasas de interés llegan a doblar las del mercado financiero institucional. Esta situación se empeora cuando el empresario, para competir en el mercado se ve obligado a ofrecer financiación a sus clientes y distribuidores, lo cual lleva a su descapitalización.

**Escasa disponibilidad y preparación de la mano de obra.** La región fronteriza no cuenta con instituciones o programas enfocados al desarrollo del talento humano que se dedique a procesos productivos, esto debido a la falta de infraestructura técnica y especializada. Además no existen programas de capacitación dirigidos a la creación de empresas productivas. En general se cuenta con mano de obra no calificada y semicalificada, en la mayoría de los casos con formación empírica, debida al sistema de contratación informal operante. Cuando el empresario requiere un trabajador y no lo consigue fácilmente, prefiere contratar a alguien inexperto y realizar un proceso de formación –producción, convirtiéndose la empresa en una escuela temporal de formación de nueva mano de obra, pero con el limitante del empirismo en dicho proceso, lo cual incide directamente en la calidad, productividad y costo de producción final.

**Escasa formación gerencial de los empresarios.** La mayor parte de los empresarios han tenido un aprendizaje empresarial empírico, en cierta medida forzados por las circunstancias propias de su actividad. Esto ha llevado a asumir una posición de indiferencia sino de menosprecio, hacia el conocimiento y la aplicación de la teoría administrativa en la gestión de sus empresas. La mayoría de empresarios de Colombia y Ecuador en el sector confección realizan la totalidad de sus tareas de dirección y control y en consecuencia les queda poco tiempo para planear y proyectar el desarrollo de la empresa, e incluso para analizar a profundidad sus problemas coyunturales. Cabe resaltar que el perfil de los empresarios del sector de confección es bajo en cuanto a nivel educativo, aproximadamente el 65.5% de ellos ha terminado escasamente su bachillerato, el resto tienen un perfil menor.

**Desorganización.** La escala de su producción, los lleva a carecer de una capacidad negociadora y por ello son presas fáciles de los intermediarios, tanto de

aquellos que compran su producción como los que les venden las materias primas e insumos.

**Asociatividad.** Tanto los empresarios de Colombia y Ecuador por estar enfrentados a pocos compradores, se ven obligados a aceptar condiciones onerosas de comercialización como precios bajos, ventas a crédito, con largos plazos, y devolución injustificada de productos.

Estas desventajas se presentan en su relación con sus proveedores, particularmente cuando estos les ofrecen crédito, suministro de materiales de deficiente calidad y aceptación de sobrepagos. La no existencia de asociaciones con fines comunes y la poca cobertura de las existentes, no permite identificar la situación de real de estas unidades productivas y plantear estrategias acordes a las necesidades, existe dentro del gremio un factor de desconfianza para asociarse.

El proyecto pretende ser un mecanismo en pro de la cooperación entre empresas pequeñas y medianas existentes en la ciudad de Ipiales en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes y por supuesto para la comercialización de productos

La ventaja del modelo del *centro de calzado* es auxiliar en el rescate del poder de competitividad de las pymes del calzado, este proyecto contempla el establecimiento de un grupo piloto de calzado aunado a un banco de máquinas administrado por la Fundación P.exe. De manera que en este grupo piloto se desarrollarán de forma eficiente el calzado escolar y el calzado de trabajo.

A través de la formación de la red sistémica se busca el establecimiento de ventaja competitiva conjunta frente a los productores nacionales que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, se busca con el proyecto aprovechar el nicho de mercado existente tanto en la ciudad de Ipiales, así como la favorabilidad por su ubicación en zona de frontera.

El impulso para el desarrollo de un proyecto de este tamaño y de determinadas características son las ventajas hipotéticamente enunciadas a continuación.

- La concentración de empresas en una región atrae más clientes, con lo que el mercado se amplía para todas más allá de lo que sería el caso si cada una estuviese operando aisladamente
- La fuerte competencia a que da lugar esta concentración de empresas induce a una mayor especialización, división de trabajo, y, por ende, mayor productividad
- La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización
- Las repetidas transacciones en proximidad con los mismos agentes económicos generan mayor confianza y reputación lo que redunda en menores costos de transacción.
- La existencia del complejo, con conciencia de sí, facilita la acción colectiva del conjunto en pos de metas comunes (comercialización internacional, capacitación, centros de desarrollo tecnológico, campañas de normas de calidad, etc.). En esta última cabe aclarar que el proyecto procura la génesis de este sector así que se dejaran bases sólidas para que los empresarios puedan continuar en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia.

Todas las ventajas, tienen en común la noción de que la competitividad de la empresa, es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenecen. En efecto, esa mayor competitividad deriva de importantes externalidades, economías de escala, innovaciones tecnológicas y de procesos, que surgen de la intensa y repetida interacción de las empresas y actividades que integran el complejo.

Estas empresas y actividades se reforzarán mutuamente a través de la información la cual debe fluir casi sin estorbo, para que los costos de transacción sean menores, las nuevas oportunidades se perciban más tempranamente y las innovaciones se difunden con rapidez a lo largo de la red. Y la fuerte competencia en precio, calidad y variedad de lugar a nuevos negocios, fortaleciendo la rivalidad entre empresas y contribuyendo a mantener la diversidad.

Más aún, una vez constituido el cluster, se facilita la cooperación activa y consciente de sus miembros en pos de una mayor eficiencia colectiva; esto refuerza y hace acumulativas las externalidades iniciales; se facilita, por ejemplo, la colaboración entre empresas para abrir nuevos mercados, crear nuevos productos, compartir equipos o financiar programas de formación de mano de obra.

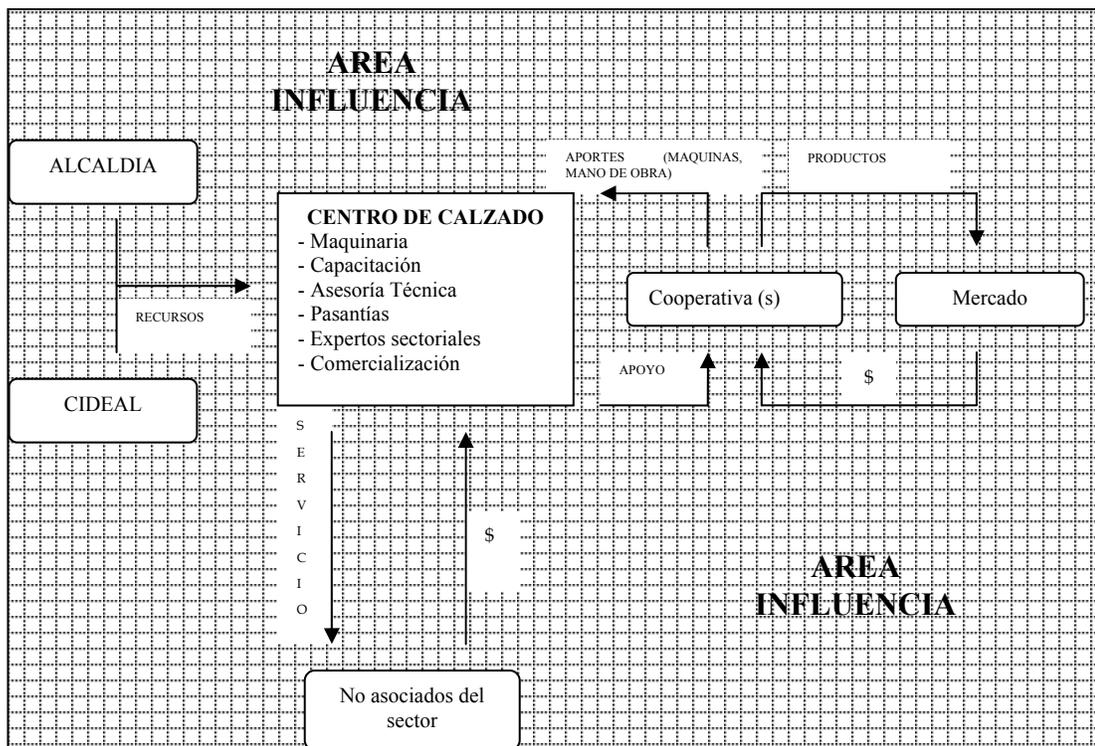
El Sistema de operación del proyecto esta conformado por los siguientes agentes Alcaldía Municipal de Ipiales, la Incubadora Binacional de empresas y la cooperativa de industriales del calzado (COINCAL), este ultimo será el directamente beneficiado del proyecto en su primera etapa, no obstante cabe aclarar que el proyecto es de carácter abierto hacia nuevos emprendimientos o asociaciones en este sector, los cuales pueden ingresar al proyecto bajo las condiciones imperantes del proyecto.

Se conformara un centro de calzado en la ciudad de Ipiales, sus funciones estarán coordinadas por la Incubadora Binacional de Empresas, haciendo este las veces de estamento administrador de los recursos que los distintos agentes colocan a disposición del proyecto, así como la subvención internacional proveniente de CIDEAL.

Las funciones de la incubadora Binacional de empresas son la de gestar proyectos de carácter asociativo que tengan como afinidad la producción y comercialización de calzado, colocando a disposición de estas herramientas y mecanismos de apoyo que maximicen la rentabilidad y la prolongación en el tiempo.

El centro de calzado constituye un proyecto de la Incubadora Binacional de Empresas, dentro de su función de constituir programas destinados a la generación de unidades productivas que beneficien a la región de frontera, lugar donde se ubica su función social; el desarrollar proyectos de calzado pretende convertir al programa binacional en una Incubadora Especializada en el sector del calzado. Se resalta que el proyecto no es un programa aislado a las políticas nacionales, así que éxito del proyecto también dependerá del apoyo de los estamentos gubernamentales, los cuales acompañan y respaldan su viabilidad y el impacto social positivo que representa para la comunidad.

**Cuadro 13. Esquema flujo de actividades del proyecto**



El anterior esquema nos presenta como interactúan los agentes interactúan los agentes así tenemos que los beneficiarios asociados se presentan inicialmente dentro del proyecto bajo la modalidad de precooperativa cuya principal característica es el acompañamiento o tutoría al que están ligados por un periodo determinado.

Las funciones del centro de calzado serán las de veedor y coordinador del éxito de los beneficiarios, para lo cual coloca a disposición los instrumentos de apoyo como son la capacitación, asesorías técnicas, pasantías y expertos sectoriales; además de estos instrumentos apoyo se colocara a disposición de los asociados y de usuarios del sector la maquinaria.

La maquinaria que va a estar a disposición de los beneficiarios proviene de los aportes de los mismos asociados (10 maquinas guarnecedoras), la alcaldía municipal de Ipiales la cual coloca a disposición del proyecto, en calidad de comodato # maquinas y el aporte de la subvención internacional proveniente de CIDEAL la cual dona # maquinas, toda esta maquinaria su uso, usufructo sera administrado por el centro de calzado.

Los ingresos para los participantes del proyecto corresponderán a su factor de producción, así los ingresos para los socios provendrán de tres modalidades no excluyentes, la remuneración al trabajo particular dentro de los procesos de fabricación, la retribución a los dueños de máquinas de acuerdo a las unidades producidas y la distribución de utilidades del proyecto, en estos aspectos el centro de calzado continúa con su labor de coordinador, con lo cual exime su responsabilidad jurídica directa de tipo laboral o comercial.

#### **Cuadro 14. Propósito general**

<b>PROPÓSITO GENERAL</b>	
Generar un grupo piloto del sector calzado, en la ciudad de Ipiales, que con alta eficiencia sustituya a los proveedores nacionales convirtiéndose en fuente de empleo	

<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	
RESULTADO No 1	Obtener el mejoramiento de la calidad en los productos del sector calzado
RESULTADO No 2	Generar productos altamente competitivos
RESULTADO No 3	Aplicar estrategias para el acceso a mercados actuales y nuevos
<b>ACTIVIDADES POR RESULTADO</b>	
RESULTADO No 1	Capacitación a mano de obra
	Asesoría técnica de procesos
	Adecuada compra de materia primas
RESULTADO No 2	Incremento de la productividad
	Métodos de producción eficientes
	Alianzas para la negociación
	Minimización de desperdicios
RESULTADO No 3	Actualización de diseño
	Desarrollo de marca
	Competitividad de precios
	Servicios y atención a clientes externos

**Cuadro 15. Recursos**

<b>RESULTADOS</b>	<b>RECURSOS</b>	
<b>Resultado No 1</b>	1.1	Instructor técnico en calzado
	1.2	Instructor técnico especializado
	1.3	Asesor en negociación y alianzas estratégicas
	1.4.1	Troqueladora 20 toneladas
	1.4.2	Compresor aspersor 20 lb
	1.4.3	Preformadora de talón
	1.4.4	Humectador de capellada
	1.4.5	Montadora de puntas
	1.4.6	Horno reactivador de dos puestos
	1.4.7	Pegadora de bolsa
	1.4.8	Terminadoras (2)
	1.4.9	Mackey
	1.4.10	Horno envejecedor
	1.4.11	Guarnecedoras (10)
1.4.12	Desvastadoras	
1.4.13	Hormario	
<b>Resultado No 2</b>	2.1	Instructor técnico especializado en producción
	2.2	Capacitación en asociatividad y negociación
	2.3	Instructor técnico y especializado en producción (corte)
<b>Resultado No 3</b>	3.1	Asesor en diseño
	3.2	Marketing de calzado
	3.3	Monitoreo de mercado
	3.4	Capacitación en administración
	3.5	Capacitación en mercadeo

### Cuadro 16. Matriz marco lógico

ASPECTO	META	PLAZO DE ENTREGA	INDICADOR	FUENTE DE VERIFICACIÓN	FACTORES EXTERNOS
PROPOSITO GENERAL	Generar un grupo piloto del calzado	Octubre 31/2004	# empleos directos Aumento de ingresos socios	Nominas de contabilidad Comparativo de estados financieros	El contexto regional y local permanece estable
RESULTADOS	Mejorar calidad del producto	Octubre 31/2004	Disminución de unidades defectuosas	Planillas de auditoria de calidad	Los empresarios mantienen su interés
	Generar productos altamente competitivos	Octubre 31/2004	Diferencias de precio frente a la tienda escolar	Estudio comparativo	Los clientes prefieren el producto
	Aumentar la participación en mercados actuales y nuevos	Octubre 31/2004	Sustitución de proveedores de otras regiones del país.	% de participación ventas iniciales / ventas totales	
ACTIVIDADES	Capacitación de mano de obra	Junio 15 agosto 20	Horas de capacitación	Planillas de asistencia	Los empresarios mantienen su interés
	Asesoría técnica en proceso	Junio a octubre	Horas de asesoría	Formatos de asesoría	
	Adecuada compra de materia prima	Inicia en junio	<u>%/descuento</u> precio plaza	cuadro comparativo precio plaza	La maquinaria funciona correctamente
	Compra de maquinaria	Inicia en junio	Cump. presupuesto maquinaria	Facturas y físico	
	Incrementar la productividad	Inicia en julio	Disminución de costos	Comparativo de costos	
	Método de producción eficientes	Inicia en julio	Horas de asesoría	Formatos de asesoría	
	Alianzas para la negociación	Inicia en junio	<u>%/descuento</u> precio plaza	cuadro comparativo precio plaza	
	Minimización de desperdicios	Inicia en junio	Mejora en costos de producción	Comparativo en el tiempo de costos	
	Actualización de diseño	Inicia en julio	Nuevos modelos y estilos.	Numero de nuevos modelos implementados	
	Desarrollo de marca	Inicia en julio	Posicionar producto en venta con marca	% ventas con marca propia	
	Competitividad en precios	Inicia en junio	<u>%/descuento</u> precio plaza	cuadro comparativo precio plaza	
Servicios y atención a clientes externos	Inicia en junio	Aumento en la satisfacción del cliente	# de quejas y reclamos		

