

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORACIÓN INCUBADORA DE EMPRESAS DE
NARIÑO 2005-2007**

**GLADIS DEL ROSARIO ORDOÑEZ CABRERA
VIVIANA CARMENZA MONTAÑO ZAMBRANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORACIÓN INCUBADORA DE EMPRESAS DE
NARIÑO 2005-2007**

**GLADIS DEL ROSARIO ORDOÑEZ CABRERA
VIVIANA CARMENZA MONTAÑO ZAMBRANO**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito para Optar el Título
Profesional de Economista**

**ASESOR
NELSON EDMUNDO ARTURO
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

Nota de aceptación:

Presidente Tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, 10 de mayo de 2005.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Nariño por ser el centro educativo que permitió hacer realidad nuestra formación profesional.

Al Ingeniero Nelson E. Arturo por su apoyo y orientación en la realización de este trabajo de grado.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron en la realización de este trabajo y son parte de este triunfo.

DEDICATORIA

Al finalizar esta importante etapa de mi vida recuerdo a todas aquellas personas que con su ayuda permitieron que alcanzara tan anhelada meta y por ello es dedicada:

A Dios como la primer fortaleza de mi vida y el mejor regazo para mi sosiego, en el cual encuentro paz y amor que me permiten continuar con alegría y esperanza este camino que apenas comienzo.

A mi mamá Gladis Cabrera por quien existo y por ser el motor de mi existencia y la razón de mi vida, por tener siempre la palabra de esperanza que me da fuerzas para continuar y porque solo con su presencia mi vida se torna de alegría, gracias por su apoyo, por hacerme conocer a Dios y por todos sus desvelos.

A la memoria de mi papá Jorge A. Ordóñez cuyo recuerdo es luz en mis tinieblas, es fuerza y consuelo en mis tristezas y es el mejor ejemplo de entrega total al amor verdadero, gracias por ser mi inspiración y por protegerme desde el cielo.

Finalmente dedico este logro a las personas que han hecho más fácil mi camino, han llenado mi corazón de amor y bellos recuerdos y me han permitido ser parte de su vida, a Diego Camilo Burgos, Juan Francisco Calpa y Andrea Vitery.

ROSARIO ORDÓÑEZ CABRERA

DEDICATORIA

Dedico este esfuerzo a:

A Dios por darme la paciencia y la constancia necesaria que hizo posible terminar esta etapa de mi vida y me da la voluntad para enfrentar los retos con amor y esperanza que deberé asumir.

A mi madre Heryka Zambrano Muñoz por su amor, su apoyo, sus consejos, su preocupación y sus desvelos que me ayudaron a alcanzar esta meta, y que hoy comparto mi alegría.

A mi hermana Erika Montaña Zambrano por escucharme, por su cariño y su compañía que me alienta a continuar con mis anhelos.

A mis amigos que con su afecto y sus consejos me acompañan en el logro de mis metas y me hacen más fácil el camino.

VIVIANA MONTAÑO ZAMBRANO

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. ASPECTOS GENERALES	18
1.1 TEMA DE INVESTIGACION	18
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4 JUSTIFICACIÓN	19
1.5 METODOLOGÍA	20
1.6 MARCO DE REFERENCIA	22
1.6.1 Marco conceptual	22
1.6.2 Marco teórico	26
1.6.3 Antecedentes - análisis del entorno	33
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	42
2.1 MISIÓN	42
2.2 VISIÓN	42
2.3 OBJETIVOS EMPRESARIALES	42
2.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA	44
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	46
3.1 ANÁLISIS DE MACROAMBIENTE	47
3.1.1 Entorno social – demográfico	47
3.1.2 Entorno económico	53
3.1.3 Entorno político	58
3.1.4 Entorno jurídico	59
3.1.5 Entorno cultural	61
3.1.6 Entorno tecnológico	63
3.1.7 Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	65
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	71
3.2.1 Análisis cultura corporativa	71
3.2.2 Capacidad directiva	71
3.2.3 Capacidad competitiva	72
3.2.4 Capacidad tecnológica	73
3.2.5 Capacidad de talento humano	74
3.2.6 Capacidad financiera	74
3.2.7 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	75

3.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR	81
3.3.1 Diamante de porter	81
3.3.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)	83
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	87
4.1 MATRIZ DOFA	87
4.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	92
5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	94
5.1 HORIZONTE DE TIEMPO	94
5.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	94
5.3 MISIÓN Y VISIÓN	95
5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	96
5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	96
5.5.1 MANUAL DE FUNCIONES	99
6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	103
6.1 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEYEA).	103
6.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	109
6.3 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL	111
6.4 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR BOSTON	113
6.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA	116
7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	118
8. PLAN OPERATIVO	121
9. DIFUSIÓN DEL PLAN	125
10. CONTROL Y EVALUACION	126
11. CONCLUSIONES	130
12. RECOMENDACIONES	131
BIBLIOGRAFÍA	132

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA	91
Cuadro 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción	107

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Composición poblacional.	49
Tabla 2. Comparación del ingreso per-capita 1985-1998.	54
Tabla 3. Participación de la población y el PIB en el total nacional.	55
Tabla 4. Participación en el PIB de los sectores económicos de Nariño.	55
Tabla 5. Matriz de evaluación del factor externo.	70
Tabla 6. Matriz de evaluación del factor interno.	80
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo.	84
Tabla 8. Análisis de vulnerabilidad.	93
Tabla 9. Matriz de la política direccional.	112
Tabla 10. Plan operativo.	122

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo de planeación.	21
Figura 2. Estructura orgánica de la CIEN.	44
Figura 3. Evolución IPC Pasto y resto del país total anual. Junio 2000-2004.	56
Figura 4. Probabilidad de ocurrencia.	93
Figura 5. Estructura organizacional propuesta.	98
Figura 6. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.	108
Figura 7. Matriz de la gran estrategia.	110
Figura 8. Matriz política direccional.	113
Figura 9. Matriz del grupo consultor Boston.	115
Figura 10. Matriz interna – externa.	117

RESUMEN

El Plan Estratégico elaborado a la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño "CIEN", esta compuesto por un diagnostico estratégico en el cual se realiza un análisis del macro ambiente externo, interno y del sector, con el fin de identificar los factores claves que intervienen en el buen funcionamiento de la Corporación y aquellos que impiden su crecimiento.

Posteriormente se realizó un análisis estratégico que le permitió a la Incubadora medir su capacidad para generar alternativas de solución ante las amenazas y debilidades identificadas, aprovechando las fortalezas y oportunidades con que cuenta.

Finalmente se elaboró la formulación estratégica la cual consiste en definir la nueva orientación de la Incubadora a partir del diseño de objetivos, metas y estrategias, por medio de la elaboración y puesta en marcha de una serie de proyectos y planes que consolidan y sistematizan la información analizada, los cuales permitirán a su vez, el posicionamiento de la Corporación como una alternativa fundamental para el desarrollo empresarial de la región, capaz de responder a las necesidades y expectativas de la población de Nariño.

ABSTRACT

The elaborated strategic plan to the Incubadora de Empresas de Nariño Corporation "CIEN", is made up of a strategic diagnosis in which an analysis of the external ambient macro was made, internal and the sector, with the purpose of identifying the key factors that take part in the good operation on of the Corporation and those that prevents their growth.

Later a strategic analysis was made that it allowed the Incubadora to measure his capacity to generate identified alternatives of solution before the threats and weaknesses, taking advantage of the strengths and opportunities whereupon it counts.

Finally the strategic formulation was elaborated, which consists of defining the new direction of the Incubadora from the design of objectives, goals and strategies, by means of the elaboration and beginning of a series of projects and plans that consolidate an systematize the analyzed information, which will allow as well the positioning of the Corporation like an alternative fundamental for the enterprise development of the area, able to respond to the necessities and expectations of the population of Nariño.

INTRODUCCIÓN

La situación actual del departamento de Nariño se caracteriza por la vulnerabilidad de su sector productivo y su incapacidad para enfrentar los retos que le implica la modernidad y los nuevos esquemas de desarrollo económico y social, asociada al incremento constante de los indicadores de Necesidades Básicas Insatisfechas de su población, llevo a que un grupo de instituciones genere una propuesta que pretende enfrentar esta situación promoviendo la creación de empresas productivas y competitivas basadas en las características propias del entorno.

Esta iniciativa conocida como Corporación Incubadora de Empresas de Nariño CIEN, procura adelantar esta labor a través de un proceso planificado que parta de valorar el entorno, identificar ideas factibles de negocios, reconocer el potencial humano, definir los mecanismos de financiación y las formas empresariales que aseguren el cumplimiento de objetivos medibles en el mediano y largo plazo y se conviertan en verdaderas alternativas de mejoramiento de la calidad de vida de la población del departamento.

Aprovechando la diversidad étnica, cultural y económica de la región se pretende definir estrategias empresariales que potencialicen las ventajas competitivas enmarcadas dentro de un esquema de economía abierta que se verá afectada por la implementación de las políticas de globalización y ante las cuales la Corporación debe responder con ideas innovadoras antes que reaccionarias.

El objetivo del presente trabajo es el de definir un proceso de planeación estratégica estructurado a tres años con la visión de largo plazo el cual se pretende consolidar a partir de la identificación de la situación actual, tanto del entorno inmediato como de la organización, definiendo el estado actual con el fin de diseñar planes y metas.

La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización necesita o quiere, determinando las prioridades y siendo específicos respecto a los objetivos que les permitirá canalizar sus recursos con eficacia.

Se Identifican además las oportunidades y barreras que puede enfrentar el proceso en su conjunto, ¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización a lograr sus metas?, ¿qué factores podrían crear problemas?

Posteriormente se propone el desarrollo de un plan de acción que contenga estrategias, políticas y proyectos apoyados en los resultados obtenidos en la aplicación de las diferentes herramientas de planificación.

Finalmente se plantea una serie de recomendaciones dirigidas a la ejecución y evaluación del plan estratégico elaborando herramientas que permitan medir el alcance, cumplimiento e incidencia de plan operativo en la Corporación.

La realización de este trabajo es un aporte importante a la CIEN, por cuanto le permite no solo pronosticar sino también prever las acciones futuras para una acertada toma de decisiones.