## Cuadro 17. Plan financiero

### PLAN FINANCIERO AÑO 2004 (Pesos Colombianos)

FUENTES USOS	FUENTES				
	PEXE	MUNICIPIO	PRODUCTORES	SENA	TOTAL
CAPACITACION				30.000.000	30.000.000
INSTALACIONES		35.000.000			35.000.000
MAQUINARIA					0
Troqueladora 20 toneladas		13.688.000			13.688.000
Compresor-aspersor 200 lb	8.212.800				8.212.800
Preformadora de talón	0	6.844.000			6.844.000
Humectador de capellada	2.737.600				2.737.600
Montadora de puntas	0	24.638.400			24.638.400
Horno Reactivador 2 puestos	4.106.400				4.106.400
Pegadora de bolsa	6.159.600				6.159.600
Terminadoras (2)	13.688.000				13.688.000
Mackey	43.801.600				43.801.600
Horno Envejecedor	13.688.000				13.688.000
Guarnecedoras (10)			10.000.000		10.000.000
Desvastadoras (2)			4.000.000		4.000.000
Hormario			3.000.000		3.000.000
MATERIA PRIMA			36.000.000		36.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>92.394.000</b>	<b>80.170.400</b>	<b>53.000.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>255.564.400</b>

**NOTA:** LOS APORTES DEL MUNICIPIO SERAN LAS INSTALACIONES QUE PRESTARÁ A LA COOPERATIVA PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO PRODUCTIVO, QUE ESTA VALORADO EN \$35.000.000 Y \$45.170.400 EN EFECTIVO PARA LA COMPRA DE LA MAQUINARIA RESPECTIVA; EL SENA APORTARÁ CON CAPACITACION CON 3000 HORAS EN VARIOS CURSOS PARA LOS PRODUCTORES DE CALZADO, VALORADA EN \$30.000.000.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La búsqueda de recursos económicos debe convertirse en uno de los principales objetivos de la fundación para la autosostenibilidad, así como tiene que ser el compromiso de las directivas que están al frente de la fundación, la finalización del convenio con CIDEAL- AECI obliga a que se prepare un plan de contingencia en cuanto a la subvención que se ha venido recibiendo de estas entidades.

El fortalecimiento del servicio de crédito implica grandes beneficios para la incubadora dentro de sus objetivos de impacto social, así logrando ampliar la base de prestamos se puede atender un nicho de población emprendedora insatisfecha de recursos económicos con menores garantías y con mejor rentabilidad.

La formulación de un plan de negocios proveniente de la Fun P.exe debe significar un aval para las entidades financieras de la región, es así como se hace necesario la adopción de un modelo de plan de negocios de común acuerdo.

El proyecto de incubación debe nacer y crecer formando parte de un conjunto de relaciones y de redes de apoyo. Éstas deben incluir organizaciones relacionadas con las actividades técnicas y productivas cobijadas por la incubadora, tales como centros de investigación, laboratorios, empresas de base tecnológica, asociaciones gremiales, organismos públicos, universidades, etc

Es indispensable disponer de un sistema de información de gestión que permita efectuar una evaluación periódica del programa de incubación, de modo de producir un mejoramiento continuo del mismo.

Por otra parte, es altamente conveniente que la incubadora esté inserta en múltiples redes, de modo de mantener un conocimiento actualizado de los resultados de otras experiencias a nivel mundial y de poder comparar indicadores. Se debe tener en consideración, eso sí, que es fundamental compararse con incubadoras de similar misión, orientación y tamaño, toda vez que las dispersiones que se encuentran son significativas en la industria de la incubación, incluso entre los valores promedio y las medianas.

Atracción y reclutamiento de emprendedores exitosos; que además de la idea innovadora, tengan el potencial para convertirse en gestores de un nuevo negocio.

La energía y los recursos de la incubadora se deben focalizar en desarrollar los negocios que están siendo incubados en su interior; y en facilitar la interacción y el

aprendizaje entre ellos. Así, no sólo la generación de empleo y el crecimiento económico son impulsados por las mismas empresas residentes, sino que muchas veces esas mismas compañías son los proveedores más eficientes de servicios para cubrir sus propias necesidades. Por ello, la incubadora debe centrarse en desarrollar los recursos humanos de los incubados y en ofrecerles servicios que tengan un real impacto en su productividad.

La incubadora se debe gestionar como un emprendimiento de negocios en si mismo; desarrollando sus redes de actividad, sus proveedores y sus mercados. Los ejecutivos principales deben tener una nutrida experiencia empresarial para proyectar los servicios y para hacer de tutores de los incubados.

Una incubadora debe ser abierta y orientada al mercado; para beneficiarse de la competencia, haciéndose más dinámica y eficiente. Aquí juegan un papel clave las habilidades y capacidades de marketing y de innovación.

Los planes y políticas de una incubadora se deben desarrollar en conjunto con las autoridades locales, con las organizaciones empresariales y de negocios, con las instituciones de educación y con otras partes interesadas, de modo de asegurar su compromiso y su dedicación al proyecto.

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

Se requiere contratar personal afín al programa de incubación y mantenerlo motivado, de modo que constituya un aporte real al crecimiento de los negocios residentes. Para ello, se requiere que tengan en finanzas, marketing, contabilidad y planificación, habilidades de interacción con otras personas y capacidad de trabajar en redes. Asimismo, se requiere de habilidad para aconsejar a las empresas y para contactar a asesores externos.

Se debe lograr un buen entendimiento de las necesidades de los incubados, alcanzando el conocimiento suficiente de sus negocios como para anticiparse a los problemas y aprovechar las oportunidades que surjan.

El equipo de gerencia de la incubadora debe centrarse en agregar valor a los negocios de los incubados.

En el caso de las capacitaciones se logro identificar la dificultad que se presentaba en la elaboración del plan de negocios, observando el proceso de capacitación se concluía que entre los distintos emprendedores no existía homogeneidad en el aprendizaje lo cual disminuía el rendimiento así mismo esto se reflejaba en la elaboración del plan donde las personas con mayores avances eran los que tenían mayor rendimiento en las actividades de capacitación se evaluaron los distintos factores que intervenían en este hecho por parte de la dirección, se evaluó método capacitación y el perfil de los emprendedores y se noto que el nivel de escolaridad respecto a los avances en el proyecto era fundamental. Se debe atraer a los mejores emprendedores, ya que éstos atraen a su vez a otros emprendedores, generando un círculo virtuoso.

Una incubadora no es una operación inmobiliaria, sino que un centro integrado de servicios cuyas instalaciones facilitan la sinergia de los emprendedores residentes, entregando apoyo empresarial y financiero, extendiendo muchas veces sus servicios más allá de la incubadora.

Se debe poner mucho cuidado en la imagen que proyecta una incubadora. Así, se debe evitar el uso de palabras como “incubadora”, “apoyo” o “innovación” toda vez que atenten contra el prestigio de los incubados ante sus clientes, denotando una falta de competencia, de experiencia o de capacidad. Son preferibles designaciones como “centro de negocios” o “unidad de negocios”.

Se debe considerar servicios adicionales como secretaría, mensajería y recepción, compra de materiales e insumos, manutención y aseo, vigilancia, salas de reuniones, biblioteca, laboratorios y el acceso a infraestructura virtual (sitio web con herramientas personalizadas) asi como también ruedas de negocios

La principal de las debilidades detectadas se localiza en la falta de recursos para Atender las necesidades imperantes de financiación requeridas para cubrir los costos y gastos operativos propios del proceso de producción y/o comercialización de un bien o servicio de los emprendedores los cuales en su gran mayoría acuden a la fundación en busca de estos recursos.

Una de la modalidades mencionadas en incubación es la formación de empresas nuevas con carácter innovador, el hecho de cruzarse estos dos factores hace que para las entidades financieras el riesgo aumente lo cual hace que también las garantías deban ser mucho mas sólidas o mayor costo.

El carácter de prestamos para las empresas de acuerdo con los comentarios de los mismos emprendedores exige que de alguna manera se otorguen periodos de gracia (en especial para empresas nuevas), debido a la dificultades para la estabilización del negocio en las primeras etapas donde los montos por concepto de amortización de capitales y de intereses se los tiene colocar al producto o servicio disminuyendo la competitividad inicial de las empresas.

La alcaldía municipal dentro de sus funciones de desarrollo social estuvo vinculada activamente durante el proceso de iniciación del proyecto sin embargo el cambio de administración ha menguado su compromiso con el proyecto es necesario fortalecer este compromiso.

Criterios de acción no bien definidos para el funcionamiento de la incubadora. La claridad en el establecimiento de parámetros de avance de los proyectos no se dio explícitamente como factores imperantes para la continuidad de los mismos dentro de la incubadora. Es decir, el compromiso que adquiriría el emprendedor a la incubadora no se establecieron límites en el tiempo es imperante la concertación de un cronograma de plan de trabajo.

Los procesos de incubación de empresas han venido incursionando en Colombia como política para el fortalecimiento de la economía y la generación de empleo, sin embargo la cultura emprendedora no se trata de un proceso que se simiente con tanta facilidad, si bien es sabido el anhelo de las personas por tener mejores posibilidades de ingresos económicos, el deseo por crear empresas en Nariño no es una prioridad para sus habitantes debido a la dificultad del factor cultural de la aversión al riesgo.

El plan de negocios es una herramienta fundamental en este tipo de organizaciones y acorde con sus propósitos sin embargo no se está preparando pedagógicamente para su elaboración. Si bien se trata de una herramienta simple y la cual se supone que los profesionales en el área estarán en capacidad de desarrollarla no se le está dando el reconocimiento de oportunidad y el perfil útil que posee y representa para la sociedad.

Falta de experiencia en la ejecución de proyectos. El establecimiento de proyecto Pexe pretende atender a distintos sectores productivos como son los sectores servicios, agroindustrial, industrial, confecciones, agronómico y comercial así pues la formulación de estos proyectos requiera la orientación de expertos sectoriales que consideren las distintas variables que afectan de manera más profunda los proyectos, que se diferencia con los dos asesores a los cuales se le ha encomendado esta tarea.

Los servicios dispuestos por el gobierno nacional para que todos los procesos emprendedores y las empresas existentes puedan encontrar las herramientas que les sirvan para su creación y crecimiento, y de esta forma poder tener un sector empresarial fuerte, productivo y competitivo que impulse el crecimiento y el desarrollo colombiano.

Concursos empresariales de formación de empresas. La motivación para la formación de una cultura emprendedora constituye uno de los factores de éxito en las empresariales, es así como el aprovechamiento del nivel académico universitario

y tecnológico de la ciudad así como también la cantidad de instituciones que facultan, se debe considerar la posibilidad de forjar en la población estudiantil la posibilidad de colocar a concurso sus mejores proyectos con el fin de apoyar la investigación inicial o financiar parte de la inversión a través de una monto en dinero aportado por las distintas instituciones educativas, Cámara de Comercio, Gobierno Municipal y Fundación Pexe. También se debe motivar con la vinculación a la Incubadora de los proyectos que no sean ganadores luego de su evaluación.

Una parte fundamental con la que se puede complementar el trabajo que realizan los asesores empresariales es la concierne al diagnóstico y la motivación que se le da a las empresas constituidas para que realicen proyectos de reconversión. Se puede tomar como multiplicador de esta actividad a los estudiantes universitarios y/o tecnológicos los cuales también elaboran esta clase de diagnósticos para las empresas en el área de influencia de la incubadora. Así entonces los estudiantes referencian las oportunidades que representaría la aplicación de la innovación, por supuesto previamente se debe realizar una socialización con los estudiantes para que así puedan formular sus recomendaciones a los empresarios donde realizan sus actividades prácticas. En el caso de que los centros de educación no cuenten con actividades similares se debe dejar abierta a la posibilidad de que se convierta en una materia electiva.

La generación de una cultura emprendedora en la región significa ofrecer oportunidades llamativas a la generación de creación de empresas como es el caso de la ventanilla única en los trámites para la creación de empresas, exención en pagos de impuestos de industria y comercio por los primeros años para los emprendedores de la incubadora, o el no cobro de la legalización de la empresa en Cámara de Comercio

## BIBLIOGRAFIA

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Bogota: Prentice Hall, 2001, 382 p.

ROBLEDO, Jorge y TOVAR, Galo. Conocimiento y competitividad. Bogotá, Conciencias. 1993.

DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS. Madrid, cultural de ediciones S.A. 1998.

JEFREY, Pope. Investigación de Mercados. Bogotá: Ed. Norma, segunda edición 1997, 348 p

JANY, José Nicolás. Investigaciones Integral de mercados. Bogotá: Mc Graw Hill, 2000. 439 p

ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT. Barcelona, Mc Graw Hill. 1990.

SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile: Mc Graw Hill, 2000. 439 p.

DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS. Madrid, Eitorial cultural de Ediciones S.A. 1998.

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. México: Mc Graw Hill, tercera edición 1998. 339 p.

CONTRERAS, Marco elías. Formulación y evaluación de proyectos. UNAD. Bogotá, 1999. 592 p.

SHNARCH KIRBERG, Alejandro. Nuevo producto. Bogotá: Mc Graw Hill, tercera edición. 2001. 231 p.

PORTER, Michael. "Competitividad en Centroamérica: preparación de las empresas para la globalización". CLACDS. INCAE, 1999

CLACDS, INCAE, y Documento de discusión de Desarrollo del HIID, mayo, 1999.

MENDEZ A, Carlos E. Metodología (segunda edición). Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc Grawhill. Santa Fe de Bogotá. 1.995.

KINNEAR, Thomas C y Taylor, James R. Investigación de Mercados (Quinta edición). Mc Grawhill. Santa Fe de Bogotá. 1.999.

VARELA V, Rodrigo. Evaluación Económica de inversiones. Norma. Santa Fe de Bogotá. 1.993.

SHANK , Jhon K y GOVINDARAJAN, Vijay. Gerencia estratégica de costos. Norma. Santa Fé de Bogotá. 1.995.

KAFFURY, Mario. Administración Financiera. Publicaciones Universidad externado de Colombia. Santa Fe de Bogotá. 1.981.

GUILTINAN, Joseph. Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas. Mac Graw Hill. Santa Fé de Bogotá. 1.999.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Printece Hall Hispanoamericana S.A. México. 1.998.

KOONTZ, Harold y WEIRICH, Heinz. Administración(Novena Edición). Mc Graw Hill. Ciudad de México. 1.990.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Norma. Santa Fe de Bogotá. 1.995.

BENAVIDES, Oscar y NARVÁEZ Guillermo. Gerencia Estratégica. Páginas Libres, Segunda Edición Digital. Pasto, 2003.

Benavides Oscar y Otros. "Plan Estratégico Financiero". Páginas Libres, Segunda Edición Digital. Pasto, 2003.

Benavides Ana y Carrera Cruz. "Necesidades y potencialidades laborales para la generación de empleo en el sector uno del municipio de Ipiales 2001" Tesis para optar por el título de sociólogas, Universidad de Nariño, Sanjuán de Pasto, 2003.

Bañón, Rafael Carrillo Ernesto. (comps.) "la nueva Administración Pública" . Universidad Textos. Madrid 1997.

Bueno Campos, Eduardo. "Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y casos" Ediciones Pirámide S.A. Madrid 1991.