La elaboración del Plan Estratégico de la Corporación Incubadora de Empresas se presenta como trabajo de grado para obtener el título de economista de la Universidad de Nariño, por ser un trabajo de investigación que permite poner en práctica los conocimientos y capacidades adquiridos en el transcurso de la preparación profesional.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA DE INVESTIGACION

El tema de estudio consiste en formular un plan estratégico, el cual, se entiende como el resultado del proceso de obtención, procesamiento y análisis de información pertinente, interna y externa, por parte de quienes toman decisiones en una empresa, con el fin de evaluar la situación actual de la misma, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para identificar el problema que se pretende analizar en este trabajo de investigación se establece la siguiente pregunta:

¿Cuál es la mejor opción estratégica que debe implementar la CIEN para lograr un adecuado proceso de planeación?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuales son los factores internos y externos que determinan el funcionamiento de la incubadora?
- ¿Que estrategias permitirán alcanzar los objetivos y las metas que se ha propuesto la corporación?
- ¿Que programas y acciones se pueden implementar para que la CIEN desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Los objetivos que se persiguen con la siguiente investigación son:

OBJETIVO GENERAL

Plantear acciones dirigidas al logro de objetivos y metas de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño por medio de la elaboración del Plan Estratégico enero 2005 – diciembre 2007

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación interna de la entidad y su entorno con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades y principales carencias.
- Plantear estrategias que permitan alcanzar los objetivos y las metas que tiene propuesta la corporación.
- Definir el Plan de Acción de la Incubadora aprovechando aspectos positivos internos y externos de la corporación.

1.4 JUSTIFICACION

ACTUALIDAD DEL TEMA

La planeación estratégica juega un papel importante no solo en las instituciones estatales si no también en el sector privado ya que contribuyen al desarrollo de las organizaciones por facilitar su desempeño en un proceso de constante cambio, en donde el ciclo de vida de los productos o servicios se acorta a causa de una mayor competencia frente a lo cual las empresas deben definir estrategias que les permita mantenerse en el mercado y mejorar la calidad de sus servicios o productos.

NECESIDAD DE SU INVESTIGACIÓN

La importancia de la realización del Plan Estratégico de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño, está en que por medio de él se obtiene una base para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales, ayudando a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual el opera identificando sus capacidades y limitaciones para lograr un mejor desempeño.

UTILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El llevar a cabo el Plan Estratégico de la CIEN le permitirá unificar esfuerzos para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reducir conflictos,

así como fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro deseado.

1.5 METODOLOGÍA

La investigación es de tipo descriptivo, analítico sintético, en donde se analiza y determina la situación actual y futura que presenta y debe presentar la CIEN, a nivel interno y externo. Se busca plantear e interpretar las características de las variables seleccionadas, producto de la recopilación de información de tipo primario y secundario, con el fin de establecer las estrategias y proyectar acciones para el logro de objetivos e indicadores de gestión que contendrá el Plan Estratégico Corporativo.

La información se obtuvo de manera directa con la aplicación de talleres participativos a los cuales asistieron los miembros de la asamblea de la CIEN, los emprendedores actualmente vinculados a la Incubadora y los funcionarios administrativos de ella. La información sistematizada en los Planes de Desarrollo Nacional, Departamental y algunos municipales, así como los informes particularizados de las entidades descentralizadas y ONG´s, sirvió de base para la confrontación de la realidad con el conocimiento de los expertos y además para la justificación de los diferentes entornos.

La Planeación estratégica implica el cumplimiento de cuatro pasos:

a. Definir la situación actual.

Es necesario definir con claridad el entorno interno y externo de la organización, haciéndose preguntas como ¿a qué distancia se halla de sus metas la organización?, ¿es su estructura organizacional suficiente y necesaria para enfrentar los retos asignados?, ¿cómo condiciona el entorno el cumplimiento de sus objetivos?, ¿de qué recursos se dispone para alcanzarlas? etc., sólo después de analizar el estado actual pueden trazarse los planes necesarios para el diseño de un Plan de Acción.

b. Identificar las oportunidades y barreras.

La definición de los posibles obstáculos y oportunidades, permitirá a la organización acondicionar su proceso de toma de decisiones a las verdaderas condiciones sociales, políticas, económicas y culturales de su medio. ¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización?, ¿qué factores podrían crear problemas?

c. Establecer una meta o un conjunto de metas.

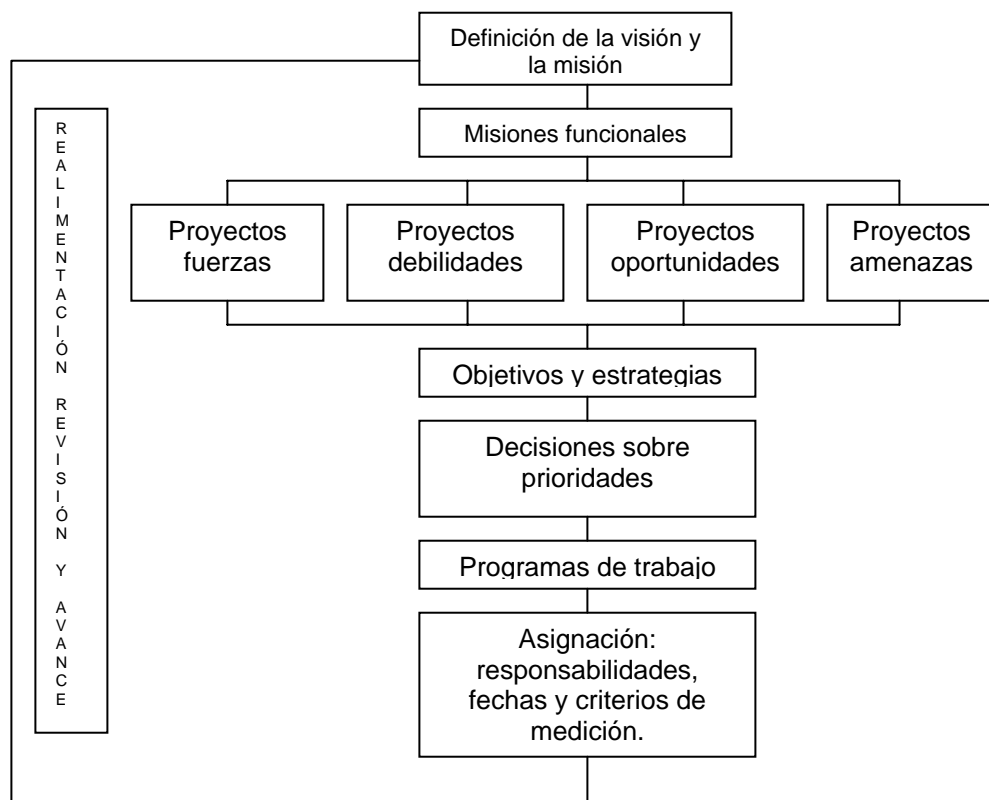
La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización necesita o quiere, determinando las prioridades y siendo específicos respecto a los objetivos que les permitirá canalizar sus recursos con eficacia. Esto solo es posible con el compromiso decidido de todos los actores vinculados en el proceso y con la definición clara de sus intereses particulares.

d. Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas.

Esta etapa requiere varios cursos de acción alternos para conseguir la meta o metas deseadas, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea. En este paso es donde se toman decisiones referentes a acciones futuras y en donde son más importantes las pautas de la toma eficaz de decisiones.

El modelo de planificación diseñado para este estudio se describe en forma grafica de la siguiente manera:

Figura 1. Modelo de Planificación



Fuente: Principios de Planeación Estratégica

Este es un proceso continuado, flexible y dinámico que posibilita la participación, el análisis coherente y objetivo, la sensibilización y la retroalimentación, concibiendo al sistema como un todo.

- Primera Fase. Comprende el análisis de la información sobre el entorno inmediato de la organización.
- Segunda Fase. Definición de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.
- Tercera Fase. Estructura de las Estrategias.
- Cuarta Fase. Diseño del Plan Estratégico.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 Marco conceptual

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EXTERNAS: se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrán beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas”.

Un postulado básico de la Planeación Estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

COMPETITIVIDAD: es la capacidad de identificar y aprovechar, en un escenario específico, ventajas económicas en un mercado global en forma permanente y sostenible.

CORPORACIÓN: organismo con un propósito definido, utilidad social declarada, delegación del poder, entidad legal y pasivo limitado.

EMPRENDEDOR: cualquiera que asume el riesgo financiero de la iniciación operativa y administración de un determinado negocio o actividad.

ESTRATEGAS: Son las personas responsables, en mayor grado, del éxito o fracaso de una organización. Los estrategas tienen diferentes actitudes, valores, ética, inclinación a correr riesgos, interés por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto o largo plazo y estilo de administrar.

La mayoría de los estrategas coinciden en que la responsabilidad social primordial de cualquier negocio debe ser producir una utilidad que baste para cubrir los costos futuros, porque si no lo logra, no podrá cumplir con ninguna otra responsabilidad social. Los estrategas deben estudiar los problemas sociales en términos de sus posibles costos y beneficios para la empresa y abordar las cuestiones sociales que le retribuirán más a la empresa.

ESTRATEGIAS: son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

EVALUACIÓN: comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes.

FUERZAS Y DEBILIDADES INTERNAS: son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la Planeación Estratégica. Las fuerzas y debilidades se establecen en comparación con la competencia. La superioridad o las deficiencias “relativas” representan información muy importante.

Por otra parte, los elementos que están “fuera de lo normal” también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades, las cuales se pueden determinar en comparación con los objetivos de la propia empresa.

INCUBACIÓN: 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 oportunamente, significa un aumento simultáneo y progresivo del valor de la empresa y de la capacidad y habilidades del equipo gestor.

INCUBADORA DE EMPRESAS: es ante todo, un instrumento de desarrollo regional debido a que su funcionamiento debe responder a las necesidades de la región en que se encuentre de manera articulada con las cadenas productivas interrelacionando demandas y ofertas, acercando sectores empresariales y

académicos, e impulsando procesos de innovación y desarrollo que obedezcan a las necesidades detectadas en dichas cadenas.

INDICADOR: elemento de un ordenador que muestra la ocurrencia de un estado o condición específica.

METAS: Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el propósito de alcanzar en el futuro objetivos a largo plazo. Ellas deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización grande.

Las metas deben formularse en términos del logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo. Ellas son especialmente importantes en la ejecución de estrategias, mientras que los objetivos son especialmente importantes para su formulación.

MISIÓN: es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. En ella se señala y analiza el alcance y la índole de las operaciones presentes de una empresa en términos de productos y mercados; así como el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista, la gente a la que sirve y los principios y valores bajo los que pretende operar.

La misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización; en términos generales, fija su rumbo futuro.

OBJETIVOS: se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. Los objetivos pueden ser anuales o a largo plazo. Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales sientan las bases para asignar los recursos.

PLAN DE ACCIÓN: explicación detallada de los pasos y recursos necesarios para implementar los objetivos individuales o de departamento.

PLAN ESTRATEGICO: permite orientar los recursos y procesos de una empresa o entidad hacia una mejor gestión, canalizando todos los esfuerzos en forma permanente hacia el cumplimiento de la misión, de ahí la importancia de la formulación o reformulación adecuada de la misión de cada organización; el plan se formula de una manera clara y sencilla sin perder el objetivo central, pudiéndose implementar a medida que la complejidad así lo requiera; con la participación de directivos y operativos.

El proceso se inicia con el diagnóstico interno y el diagnóstico del entorno de la organización, hasta la formulación del plan estratégico, planes operativos, sistemas de control, ajustes, resultados y evaluación de los programas y proyectos específicos que permiten cumplir la misión.

PLANEACIÓN: es una herramienta administrativa cuyo fin es la selección de misiones y objetivos en una organización y el establecimiento de estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; es decir, consiste en un proceso continuo de toma de decisiones, con el fin de elegir el curso de acción de la organización entre varias opciones posibles.

PLANEACIÓN: es una herramienta administrativa cuyo fin es la selección de misiones y objetivos en una organización y el establecimiento de estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; es decir, consiste en un proceso continuo de toma de decisiones, con el fin de elegir el curso de acción de la organización entre varias opciones posibles.

POLÍTICAS: son el medio que se usara para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes para implantar las estrategias porque proyectan lo que la organización espera de sus empleados y gerentes.

PREINCUBACIÓN: 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 esta su plan de Negocios (proyecto de empresa), permitiéndole al emprendedor tener una visión mas elaborada de sus posibilidades de éxito o fracaso.

VISIÓN: es una representación de cual debe ser el futuro de la organización ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas. En su origen la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración.

La visión debe ser breve, fácil de entender y recordar, que motive y plantee retos para su logro, es consistente con los valores estratégicos y la misión, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la empresa, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución. La visión permite tener una idea clara sobre en que se debe convertir la empresa para sobrevivir en el futuro, pero es necesario continuar con la búsqueda de mejores caminos para competir con éxito en el futuro.

1.6.2 Marco teórico

La humanidad siempre ha estado interesada en predecir el futuro. Es imposible saber a ciencia cierta cuándo se hicieron conscientes los seres humanos de que lo que ocurrirá en el futuro probablemente sea distinto de lo que sucede en el presente, pero lo hicieron.

A lo largo de los años, las sociedades han desarrollado diversas maneras de adivinar el futuro. Algunos grupos intentaron escrutar los hechos mediante la magia o el contacto con lo sobrenatural. Para hacerlo, podían leer los augurios en las entrañas de los animales o en las hojas de té. En la antigua Roma, los generales utilizaban estos métodos para calcular sus probabilidades de éxito en la inminente batalla.

La confianza en las estrellas como forma de predecir el futuro también fue temprana. La astrología, el estudio de la correlación entre lo sucedido en la tierra y la posición y los movimientos de los astros, fue una ciencia esencial en la China, Grecia y Roma clásicas, y en el Oriente Próximo islámico. Aunque la astrología y la astronomía siguieron caminos separados durante el siglo XVI, a finales del siglo XVII muchos europeos consultaban a los astrólogos para calcular el futuro de una boda inminente o un síntoma de enfermedad. Durante muchos años, los científicos han rechazado los principios de la astrología. Sin embargo, millones de personas creen en ella o la practican.

“La planeación siempre ha existido, es precisamente ese concepto lo que distingue al ser humano del animal, el intento de obtener una visión del mañana. La creación de reservas de los primeros hombres o de un complejo industrial tiene el mismo fin; ambos tratan de asegurar el futuro”.¹

Independientemente de la herramienta utilizada para predecir el futuro, la necesidad de las comunidades de enfrentarse a un futuro menos incierto llevó al

¹SACHESE, Matthias. *Planeación Estratégica en Empresas Públicas*. México: TRILLAS, 1990. p. 13.

diseño de herramientas que permitieran estructurar un camino adecuado para la definición de los pasos a seguir, una de esas herramientas es la Planeación.

La Planeación se define como el proceso mediante el cual se idea un curso de acción que permite organizar, dirigir o controlar las acciones del hombre en procura de unos intereses particulares. Se inicia con la conformación de planes que definen con claridad la dirección y propósito de lo que se desea. Estos planes deben mostrar qué se debe hacer, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y quién participa en ellos, se definen con un componente teórico, pero deben ser muy prácticos.

Existen grandes barreras asociadas a los procesos de planificación, las cuales inciden en la efectividad del proceso y que sin lugar a dudas son determinantes a la hora de estimar los resultados.

La resistencia interna a establecer metas y trazar planes para conseguirlas, el miedo al fracaso, la falta de conocimiento de la organización, la falta de conocimiento del ambiente, la falta de confianza en los demás, la falta de confianza en uno mismo.

La renuencia general de los miembros de la organización a aceptar la planeación y los planes a causa de los cambios que surgirán, resistencia al cambio, la incertidumbre ante las causas y efectos del cambio, la renuencia a renunciar a los beneficios del momento, el desconocimiento de las debilidades y fortalezas de la organización.

La planeación es un proceso que no termina cuando se acepta un plan, los planes deben ponerse en práctica, en cualquier momento durante el proceso de implantación y control, tal vez los planes requieran modificación para que no se tornen inútiles o perjudiciales, en ocasiones la replaneación es el factor decisivo que lleva al éxito final. Los principios de Planeación fueron apareciendo de manera primitiva en las comunidades antiguas cuando, por falta de previsión en la producción agrícola, se generaron temporadas de escasez que llevaron a la crisis y la desaparición de comunidades completas.

Los períodos de crisis han sido definitivos en el desarrollo de los procesos de planificación, es así como los grandes conflictos mundiales permitieron la aparición de verdaderas potencias empresariales que en torno a la producción de material bélico diseñaron mecanismos de Planificación que les permitiría enfrentar ese momento y algunas de ellas existir hasta nuestros tiempos.

El propósito de hacer de este mecanismo más eficiente, llevó al diseño de diferentes modelos que pretenden optimizar el uso de los recursos y la mejor disposición de los medios. La planeación por objetivos, metas, la planeación prospectiva etc., son algunos de ellos, pero quizá, la que más influencia ha tenido

en los procesos de planificación por su aplicación a la Empresa es la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan a las metas y al establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos. Es además, un proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cuál se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.

La Planeación Estratégica nos lleva cumplir los planes u objetivos principales o las metas que previamente hemos diseñado.

A lo largo de la historia se han presentado diversos sistemas de planeación estratégica, los cuales inicialmente eran parciales por estar dirigidos a una sola función como la elaboración de presupuestos, pronóstico de ventas, de producción, etc. La planeación se ha adaptado a la evolución del hombre, se ha modificado de acuerdo a las necesidades coyunturales de la sociedad, convirtiéndose en una herramienta indispensable para generar desarrollo.

Para la década de los 60`s, período de relativa estabilidad, la planeación se formulaba para períodos amplios con estrategias de expansión y crecimiento por medio de la diversificación, la expansión interna, la adquisición y la fusión, basados en el supuesto de que el boom económico continuaría hasta el infinito.

En la siguiente década se derriba el supuesto del crecimiento económico infinito, con el advenimiento de los procesos inflacionarios, de relaciones industriales turbulentas, la inversión pública a gran escala y una nueva ola de competencia basada en nuevos estándares de calidad del producto, de servicio al consumidor y de mercadeo emprendedor.

Esta situación que dio inicio al desarrollo de una nueva variedad de técnicas de planeación que les permitiría adaptarse a la etapa de recesión económica que iniciaba, puesto que los directivos de las organizaciones no estaban habituados a negociar con mercados estancados y en descenso, ni preparados para tomar rápidamente decisiones drásticas. Aparece entonces la planeación estratégica como “la herramienta que posibilitaría crecer y prosperar en un medio incierto, transformando su cultura corporativa para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente”.²

²TAYLOR, Bernard y HARRISON, Jhon. *Planeación Estratégica Exitosa*. Santafé de Bogotá: LEGIS, 1993. p. 13.

A raíz de los anteriores acontecimientos se considera que el crecimiento de las organizaciones no depende solamente de un factor interno como lo es el volumen de ventas, si no que se plantea un nuevo esquema en el que la empresa es un sistema en el cual todas sus áreas son interdependientes y están influenciadas por factores externos que afectan el desempeño de la organización.

Por ello, se define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual la organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas.

Según Jean Paul Sallenave las principales características de la planeación estratégica son:

- Más que elaborar planes la planeación estratégica pretende generar un proceso sostenido de planeación con la participación y responsabilidad de todos los niveles jerárquicos.
- Es un sistema de planificación que guía a la organización a través de un futuro cambiante y competitivo para lograr los resultados esperados.
- La planeación estratégica diagnostica el entorno a nivel del macro ambiente para reconocer las tendencias de las variables que afectan la organización y determinan la demanda y las necesidades de la comunidad, lo mismo que las oportunidades y amenazas para la organización.
- Diagnostica el medio interno o micro ambiente de la organización a nivel de las áreas de gestión, para identificar las fortalezas y debilidades.
- La planeación estratégica pretende responder la pregunta ¿lo que estamos haciendo es lo que debería hacerse?, para estar acorde con las tendencias de las variables del entorno; esta concepción puede llevar al cambio de objetivos, programas y actividades y posiblemente a la reformulación de la misión.
- Prevé los ajustes que debe hacer la organización en el largo plazo, definir la oferta a las necesidades tratando de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno.
- Con base en el diagnostico del entorno la planeación estratégica constituye el escenario futuro a largo plazo, con un horizonte de tres a cinco años. Fijando puntos de referencia para orientar el camino en el futuro.
- La planeación estratégica no toma decisiones futuras, pues estas se tomaran en el momento de actuar.

- Las planeación estratégica promueve el desarrollo y aplicación de la intuición, el análisis cualitativo y los supuestos como técnicas gerenciales de sus directivos, producto de su formación, experiencia, reflexión, juicio y habilidades para resolver la falta o insuficiente información o el alto costo de obtenerla, lo mismo que la escasa confiabilidad de esta formación en la aplicación en periodos largos y de cambio acelerado. Paralelamente a la formulación escrita de los supuestos se diseña un sistema de evaluación permanente para permitir el ajuste y retroalimentación.