Grima Terre, Joan-David y Tena Millán Joaquin. "Análisis y formulación de estrategias empresarial". Hispano Europa S.A. 1987

Kliksberg, Bernarndo. "Gerencia Pública en tiempos de incertidumbre". INAP. 1989.

Argenti, John. "Planificación de la empresa". Oikos – Tau, S.A. Ediciones. 1969.

Gore, Ernesto. "La Educación en la Empresa" Ediciones Granica S.A. 1998

Garde Roca, Juan Antonio y Ferraz Ricarte Ramón. Lecturas de Gerencia desde la Administración Financiera". Instituto de estudios Fiscales. Madrid 1996.

De Val Pardo, Isabel. Organizar. Acción y efecto". ESIC. . Mayo 1997.

Aguirre Sádaba, Alfredo A., Castillo Clavero Ana Ma y Tous Zamor Dolores. A "Administración de Organizaciones. Fundamentos y Aplicaciones". Ediciones Pirámide S.A. 1999

Godet, Michel. "Prospectiva y Planificación Estratégica" S. G. Editores S. A. 1991.

Martínez Martínez, Miguel Ángel. "Casos Prácticos de Management Estratégico". Ediciones Díaz de Santos. 1996.

<http://web.ceo.cl/newtenberg/609/propertyvalue-1150.h>

## ANEXOS

**Anexo A**  
**REGLAMENTO INTERNO FUNDACION PARQUE BINACIONAL EXPERIMENTAL DE EMPRESAS**

I. DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 1. Definición

1. La P.EXE es una organización sin ánimo de lucro que involucra al sector público, privado y comunitario, de la región fronteriza colombo-ecuatoriana, propiciando una oferta de ambientes y recursos para facilitar la creación de empresas rentables y la reconversión de empresas de comercio preexistentes hacia la producción y la industria, con prioridad en productos destinados a la exportación extra regional e internacional o a la sustitución de importaciones regionales.

2. La Fundación P.EXE tiene su sede principal en la ciudad de Ipiales – Colombia y otra sede en la ciudad de Tulcán- Ecuador.

Artículo 2. Objetivos

1. Objetivo General

El Objetivo principal de la Incubadora es contribuir a la conformación de una nueva organización económica en la zona fronteriza Colombo – Ecuatoriana, en Ipiales y Tulcán, a través de la creación de empresas y de la reconversión de las ya existentes, facilitando la aplicación del conocimiento científico, técnico y tecnológico para la generación de productos y servicios acordes a las necesidades de los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

2. Objetivos Específicos

Son objetivos de la Fundación P.EXE:

1. La creación y montaje del parque experimental de empresas, garantizando su autosostenibilidad, de tal manera que se creen ambientes y recursos que favorezcan la creación y reconversión empresarial.
2. El diseño y ejecución de un modelo integrado de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento
3. La puesta en marcha de un fondo de apoyo económico destinado a facilitar la financiación a las nuevas empresas y/o reconvertidas como incentivo a las mejores empresas innovadoras promovidas.

## II. ORGANIZACIÓN

### Artículo 3 – Órganos de Gobierno y Administración

Serán Órganos de Gobierno y administración de la Fundación P.EXE:

- a. La Asamblea General de Socio
- b. La Junta Directiva
- c. Consejo Consultivo de Desarrollo Fronterizo (Binacional)
- d. Director Ejecutivo
- e. Coordinador Incubadora Binacional de Empresas
- f. Comités de apoyo
  - Comité de Proyectos
  - Comité de Crédito
  - Comité de Facilitadores
  - Comité de Comercialización
  - Comité de Participantes

### **CAPITULO PRIMERO. DE LA ASAMBLEA DE SOCIOS**

#### Artículo 4. La Asamblea de Socios

La Asamblea General de miembros es la máxima autoridad de la FUNDACIÓN, y en ella tendrán derecho a voz y voto los miembros Asociados Fundadores, los Fundadores Institucionales, los Adherentes y los Institucionales Adherentes, proporcional al número de derechos. Los miembros honorarios y benefactores podrán asistir a las reuniones con derecho a voz pero sin voto. La Asamblea General de miembros deberá reunirse en forma ordinaria tres veces al año, a más tardar el último día hábil de los meses de abril, agosto y diciembre y en forma extraordinaria tal como lo contemplan los estatutos.

#### Artículo 5. Son funciones de la Asamblea General

- a. Señalar las políticas generales que deba seguir la FUNDACIÓN para el desarrollo de sus objetivos y finalidad.
- b. Elegir los miembros de la Junta Directiva, que de acuerdo con los estatutos le corresponda.
- c. Aprobar las reformas estatutarias que fueren necesarias y convenientes para la finalidad de la FUNDACIÓN, guardando la natural concordancia con los objetivos y la esencia de la FUNDACIÓN.
- d. Considerar, y aprobar si fuere el caso, el informe anual general de actividades y de estados financieros en particular, que deben presentar la Junta Directiva y el Director Ejecutivo, así como el presupuesto de la vigencia correspondiente.
- e. Nombrar y remover libremente al Revisor Fiscal y su suplente, y fijarle su remuneración.
- f. Decretar la disolución de la FUNDACIÓN, y así mismo, determinará en ese acto administrativo que los bienes que integran el patrimonio neto de la FUNDACIÓN pasan a la Cámara de Comercio de Ipiales (Colombia), como entidad corporativa, gremial, privada y sin ánimo de lucro.

- g. Delegar en la Junta Directiva lo que permita la ley, y se considere oportuno y pertinente.
- h. Aprobar su propio Reglamento.
- i. En cada una de las reuniones de la Asamblea General, nombrar, de los miembros con derecho a voto, aquél que ejercerá como Presidente de la Asamblea.
- j. Las demás que le correspondan como suprema autoridad de gobierno de la FUNDACIÓN.
- k. La Fundación respetará la propiedad Intelectual Industrial de los miembros fundadores, los miembros adherentes, miembros Institucionales y de sus usuarios emprendedores y colaborará con ellos la propiedad Intelectual e Industrial en su protección.

#### Artículo 6. Junta Directiva

Son atribuciones de la Junta Directiva, las de asesorar, planear, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas y las actividades de la FUNDACIÓN, de conformidad con lo dispuesto en los Estatutos de la Fundación P.EXE.  
Remitirse al documento.

#### Artículo 7. Funciones

Son atribuciones de la Junta Directiva, adicionales a las de asesorar, planear, dirigir, coordinar y controlar la ejecución de los programas y las actividades de la FUNDACIÓN, de conformidad con lo dispuesto en estos Estatutos, además tendrá las siguientes funciones:

- a. Nombrar y remover libremente al Director Ejecutivo de la FUNDACIÓN por concurso, lo cual será reglamentado.
- b. Aprobar la reglamentación interna que regula la estructura administrativa, la planta de personal y, en general, la operación y el funcionamiento de la FUNDACIÓN, y la que sea presentada a su estudio por el Director Ejecutivo.
- c. Aprobar la planta de cargos de la FUNDACIÓN, con sus respectivas remuneraciones.
- d. Delegar en el Director Ejecutivo, de sus funciones, las que estime convenientes, siempre que fueren susceptibles de ser delegadas.
- e. Autorizar al Director Ejecutivo para gravar o enajenar bienes inmuebles de propiedad de la FUNDACIÓN.
- f. Asegurar las estrategias y las pautas que garanticen el mayor crecimiento patrimonial y la rentabilidad de los bienes de la FUNDACIÓN.
- g. En unión con el Director Ejecutivo, y con base en la evolución y el desarrollo de los proyectos, determinarán el período de estadía de los Emprendedores de la Fundación.
- h. Presentar a consideración de la Asamblea General los estados financieros del ejercicio contable correspondiente, un informe de actividades, así como el proyecto de presupuestos para el periodo concerniente, para lo cual deberá ejercer control y evaluación permanente.
- i. Establecer y actualizar permanentemente las pautas para la selección de los emprendedores, por las que debe regirse el comité de Proyectos y para la contratación de aquéllos con la FUNDACIÓN.

- j. Aprobar los actos y los contratos que deba ejecutar el Director Ejecutivo y cuya cuantía supere cincuenta (50) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- k. Aprobar el ingreso de nuevos miembros.
- l. Conocer y aprobar las renunciaciones voluntarias de los miembros de la FUNDACIÓN.
- m. Aprobar las decisiones que conciernen, en desarrollo del Artículo 19 de estos estatutos, sobre exclusión de miembros.
- n. Elegir de entre sus miembros, su Presidente y Vicepresidente.
- o. Elegir la persona que desempeñará las funciones de secretario de la misma, que en todo caso será funcionario de la FUNDACIÓN.
- p. Nombrar reemplazo interino por renuncia voluntaria o falta definitiva de alguno de sus miembros, por el periodo faltante hasta la próxima reunión de la Asamblea General. Si hay renuncia o cambio del representante legal de la entidad que representa asumirá el cargo el nuevo representante legal de dicha entidad
- q. Crear los Comités que considere conveniente para el cumplimiento de los objetivos
- r. Las demás que naturalmente le correspondan.

### ***CAPITULO TERCERO. CONSEJO CONSULTIVO DE DESARROLLO FRONTERIZO***

Artículo 8. Consejo Consultivo de desarrollo Fronterizo

Son funciones del Consejo Consultivo de Desarrollo Fronterizo

- a) Proponer y discutir planes de desarrollo de la región fronteriza que afecten la creación de empresas y generación de empleo.
- b) Promover la concertación entre los sectores público y privados de la frontera para la creación de un entorno favorable a la Inversión.

Parágrafo 1. La Integración de este comité será determinado por la Junta Directiva.

Parágrafo 2. Este comité se reunirá al menos una vez por año y tendrá participación paritaria de Colombianos y Ecuatorianos.

### **CAPITULO CUARTO. DE LOS ORGANOS UNIPERSONALES**

Artículo 9. Director Ejecutivo

La FUNDACIÓN tendrá un Director Ejecutivo que será nombrado y removido libremente por la Junta Directiva.

Parágrafo 1. En las ausencias temporales o definitivas el Director Ejecutivo será reemplazado por el suplente que designe la Junta Directiva.

Artículo 10. Son funciones del Director Ejecutivo:

- a. Ejercer la representación legal de la FUNDACIÓN; y, en consecuencia, representarla judicial y extrajudicialmente, por sí mismo o mediante apoderado debidamente constituido.

- b. Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos, acuerdos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- c. Designar al personal de la FUNDACIÓN cuyo nombramiento no le corresponda a la Junta Directiva, celebrar los contratos del caso y en general coordinar la buena marcha de todos los empleados y de las dependencias.
- d. Vigilar y garantizar la recaudación de los recursos de la FUNDACIÓN, así como el cuidado de sus bienes.
- e. Celebrar los actos y contratos en los que la FUNDACIÓN forme parte y velar para que se ajusten a los estatutos y a las leyes. Los que por su cuantía de cincuenta (50) salarios mínimos mensuales legales vigentes le estén atribuidos, y, si su cuantía fuere mayor, solicitar que le sean autorizados por la Junta Directiva.
- f. Firmar los balances y los demás estados e informes financieros.
- g. Convocar a las reuniones de Junta Directiva y de Asamblea General, así como asistir y rendirles un informe general de actividades, concernientes a sus funciones estatutarias y legales.
- h. Dar cuenta a la Asamblea General, o a la Junta Directiva, según el caso, de las irregularidades que observe en el ejercicio de las actividades desarrolladas por la FUNDACIÓN.
- i. Garantizar el eficaz y permanente desarrollo de la presencia institucional de la FUNDACION ante la sociedad en general y ante los emprendedores en particular.
- j. Las demás que le señalen los estatutos y la ley, y las que siendo compatibles con su cargo, le asigne la Asamblea General y la Junta Directiva.

#### Artículo 11. Coordinador Incubadora Binacional de Empresas

El coordinador de la Incubadora Binacional de Empresas se elegirá por proceso de convocatoria abierta a los profesionales de la Zona de influencia del proyectos, y se evaluará de acuerdo a los parámetros que la Junta Directiva o los miembros que ésta delegue para tal fin se establezcan, tales como: Formación académica, experiencia, disponibilidad de tiempo, relaciones personales, entre otros.

El coordinador de la Incubadora Binacional de Empresas se encargará de las siguientes funciones:

- a. Organizar, planificar, coordinar y ejecutar los programas de trabajo del Proyecto Incubadora Binacional de Empresas, sometiéndolos a revisión del Director Ejecutivo.
- b. Planear y desarrollar las actividades necesarias para la ejecución del Proyecto dentro de la zona fronteriza y fuera de ella.
- c. Coordinar el personal asignado al proyecto tanto en la ciudad de Ipiales como en Tulcán, velando por que se cumplan sus funciones y los objetivos trazados.
- d. Garantizar la presencia institucional de la FUNDACION - Proyecto Incubadora Binacional de Empresas, ante la sociedad del área de influencia del proyecto, en general y ante los emprendedores en particular.
- e. Cumplir las metas establecidas en el Plan Operativo, aprobado por la Fundación P.EXE y las instituciones cooperantes.
- f. Promover el Proyecto de Incubación Binacional de Empresas y buscar alianzas estratégicas con Instituciones nacionales e internacionales, que por su objeto social sean de aporte para el desarrollo del proyecto.

- g. Informar al Director Ejecutivo o a la Junta Directiva, según el caso, de las irregularidades que observe en el ejercicio de las actividades desarrolladas por la FUNDACION y/o Proyecto Incubadora.
- h. Las demás que le sean asignadas y que sean acordes a las políticas de ejecución del proyecto.

## **CAPITULO CINCO. COMITES DE APOYO**

### **Articulo 12. Comité de Proyectos**

El comité de Proyectos estará integrado por los Asesores Empresariales, tanto de Ecuador como de Colombia, un representante de la Junta Directiva especialista en Proyectos, el asistente Administrativo y el coordinador del proyecto de Incubadora Binacional de Empresas.

Son funciones del Comité de Proyectos:

- a. Revisar y estudiar la documentación de los Proyectos
  - Ficha de inscripción de Proyectos
  - Perfil de empresa
  - Documentación del emprendedor (Fotocopia de la cédula de ciudadanía, Certificado de registro y representación legal de la empresa, estudio socioeconómico, declaración de impuestos a la fecha y Certificado de evaluación de compromiso, emitida por el Psicólogo
  - Dictamen de Viabilidad (emitido por los asesores empresariales)
  - Dictamen de necesidades de capacitación y asistencia técnica (emitido por los asesores empresariales)
  - Solicitud de crédito (si aplica)
- b. Emitir el dictamen de viabilidad con base en la documentación anterior, de acuerdo a los 4 criterios de evaluación de Proyectos: a) Viabilidad técnica, económica y financiera; b) Innovación del proyecto; c) Impacto social y ambiental; d) Calidad del talento Humano que presenta el proyecto
- c. Dar aprobación de ingreso a los emprendedores con sus proyectos, y especificar en el grupo que se vincula a cada emprendedor, es decir, el grupo de residentes o externos.
- d. Efectuar el seguimiento (mensual) sobre eficiencia y eficacia de las anteriores actividades, a través de los indicadores de gestión que para el caso se establezcan y emitir el informe correspondiente.

### **Articulo 13. Comité de Crédito**

El comité de crédito estará integrado por el Presidente de la Junta Directiva, el director ejecutivo, representante de la banca comercial, invitado de la Junta directiva de Cámara de Comercio que posea experiencia en el campo crediticio, los asesores empresariales y el coordinador del proyecto.

Son funciones del Comité de crédito:

- a. Estudiar el Reglamento de Crédito y ponerlo en práctica cada vez que haya una solicitud de crédito por parte de los emprendedores. Ver Reglamento de Crédito.