El desarrollo fundamental del enfoque, modelos y técnicas para la planeación y la administración estratégica continúa en los años 90, por cuanto vivimos en un ambiente cambiante, dinámico y competitivo lo que implica la toma de decisiones de tipo estratégico. “Estas decisiones se basan en el análisis del medio ambiente o entorno de la organización y en la formulación de planes estratégicos para su desarrollo”.³

“En la actualidad se profundiza cada día mas sobre las metodologías para estudiar el entorno, observando la distinción entre el ambiente macro y el referido a las fuerzas que influyen en el sector”.⁴ Es decir el comportamiento de la organización que produce el mismo tipo de bien o servicio.

Este nuevo método diferencia a la planeación estratégica de la planeación tradicional por estar orientada hacia la prospectiva, lo que significa anticiparse a los acontecimientos. Para ello se debe tener claramente definidos la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas y los planes de la organización fijando los respectivos recursos.

El proceso de planeación estratégica plantea la verificación permanente que permite hacer los ajustes necesarios una vez puesto en marcha el Plan Estratégico, en el cual se deben establecer los criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.⁵

La elaboración del Plan Estratégico consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

³MORRISEY, George. *Pensamiento Estratégico, Construya los Cimientos de su Planeación*. México: PRENTICE – MAY HISPANOAMERICANA S. A., 1996. p. 16.

⁴DAVID, Fred. *La Gerencia Estratégica*. Novena Edición. México: LEGIS, 1994. p. 4.

⁵GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. *Planeación Estratégica Aplicada*, Bogotá: MC. GRAW HILL, 1998. p. 3.

- ¿Donde queremos ir?
- ¿Donde estamos?
- ¿A donde debemos ir?
- ¿A donde podemos ir?
- ¿A donde iremos?
- ¿Como estamos llegando a nuestras metas?

Al definir la planeación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es necesario señalar que este proceso no consiste en pronosticar.

El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro y esto casi nunca es correcto, ya que el entorno es cambiante e incierto en gran medida. Además la planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios, implica creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar de un análisis cuantitativo.⁶

Esta técnica administrativa esta relacionada con la toma de decisiones actuales que afectaran a la organización y su futuro. Ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir, pues logran una mejor comprensión de los parámetros utilizados en sus decisiones.

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

- los estrategas
- el direccionamiento
- el diagnostico
- las opciones
- la formulación estratégica
- auditoria estratégica

En general se definen como estrategas: "aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y el vicepresidente) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización".⁷

Actualmente, para el desarrollo de los planes estratégicos, se valora el papel de todos los miembros de la organización, ya que todos en ella confluyen a velar por sus intereses, quienes tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización.

⁶GOODSTEIN, Op. cit., p 5.

⁷SERNA GOMEZ, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá: RAM EDITORES CIA. LTDA., 1996. p. 19.

En tiempos de turbulencia como los que enfrenta la economía colombiana, en un mercado cada vez mas globalizado, la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidará definitivamente sus ventajas competitivas. Por ello, el proceso de planeación estratégica debe ser lo mas participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la misión, la visión y los objetivos de la organización.

De esta manera la planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de pensar, la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica. En este proceso, tiene gran importancia la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado en la selección de los estrategas.

El segundo componente de este proceso de planeación estratégica es el direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los planes, estrategias, metas y compromisos definidos en el Plan Estratégico, además de principios corporativos, la misión y la visión de la organización.

El tercer componente es el diagnostico estratégico, el cual parte del direccionamiento estratégico que servirá de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno.

Es responder a las preguntas ¿donde estábamos? y ¿donde estamos hoy?

Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis de amenazas y oportunidades ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.⁸

Una vez realizado el análisis DOFA se deberán explorar las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades. Sin embargo, no solamente el análisis DOFA sirve de base para establecer fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades en una

⁸ SERNA GOMEZ., Op. cit., p. 23.

organización, actualmente, se aplican las matrices de evaluación de variables externas MEFE y la evaluación de variables internas MEFI, con sus respectivas proyecciones futuras.

Lo anterior, unido al “análisis de competitividad, el cual se lleva a cabo por medio de la matriz de perfil competitivo MPC, permite formular las opciones macroestratégicas”.⁹ Estas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como de diseñar planes de acción concretos.

El desempeño de la organización debe ser monitoreado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

“La medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera”.¹⁰

Definido el plan estratégico, y antes que sea implementado, debe ser difundido a toda la organización para lograr que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con el.

Por ultimo, un componente necesario de la planeación estratégica efectiva es anticiparse a las jugadas del oponente.

“Un equipo de planeación estratégica no solo debe decidir sobre sus desplazamientos inmediatos sino también realizar un proceso de prever el futuro y considerar las consecuencias de los movimientos, a la luz de la forma como responderán la competencia y otros factores del entorno”.¹¹

1.7.3 Antecedentes - análisis del entorno

Entorno Internacional. El Desarrollo, entendido este como el logro de verdaderos indicadores de bienestar personal y colectivo, en el ámbito material,

⁹ OGLIASTRI, Enrique. *Manual de Planeación Estratégica*. Séptima Edición. Santafé de Bogotá: TERCER MUNDO EDITORES, 1994. p. 31.

¹⁰ SERNA GOMEZ., Op. cit., p. 25.

¹¹ TAYLOR y HARRISON, Op. cit., p. 25.

espiritual, cultural, etc., Es el proceso por medio del cual se garantiza la igualdad de derechos y oportunidades de desarrollo personal, el crecimiento de la producción de bienes y servicios, mayores posibilidades de acceso a la población, salud y recreación, distribución más equitativa de la riqueza, crecimiento del empleo y el trabajo, mayor participación comunitaria, paz y seguridad y la conservación del medio ambiente.

Esta visión ha llevado a las grandes economías a fomentar la consolidación de economías abiertas, conformación de bloques de interés, asimilación de nuevas unidades monetarias y en fin economías de mayor complejidad, que le aseguren el mejoramiento en el proceso de satisfacción de necesidades. Los nuevos retos impuestos por estas tendencias exigen de las economías mayores compromisos en la consolidación de estructuras productivas más eficientes y competitivas, que se complementen en este espacio y les permitan incurrir en nuevos segmentos de mercado.

El reconocimiento de ello, y la recuperación del valor del hombre en el proceso de construcción social, promovió alternativas de desarrollo que requieren de un gran esfuerzo orientado de modo específico a fin de obtener un ritmo más activo del crecimiento del ingreso familiar y la satisfacción de las necesidades básicas de la población, procurando la correcta utilización y la conservación de los recursos naturales, a la par con la formación de una cultura emprendedora que garantice la reproducción de las condiciones de vida y promueva unos estándares asociados al crecimiento continuo de esas necesidades.

El reconocimiento por parte de las comunidades de la urgencia de formar una cultura emprendedora, que propicie la conformación de empresas regionales con visión de crecimiento, llevó a consolidar verdaderas iniciativas e incubación de empresas promocionadas por el sector público y privado. En España por ejemplo, una Incubadora de Empresas, es una entidad que provee espacio físico y asistencia para la aceleración del desarrollo exitoso de una aventura empresarial.

Su rol va más allá de funcionar como inquilina o asesora. Posibilita la obtención de una red de contactos para la creación de nuevas empresas garantizando, en cierta medida, un flujo continuado y permanente de clientes y proveedores, arma estratégica de la presente década. “La principal meta de una incubadora es producir empresas exitosas que dejen el programa cuando sean independientes y financieramente viables. Las empresas viables poseen un gran potencial para crear empleos, revitalizar la economía local, comercializar nuevas tecnologías y fortalecer la economía regional y nacional”.¹²

¹²CRUZ GARTNER, Carlos Andrés y MATIZ BULLA, Francisco Javier. *Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas*. [Artículo de Internet]. Bogotá. Disponible en <http://emprendimiento.sena.edu.co>, [Consulta: enero 15 de 2005].

Un programa de incubación se puede clasificar de acuerdo a su ámbito específico:

Incubadora de base tecnológica Este tipo de incubadora involucra la promoción de empresas de alta tecnología tales como software, biotecnologías, robótica e instrumentación. En general, van desde la investigación y desarrollo hasta la comercialización. El propósito es crear nuevas empresas con alto valor agregado, basadas en la innovación y el desarrollo tecnológico. Normalmente el período promedio oscila entre 2 y 3 años.

Incubadora de uso múltiple Impulsan la generación de empresas dedicadas a diferentes clases de negocios. No se enfocan en la creación de empresas en nichos específicos, sino que promocionan la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio. Pueden promocionar empresas de servicios, comerciales, de manufactura e inclusive de base tecnológica.

Incubadora tipo microempresas. Promueven la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos, pero con pocas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Se crean en regiones con grandes problemas de desempleo y de subsistencia en donde el sector privado difícilmente llegaría. Frecuentemente estas incubadoras son una mezcla de diferentes tipos de negocios y generalmente se canalizan hacia grupos humanos vulnerables (las minorías, mujeres y grupos raciales). Son inversiones asumidas normalmente, por el Estado.¹³

Durante la últimas décadas diversos gobiernos e instituciones a nivel mundial se han preocupado por favorecer la inserción de nuevas empresas en sus mercados, para tal tarea se han establecido desde políticas a la generación de empresas, marcos legales favorables para los emprendedores y por su puesto el establecimiento de una industria soporte que dé el apoyo a los nuevos empresarios en su emprendimiento; es así como surgen las Incubadoras de Empresas como entidades integradoras de este tipo de esfuerzos.

Desde mediados de la década de los setentas y evidenciando la necesidad de dar soporte y acompañamiento en la gestión de las nuevas empresas durante sus primeros años tanto de gestación como de operación, surgen las incubadoras de empresas como instituciones dedicadas a facilitar el desarrollo de la nuevas unidades productivas mediante gestión en la búsqueda de recursos financieros, la generación de contactos comerciales y la asesoría integral en la estructuración y operación de un buen plan de negocios.

¹³GÓMEZ, Liyis. *Evaluación del Impacto de las Incubadoras de Empresas: Estudios Realizados*. [Artículo de Internet]. Barranquilla. Disponible en <http://www.uninorte.edu.co>, [Consulta: enero 20 de 2005].

Gran parte del auge de las Incubadoras a nivel mundial se debe a su labor de gestión a las nuevas unidades de negocio y la repercusión de esta labor frente a la tasa de mortalidad de las nuevas empresas, ya que se estima que al cabo de tres años de funcionamiento, la tasa de éxito de los negocios incubados está por el orden del 80% en comparación con el 25% para los negocios nuevos no incubados.¹⁴

De las mil incubadoras asociadas a la NBIA (NATIONAL BUSINESS INCUBATION ASSOCIATION) el 30 por ciento no tienen subsidios, y esta institución estima que lo ideal es que cada vez más operen como negocios independientes donde los asesores cuenten con experiencia empresarial "real", es decir que tengan contacto práctico con los negocios.¹⁵

Las incubadoras de empresas son organizaciones sin ánimo de lucro, conformadas con un carácter tripartito a través de alianzas entre los sectores público, privado y académico o educativo.