- b. Revisar y estudiar la información del proyecto y del emprendedor que solicita el crédito, la cual debe contemplar:
  - Carpeta evaluada en el Comité de proyectos y su dictamen de aprobación del ingreso
  - Documentación de la solicitud de crédito:
    - ✓ Solicitud de crédito
    - ✓ Cotizaciones de los elementos / documentos que se desea adquirir (maquinaria, materia prima, registros y patentes, etc.)
    - ✓ Garantías del emprendedor según aplique (certificados de tradición, tarjetas de propiedad de vehículos, certificados de cámara de comercio, facturas de propiedad de maquinaria, entre otros)
    - ✓ Consulta en la CIFIN
    - ✓ Recibos de pago de servicios públicos
- c. Emitir el dictamen de aprobación del crédito con las observaciones a que haya lugar (montos aprobados, destino del dinero a desembolsar, plazos de crédito, tasa aprobada, seguimiento a efectuar, cambios en la documentación que se sugiera, y número y periodicidad de las visitas de seguimiento)
- d. Efectuar el seguimiento sobre eficiencia y eficacia de las anteriores actividades, a través de los indicadores de gestión que para el caso se establezcan y emitir el informe correspondiente.

#### Artículo 14. Comité de Facilitadores

Este comité estará integrado por los facilitadores y asistentes técnicos (si es necesario) que para cada área temática se vincule a la Fundación P.EXE en su Proyecto de Incubadora Binacional de Empresas, además del coordinador de la Incubadora y el Asistente Administrativo.

Son funciones del Comité de Facilitadores:

- a. Revisar y actualizar las propuestas de capacitación y las metodologías pedagógicas que para cada área temática se estructure, de acuerdo a las necesidades que se vayan encontrando en los emprendedores
- b. Evaluar que los planes de actividades propuestos para la capacitación de los emprendedores residentes y externos se esté cumpliendo a cabalidad, y en caso contrario evaluar las posibles causas y plantear su plan de acción.
- c. Brindar el apoyo necesario para el mejoramiento y aprovechamiento de las actividades y servicios que brinda La Incubadora Binacional de Empresas, en el proceso de generación de empresas nuevas y reconvertidas.
- d. Apoyar la programación y desarrollo de talleres que permitan tanto a la Planta administrativa de la Fundación así como a los emprendedores interactuar y compartir conocimiento y experiencias enriquecedoras para sus proyectos y desarrollo de actividades laborales.
- e. Garantizar el aprendizaje y aprovechamiento de los recursos y capacitaciones por parte de los emprendedores
- f. Efectuar el seguimiento sobre eficiencia y eficacia de las anteriores actividades, a través de los indicadores de gestión que para el caso se establezcan y emitir el informe correspondiente.

## Artículo 15. Comité de Comercialización

Estará integrado por el coordinador de la Incubadora, el Promotor comercial, el facilitador de mercadeo y el apoyo en Comunicación social que se vincule a la Fundación.

Serán funciones del Comité de Comercialización

- a. Desarrollar un plan de mercadeo y de promoción de las Actividades de la Fundación y de la Incubadora Binacional de Empresas que permita adelantar los siguientes componentes:
  - Convocatoria abierta, de carácter permanente dirigida a emprendedores potenciales.
  - Presencia Institucional externa, por medio de la cual se construirá un espacio para las actividades de la entidad en la comunidad. Se emplearán dos herramientas básicas:
    - Trabajo de medios. A través de entrevistas, boletines de prensa, información a reporteros etc., acerca de los logros, planes y actividades de la institución. Estas actividades se generarán en la medida que se consideren necesarias sin perder presencia en el público.
    - Programa de Seminarios. La entidad a través de sus capacitadores, invitados y convenios organizará quincenalmente charlas sobre temas técnicos y de actualidad con un carácter eminentemente práctico. En estas charlas habrá un espacio de invitación a las actividades de promoción para potenciales emprendedores. Las charlas serán desarrolladas por un capacitador interno y uno invitado.
    - La información de los progresos y logros dentro de las metas propuestas tendrá como propósito adicional atraer instituciones que sean potenciales aportantes de recursos económicos y técnicos.
      - Comunicación Interna dirigida a los emprendedores residentes y externos, asociados y entidades amigas y relacionadas. Se buscará generar un flujo adecuado y actualizado de información de los logros y obstáculos en las actividades diarias
  - b. Efectuar el seguimiento sobre eficiencia y eficacia de las anteriores actividades, a través de los indicadores de gestión que para el caso se establezcan y emitir el informe correspondiente.
  - c. Adelantar actividades de promoción para los emprendedores a través de los proyectos que presenten la necesidad de abrir nuevos mercados, impulsar marcas y/o productos, y la diversificación de los mismos.

## Artículo 16. Comité de Participantes

El comité de participantes estará integrado por los clientes de la Incubadora Binacional de Empresas que hayan adquirido una relación contractual a través de la Fundación P.EXE, es decir, los emprendedores y los usuarios de los servicios que presta y regula la Incubadora.

A este comité de participantes pertenecerán cuatro emprendedores, escogidos por el grupo de emprendedores vinculados y activos dentro de la Fundación. Los representantes deberán tener su contrato con la Fundación P.EXE firmado y deberán encontrarse al día

con sus obligaciones económicas, por otro lado deberán ser emprendedores que por su rendimiento en los proyectos, la asistencia a las capacitaciones y el aprovechamiento de las Asistencias técnicas se constituyan en ejemplo para el grupo de personas vinculadas con la Fundación.

Este comité de Participantes tendrá comunicación directa con los Asesores Empresariales, en primera instancia, con la Coordinación de la Incubadora, en segunda instancia y con el Director Ejecutivo de la Fundación en tercera instancia y a través de éste último con la Junta Directiva de la Fundación P.EXE, para dar atención a los problemas, sugerencias y/o cualquier inquietud que del ejercicio normal de actividades, y de la misma convivencia en la Incubadora puedan derivarse.

Las Funciones del Comité de Participantes serán:

- Velar por el buen cumplimiento de los servicios de la Incubadora Binacional de Empresas
- Apoyar el avance de los proyectos de los Emprendedores vinculados con la Incubadora Binacional de Empresas
- Representar al grupo de emprendedores ante las Instancias de la Fundación P.EXE, así: con los asesores empresariales, la coordinación, el Director Ejecutivo y la Junta Directiva.
- Apoyar las actividades de motivación de nuevos emprendedores
- Velar por el buen nombre de la Incubadora y de la Fundación P.EXE ante los demás emprendedores, los empresarios y la comunidad en general.

### III. DE LOS CLIENTES DE LA FUNDACION PARQUE BINACIONAL EXPERIMENTAL DE EMPRESAS.

#### Capitulo 1. Clientes

Articulo 17. Son clientes de la Fundación: Los usuarios, los emprendedores incubados, emprendedores reconvertidos, los cuales podrán ser de tres tipos:

**a) Emprendedores Internos.** Son los empresarios que alquilan espacio de uso exclusivo en las instalaciones de la FUNDACIÓN y además utilizan los demás servicios ofrecidos. Se asociara a emprendedores internos aquellos que desarrollen nuevos proyectos tendientes a crear empresas.

**b) Post – emprendedores.** Son aquellos que han alcanzado madurez y que, cumplida su estancia contratada, solicitan y les es aprobado por la Junta Directiva de la FUNDACIÓN, permanecer más tiempo. Las condiciones y reglamentaciones para la extensión del contrato será tarea que el Director Ejecutivo coordinará cada vez con la Junta Directiva. A este grupo de emprendedores podrán pertenecer aquellas personas que estén desarrollando proyectos de creación empresarial o de reconversión.

**c) Emprendedores Externos.** Son aquellos que sin disfrutar de las ventajas de la convivencia en la Emprendedora, tienen un vínculo contractual con ella que les permite

utilizar los demás servicios. A este grupo de emprendedores pertenecen aquellos proyectos que encaminen procesos de reconversión.

**Parágrafo 1.** Las entidades, los proyectos a incubar y los proyectos de reconversión pueden surgir de los siguientes grupos o personas:

- 10 Los profesionales recién egresados, estudiantes y profesores o investigadores de universidades, con prototipos o proyectos comercialmente viables.
- 11 Los profesionales en ejercicio, con experiencia y conocimientos técnicos que deseen crear su propia empresa.
- 12 Los Jubilados o profesionales que provengan de empresas donde su desempeño les haya permitido desarrollar habilidades para la creación de empresas.
- 13 Las empresas preexistentes de comercio y de servicios que quieren reconvertir su actividad económica hacia la producción o industria.
- 14 Las empresas que buscan la diversificación mediante las innovaciones en los productos, los procesos, los servicios, o las nuevas unidades de negocios para el mercado interno o de exportación, o que, convencidas del ambiente propicio de la emprendedora, desean descentralizar uno o varios de sus proyectos de investigación y desarrollo, o acompañar la creación de nuevos proveedores.
- 15 Las entidades nacionales o extranjeras que en uso de las ventajas ofrecidas por el municipio de Ipiales como es la Zona Especial Económica de Exportación (Ley 677 de 2001, Decreto Reglamentario 1227 de 2002), la Ley de Fronteras (Ley 191 de 1995), determinen crear componentes empresariales, útiles a la cadena productiva o de negocios.
- 16 Las empresas que se incluyan en las políticas nacionales de fortalecimiento y fomento de las cadenas productivas.
- 17 Cualquier otro grupo humano, empresarial, académico o de investigación, o empresa asociativa, que plantee proyectos que puedan ser del alcance de los objetivos de la Fundación.

## **Capítulo 2. Selección de Proyectos Empresariales**

Artículo 18. Criterios de Selección

a. Criterios excluyentes

- Empresas / proyectos considerados no viables técnica y/o económicamente
- Empresas / proyectos que no contemplen la Innovación dentro de sus planteamientos
- Empresas / proyectos que generen impactos sociales y/o ambientales negativos
- Empresas / proyectos que sean presentados por emprendedores no comprometidos con su proyecto de vida
- Empresas que no compartan los lineamientos de la Incubadora en cuanto al concepto de empresas nuevas y empresas en proceso de reconversión

b. Criterios Preferentes

- Empresas / proyectos que se enmarquen dentro de la reactivación económica en la zona Fronteriza Colombo-ecuatoriana, en especial las zonas de mayor depresión.

- Proyectos / empresas que generen espacios de integración binacional a nivel económico, social y cultural.
- Empresas / proyectos a desarrollar en el área de influencia de la incubadora Binacional de Empresas
- Empresas / proyectos que faciliten la generación de empleo o al menos el mejoramiento de las condiciones laborales actuales – si es el caso- de la mano de obra de los mismos.
- Empresas / proyectos destinados a producir recursos que sustituyan la importación desde el interior del país y/o que impulsen la exportación extraregional o internacional.
- Empresas / proyectos que desarrollen su objeto social con base en los sectores que se han determinado como importantes para la región (agroindustria, metalmecánica, maderas, servicios, turismo)

#### Artículo 19. Proceso de selección

El proceso de selección se considerara iniciado desde la fecha en que se presente la documentación completa.

#### Artículo 20. Puntos de Información

La Fundación P.EXE para el desarrollo de su Proyecto de Incubadora Binacional de Empresas ha determinado los siguientes centros de atención, en Ipiales en el Centro Comercial Rumichaca locales 25, 15 y 16; y en Tulcán Edificio de la Gobernación Primer Piso.

En estos centros se garantizara la entrega de la información requerida para que los Emprendedores puedan conocer Las instalaciones, los servicios que se prestan, las condiciones del contrato de prestación de servicios por parte de la Fundación P.EXE, los precios vigentes, la documentación necesaria y la metodología del proceso selectivo (ver criterios de selección Artículo 12).

#### Artículo 21. Documentación Exigida

1. Ficha de inscripción, diligenciada y firmada por le Emprendedor interesado
2. En el caso de personas jurídicas, poder o documento acreditativo de la representación legal del solicitante y copia del registro de constitución. En el caso de personas naturales, la fotocopia de la cedula de ciudadanía.
3. Diligenciar el Formato de Plan de Empresa, que se adjuntara a la Ficha de inscripción

Si se trata de una empresa ya constituida a la fecha de la inscripción, se deberá presentar:

4. Certificado de Constitución y representación legal, emitida por Cámara de Comercio, en donde se explique claramente el objeto social de la empresa constituida.
5. Comprobante de declaración de impuestos al día (si es declarante o no declarante según el caso. Ver Estatuto Tributario).

#### Artículo 22. Lugar de Presentación de Inscripciones

La ficha de inscripción así como la documentación adjunta deberá ser entregada en las Oficinas de la Fundación P.EXE relacionadas en el artículo 20, al Asesor Empresarial que le haya sido asignado.

#### Artículo 23. Estudio del proyecto

- a. El Plan de Empresa constituirá el principal documento en el proceso de selección de proyectos
- b. Durante el proceso de estudio, se podrá pedir a todo posible emprendedor la documentación requerida para una correcta valoración. No se considera imputable a la Fundación la posible demora producida por la tardanza en la entrega de la información mencionada en el artículo 25.
- c. Las conclusiones del estudio del Plan de Empresa se recogerán en un acta que formara parte de la Carpeta abierta a la persona interesada. Solo si el resultado del informe es positivo, el proyecto se considerara técnicamente aceptable, lo que se valorara en el Comité de Proyectos constituido para tal fin de acuerdo a los puntos establecidos en el Artículo 21 del presente documento.

#### Artículo 24. Dictamen de Viabilidad

El estudio de viabilidad del proyecto recogerá el análisis de las áreas fundamentales de la Empresa, extraído de los datos y planteamientos del Plan de Empresa. El informe técnico que contempla dicha evaluación y la justificación de la evaluación en puntuación se denominara DICTAMEN DE VIABILIDAD, este se realizara en Plazo máximo de 30 días hábiles contados desde la entrega de la Inscripción a la Incubadora o a la fecha de cierre de la Convocatoria.

Este dictamen de viabilidad será emitido por los Asesores Empresariales de la Fundación P.EXE y será verificado en la reunión que de Comité de Proyectos se convoque para el estudio.

#### Artículo 25. Resolución del Proceso selectivo

Concluido el proceso de documentación y por solicitud de los asesores empresariales se convocará reunión del comité de Proyectos para considerar las propuestas presentadas. Una vez se verifique la documentación y los dictámenes de viabilidad de los proyectos, el comité determinará a través de un acta la aceptación o rechazo de las propuestas presentadas. Esta acta será incluida en la carpeta de cada uno de los candidatos a emprendedor.

Una vez se tenga la aceptación de ingreso a la Fundación P.EXE dentro de la Incubadora Binacional de Empresas, el emprendedor deberá firmar un contrato de Prestación de servicios contemplado para dar formalidad a la inclusión de un emprendedor al centro.

#### Artículo 26. Comunicación del resultado del proceso selectivo

Una vez culminado el proceso de estudio de la propuesta y teniendo el acta del Comité de Proyectos, La Fundación P.EXE a través de la Incubadora Binacional de

Empresas notificara a los proponentes de los proyectos los resultados vía telefónica o personalmente cuando el emprendedor es invitado a las reuniones de aceptación de miembros.

A partir de la notificación favorable, se podrán exigir los documentos necesarios para acreditar la veracidad de los datos expuestos en el proyecto presentado.

#### Artículo 27. Firma del Contrato y periodo de vigencia de la Adjudicación

Una vez comunicada la decisión de la Incubadora Binacional de Empresas, se llevara a cabo la firma del contrato de prestación de servicios por parte de los emprendedores y la Fundación P.EXE a través de su Director Ejecutivo.

- a. El plazo máximo que puede mantenerse para la formalización de la contratación será de un mes desde la fecha de comunicación de la aceptación. Si este plazo se excede se considerara la renuncia del proyecto propuesto.

#### Artículo 28. Renuncia o finalización del periodo de vigencia de Adjudicaciones

En el caso de que un proyecto o empresa se niegue a instalar en la Incubadora, una vez que se le haya concedido o se agote el periodo de vigencia, perderá todos los derechos, pasando a proponer la firma de prestación de servicios a nuevas solicitudes.

Se considera válida cualquier renuncia que demuestre fehacientemente la validez de su contenido.

#### Artículo 29. Proyectos en espera y asignación de solicitudes.

Aquellas solicitudes de las personas beneficiarias, que aun siendo viables no hayan sido propuestas para la prestación de servicios, bien por encontrarse al máximo de capacidad la Incubadora, o por tener una puntuación inferior a los notificados, se integraran a la base de proyectos en espera a la que se recurrirá para cubrir posibles vacantes, siempre respetando el orden de prelación por antigüedad en la solicitud.

#### Artículo 30. Vacantes

La cobertura de las vacantes se hará recurriendo a la base de los proyectos en espera y las solicitudes que puedan concurrir durante el proceso selectivo. Por deferencia a los proyectos cuya documentación haya sido estudiada, se pedirá agilidad a los asesores empresariales de las nuevas solicitudes para la presentación de los documentos que requieren informe, estableciéndose un plazo no superior a 15 días hábiles.

#### IV. DE LA CONVIVENCIA

##### Artículo 31. La convivencia

Los clientes de la Incubadora Binacional de Empresas deberán trabajar en un entorno de colaboración y apoyo.

El ingreso a la Fundación P.EXE requerirá la suscripción de un compromiso formal de participante de acatamiento de este reglamento y de las Normas Internas que los Órganos de Dirección establezcan para la buena marcha y funcionamiento de la instalación y sus distintos servicios.

##### **Capítulo Primero. Espacios y servicios de La Fundación Parque Binacional Experimental de Empresas**

##### Artículo 32. Espacios y servicios

Constituyen espacios y servicios de la Fundación P.EXE los siguientes:

###### 1. Espacios y servicios físicos

Son espacios y servicios físicos los siguientes:

- a. Las áreas modulares o área de desarrollo de iniciativas. Es la zona de la Institución en la cual los emprendedores se instalaran para dar desarrollo a las iniciativas, esta área contara con un espacio de 4 mt<sup>2</sup> aproximadamente que consta de una mesa de trabajo, una silla giratoria, silla estática, un computador y archivador. Estas áreas de trabajo se destinan exclusivamente a las personas que se instalen como emprendedores incubados.
  - b. Espacio de Participación. Comprende el aula de formación y la sala de reuniones.
  - c. Los espacios y servicios comunes. Son aquellas pertenencias, espacios y servicios, que integrándose en la Incubadora Binacional de Empresas o en su urbanización exterior, sean por su naturaleza susceptibles de uso común por los clientes de la Fundación o necesarios para el adecuado funcionamiento de la Incubadora.
2. Los espacios y servicios comunes y de participación serán gratuitos, salvo que expresamente se establezca lo contrario por la Junta Directiva.
  3. En cualquier caso la Fundación P.EXE se reserva la facultad de acordar las condiciones de utilización de sus espacios y servicios en función de idoneidad de las actividades desarrolladas en los mismos, para el cumplimiento de los objetivos de la Incubadora Binacional de Empresas.

##### Artículo 33. Espacios Comunes

Tienen la consideración de espacios comunes los elementos estructurales e instalaciones propias de la Incubadora Binacional de Empresas y que son necesarios para la prestación y realización de todas las actividades y servicios a desarrollar en esta institución.

Los servicios se dividen en:

###### a. Servicios comunes de carácter general:

- Administración general de la Incubadora

- Servicios generales de aseo, seguridad y cafetería
- Atención a los servicios de recepción, atención de visitas, teléfono.

b. Servicios comunes de uso individual:

Consumo de Internet, telefonía, fax, papelería, que serán proporcionados por la Incubadora a cada uno de los emprendedores según disponibilidad.

El acceso a Internet se hará por solicitud al Asistente Administrativo únicamente cuando se necesite obtener información, cotizaciones, relaciones industriales, entre otros. Bajo ningún concepto la Incubadora Binacional de Empresas permitirá que sus emprendedores o cualquiera de los integrantes de su planta de personal consulte páginas de juegos, pornografía, páginas de entretenimiento y demás páginas que interrumpan el ambiente de concentración y de trabajo.

El uso de la línea telefónica y de fax será facilitado por el Asistente administrativo, quien autorizará las llamadas de larga distancia y el envío de faxes a destinos diferentes de la ciudad de Ipiales / Tulcán, para ello el emprendedor deberá firmar en el Formato diseñado para ello, la utilización del servicio así como el destino de los mismos (entidad o persona que recibe y el número de destino). El uso de telefonía local deberá efectuarse dependiendo de la disponibilidad de la misma.

Los servicios de papelería serán entregados a disponibilidad de la Incubadora Binacional de Empresas y de acuerdo a una programación inicial. En caso de requerir papelería Membreteada de la Fundación, se deberá solicitar justificando la necesidad y el destino de la misma. En cualquier caso la papelería membreteada será diligenciada únicamente por el Asistente Administrativo.

c. Servicios de información y orientación prestados por los Asesores, facilitadores y técnicos de la Fundación P.EXE.

El uso que haga cada emprendedor de los servicios de la Incubadora Binacional de Empresas estará sujeto en todo momento a evaluación de su Asistente Administrativo y/o la Coordinación del Proyecto de la Incubadora, razón por la cual cada emprendedor será responsable del uso y manutención de los bienes muebles e inmuebles que la Fundación P.EXE y la Incubadora Binacional de Empresas pone a su disposición.

Artículo 34. Uso del espacio y de los servicios comunes

1. El emprendedor utilizara el espacio y los servicios comunes y de participación de acuerdo con las condiciones establecidas por la Junta Directiva, de forma que no impida a los demás emprendedores o clientes de la Incubadora la utilización de los mismos.
2. En el resto de los espacios se desarrollarán las actividades descritas en el artículo anterior, en las condiciones establecidas por la Junta Directiva de la Fundación.

Artículo 35. Uso del espacio de Desarrollo de las Iniciativas de emprendimiento

1. El espacio modular asignado a cada emprendedor deberá ser utilizado durante un mínimo de cuatro horas diarias, para la realización de las actividades relacionadas con el desarrollo de las iniciativas empresariales que consten en el Contrato entre Emprendedor y Fundación P.EXE

2. Cada emprendedor dispondrá de un espacio modular que constara del siguiente mobiliario:
  - 1 mesa de trabajo con archivador
  - 1 Silla giratoria tapizada
  - 1 Silla estática tapizada
  - 1 Computador con las siguientes especificaciones: Pentium IV de 2.4, 30 Gigas, 256 ram, sistema operativo Windows XP, star Office, monitor 14", regulador de corriente de 1000 vts.  
Conexión en red a impresora e internet.
3. Cada emprendedor desarrollara su actividad en el espacio modular que se le ha asignado según el contrato firmado entre el y la Fundación P.EXE
4. Antes de comenzar las actividades, cada emprendedor deberá firmar un acta de entrega del mobiliario, expresando los elementos que recibe y el estado de los mismos.
5. El emprendedor no podrá introducir en el espacio modular asignado elementos distintos a los determinados por el responsable del Reglamento Interno de la Fundación (Coordinación Incubadora), salvo expresa y previa autorización, siendo responsable el emprendedor de los elementos que introduzca en dicho espacio.
6. La coordinación de la Incubadora o quien designe, se reserva la facultad de inspeccionar el espacio modular asignado a los emprendedores para comprobar el estado de conservación del mismo y ordenar las reparaciones a que haya lugar para mantener dicho espacio en buen estado de conservación.

#### Artículo 36. Uso del espacio de participación

El espacio de participación, sala de formación y sala de reuniones va a ser utilizado por los emprendedores y por los miembros de la Fundación para desarrollar en ellas las actividades que apliquen para el avance de proyectos o de actividades propias de la Incubadora, previa disponibilidad.

#### Artículo 37. Del uso de los servicios de Capacitación y asistencia técnica

Los servicios de capacitación y asistencia técnica serán prestados a aquellos emprendedores que después de haber cumplido un proceso de formulación y desarrollo del Perfil de Empresa haya sido calificado como viable por los Asesores Empresariales y por el Comité de Proyectos, el cual deberá otorgar un dictamen de viabilidad y una aprobación para el ingreso, y se hayan vinculado con la Fundación P.EXE de manera contractual.

### **CAPITULO DOS. FUNCIONAMIENTO**

#### Artículo 38. Funcionamiento

1. Para el correcto desarrollo de las actividades en todos los espacios se evitara ruidos, voces y todo lo que en general, pueda perturbar la actividad normal de trabajo de los participantes, responsables y demás personal de la Incubadora.
2. El emprendedor mantendrá la compostura debida en el uso del espacio modular y del inmueble y en sus relaciones con los demás emprendedores, personal de la Fundación, etc., y mantendrá el modulo en buen estado de conservación, funcionamiento, seguridad, limpieza y en estado de utilización efectiva.

3. La reserva de las Instalaciones comunes se hará con una antelación de 48 horas, teniendo preferencia las reservas según orden de solicitud. Las reservas que por causa excepcional, se hagan en un plazo inferior a 48 horas, deberán ser autorizadas por la Coordinación de La Incubadora Binacional de Empresas.
4. El emprendedor responderá a los danos que, con ocasión del uso del espacio modular, del mobiliario y del desarrollo de su actividad, ocasione en los servicios y espacios comunes y de participación y en el área modular asignada, así como en las de los otros emprendedores.  
Todos los danos deberán ser reparados, o en su caso repuestos por el emprendedor, en un plazo de 7 días a partir de aquel en que se produzca el incidente.

### **CAPITULO TERCERO. DEL HORARIO**

#### Articulo 39. Horario

1. Las instalaciones de la Fundación P.EXE permanecerán abiertas entre las 8:00 a.m. y las 12:30 p.m. en su primer jornada y de 2:00 p.m. a 6:30 p.m. en su segunda jornada, de Lunes a Viernes, y el día sábado de 8:00 a.m. a 12:30 p.m. Pudiéndose adelantar la apertura o retrasar el cierre en razón de las necesidades o de las actividades efectuadas por los emprendedores. Si por estas razones alguno de los emprendedores necesitara un horario distinto al indicado deberá solicitarlo a la Coordinación de la Incubadora Binacional de Empresas o el delegado para tal efecto, quien adoptara la decisión oportuna teniendo en cuenta la razón aportada.
2. En caso de requerirse un horario nocturno, este se programará de acuerdo a las solicitudes de los clientes de la Incubadora. El cual tentativamente podrá ampliarse de 6:30 p.m. a 9:30 p.m.

### **CAPITULO CUARTO. ACREDITACIONES**

#### Articulo 40. Tarjeta acreditativa

1. Los emprendedores, miembros de la Fundación, planta de personal que hagan uso de la sala de Formación y el resto de clientes que utilicen los equipos informáticos, audiovisuales o de comunicaciones de la Incubadora, se les expedirá una tarjeta de identificación de usuario, que previa solicitud de la misma, una vez, que se haya acordado el acceso de estos a los distintos espacios y servicios de la Incubadora, le posibilitaran la utilización de los mismos.
2. La tarjeta será entregada a titulo oneroso en préstamo, siendo devuelta en todo caso al finalizar la actividad para la que se concedió.

### **CAPITULO CINCO. DEL SEGUIMIENTO Y CONTROL**

#### Articulo 41. Objeto

Se establece un procedimiento de seguimiento y control de las iniciativas empresariales de los emprendedores internos y externos, con el fin de realizar una evaluación continúa de las actividades adelantadas para desarrollar el proyecto de creación o reconversión empresarial.

#### Artículo 42. Criterios

Los asesores empresariales de la Fundación P.EXE llevarán a cabo esta labor tomando como referencia la puesta en marcha y cumplimiento del Plan de Empresa evaluando en cada momento el trabajo y avances realizados en cada campo, definiéndose puntos claves:

- a. Tiempo de aprovechamiento del espacio físico y medios audiovisuales
- b. Aplicación de las capacitaciones y asesorías sobre los proyectos de empresa o sobre las empresas ya constituidas
- c. Aplicación de las asistencias técnicas
- d. Numero de contactos con clientes y proveedores
- e. Realización efectiva de la previsión económica y viabilidad del proyecto
- f. Cualquier punto contenido en el Plan de Empresa.

#### Artículo 43. Procedimiento

Los asesores de la Fundación P.EXE desarrollarán las acciones siguientes dirigidas a verificar el debido aprovechamiento por los emprendedores instalados en los espacios modulares de la Incubadora:

1. Mensualmente se llevara a cabo una reunión con cada uno de los emprendedores (internos y externos) para examinar la evolución de su actividad, tomando como base los datos que se deriven de los criterios del punto anterior.
2. Trimestralmente se procederá por la Junta Directiva de la Fundación a la realización de un estudio en el que se valoren los progresos que haya efectuado cada emprendedor en virtud de los datos obtenidos de cada una de las reuniones mensuales.
3. La Junta directiva determinara según el estudio realizado, la prórroga de la vigencia o, en su caso, la resolución del contrato entre Emprendedor – Fundación P.EXE.

### **CAPITULO SEXTO. DE LA DISCIPLINA Y REGIMEN DE SANCIONES APPLICABLES A LOS CLIENTES.**

#### Artículo 44. Faltas

Se considerarán como faltas graves:

- Todo comportamiento que tenga la propiedad suficiente para producir descrédito o menosprecio de la buena fama debida de la Fundación P.EXE en su Proyecto de Incubadora Binacional de Empresas
- El uso indebido del nombre y la representación de la Fundación y/o Incubadora Binacional de Empresas
- Las conductas que causen danos graves a las Instalaciones de la Incubadora Binacional de Empresas
- Los comportamientos reiterados que tiendan a impedir el cumplimiento de los fines enumerados en el presente documento.
- Hacer uso indebido del mobiliario y espacio de La Incubadora Binacional de Empresas

- Cometer cualquier acto de agresión verbal o físico contra alguno de los emprendedores o de la Planta de personal de la Fundación P.EXE
- La comisión de tres faltas leves en un corto espacio de tiempo

Son faltas leves:

- Cualquier acto injustificado que perturbe el normal desarrollo de las actividades de la Incubadora Binacional de Empresas
- Todas las que no puedan clasificarse de graves.

#### Artículo 45. Sanciones

Las sanciones serán las siguientes:

- Para faltas graves: según la gravedad y las circunstancias, pudiendo llegara la expulsión de la Incubadora
- Para faltas leves: amonestación privada de la Coordinación de la Incubadora y/o de la Dirección de la Fundación P.EXE

#### Artículo 46. Procedimiento

La Junta Directiva de la Fundación verificará la comisión de la infracción y la correspondiente imposición de la sanción. Si el emprendedor de que ha sido objeto la sanción no está de acuerdo con la misma, podrá emitir su desacuerdo a través de sus líneas de comunicación. Ver Artículo 16.

Se firma en Ipiales el día      del mes de      de 2003  
**GOYES GUERRERO**

**ANDRES**  
**DIRECTOR**  
**EJECUTIVO      FUNDACION**  
**P.EXE**

“La fundación vive por sus emprendedores y sus emprendedores hacen la fundación.”