Hace 20 años, nadie sabía lo que era una Incubadora de negocios. Actualmente existen más de 4 mil en el mundo. Las incubadoras han sido usadas para distintos fines, tales como comercializar los resultados de investigación universitaria, fortalecer las capacidades tecnológicas de empresas locales, brindar un sitio seguro para el desarrollo de ideas altamente innovadoras o de base tecnológica o para, simplemente, fomentar la creación de empresas con alto valor agregado.

En estas distintas labores la historia ha demostrado como principales factores claves de éxito tanto para su funcionamiento el involucrar de manera activa factores como una orientación hacia la vocación productiva de la región campo de acción, es decir articulación con las cadenas productivas e interrelación con los clusters regionales y la participación activa de actores representantes del sector gubernamental, académico y empresarial; estos dos últimos orientados al establecimiento de procesos de investigación y desarrollo (I & D) que alimenten la competitividad del sector empresarial con la generación de nuevos productos, aplicaciones y empresas.¹⁶

Entorno Nacional. El desarrollo económico y social del país se orienta según los principios universales de desarrollo sostenible contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de Junio de 1.992 sobre Medio Ambiente y Desarrollo, a partir de lo cual se creó en Colombia el Sistema Nacional Ambiental, que parte de considerar que la biodiversidad del país por ser patrimonio nacional y de la humanidad

¹⁴CRUZ GARTNER y MATIZ BULLA, Op. cit., p. 2.

¹⁵Ibid., p. 3

¹⁶GÓMEZ, Op. cit., p. 8.

deberá ser protegida prioritariamente y aprovechada en forma sostenible. Considera además, que las políticas de población deben tener en cuenta el derecho de los seres humanos a una vida saludable y productiva en armonía con la naturaleza y que las zonas de páramo, subpáramo, los nacimientos de agua, las zonas de recarga de acuíferos, el paisaje, serán objeto de protección especial, y se da prioridad a los recursos destinados al consumo humano.

En nuestro medio la planificación cobra especial atención, más aún, cuando se trata del manejo de los recursos escasos con que cuenta la comunidad para la satisfacción de sus necesidades presentes y futuras. El rescate de la Economía local (basada en la escasez de los recursos), solo es posible si la comunidad participa y exige una nueva orientación del manejo político y económico de las regiones. Consolidando una nueva cultura política y económica con la “formación” del ser humano.

Colombia cuenta con un Sistema Educativo fundamentado en la utilización de modelos pedagógicos ambiguos para la formación del ser humano, desarticulado del proceso de desarrollo social y que requiere de cambios radicales que confluyan con la realidad económica, social y política del país.

Su estructura productiva no asegura la correcta utilización de los recursos y no cuenta con los medios para su mejor desenvolvimiento en el contexto local por el incremento de los niveles de inflación, la deficiente política crediticia, la escasa infraestructura vial que garantice la comunicación entre mercados, el despilfarro y la inadecuada inversión de los dineros públicos, la presencia de actores armados en lugares estratégicos para el desarrollo regional, el narcotráfico etc.

Sin lugar a dudas un ambiente con tantas dificultades no sería el escenario adecuado para el desarrollo de alternativas empresariales viables, pero a pesar de ello persiste la intención de encontrar las vías de desarrollo en la capacidad de los ciudadanos de generar ideas empresariales. El colombiano posee la capacidad para enfrentar grandes retos y en especial para enfrentar los períodos de crisis y salir adelante.

Así se ha demostrado con la conformación de Incubadoras de empresas en diferentes sitios del país.

En Colombia el modelo de las Incubadoras de Empresas es algo aún novedoso pues la institución de mayor tradición de las existentes fue constituida en 1994 en la ciudad de Bogotá donde entidades tales como el Centro Internacional de Física, Colciencias, SENA, Federación Nacional de Cafeteros, Fundación Compartir, Fundación Corona, Fundaempresa, Instituto de Fomento Industrial, NCR Colombia, Cámara de Comercio de Bogotá, Universidad Externado de Colombia y Universidad de los Andes se pusieron de acuerdo para crear la Coporación Innovar, seguidamente surgieron otras

importantes entidades como el caso de la Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia IEBTA en el año 1996 contando con la participación de entidades tales como las Universidades Nacional de Colombia, de Antioquia, EAFIT, la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia y varias empresas y gremios dentro de los cuales se pueden encontrar a la Asociación Nacional de Industriales, Noel, Leonisa y Cementos Argos entre otros.¹⁷

Para enero del 2003 el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas liderado por el SENA contaba tan solo con 6 incubadoras asociadas con presencia en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Rionegro y Barranquilla, cifra que ha tenido una interesante dinámica ya que para finales del mismo año el país contaba con 16 nuevas instituciones ampliando su cubrimiento a los departamentos de Caldas, Risaralda, Quindío, Cesar, Sucre, Córdoba, Cuaca, Tolima, Norte de Santander, Bolívar, Antioquia y Huila, así como Incubadoras especializadas en temas tales como el sector agroindustrial, producción de software, empresas de economía solidaria y empresas culturales e industrias creativas, se tiene como meta al finalizar el año 2006 contar con 40 incubadoras asociadas al sistema a lo largo y ancho del territorio nacional.¹⁸

Es importante conocer el papel de las incubadoras así como su impacto en términos reales y de manera cualitativa, en la generación de una cultura empresarial, lo que hace más clara la posible interacción de la academia como institución y sus estudiantes como emprendedores, contando con estas instituciones como laboratorios de nuevo Empresarismo. Solo así se podrá entender la incubación como una herramienta más dentro del conjunto de políticas e instrumentos de que dispone un país para el desarrollo de su pequeña y mediana empresa.

Si bien el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas es una estrategia aún incipiente frente a las necesidades del país en el tema del desarrollo empresarial, ya se cuenta con resultados valorables, al finalizar el año 2003 un total de 263 nuevas empresas colombianas de diferentes áreas productivas fueron creadas, gracias a la gestión de las 22 incubadoras de empresas de base tecnológica asociadas al Sena, las cuales generaron 2.260 empleos y reportaron un total de 24 mil 665 millones de pesos en ventas.¹⁹

¹⁷CRUZ GARTNER y MATIZ BULLA, Op. cit., p. 5.

¹⁸CRUZ GARTNER y MATIZ BULLA, Op. cit., p. 4.

¹⁹ Ibid., p. 14.

Entorno Departamental. El departamento de Nariño posee unas características especiales que lo hacen un escenario idóneo para el desarrollo de alternativas empresariales. Pese a que su historia es la de una región abandonada, aislada, relegada a un segundo plano y con niveles mínimos de inversión, lo que ha profundizado su crisis social y ha permitido el establecimiento de focos de inestabilidad que restringen el desarrollo social.

Es una región rica en biodiversidad, con climas muy diferenciados que posibilitan la variedad en la producción, con un puerto marítimo que facilita la vinculación a mercados mundiales, la prevalencia de gran cantidad de grupos poblacionales muy apegados a sus culturas y tradiciones que lo hacen apetezido por el turismo internacional, la prevalencia aún de vegetación nativa rica en componentes medicinales, Nariño, es una región inmensamente rica en posibilidades.

Sin embargo, su condición de aislamiento ha impedido que los niveles de desarrollo sean los más adecuados. Su estructura productiva de orientación agropecuaria no genera rentabilidad y poco a poco ha sido relegada para el autoconsumo y la supervivencia. Es una economía que no genera trabajo, genera empleo. El sector que mayor empleo genera es el oficial, se caracteriza este, por ser un empleo improductivo, servil, que antes de ofrecer posibilidades de mejoramiento de la calidad de vida, es un empleo oportunista que se fortalece en los períodos de elecciones. Su economía esta desprovista de mecanismos que le permitan enfrentar la internacionalización de una manera efectiva.

De igual manera el departamento de Nariño se ha visto afectado por los grandes cambios que en el ámbito social, económico, político y cultural se han presentado en el entorno nacional y mundial, pese a ello, instituciones como el SENA, la Cámara de Comercio, ONG`s, gremios, instituciones educativas y universidades, entre otros, han iniciado estudios y emprendido diversas acciones con el animo de contribuir al proceso de promoción del espíritu empresarial y la creación de empresas. A pesar de no tener continuidad, el apoyo formal, ni el soporte necesario para elaborar una mayor dinámica en la cristalización de nuevas empresas estos son las bases en la conformación de frentes interdisciplinarios que pretenden generar alternativas de solución a la problemática regional.

Estos intentos han llevado a la conformación de Incubadoras de Empresas independientes, especialmente por parte del SENA, las cuales no han cumplido con los indicadores de resultados esperados, pero que dieron pie para la agremiación y la consolidación de una Incubadora de más largo aliento.

Dentro de este ambiente, nace la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño "CIEN", como una entidad sin ánimo de lucro, organizada bajo las leyes colombianas, regida 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, con la visión de generar alternativas empresariales

fundadas en las potencialidades regionales y con la visión de crear una cultura empresarial que permita ver de otra manera el futuro de Nariño.

Los socios fundadores son: Alcaldía de Pasto, Gobernación de Nariño, ACOPI, Cámara de Comercio de Pasto, FENALCO, SENA, Universidad Mariana, Universidad Cooperativa, Universidad de Nariño, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Universidad Santo Tomás, Escuela Superior de Administración Pública, Universidad Javeriana, Fundación Universitaria San Martín, Corporación Autónoma de Nariño, Institución Universitaria CESMAG, Cinar Sistemas, RPG Consultores y Agencia de Desarrollo Local – Nariño.

Esta Corporación dirige su objetivo principal y sus recursos a programas de desarrollo social, de interés general a la comunidad, que estimule el espíritu emprendedor e innovador como parte de la cultura nariñense, apoyando la creación y desarrollo de empresas productivas y competitivas sustentadas en su base tecnológica tradicional y/o de nuevas tecnologías que contribuyan al crecimiento socioeconómico de la región.

La Incubadora esta especializada en brindar servicios encaminados a crear empresas, mediante procesos de formación, capacitación, acompañamiento y asesoría, desde la generación de la idea de negocio hasta su lanzamiento, consolidación e incorporación dentro de la economía.

Los servicios que presta la Corporación son: Capacitaciones (Plan de negocios, motivación al emprendimiento, generación de ideas de negocio, como crear una empresa, creatividad e innovación empresarial, desarrollo de la mentalidad empresarial, desarrollo del perfil emprendedores, espíritu empresarial para docentes, desarrollo de habilidades empresariales para empleados, desarrollo empresarial. Asesorías orientadas a la identificación y formulación de oportunidades de negocio, definición del perfil emprendedor, elaboración plan de negocios, simulación del plan de negocios, constitución legal de la empresa, lanzamiento y arranque de la empresa, financiación y acceso a capital semilla, educación empresarial, diseño de nuevos productos, diseño curricular para formación de valores empresariales

Finalmente la CIEN realiza y promociona eventos como vacaciones de espíritu empresarial, congreso internacional de innovación empresarial, feria de emprendimiento y campamentos empresariales.

Estos servicios tienen como objetivo entregar orientación, apoyo y las herramientas necesarias para definir y diseñar un proyecto, obteniendo al final de este proceso un Plan de Negocios y su correspondiente valoración, permitiéndole al emprendedor o empresario tener una visión profesional de sus posibilidades de éxito o fracaso.

Cada etapa del proceso finalizada completa y oportuna, significa un aumento simultaneo y progresivo del valor de la empresa y de la capacidad y habilidades del equipo gestor, reflejado en los emprendedores incubados o no incubados y MIPYMES atendidas durante el proceso orientado a reforzar su capacidad de emprendimiento y desarrollar conocimientos básicos para la creación y gestión de una empresa emergente innovadora.

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Concebida esta como una gran alternativa para el desarrollo de importantes escenarios en generación de empresa, se toma éste como el Objeto de Estudio y de ahí su análisis.

2.1 MISION

La CIEN es 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.

2.2 VISION

La CIEN pretende servir de apoyo a la creación de una cultura emprendedora entre la población de la región. Ser generadora de nuevas empresas y empleos. Ser soporte de los proceso de modernización e innovación de las empresas de la región con proyección nacional e internacional.

2.3 OBJETIVOS CIEN

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

Objetivos Específicos

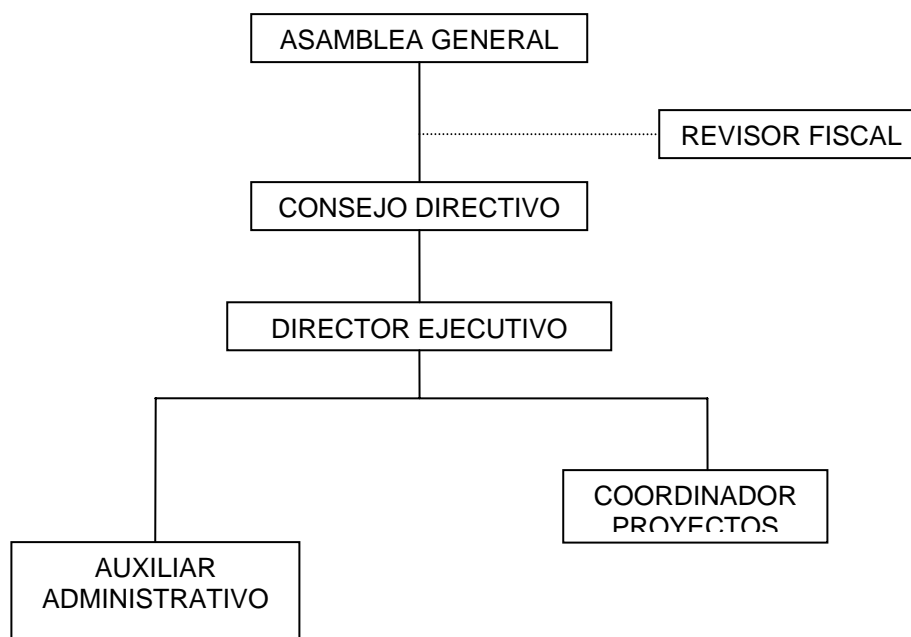
- Fomentar y apoyar la creación de empresas productivas y competitivas sustentadas en su base tecnológica tradicional y/o de nuevas tecnologías, así

como sus respectivos mecanismos de promoción y apoyo a emprendedores, con el fin de disminuir los riesgos en la gestión de empresas.

- Difundir sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión tecnológica y empresarial, comunicación e información técnica especializada y servicios de alerta o vigilancia tecnológica y en general de generación de bienes y servicios con alto valor agregado.
- Establecer alianzas entre los sectores estatal, productivo y académico nacionales o extranjeros para implementar mecanismos de transferencia de tecnología y transmisión del conocimiento.
- Generar, en el medio, un ambiente de espíritu emprendedor por intermedio de la divulgación de vivencias y logros.
- Procurar con base en resultados científicos y tecnológicos, hacerse acreedora a la credibilidad de la empresa nacional e internacional.
- Constituir un banco de proyectos innovadores para la creación de empresas competitivas.
- Celebrar con cualquier persona natural o jurídica, de derecho público o privado, de carácter nacional o extranjero, contratos y/o alianzas estratégicas desarrolladas en las modalidades presenciales y/o virtuales, que tengan por objeto aumentar las capacidades, habilidades productivas y competitivas para la producción, comercialización y distribución de conocimientos, tecnologías, sistemas o procesos.
- Movilizar y gestionar instrumentos económicos y financieros para la obtención de recursos y asignación de capital para promover la creación y expansión de cualquier tipo de empresa incubada que permita promover la participación de terceros que contribuyan a su fomento y desarrollo.

2.4 ESTRUCTURA ORGANICA

Figura 3. Estructura orgánica de la CIEN



Fuente: Plan de negocios CIEN.

La Corporación Incubadora de Empresas de Nariño esta conformada por la Alcaldía de San Juan de Pasto, la Gobernación de Nariño, ACOPI, Cámara de Comercio de Pasto, FENALCO, SENA, Universidad Mariana, Universidad Cooperativa, Universidad de Nariño, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Universidad Santo Tomás, Escuela Superior de Administración Pública, Universidad Javeriana, Fundación Universitaria San Martín, Corporación Autónoma de Nariño, Institución Universitaria CESMAG, Cinar Sistemas, RPG Consultores y Agencia de Desarrollo Local – Nariño. Todos ellos conforman la Asamblea General.

Cada una de estas entidades tiene un Representante en la Asamblea General y este tiene derecho a voz y voto. A través de él, se canaliza la posición de la entidad frente al desarrollo de las políticas de la CIEN.

La Asamblea se reúne una vez al año por convocatoria del Presidente de la Asamblea, quien es elegido por la Asamblea General para períodos de un año.

La Asamblea elige un Consejo Directivo, que en la actualidad se encuentra integrado por La I.U. CESMAG, La CÁMARA DE COMERCIO de Pasto, SENA,

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA, ACOPI, FENALCO, LA ALCALDÍA DE PASTO y la GOBERNACIÓN DE NARIÑO, ellos se reúnen ordinariamente dos veces al año y de manera extraordinaria cuando así lo requieran las condiciones de funcionamiento de la CIEN y lo considere el Director Ejecutivo. El consejo se encarga de convertir las políticas de la CIEN en Programas y Proyectos Específicos, los cuales serán puestos en operación por parte del Director Ejecutivo.

El Director Ejecutivo es un cargo libre nombramiento y remoción, pero se elige para períodos de un año. Su función es poner en ejecución los proyectos y planes definidos por la Junta Directiva y el Consejo Directivo.

Coordinador de Proyectos. Cargo de libre nombramiento y remoción. Esta unidad se crea con el fin de implementar procesos de diagnóstico, estructuración y concertación de proyectos dirigidos al reconocimiento y valoración de ideas empresariales. Asimismo, vincular a los emprendedores y gestores de las ideas al proceso de gestación.

Un auxiliar Administrativo se encarga de las labores propias de los procesos administrativos de la CIEN.

3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

La primera etapa en la construcción todo proceso de planificación lo constituye la elaboración de un Diagnóstico adecuado del entorno. El definir con claridad este medio permitirá asumir una postura clara sobre la forma como se han de diseñar las estrategias, ya que estas deberán ser viables, posibles y oportunas.

Este ejercicio de planificación se inicia con los Talleres de Diagnóstico a los cuales fueron convocados actores relevantes de la vida económica, política y social del departamento, personas que en diversos escenarios han analizado la problemática local y que pueden sustentar de manera concreta los puntos neurálgicos de la realidad regional.

Los actores convocados a los talleres cumplen con el siguiente proceso de análisis.

- Lluvia de ideas. En donde a través del conocimiento y la experiencia de cada uno de ellos se definen diferentes problemas que según su criterio son los de mayor incidencia en la situación social del Departamento.
- Los problemas son organizados y depurados en varios momentos de análisis, con el fin de llegar a las ideas centrales.
- Los problemas se dividen en dimensiones con el fin de orientar mejor su análisis.
- Los problemas depurados son sometidos a un primer ejercicio de priorización.
- Los problemas priorizados se someten a plenaria y si existen objeciones frente al orden son sometidos nuevamente a priorización.
- Los problemas definitivos y priorizados, se estructuran en causas, consecuencias, indicadores y descriptores.
- Los problemas se convierten en proyectos y estrategias de acción.

Mediante este proceso se adelanta el análisis del entorno que se presenta a continuación.

3.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE

3.1.1 Entorno Social – Demográfico. El departamento de Nariño posee una superficie de 33.265 Km², correspondiente al 2.9% de la extensión territorial de nuestro país. Es el más volcánico de Colombia, en su territorio se ubican los volcanes Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras. Limita al norte con el Departamento del Cauca, hacia el sur con la república del Ecuador, al oriente con el Departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico.

El territorio del Departamento de Nariño se divide en tres regiones perfectamente definidas, con una amplia variedad climática: la primera corresponde a la llanura del Pacífico, la cual se caracteriza por las altas temperaturas, lluvias abundantes y una espesa vegetación, se subdivide en: Anden Aluvial o zona de mangle y Llanura del Bosque húmedo. La segunda es la región andina considerada como el rasgo más sobresaliente del departamento al penetrar la cordillera de los Andes formando el Nudo de los Pastos de donde se desprenden la cordillera Occidental y la cordillera Centro Oriental y la tercera, la región de la vertiente oriental amazónica, se distingue por terrenos poco aprovechables y bosques húmedos.²⁰

Uno de los principales accidentes es el nudo de Los Pastos, del cual se desprenden dos grandes ramales, el occidental y el centrooriental. La depresión llamada la hoz de Minamá, el valle Atríz y los altiplanos de Ipiales y Túquerres son característicos del departamento, además de los cerros de Sucumbíos, Cumbitara y Campana. Entre los accidentes costeros encontramos las bahías de Tumaco y San Ignacio, las puntas el Viudo y Boquerón, la isla de Cascajal y el Cabo Manglares.²¹

En Nariño nacen los ríos más importantes del país: Cauca, Magdalena, Patía y Caquetá; también discurren por este departamento los ríos Mira e Iscuandé. La laguna más importante es la de La Cocha o Guamués.