## **ANEXO B MANUAL DE FUNCIONES**

Los niveles agrupan cargos homogéneos en termino de responsabilidad, conocimientos y esfuerzo, y los grados determinan diferencias entre cargos de un mismo nivel.

### **NIVEL 1: DIRECTIVO**

Corresponde a este nivel los cargos cuyo objetivo es formular políticas, adoptar planes y programas, dirigir, coordinar y contribuir con la entidad en la consecución de sus objetivos. En términos generales se encarga de velar por el buen funcionamiento y el cumplimiento de la misión institucional.

### **NIVEL 2: ASESOR**

Corresponde a este nivel los cargos cuyo objetivo es asesorar, asistir, aconsejar y apoyar las funciones directivas, administrativas, técnicas y operativas para la buena marcha de la institución.

### **NIVEL 3: EJECUTIVO**

Son aquellos que ejercen funciones de dirección, coordinación, evaluación y control de gestiones y labores demarcadas en unidades administrativas o dependencias ejecutan y desarrollan las políticas, planes, programas y proyectos establecidos o acordados en los niveles directivos de acuerdo con la misión y visión institucional.

### **NIVEL 4: PROFESIONAL**

Son aquellos cargos que demandan conocimientos básicos en las áreas determinadas, sean tipo técnico y/o tecnológico logrando resultados operativos para apoyar labores propias de cada dependencia.

### **NIVEL 5: ADMINISTRATIVO**

Corresponden aquellos cargos que implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas y responsabilidades de los niveles superiores y aquellos que tienen asignadas labores de oficina, registro y ejecución de actividades emitidas por niveles superiores.

### **NIVEL 6: OPERATIVO**

Corresponde a aquellos cargos que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o de ejecución mecánica, que sirven de soporte para la realización de las labores propias de cada área.

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> Director Ejecutivo  <b>NIVEL:</b> 1	<b>DEPENDENCIA:</b> Junta Directiva  <b>JEFE INMEDIATO:</b> Presidente Junta Directiva

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Titulo profesional en economía, administración financiera, administración de empresas o ingeniería industrial.  Con Postgrados en áreas afines de la administración debidamente acreditado	Dos años de experiencia en el área administrativa y/o financiera.

**DEFINICIÓN DEL CARGO:** El Directo ejecutivo de la fundación contribuye con los procesos de planeación interna para proyectar la en su acción hacia la comunidad y la región el encargado ejercer la representación legal de la FUNDACIÓN

Son funciones del Director Ejecutivo:

- k. Ejercer la representación legal de la FUNDACIÓN; y, en consecuencia, representarla judicial y extrajudicialmente, por sí mismo o mediante apoderado debidamente constituido.
- l. Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos, acuerdos y decisiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- m. Designar al personal de la FUNDACIÓN cuyo nombramiento no le corresponda a la Junta Directiva, celebrar los contratos del caso y en general coordinar la buena marcha de todos los empleados y de las dependencias.
- n. Vigilar y garantizar la recaudación de los recursos de la FUNDACIÓN, así como el cuidado de sus bienes.
- o. Celebrar los actos y contratos en los que la FUNDACIÓN forme parte y velar para que se ajusten a los estatutos y a las leyes. Los que por su cuantía de cincuenta (50) salarios mínimos mensuales legales vigentes le estén atribuidos, y, si su cuantía fuere mayor, solicitar que le sean autorizados por la Junta Directiva.
- p. Firmar los balances y los demás estados e informes financieros.
- q. Convocar a las reuniones de Junta Directiva y de Asamblea General, así como asistir y rendirles un informe general de actividades, concernientes a sus funciones estatutarias y legales.
- r. Dar cuenta a la Asamblea General, o a la Junta Directiva, según el caso, de las irregularidades que observe en el ejercicio de las actividades desarrolladas por la FUNDACIÓN.

- s. Garantizar el eficaz y permanente desarrollo de la presencia institucional de la FUNDACION ante la sociedad en general y ante los emprendedores en particular.
- t. Coordinar el comité de proyectos.
- u. Las demás que le señalen los estatutos y la ley, y las que siendo compatibles con su cargo, le asigne la Asamblea General y la Junta Directiva.

**El tesorero tiene las siguientes funciones:**

1. Recaudar los ingresos de toda índole de la fundación y cobrar las sumas que le deban.
2. Tramitar al director ejecutivo de las cuentas morosas a fin de iniciar las acciones del caso
3. Depositar y girar, con su firma y la del director ejecutivo los dineros de la fundación en cuenta bancaria y/o de corporación ( ) por montos superiores a 3 salarios minimos
4. Cuidar los bienes de la Fundación y rendir Informes a la Junta Directiva a la Asamblea General y Firmar, Junto con el Director Ejecutivo y el Revisor Fiscal, los diferentes estados contables y financieros.

**REVISOR FISCAL**

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> Revisor fiscal  <b>NIVEL: 2</b>	<b>DEPENDENCIA:</b> Asamblea General de Miembros  <b>JEFE INMEDIATO:</b> Presidente Junta Directiva

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Titulo profesional en economía, administración financiera, administración de empresas o ingeniería industrial.  Con Postgrados en áreas afines de la administración debidamente acreditado	Dos años de experiencia en el área administrativa y/o financiera.

**DEFINICIÓN DEL CARGO:** La FUNDACIÓN tendrá un Revisor Fiscal o su suplente elegido por la Asamblea General de miembros, la cual podrá removerlo en cualquier momento. El Revisor Fiscal tendrá como funciones principales las señaladas en el Código de Comercio en su Artículo 207, complementadas por los Artículos 208 y 209 ibidem.

Son funciones del revisor fiscal:

1. Cerciorarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad se ajustan a las prescripciones de los estatutos, a las decisiones de la asamblea general y de la junta directiva
2. Dar oportuna cuenta, por escrito, a la asamblea o junta de socios, a la junta directiva o al gerente, según los casos, de las irregularidades que ocurran en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios;
3. Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de las compañías, y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados;
4. Velar por que se lleven regularmente la contabilidad de la sociedad y las actas de las reuniones de la asamblea, de la junta de socios y de la junta directiva, y porque se conserven debidamente la correspondencia de la sociedad y los comprobantes de las cuentas, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines;
5. Inspeccionar asiduamente los bienes de la sociedad y procurar que se tomen oportunamente las medidas de conservación o seguridad de los mismos y de los que ella tenga en custodia a cualquier otro título;
6. Impartir las instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales;
7. Autorizar con su firma cualquier balance que se haga, con su dictamen o informe correspondiente;
8. Convocar a la asamblea o a la junta de socios a reuniones extraordinarias cuando lo juzgue necesario, y
9. Cumplir las demás atribuciones que le señalen las leyes o los estatutos y las que, siendo compatibles con las anteriores, le encomiende la asamblea o junta de socios
10. El dictamen o informes del revisor fiscal sobre los balances generales deberá expresar, por lo menos:
11. Si ha obtenido las informaciones necesarias para cumplir sus funciones;
12. Si en el curso de la revisión se han seguido los procedimientos aconsejados por la técnica de la interventoría de cuentas;
13. Si en su concepto la contabilidad se lleva conforme a las normas legales y a la técnica contable, y si las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la asamblea o junta directiva, en su caso;
14. Si el balance y el estado de pérdidas y ganancias han sido tomados fielmente de los libros; y si en su opinión el primero presenta en forma fidedigna, de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, la respectiva situación financiera al terminar el período revisado, y el segundo refleja el resultado de las operaciones en dicho período, y
15. Las reservas o salvedades que tenga sobre la fidelidad de los estados financieros.
16. El informe del revisor fiscal a la asamblea o junta de socios deberá expresar:
17. Si los actos de los administradores de la sociedad se ajustan a los estatutos y a las órdenes o instrucciones de la asamblea o junta de socios;
18. Si la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas de registro de acciones, en su caso, se llevan y se conservan debidamente, y
19. Si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en poder de la compañía.
20. y las que se determinarán teniendo en cuenta las atribuciones asignadas a los contadores públicos en las normas que regulan el ejercicio de la profesión, así como de aquellas que exigen de manera especial intervención, certificación o firma

de dicho profesional, el cual estará sujeto a las responsabilidades legales que se puedan derivar del ejercicio de su cargo.

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> Gerente del proyecto  <b>NIVEL: 1</b>	<b>DEPENDENCIA:</b> Dirección ejecutiva  <b>JEFE INMEDIATO:</b> Director ejecutivo

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Título profesional en economía, administración financiera, administración de empresas o ingeniería industrial.  Con Postgrados en áreas afines de la administración debidamente acreditado	Dos años de experiencia en el área administrativa y/o financiera.

**DEFINICION DEL CARGO:** El (la) Gerente del proyecto dirige, coordina y ejecuta programas de fortalecimiento, promoción y desarrollo empresarial, así como realiza acciones de divulgación de los programas académicos, técnicos, sociales que realiza la institución hacia el ámbito externo, proyectando la entidad al ámbito regional y nacional.

De igual manera elabora, impulsa y gestiona proyectos encaminados a la consecución de recursos del orden nacional e internacional que permitan fortalecer los programas de desarrollo empresarial de la región.

**FUNCIONES:**

1. Organizar, planificar, coordinar y ejecutar los programas de trabajo del Proyecto Incubadora Binacional de Empresas, como ha sido aprobado por la Agencia Española de Cooperación Internacional y CIDEAL, sometiéndolos a revisión del Director Ejecutivo.
2. Planear y desarrollar las actividades necesarias para la ejecución del Proyecto dentro de la zona fronteriza y fuera de ella.
3. Coordinar el personal asignado al proyecto tanto en la ciudad de Ipiales como en Tulcán, velando por que se cumplan sus funciones y los objetivos trazados.
4. Garantizar la presencia institucional de la FUNDACION - Proyecto Incubadora Binacional de Empresas, ante la sociedad del área de influencia del proyecto, en general y ante los emprendedores en particular.

5. Cumplir las metas establecidas en el Plan Operativo, dentro de los periodos asignados por la Cooperación española.
6. Promover el Proyecto de Incubación Binacional de Empresas y buscar alianzas estratégicas con Instituciones nacionales e internacionales, que por su objeto social sean de aporte para el desarrollo del proyecto.
7. Informar al Director Ejecutivo o a la Junta Directiva, según el caso, de las irregularidades que observe en el ejercicio de las actividades desarrolladas por la FUNDACION y/o Proyecto Incubadora.
8. Determinar la viabilidad de las solicitudes de asesorías presentadas por los emprendedores.
9. Determinar la viabilidad de los proyectos previo estudio de la información presentada por los asesores empresariales, asistente administrativo y emprendedores.
10. Formar parte activa de los comités de crédito y proyectos.
11. Orientar a los asesores empresariales en la toma de decisiones respecto a acciones y eventos que la Fundación deba realizar para lograr la promoción y el desarrollo de la entidad.
12. Planear, coordinar y apoyar la realización de programas de capacitación, seminarios, cursos, talleres, conferencias, etc. Dirigidos a los emprendedores y a la comunidad en general.
13. Desarrollar y apoyar programas encaminados al fortalecimiento y consolidación de los emprendedores y sectores económicos de la zona de influencia.
14. Planear, coordinar e impulsar la realización de eventos de apoyo a la comercialización como muestras comerciales, ferias, exposiciones, etc.
15. Coordinar la realización de campañas cívicas y campañas publicitarias.
16. Impulsar y gestionar proyectos de desarrollo empresarial realizando contactos con instituciones del orden nacional e internacional.
17. Identificar y gestionar fuentes de financiación que apoyen la ejecución de actividades con la realización de convenios con la Fundación P.EXE.
18. Elaborar propuestas para la consecución de recursos externos y apoyo interinstitucional a las acciones programadas por la Fundación P.EXE.
19. Realizar el proceso de asesoría y seguimiento a los programas de capacitación.
20. Elaborar el plan operativo de trabajo anual y presupuesto, cumpliendo con los linchamientos establecidos.
21. Presentar informes periódicos al Director ejecutivo y Junta Directiva sobre el estado de ejecución del plan operativo.
22. Reemplazar al Director ejecutivo en sus inasistencias temporales y en actividades, reuniones o eventos cuando el lo (la) delegue.
23. Fomentar el trabajo interdisciplinario y las buenas relaciones interpersonales.
24. Las demás que le sean asignadas y que sean acordes a las políticas de ejecución del proyecto.

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> Asistente Administrativo  <b>NIVEL: 5</b>	<b>DEPENDENCIA:</b> Gerencia Proyecto  <b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente Proyecto

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Diploma con educación media en cualquiera de sus modalidades, preferiblemente con estudios profesionales o técnicos en secretariado comercial. Conocimientos básicos en sistemas, técnicas de comunicación.	Experiencia 1 año en cargos relacionados

**DEFINICIÓN DEL CARGO:** Ejecución de labores de oficina y de asistencia en el desarrollo de las funciones administrativas.

Brindar la información básica requerida por el público tanto en forma personal como telefónica. Guía al usuario respecto a los servicios que requiere de la incubadora.

1. Asistir al Gerente/ Director en todas las actividades necesarias de la Fundación P.EXE
2. Elaborar cartas, oficios, documentos que se requieran en el momento oportuno.
3. Atender al público o a las personas relacionadas con la FUNDACIÓN en ausencia del gerente o del personal asignado para tal efecto
4. Citar a las reuniones ordinarias y/o extraordinarias según sea solicitado por la Presidencia / Dirección Ejecutiva/ Gerencia del Proyecto.
5. Ejecutar y recibir llamadas telefónicas, transmitiendo o recibiendo los mensajes disponibles.
6. Velar por la buena imagen de la institución y por la adecuada presentación de la oficina.
7. Colaborar permanentemente en la realización de las tareas de su superior y del personal de la incubadora, informando sobre los compromisos y labores pertinentes.
8. Atender al público teniendo en cuenta normas y principios de atención, relaciones humanas y técnicas de informaron.
9. Proporcionar una eficiente información acerca de las actividades y eventos que realiza y organiza la Incubadora de Empresas.
10. Ejecutar a cabalidad el ciclo de Divulgación e información establecido en el manual de procedimientos para su cargo.
11. Velar por el diligenciamiento adecuado del contrato de los emprendedores nuevos y/o reconvertidos y su respectivo archivo.
12. Recibir y custodiar los fondos provenientes de los contratos de los emprendedores, por concepto de servicios que presta la institución.

13. Expedir los recibos de caja por todos los conceptos de ingresos y egresos.
14. Efectuar las consignaciones de los dineros recibidos, en los bancos autorizados, según la necesidad de fondos y destinos de los mismos.
15. Responder ante sus superiores, por el manejo de los distintos fondos a su cargo, conforme a normas establecidas.
16. Establecer una buena coordinación con contabilidad.
17. Hacer entrega de los documentos tramitados al contador (a) para los registros correspondientes.
18. Apoyar el diligenciamiento de los cheques para el pago de nóminas, y demás cuentas que lo ameriten en las fechas estipuladas.
19. Custodiar y responder por el buen uso de los cheques.
20. Velar por la óptima recepción, radicación y sistematización de toda la correspondencia recibida o despachada diariamente en la Fundación P.EXE / Incubadora Binacional de Empresas en forma adecuada y segura.
21. Ceñirse a los procedimientos éticos y morales para el mantenimiento confidencial de la información y documentación a su cargo de manera que evite pérdidas considerables por la entidad.
22. Revisar continuamente las situaciones presentadas en el puesto de trabajo y en el proceso de atención al cliente, proponiendo posibles soluciones.
23. Participar en las reuniones de trabajo y en los cursos de capacitación a los que asista por delegación o compromiso con la institución.
24. Proporcionar los elementos de oficina y de apoyo didáctico que se requieren para la normal ejecución de las actividades programadas, así como también el control permanente de las existencias de los mismos.
25. Elaborar y presentar semanalmente cronograma detallado de actividades.
26. Velar por el correcto uso del equipo y demás elementos a su cargo.
27. Utilizar en forma adecuada los recursos que le sean asignados para su trabajo.
28. Todas las demás que sean inherentes al cargo.