El departamento de Nariño es un lugar privilegiado dentro del contexto ambiental por poseer el bosque tropical húmedo, el bosque de niebla y el ecosistema de Páramo junto a sus humedales y mar; además de 70 reservas privadas, por consiguiente es un lugar faunístico en el ámbito nacional, destacándose la franja del denominado Choco geográfico y franja internacional Amazónica.

²⁰Colombia. INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI. *Aspectos Geográficos del Sector Andino Nariñense*. Bogotá: LITOGRAFIA IGAC, 1982, p. 9.

²¹Ibid., p. 17.

“Por cuanto al suelo nariñense se refiere, este tiene una superficie de 3.325.000 Has, de las cuales el 73.98% corresponde a usos no agropecuarios; el 1.53% a pasto y sabanas, el resto a cultivos transitorios y permanentes. Su clasificación se enmarca en las siguientes categorías”:²²

- **Suelos de la Planicie Marina.** Son suelos arenosos de los bancos y barras marinas, mal drenados, con alto contenidos de sales y materia orgánica de las marismas y lagunas de litoral. Aptos para el refugio de vida silvestre, zonas de interés turístico, tierras de vocación forestal, bosques protectores y productores.
- **Suelos de las Formas Aluviales.** Son suelos aluviales mal drenados de áreas depresionales e inundables, incluye zonas de suelos orgánicos. En climas perhumedados tienen vocación forestal, algunas áreas seleccionadas sirven para cultivos autóctonos. También se distinguen suelos aluviales bien drenados de los diques naturales, niveles altos de terrazas y valles menores, aptos para cultivos de subsistencia o autóctonos y los suelos de abanicos, con drenaje pobre e imperfecto y algunas disecciones, son tierras de vocación forestal, en donde las áreas seleccionadas sirven para cultivos autóctonos.
- **Suelos de las Colinas.** Son suelos de relieve fuertemente ondulado a quebrado, clima pluvial, poco a moderadamente evolucionados y muy lixiviados. Tierras de vocación forestal con bosques protectores. Se permite la extracción de subproductos y suelos de relieve ondulado y clima pluvial, moderadamente evolucionados y muy lixiviados, entre colinas suelos mal drenados. Tierras de vocación forestal, zonas de bosques protectores y productores, que permiten el aprovechamiento racional y selectivo de maderas. Las áreas seleccionadas se pueden utilizar en ganadería y cultivos permanentes en sistemas agro silvo-pastoriles y multiestrata.

Por otra parte, la población del Departamento de Nariño esta compuesta por 717.515 habitantes en el área urbana y 978.970 en el área rural para un total de 1.696.656, de esta población 406.976 habitantes pertenecen a la ciudad de Pasto de los cuales el 89.72% habita en las doce comunas que constituyen la ciudad y el 10.28% en los trece corregimientos que conforman el sector rural del municipio.²³

²²Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Visión Nariño 2030*. San Juan de Pasto: GOBERNACION DE NARIÑO, 2003, p. 6.

²³Colombia. ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO. *Plan de Desarrollo 2004 – 2007 Pasto Mejor*. San Juan de Pasto: ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO, 2004. p. 88.

Tabla 1. Composición Poblacional

POBLACION	NARIÑO	%	COLOMBIA	%
TOTAL	1.696.656	100%	43.035.394	100%
HOMBRES	865.467	51.01%	21.311.973	49.5%
MUJERES	831.191	48.99%	21.723.428	50.5%
URBANA	717.515	42.29%	30.693.455	71.3%
RURAL	978.970	57.7%	12.341.939	28.7%
TASA DE CRECIMIENTO		2.5%		1.9%

Fuente: DANE 2002

- % Población Indígena: 5
- % Población Negra: 18
- % Población Mestiza: 75.6
- Densidad de Población: 49.1Hab/km²

Nariño es un departamento compuesto predominantemente por jóvenes, caracterizado por tener patrones altos de natalidad y fecundidad, lo que genera una pirámide poblacional de base amplia que se va reduciendo en los rangos de mayor edad.

En los últimos 30 años la población del departamento de Nariño ha presentado una tendencia a disminuir en el rango de 0 a 14 años, lo que conlleva a que se presente un mayor número de población económicamente activa, es así como el grupo poblacional entre los 15 y 64 años que conforma la fuerza laboral del departamento, tiende a incrementarse ya que pasó del 56.68% en 1985 a un 58.4% en 1993 y para el año 2004 se proyecta una participación mayor al 63% y con tendencia a crecer en los próximos años.²⁴

El rango que mayor presión tiene sobre el mercado laboral es el de 20 a 35 años, el cual representa la mayor franja de la población por lo cual es necesario definir acciones para la generación de empleo y de seguridad social para la población económicamente activa que continúa creciendo a ritmo más acelerado que las oportunidades de trabajo. “Además el índice de dependencia de los grupos en

²⁴Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. San Juan de Pasto: GOBERNACION DE NARIÑO, 2004. p. 30.

edades menores de 15 años, que deben proveerse de los recursos generados por la población económicamente activa, supera el promedio nacional en 3 puntos porcentuales que es del 37%”.²⁵

Por otra parte, el empleo como una de las variables más importantes y con mayor incidencia en la economía, que en cierta forma refleja su dinamismo, la situación del bienestar social de la población, sus respectivos ingresos, etc.; es el producto de la interacción de oferta y de demanda de trabajo, de ahí que una oferta mayor a la demanda genera desempleo y una demanda superior a la oferta origina elevados niveles de ocupación; de esta manera se puede considerar el empleo como el uso de la fuerza de trabajo, el cual en el departamento de Nariño se desarrolla bajo condiciones desfavorables como consecuencia de la inestabilidad del sector agropecuario.

Esta situación no es diferente para el área urbana donde la economía no ofrece posibilidades para los trabajadores con mano de obra calificada, evidenciando que la gran masa de empleo generado se desarrolla en ocupaciones de bajo perfil de preparación como vendedores, obreros, trabajadores informales que conforman una población predispuesta a ser altamente itinerante dando origen al desempleo cíclico.

Es así como la tasa de ocupación se ubicó en un 52.2% para el segundo semestre del 2004 disminuyendo en 2.6 puntos porcentuales con la registrada en igual periodo del año anterior lo que significa que en junio de 2003 y junio de 2004 el número de personas ocupadas se redujo en 3.372 personas aproximadamente.²⁶

La falta de empleo ha conllevado de una parte a elevar el trabajo informal y de otra a la subcontratación por parte de las empresas, en condiciones laborales muy precarias, contribuyendo así a incrementar los niveles de pobreza que afectan de manera especial a las mujeres, los jóvenes y los niños, fortaleciendo la economía del rebusque traducida en un incremento de la “tasa de subempleo que pasó de 35.7% en el 2000 a 40.3% en el 2001”.²⁷

La tasa de desempleo, que mide la relación porcentual entre el número de desocupados y la población económicamente activa presenta un incremento preocupante al pasar del 17.7% en el segundo trimestre de 2003 a 19.7% en

²⁵Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. Op. cit. p. 31

²⁶Colombia. BANCO DE LA REPUBLICA. *Informe de Coyuntura Económica Regional Nariño Primer Semestre de 2004*. Santafé de Bogotá: BANCO DE LA REPUBLICA, 2004, p. 12.

²⁷Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Visión Nariño 2030*. San Juan de Pasto: GOBERNACION DE NARIÑO, 2003, p. 269.

igual periodo de 2004, de igual manera es superior a la tasa de desempleo de las trece principales ciudades investigadas en el país que en el trimestre abril - junio de 2004 se situó en 15.9%. A nivel nacional es importante destacar que el cierre del primer semestre del 2004 la ciudad con mas alto desempleo fue Ibagué con 22,8% seguida por Pasto con 19.7% y Cúcuta con 18.3%.²⁸

“En el 2004 la tasa de subempleo se ubico en 39.8% cifra superior en 6.8% con relación a igual periodo de 2003 (33%) lo que indica las malas condiciones laborales de los trabajadores y la tendencia a la informalización de la economía nariñense”.²⁹

Es importante resaltar que de las 50.000 personas subempleadas: 45.000 consideran que sus ingresos no son suficientes para atender sus gastos normales, 7.000 trabajan una jornada laboral inferior a 32 horas a la semana y 4.000 consideran que la ocupación que están desempeñando no se relaciona con su perfil profesional.³⁰

“Para el periodo abril – junio de 2004 de las 72.000 personas subempleadas: 54.000 oscilan entre las edades de 25 a 55 años, 11.000 entre los 18 y 24 años, 5.000 entre los 56 años en adelante y los 1.000 restantes entre los 12 y 17 años; siendo la población mas afectada jefes de hogar y jóvenes”.³¹

Los datos sobre informalidad en Nariño muestran un evidente crecimiento durante los últimos años. En Nariño como en el resto de Colombia la composición del empleo en su mayoría es informal; por lo tanto, la cultura del rebusque ha dejado de ser un fenómeno coyuntural para convertirse en una característica estructural del mercado laboral y además se constituye en un indicador de la delicada situación de la economía regional.

Otro aspecto importante dentro del entorno social es el sistema de protección social, el cual se constituye como el conjunto de Políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos; para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.

²⁸Colombia. BANCO DE LA REPUBLICA, Op. cit., p.11.

²⁹Ibid., p.13.

³⁰Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO, *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. Op. cit., p. 63.

³¹Colombia. BANCO DE LA REPUBLICA, Op. cit., p. 30.

En cuanto a la calidad de vida de los Nariñenses según el censo de 1993 del total de la población, el 15% carece de vivienda adecuada, el 20,1% carece de servicios públicos adecuados, el 32,6% viven en hacinamiento crítico, el 11.3% reportan inasistencia escolar, el 16,6% tienen alta dependencia económica. En general el 27,4% de la población vive en miseria absoluta y el 53% en pobreza.³²

Los indicadores de calidad de vida a nivel municipal muestran una situación de miseria del 9.21%, menor al índice departamental que fue de 20.3% y superior al nacional de 7.8% para el año 2002; en cuanto a las necesidades básicas insatisfechas Pasto presenta un registro de 26.6% inferior al presentado a nivel departamental, el cual alcanzó el 53.23% y al Nacional que fue de 37.2% para el mismo periodo; finalmente en lo referente al analfabetismo la ciudad de Pasto presentó un índice de 8.9% inferior al de Nariño (26.77%) y al de Colombia (14.9%)³³.