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> Asesor empresarial	<b>DEPENDENCIA:</b> Área de Asesorías
<b>NIVEL:</b> 4	<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente Proyecto

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Título profesional en economía, ingeniería industrial, administración o afines.	Dos años de experiencia específica en investigación empresarial o evaluación de proyectos.

1. Diagnosticar la situación actual de los sectores productivos de la región fronteriza, en la ciudad o zona que le haya sido asignada y sobre esta base promover la generación

- de proyectos productivos de impacto social, ambiental y económico favorables para la región objeto de este programa de incubación.
2. Estar siempre en contacto con los empresarios atendiendo sus dudas, inquietudes y necesidades de las cuales pueden generarse nuevas ideas y/ o proyectos.
  3. Atender a los emprendedores en su proceso de inscripción dentro de la INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS, recepcionando la información sobre sus ideas, inquietudes y necesidades que orienten hacia el desarrollo de su proyecto empresarial, enfocando esta información hacia la perfilación de proyectos.
  4. Presentar los informes que corresponda sobre la ejecución de los programas y actividades que hayan sido previamente estudiadas y aprobadas por la Gerencia de LA INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS / Dirección de la FUNDACION P.EXE
  5. Apoyar la organización, planificación y ejecución de los Programas de trabajo de la INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS, de acuerdo a lo solicitado por la gerencia del proyecto
  6. Representar a la INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS ante la sociedad y las diferentes instituciones y entidades que en el ejercicio de su objeto social, sean afines o representen un beneficio para la FUNDACION cuando así le haya asignado.
  7. Realizar el seguimiento de las actividades programadas con los emprendedores y permanente apoyo y asesoría en el desarrollo del perfil del proyecto y/o plan de negocios.
  8. Analizar las necesidades y solicitudes de asesoría y capacitación que presenten los emprendedores e identificar el personal apropiado que las puede ejecutar en caso de no poderlas adelantar personalmente.
  9. Presentar al equipo de trabajo el programa de capacitación y asesoría a adelantarse con cada uno de los proyectos a su cargo.
  10. Vincular a los emprendedores al ciclo de capacitación que les corresponda teniendo en cuenta si son emprendedores nuevos o reconvertidos.
  11. Entregar a los emprendedores el área modular y el plan de trabajo para el desarrollo del proyecto.
  12. Presentar al comité de crédito la solicitud de crédito, con los respectivos soportes proporcionados por el emprendedor.
  13. Realizar seguimiento y verificación de la inversión una vez hayan sido desembolsados los recursos.
  14. Proporcionar informes periódicos sobre los avances y/o dificultades en los proyectos.
  15. Planear y coordinar las actividades a desarrollarse con los emprendedores para efectos de pasantías, realizando su respectivo registro de los resultados obtenidos.
  16. Coordinar las actividades a desarrollarse con los pasantes, proporcionándoles los elementos necesarios para el desarrollo de sus labores.
  17. Velar por el correcto uso del equipo y demás elementos a su cargo.
  18. Participar en las reuniones de trabajo y en los cursos de capacitación a los que asista por delegación o compromiso con la institución.
  19. Revisar continuamente las situaciones presentadas en el puesto de trabajo y en el proceso de atención a los emprendedores, proponiendo posibles soluciones.
  20. Elaborar y presentar semanalmente cronograma e informe detallado de actividades.
  21. Las demás que se le asignen y sean acordes a su cargo

CARGO		RELACION DE DEPENDENCIA
<b>DENOMINACION:</b> empresariales	Auxiliares	<b>DEPENDENCIA:</b> Área de Asesorías
<b>NIVEL: 6</b>		<b>JEFE INMEDIATO:</b> Asesores Empresariales.

EDUCACION	EXPERIENCIA
Estudiantes de octavo semestre en adelante de economía, ingeniería industrial, administración, comercio internacional o afines.	Conocimiento en la Formulación y evaluación de proyectos.

#### **FUNCIONES:**

1. Apoyar a los asesores empresariales en la consecución de información necesaria para el desarrollo de los proyectos.
2. Organizar la documentación de cada uno de los proyectos, verificando que las carpetas contengan la información requerida por la Incubadora Binacional de empresas.
3. Hacer el seguimiento de la asistencia de los emprendedores a las capacitaciones.
4. Velar porque los emprendedores avancen el desarrollo del perfil del proyecto, recolectando en este proceso inquietudes, problemas y proponiendo alternativas de solución.
5. Colaborar a los emprendedores en la búsqueda e identificación de proveedores, haciendo uso de los recursos que para este efecto dispone la Incubadora.
6. Cooperar en los procesos de identificación de mercados, según lo dispuesto por los asesores empresariales, facilitadores de mercadeo y promotor.
7. Realizar la programación semanal de actividades y su respectivo informe.
8. Presentar y desarrollar un proyecto productivo que cumpla con los lineamientos establecidos por la Incubadora.
9. Las demás que se le asignen y sean acordes a su cargo

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> Contador publico	<b>DEPENDENCIA:</b> Gerencia Proyecto
<b>NIVEL: 5</b>	<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente Proyecto

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Aquel que acredite su competencia Profesional en los términos de la ley 43 d e1990 y sus reformas y que este facultada para dar fe pública de hechos propios del ámbito de su profesión, dictaminar sobre estados financieros, y realizar las demás actividades relacionadas con la ciencia contable en general	Dos años de experiencia en actividades relacionadas al cargo. Preferiblemente en el manejo de fondos provenientes de ONG`s

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO:** Ejecución de labores de manejo, movimiento, registro y control de los ingresos y egresos de la Fundación P.EXE.

**FUNCIONES:**

1. Aplicar las normas de ética profesional.
2. Actuar con sujeción a las normas de auditoria generalmente aceptadas.
3. Cumplir las normas legales vigentes, \*(así como las disposiciones emanadas de los organismos de vigilancia y dirección de la profesión)\*.
4. Vigilar que el registro e información contable se fundamente en principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
5. Elaborar y revisar comprobantes contables
6. Elaborar y revisar cheques de pago y los pagos de cualquier género.
7. Registro y cuadro diario de la contabilidad
8. Efectuar el cuadro y pago dentro de los parámetros de ley establecidos de las declaraciones de IVA, declaración de renta y a las que haya lugar
9. Presentar el balance general
10. Presentar informes frecuentes y cuando así se le solicite, ante la Gerencia del proyecto / Dirección de la Fundación / Revisoría Fiscal de la Fundación.
11. Garantizar el buen y adecuado manejo de la contabilidad bajo las leyes colombianas y bajo las recomendaciones de la organización española que subvenciona el proyecto CIDEAL – AECI de acuerdo a la inducción realizada.
12. Mantener actualizada toda la información que de su competencia se lleve en el proyecto, lo que corresponde a los libros contables, presupuesto de cualquier operación que requiera registro tanto del Proyecto Incubadora Binacional de Empresas como de la Fundación P.EXE.

13. Garantizar el adecuado manejo de facturas claramente identificables y que cumplan los requisitos exigidos según la normatividad colombiana y según las recomendaciones contempladas en el documento de AECl entregado para ello.
14. Elaborar los informes de seguimiento y de cierre del proyecto de acuerdo a las estipulaciones de CIDEAL en la inducción del cargo y entregarlo oportunamente a Coordinación para su revisión y aprobación.
15. Llevar un control sobre el manejo de los créditos que otorga la fundación en el desarrollo de su objeto social y velar porque la recuperación de cartera sea la adecuada para el proyecto.
16. Las demás que se le asignen y sean acordes a su cargo

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> Facilitador	<b>DEPENDENCIA:</b> Área de capacitación
<b>NIVEL:</b> 4	<b>JEFE INMEDIATO:</b> Coordinador

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Título profesional en administración, contabilidad, derecho, sistemas, agronomía, psicología o áreas afines.	2 años de experiencias en docencia.

1. Estructurar una propuesta de capacitación para el área que fue seleccionado y sobre ésta desarrollar una metodología coherente a la misma, someterla a evolución y desarrollarla conforme fue aprobada.
2. Cumplir a cabalidad con el plan de actividades propuesto para la capacitación de los emprendedores nuevos y reconvertidos.
3. Responder y aclarar las inquietudes presentadas por parte de los Emprendedores en el horario que se disponga previamente con ellos y asistirlos en la temática que se requiera.
4. Estar preparado para responder ante cualquier inquietud o duda que se presente en las actividades adelantadas con los emprendedores. Si no se tiene el conocimiento requerido, buscar la forma de adquirirlo e impartirlo con la oportunidad del caso.
5. Utilizar los recursos disponibles para dinamizar las jornadas de capacitación y lograr la consecución de aquellos que no se dispongan pero que se requieran para dar cumplimiento a las actividades programadas.
6. Brindar el apoyo necesario para el mejoramiento y aprovechamiento de las actividades y servicios que brinda La Incubadora Binacional de Empresas, en el proceso de generación de empresas nuevas y reconvertidas.
7. Desarrollar talleres que permitan a los emprendedores interactuar y compartir conocimiento y experiencias enriquecedoras para sus proyectos.

8. Garantizar el aprendizaje y aprovechamiento de los recursos y capacitaciones por parte de los emprendedores
9. Hacer seguimiento y presentar los informes que correspondan, ante la gerencia del proyecto, de las actividades que iniciaron los emprendedores en su proceso de generación o reconversión empresarial.
10. Apoyar la organización, planificación y ejecución de los Programas de trabajo de la FUNDACION, de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia del proyecto
11. Garantizar el buen nombre de la FUNDACION ante los diferentes empresarios, gremios, entidades de la región fronteriza, en general, y con los Emprendedores en particular
12. Las demás que se le asignen y sean acordes a su cargo

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> Asistentes técnicos. <b>NIVEL:</b> 4	<b>DEPENDENCIA:</b> Área de capacitación <b>JEFE INMEDIATO:</b> Coordinador

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Titulo profesional en administración, contabilidad, derecho, sistemas, agronomía, psicología, ingeniería industrial o áreas que se necesiten.	Experiencia comprobada en su campo.

**FUNCIONES:**

1. Estructurar una propuesta de asistencia técnica para el área específica y sobre ésta desarrollar una metodología coherente a la misma, someterla a evolución y desarrollarla conforme fue aprobada.
2. Cumplir a cabalidad con el plan de actividades propuesto para la asesoría de los emprendedores nuevos y reconvertidos.
3. Responder y aclarar las inquietudes presentadas por parte de los Emprendedores en el horario que se disponga previamente con ellos y asistirlos en la temática que se requiera.
4. Estar preparado para responder ante cualquier inquietud o duda que se presente en las actividades adelantadas con los emprendedores. Si no se tiene el conocimiento requerido, buscar la forma de adquirirlo e impartirlo con la oportunidad del caso.
5. Utilizar los recursos disponibles para dinamizar las jornadas de asesoría y lograr la consecución de aquellos que no se dispongan pero que se requieran para dar cumplimiento a las actividades programadas.
6. Brindar el apoyo necesario para el mejoramiento y aprovechamiento de las actividades y servicios que brinda La Incubadora Binacional de Empresas, en el proceso de generación de empresas nuevas y reconvertidas.

7. Desarrollar talleres que permitan a los emprendedores interactuar y compartir conocimiento y experiencias enriquecedoras para sus proyectos.
8. Garantizar el aprendizaje y aprovechamiento de los recursos y asesorías por parte de los emprendedores
9. Hacer seguimiento y presentar los informes que correspondan, ante la gerencia del proyecto, de las actividades que iniciaron los emprendedores en su proceso de generación o reconversión empresarial.
10. Apoyar la organización, planificación y ejecución de los Programas de trabajo de la FUNDACION, de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia del proyecto
11. Garantizar el buen nombre de la FUNDACION ante los diferentes empresarios, gremios, entidades de la región fronteriza, en general, y con los Emprendedores en particular
12. Las demás que se le asignen y sean acordes a su cargo

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> Asesor organizativo	<b>DEPENDENCIA:</b> Gerencia proyecto
<b>NIVEL:</b> 2	<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente general

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Título profesional en economía, ingeniería industrial, administración o afines. Postgrado en proyectos, planeación o áreas a fines	Experiencia en planeación, formulación y evaluación de proyectos.

**DESCRIPCION DEL CARGO:** El asesor organizativo es el encargado de velar las actividades de organización, dirección, planeación, control y todas las actividades que se ejecuten en la fundación como efecto del cumplimiento de la misión, para proponer soluciones y fortalecimientos en las áreas que lo requieran.

Son funciones del asesor organizativo:

1. Evaluar las estrategias y políticas emanadas de la Junta Directiva o los órganos de dirección.
2. Analizar vacíos en temas de Estrategia y políticas, a partir de la operación.
3. Sugerir cambios, ajustes, o complementos a las estrategias y políticas de los órganos de dirección.
4. Buscar permanentemente el apoyo institucional de entidades gubernamentales y privadas para el fortalecimiento de la Incubadora y de sus procesos.
5. Evaluar resultados operativos identificando obstáculos en ejecución.

6. Hacer un análisis crítico de funciones, eficiencias por niveles, para sugerir cambios que aumenten beneficios y/o faciliten los procesos.
7. Proponer ajustes o nuevos elementos en términos de Controles, indicadores de Gestión, procedimientos y metodologías
8. Soportar procesos técnicos como evaluación de proyectos, capacitación y, asesoría a través de actividades de capacitación
9. Prestar un Soporte General para Diseñar, capacitar y generar procesos que posteriormente sean multiplicados y asumidos por personal operativo
10. Servir de Facilitador en ejercicios de Planeación Estratégica, formalización y unificación de metodologías y evaluaciones de desempeño,
11. Propender por el eficaz y permanente desarrollo de la presencia institucional de la FUNDACION P.EXE / INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS ante la sociedad en general y ante los emprendedores en particular.
12. Representar a la INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS ante la sociedad y las diferentes instituciones y entidades que en el ejercicio de su objeto social, sean afines o representen un beneficio para la FUNDACION cuando así le haya asignado.
13. Las demás que se le requieran y sean acordes a su profesión y servicios, es decir lo que concierne a la FUNDACION P.EXE y al PROYECTO DE LA INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS.

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> Promotor <b>NIVEL:</b> 3	<b>DEPENDENCIA:</b> Gerencia del proyecto <b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente general

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Título profesional en periodismo, comunicación social, especialistas en mercadeo o carreras a fines	Dos años mínimo

**DEFINICIÓN DEL CARGO:** Es el funcionario responsable de dirigir, coordinar, controlar y ejecutar las funciones de comunicación, extensión, divulgación y relaciones publicas del Proyecto incubadora binacional de empresas.

1. Elaborar proyectos de extensión y divulgación que impliquen el desarrollo de la entidad dentro del contexto regional y nacional.
2. Elaborar los guiones, boletines de prensa o noticias que la fundación desee difundir sobre eventos realizados o por realizar, políticas trazadas por la dirección.
3. Organizar la edición y publicación de informes especiales en la pagina web de la fundación

4. Asistir y colaborar en todos los eventos que programe la fundación o en los cuales la entidad participe como coorganizador para elaborar la información y su respectiva organización
5. Visitar a los diferentes empresarios de la región fronteriza, y promover en ellos la política de la Fundación P.EXE en su proyecto de Incubadora Binacional de Empresas, involucrándolos en los procesos de Incubación y reconversión.
6. Incentivar la inscripción y participación de nuevos emprendedores dentro del Proyecto de Incubación Binacional de Empresas, promocionando los servicios que ofrece la INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS y los beneficios que de ello se derivan.
7. Realizar las actividades que se requieran para identificar, sensibilizar e informar a los posibles emprendedores (internos y/o externos)
8. Promover el Proyecto de Incubadora Binacional de Empresas ante las instituciones educativas, gremiales, empresariales buscando siempre la promoción de la cultura empresarial.
9. Representar a la INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS ante la sociedad y las diferentes instituciones y entidades que en el ejercicio de su objeto social, sean afines o representen un beneficio para la FUNDACION cuando así le haya asignado.
10. Apoyar a los emprendedores en las actividades de promoción y búsqueda de mercados de sus productos.
11. Realizar la planeación de eventos como ferias, exposiciones, y demás certámenes que tiendan a promover los productos de los emprendedores y demás instituciones interesadas.
12. Organizar y promover la vitrina comercial como una herramienta eficaz de promoción de productos.
13. Las demás que se le requieran y sean acordes a su profesión y servicios, es decir lo que concierne a la FUNDACION P.EXE y al PROYECTO DE LA INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS.

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> COORDINADOR <b>NIVEL:</b> 3	<b>DEPENDENCIA:</b> Gerencia del proyecto <b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente general

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Título profesional en administración, contabilidad, derecho, sistemas, agronomía, psicología o áreas afines.	Dos años mínimo

**DEFINICIÓN DEL CARGO:** Es el funcionario responsable de dirigir, coordinar, controlar y las funciones de asesoría y capacitación.

1. Elaborar la programación que la fundación desee adelantar sobre las actividades a realizar en cuanto a capacitación, asistencias técnicas, seminarios y otras actividades afines.
2. Preparar y organizar la disposición de lugar para llevar a cabo las actividades de capacitación y asesoría.
3. Asistir y colaborar a la solución de dudas y problemas presentados por los emprendedores, facilitadores, asistentes técnicos.
4. Controla el normal cumplimiento de las funciones encomendadas a los facilitadores y asesores técnicos.
5. Incentivar el trabajo en equipo y la integración con las diferentes áreas de la fundación.
6. Realizar las evaluaciones correspondientes a identificar el avance de los emprendedores dentro de la fundación.
7. Emitir conceptos de los facilitadores y asistentes técnicos acerca del comportamiento profesional y su efectividad dentro del proceso que se les ha asignado y presentar el informe respectivo.
8. Coordinar las juntas generales de asesorías y participar activamente por el aporte de todos los miembros
9. Entrega y recepción de planillas de asistencia semanales.
10. Presentar plan semanal de actividades y su respectivo informe.
11. Recibir las solicitudes de material que realicen los facilitadores y asistentes técnicos y coordinar para su entrega.
12. Las demás que se le requieran y sean acordes a su profesión y servicios, es decir lo que concierne a la FUNDACION P.EXE y al PROYECTO DE LA INCUBADORA BINACIONAL DE EMPRESAS.

<b>CARGO</b>	<b>RELACION DE DEPENDENCIA</b>
<b>DENOMINACION:</b> AUXILIAR SERVICIOS GENERALES.  <b>NIVEL: 6</b>	<b>DEPENDENCIA:</b> Área de Servicios Generales.  <b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente Proyecto

<b>EDUCACION</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Aprobación de cuatro (4) años de enseñanza secundaria y entrenamiento en el cargo.	Un año en cargos relacionados.

**DEFINICIÓN DEL CARGO:** Ejecución de labores de aseo, mensajería y otras labores encaminadas a facilitar la prestación de servicios generales.

**FUNCIONES:**

1. Realizar el aseo de la sede de la Incubadora Binacional de Empresas.
2. Propender por el buen uso de los recursos de la incubadora, destinados a la labor de mantenimiento y aseo.
3. Atender al personal administrativo, emprendedores y al público según sea solicitado por la gerencia.
4. Informar el estado de los bienes inmuebles y muebles, así como también de los bienes que le hagan falta.
5. Atender las labores de mensajería que le sean asignadas.
6. Mantener en completo orden y en el lugar apropiado los elementos y materiales de la oficina.
7. Verificar que las instalaciones de la Incubadora Binacional de Empresas queden debidamente aseguradas.
8. Las demás que se le requieran y sean acordes a su desempeño y servicio.

## **ANEXO C**

### **FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)**

Qué clase de proyectos financia el FOMIN?

#### Áreas de Trabajo

**Pequeña Empresa e Innovación:** Un sector de pequeñas empresas dinámico y en crecimiento es esencial para alcanzar un crecimiento económico equitativo. Sin embargo, a medida que los mercados se hacen más abiertos y flexibles, las pequeñas empresas enfrentan una gran necesidad de encontrar nuevas maneras para seguir siendo competitivas.

Los gerentes de las pequeñas empresas han de satisfacer a diario una amplia gama de demandas empresariales. Los nuevos enfoques deben demostrar una verdadera viabilidad empresarial si han de aplicarse con eficacia.

Los aspectos principales que se consideran en esta actividad son: • Simplificación de Reglamentos

- Cadenas de proveedores
- Sistemas de gestión de calidad
- Potenciación de la competitividad
- Tecnologías de la información y comunicación
- Estándares internacionales de contabilidad y auditoría

**Microempresa:** La microempresa representa aproximadamente la mitad del empleo total en América Latina y el Caribe, por lo que expandir las oportunidades para la microempresa es básico para lograr una distribución y un crecimiento económico más equitativo. Sin embargo, la microempresa enfrenta obstáculos particulares debido a su tamaño y a las escasas oportunidades al alcance de sus propietarios. Especialmente, existe una falta crónica de crédito y otros productos financieros.

Los aspectos principales que se consideran en esta actividad son: • Fortalecimiento de las instituciones microfinancieras

- Desarrollo de habilidades empresariales
- Remesas

**Funcionamiento de los mercados:** Mientras los países de la región enfrentan los retos económicos de hoy en día, cada vez es más importante establecer las

estructuras que puedan ofrecer un crecimiento equitativo. Las prácticas comerciales y los entornos jurídicos/regulatorios compatibles con los estándares y las normas internacionales son urgentemente necesarios para lograr un crecimiento que beneficie a todos.

Aunque muchos de estos cambios exigen grandes programas, las pequeñas iniciativas focalizadas del FOMIN pueden desempeñar una función esencial. Los proyectos del FOMIN responden con rapidez y flexibilidad, aportando el efecto de demostración necesario para recabar el apoyo a reformas críticas y obtener la experiencia necesaria para adaptar mejor los programas a las necesidades nacionales particulares.

Los aspectos principales que se consideran en esta actividad son: • Capacidad normativa

- Protección del consumidor y antimonopolios
- Adquisiciones públicas
- Promoción de las exportaciones y el comercio
- Inversión del sector privado en infraestructura
- Arbitraje y mediación comercial
- Reforma del sector financiero
- Supervisión
- Desarrollo del mercado de capitales

Capacitación Laboral: Uno de los objetivos básicos del FOMIN desde su origen ha sido apoyar el desarrollo de los recursos humanos en América Latina y el Caribe. La capacitación es uno de los principales elementos de la asistencia técnica y, por tanto, constituye un importante aspecto en todos los proyectos del FOMIN.

Los aspectos principales que se consideran en esta actividad son: • Normas sobre aptitudes y sistemas de credenciales

- Capacitación de la juventud
- Modernización del mercado laboral
- Fortalecimiento del mercado de capacitación del sector privado

Medio ambiente: Un objetivo fundamental del FOMIN es garantizar que sus actividades fomentan un desarrollo ambientalmente sostenible en América Latina y el Caribe.

Las preocupaciones ambientales siempre han sido un objetivo integral de los proyectos del FOMIN, que se ha concentrado cada vez más en iniciativas específicas para promover la producción ecoeficiente e introducir nuevos mecanismos para fomentar la concienciación y la capacidad ambientales.

El aspecto principal que se considera en esta actividad es: • Promoción de la ecoeficiencia

### Características de los Proyectos

**Innovación:** Una función muy importante del FOMIN es introducir enfoques nuevos y eficaces para promover el desarrollo del sector privado.

**Sostenibilidad:** Los proyectos deben tener un plan convincente, así como un gran potencial de sostenibilidad financiera una vez desembolsados los recursos del FOMIN.

**Efecto de demostración:** Los proyectos deben tener la capacidad de replicarse en otros sectores y/o en otros países beneficiarios.

**Alianzas:** Los proyectos del FOMIN se realizan con socios locales.

**Elementos adicionales:** Los recursos del FOMIN deben ser de importancia decisiva para el resultado de un proyecto y la opción más adecuada para financiar una iniciativa específica.

### Actividades de Inversión

Una de las formas en las que el FOMIN ayuda al desarrollo del sector privado es mediante su Mecanismo de Inversiones en la Pequeña Empresa, este es un instrumento especial que utiliza una serie de herramientas de inversión como préstamos, e inversiones de capital y cuasicapital para ampliar la participación de las pequeñas empresas en la economía.

El objetivo del FOMIN es asumir riesgos medidos que el mercado aún no asume y financiar proyectos innovadores y de demostración que proporcionarán información a los mercados para así promover la futura participación de otras fuentes de financiamiento. Para maximizar este efecto, el FOMIN sólo invierte en actividades diseñadas para apoyar proyectos solventes en términos financieros.

Al mismo tiempo, el FOMIN ha aceptado riesgos mayores asociados a pequeñas inversiones iniciales, al igual que riesgos que surgen de los entornos normativos y económicos que existen en los mercados volátiles que están en vías de desarrollo.

El FOMIN ha sido el principal inversionista en la creación de nuevos vehículos formales de capital de riesgo para la pequeña empresa en América Latina y el Caribe, esto ha contribuido a expandir las fronteras del capital privado en tres direcciones.

- Creando fondos de inversión para empresas más pequeñas que no han sido objetivo del incipiente nuevo mercado de fondos privados.
- Aventurándose en regiones geográficas o países donde nunca antes había llegado el capital privado o lo había hecho mínimamente.
- Financiando sectores o industrias desconocidas hasta el momento para el mercado.

Estos vehículos de capital de riesgo tienen como objetivo apoyar las actividades empresariales y las pequeñas empresas que, de lo contrario, no tendrían acceso a un capital de riesgo adecuado a largo plazo. Esta industria es aún nueva y con limitado historial, pero cada vez se considera más vital para acompañar la transformación de la cultura empresarial de la región.

## **Propuesta de Financiamiento**

### Condiciones generales para presentar propuestas

Las solicitudes pueden presentarse en cualquier momento del año y su extensión debería oscilar entre las 7 y las 15 páginas, excluyendo los anexos. Las solicitudes deberían enviarse al representante de país del BID en el país en el que se desarrollaría el proyecto. A continuación, la oficina de país del BID envía la solicitud completa al correspondiente departamento operativo regional en la sede central del BID en Washington D.C. junto con su valoración del documento.

### Destinatarios de la Donación

En función del campo de aplicación exacto del proyecto propuesto, el FOMIN proporcionará recursos a organizaciones tanto públicas como privadas. Entre las entidades del sector privado pueden incluirse organizaciones no gubernamentales, asociaciones industriales, cámaras de comercio, etcétera, pero en cualquier caso debe tratarse de organizaciones sin ánimo de lucro.

### Principios del Financiamiento

Se aplicarán los siguientes principios al financiamiento del FOMIN y a los fondos de contrapartida:

### Gastos elegibles

Los costos elegibles en un proyecto para recibir el apoyo del FOMIN son los costos en los que incurren las instituciones durante el plazo del contrato y aquellos necesarios para desempeñar la labor definida en el mismo. Los costos pueden incluir la totalidad o una parte de las siguientes categorías: servicios de

consultoría; seminarios/talleres de trabajo; pago a los capacitadores, desarrollo material; compra de licencias, software y equipo de computación menor. Se excluyen los recursos del FOMIN para las siguientes categorías: inversión en infraestructura física (construcción, propiedad de terrenos y equipo duradero como maquinaria pesada); crédito directo a los beneficiarios; adquisición de materias primas (agrícolas e industriales); y subsidios y/o compensaciones monetarias para el personal existente de la entidad ejecutora. El FOMIN sólo reembolsará los gastos contemplados dentro de los límites establecidos por el contrato.

#### Fondos de contrapartida

Dependiendo del país, la entidad ejecutora será responsable de las contribuciones de contrapartida de al menos 30% del monto total de la operación; la mitad de las contribuciones locales deben abonarse en dinero en efectivo (inversiones efectuadas durante el período de ejecución del proyecto); honorarios pagados por los servicios ofrecidos por el proyecto no se contarán como contribuciones de contrapartida. La entidad ejecutora debería considerar los cargos por servicios como el principal instrumento para garantizar la sostenibilidad de largo plazo del proyecto.

#### Contenido de la Propuesta

##### 1. Justificación del proyecto (1-2 páginas)

Esta sección debería describir la justificación y la razón de ser del proyecto mediante la definición del problema que desea abordarse, incluyendo un panorama general de las condiciones de mercado. ¿Qué problema tratará de abordar el proyecto y cómo lo hará? ¿Por qué se precisa la participación del FOMIN? ¿Existen otras iniciativas del gobierno o del sector privado, en curso o terminadas, que complementen el proyecto propuesto?

##### 2. Institución solicitante (1 página)

¿Qué tipo de trabajo ha realizado esta organización en el pasado? ¿Hace cuánto tiempo que se constituyó legalmente? ¿Cuál es su actual presupuesto anual? Favor de proveer tantos detalles sobre la organización como sea posible (estatus no lucrativo, fuentes de financiamiento, estados financieros, etc.). ¿Por qué se encuentra en una posición idónea para gestionar un programa de donación de esta naturaleza?

##### 3. Objetivos, actividades principales y beneficiarios directos del proyecto (2 páginas)

El objetivo y propósito general del proyecto debería articularse con claridad. Describa las actividades que se financiarán con los recursos del proyecto. ¿Cuáles son los productos y/o las ofertas del proyecto? ¿Qué impacto tendrán? Describa detalladamente las entidades que se verán afectadas positivamente por el

proyecto (a saber, el número de individuos capacitados, las empresas que recibirán asistencia técnica, las instituciones que saldrán fortalecidas, las leyes que se modificarán).

4. Costo estimado, composición del financiamiento y sostenibilidad operativa (1 página)

Esta sección de la solicitud debería proporcionar un desglose de los recursos provistos por el FOMIN y aquellos aportados por la entidad ejecutora. Cada propuesta debe contener un presupuesto de costos y de fondos procedentes de fuentes de contrapartida. Discutir qué hará el proyecto para seguir cubriendo sus costos operativos una vez agotados los recursos de la donación, a saber, la venta de bienes y servicios desarrollada por el proyecto, etc.

5. Entidad ejecutora y mecanismo de ejecución (1 página)

Esta sección debería describir la duración del proyecto propuesto y la estructura de ejecución del proyecto (es decir, la Unidad de Ejecución del Proyecto) que será responsable de la implementación diaria del proyecto (por ejemplo, requisitos de personal, etc.). La implementación de los proyectos no debería exceder los 48 meses.