Con respecto a salud, en el departamento la afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud, presenta una “cobertura en el Régimen Contributivo de 13,6% y un 42% en el Régimen Subsidiado; el 42,1% de la población no está afiliada al Sistema General de Seguridad Social en Salud y a la población afiliada al régimen subsidiado no se garantiza un Plan Obligatorio Integral”.³⁴

Pese a que se ha logrado una cobertura aceptable en el Departamento de Nariño con el Régimen Subsidiado, no se puede pasar inadvertido que aun queda un alto porcentaje de población por afiliar, quienes en su gran mayoría pertenecen a localidades en las que el índice de necesidades básicas insatisfechas es muy alto.

Se destaca que en educación el departamento de Nariño registra un cumplimiento óptimo de las metas sociales. “La matrícula total en los sectores oficial y privado para el 2002 fue de 311.054 niñas y niños correspondiente al 63.97% del total de la población en edad escolar del departamento, de ellos el 58.23% se encuentran en la zona urbana y el 41.77% en el sector rural”.³⁵

Esta población estudiantil es atendida por 15.293 Docentes y directivos Docentes, con una relación técnica de 20 estudiantes por Docente. La

³² Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO, *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. Op. cit., p. 31

³³ Colombia. ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO, Op. cit., p. 99.

³⁴ Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Visión Nariño 2030*, Op. cit., p. 24.

³⁵ Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Visión Nariño 2030*. Op. cit., p.76.

población por fuera del Sistema es de 190.341 personas que corresponde al 36.03%. Para 2003 fueron creados 58.327 nuevos cupos escolares cifra que supera la meta propuesta de 54.000 cupos para este periodo”.³⁶

En los últimos años los gobiernos han adelantado medidas tendientes a mejorar los niveles de cobertura y calidad de la educación pública como una medida que permita generar posibilidades de desarrollo en la región con recursos provenientes del sistema general de participación; sin embargo aunque es evidente la ampliación de cupos en el área urbana que permite cubrir la demanda educativa de una población escolar creciente, factores como la violencia y el desplazamiento han evitado que se amplié la cobertura en el área rural. Como consecuencia de ello un gran número de jóvenes han dejado sus instituciones educativas y se han dedicado a actividades ilegales o han buscado formas de trabajo alternativo que les permita contribuir a la manutención familiar.

3.1.2 Entorno Económico. La economía nariñense se caracteriza por ser periférica, marginal, eminentemente agropecuaria y artesanal con una marcada y dinámica presencia del sector terciario, especialmente del comercio y de la economía informal ligada al contrabando, además los excedentes de la producción regional son escasos y se trasladan a otras zonas del país y en menor medida al exterior acentuando nuestro atraso productivo, así como la gran dependencia comercial y la informalidad.

Situación que se refleja en el comportamiento del PIB Per Capita de la población nariñense la cual vive un proceso de empobrecimiento al pasar de ser el 51% del ingreso per cápita promedio Nacional en 1985 al 43.7% en 1998, es decir, cada vez menos de la mitad del promedio del país, cifra que dista mucho de Departamentos como Antioquia que alcanza el 113%, Valle del Cauca 118%, Boyacá 73%, Cundinamarca (sin Santafé de Bogotá) 97%, únicamente encontrándose por encima del Departamento del Chocó conocido por su depresión económica.³⁷

³⁶Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Visión Nariño 2030*. Op. cit., p.76.

³⁷Ibid., p.165.

Tabla 2. Comparación del ingreso per cápita. 1985-1998

Departamentos	Años			
	1985	1990	1995	1998*
Nariño	51.1	48.8	45.4	43.7
Antioquia	112.0	110.7	105.8	113.2
Boyacá	75.0	74.9	63.6	73.7
Caquetá	61.0	64.2	41.2	90.2
Cauca	59.3	65.6	62.3	47.3
C/marca	132.2	136.4	157.9	97.3
Chocó	42.3	52.0	32.3	42.1
Huila	86.2	83.7	76.0	77.2
Santander	107.1	110.7	87.9	116.1
Sucre	51.1	46.6	35.0	47.5
Tolima	82.2	85.3	94.6	90.6
Valle del Cauca	119.1	113.8	135.9	118.0
Nuevos Departamentos	99.5	134.8	128.4	154.8
Total país	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: DANE, Cálculos: Planeación Departamental 2003

De esta manera la economía del departamento tiene un comportamiento inestable con alta vulnerabilidad, acompañada de una tendencia al empobrecimiento paulatino de la población nariñense, este fenómeno se puede corroborar comprobando la “participación en el PIB nacional la cual fue de 1.7% para el año 2003 frente a la participación en la población nacional de 3.43%”.³⁸ Esto nos indica una disminución en las posibilidades de desarrollo en comparación con otros departamentos como Valle en donde la participación en el PIB supera a la participación de la población en más de dos puntos.

³⁸Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO, *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. Op. cit., p. 63.

Tabla 3. Participación de la población y el PIB en el total nacional.

Departamentos	Participaciones el PIB Nacional	Participaron en Población Nacional
NARIÑO	1.7	3.46
CAUCA	1.65	2.79
CAQUETA	0.63	0.93
CHOCO	0.41	1.05
SUCRE	0.85	1.83
ANTIOQUIA	14.89	13.27
VALLE	11.59	9.96

Fuente: DANE 2003

El sector terciario ha sido el mas dinámico y participativo dentro de la economía nariñense, pasando de aportar el 53.7% en 1989 al 55.9% en 1995 y el 62% en el 2000 del PIB departamental; este sector esta conformado por las ramas: comercio, restaurante y hoteles, transporte, almacenamiento y comunicaciones, establecimientos financieros, seguros e inmuebles y servicios comunales, sociales y personales, rama que tiene mayor participación en el PIB regional aportando el 29% en 1989 pasando al 34.6% en el 2000.³⁹

Tabla 4. Participación en el PIB de los sectores económicos de Nariño.

SECTOR	1989	1995	2000
PRIMARIO	36.8 %	31.8 %	30.87 %
SECUNDARIO	9.5 %	12.3 %	7.13 %
TERCIARIO	53.7 %	55.9 %	62 %

Fuente: CEDRE 2003.

El sector servicios comunales, sociales y personales se encuentra conformado por servicios del gobierno, servicios domésticos y servicios personales. “El subsector que contribuye con la mayor participación al valor agregado sectorial son los servicios del gobierno con un 62.2% para el año 2002, seguido de servicios personales con el 27.1% y servicios domésticos con el 6.7 %”.⁴⁰

³⁹Colombia. CEDRE. *Cuentas Económicas de Nariño 1989-2000p*. San Juan de Pasto: UNIVERSIDAD DE NARIÑO, 2001. p. 32.

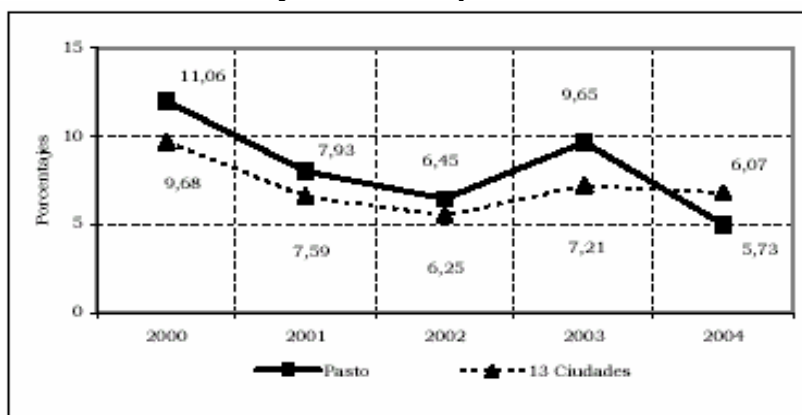
⁴⁰Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO, *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. Op. cit., p. 62.

Esta rama de la actividad económica ha ganado importancia en los últimos años por considerar que su consolidación permite posicionar a escala regional al municipio de Pasto, para alcanzar la competitividad promoviendo procesos productivos, agroindustriales y micro empresariales que generen valor agregado y empleo en el municipio.

Esta coyuntura económica puede explicar que de los ingresos de los ocupados (cuya tasa alcanzo el 61.3 % en el 2001) cerca del 80% de estos no supera los dos salarios mínimos y cerca del 50% subsiste con menos de uno, este deterioro del ingreso de los nariñenses es evidente pues las cifras muestran que para 1989 por 100 pesos que recibía por concepto de salario un colombiano el nariñense recibía 53 pesos y para el año 2002 de los mismos 100 recibía 42 pesos⁴¹.

En lo relacionado a la inflación nacional para “el primer trimestre del 2004 esta fue de 4.59% con una variación interanual de 6.07%, los grupos que mas presionaron la inflación fueron transporte, comunicación, salud y alimentos”.⁴² Por su parte San Juan de Pasto ha registrado “un índice de inflación de 4.85% para el 2003 inferior al nacional que fue de 6.49% para el mismo año, variación positiva si se tiene en cuenta su tendencia en los últimos diez años en la cual siempre ha estado por encima del índice nacional”.⁴³

Figura 2. Evolución IPC Pasto y Resto del país total anual. Junio 2000 – 2004



Fuente: DANE 2004.

⁴¹Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO, *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. Op. cit., p. 64.

⁴²Colombia. BANCO DE LA REPUBLICA, Op. cit., p. 41.

⁴³Colombia. ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO, Op. cit., p. 94.

En términos generales la tendencia en el IPC para Pasto ha estado por encima del promedio nacional incluso se ha posicionado como una de las ciudades mas caras del país, factor que afecta la creación de empresas debido a los altos costos que esto implica.

El departamento de Nariño, en los últimos años se ha caracterizado por permanecer en una aguda crisis financiera, por lo cual fue considerado inviable financieramente, dicha situación llevo a que la administración publica del periodo 2001 - 2003 adopte políticas de choque enmarcadas en la Ley de intervención económica (ley 550/99) con el fin de cumplir con las decisivas disposiciones de la ley de saneamiento fiscal (ley 617/2000).

La estrategia fue clara, disminuir los gastos burocráticos (que no producen riqueza; porque no generan valor agregado) y recuperar las deterioradas rentas del departamento, sin aumentar los impuestos ni subir las tarifas o las tasas. Para ello fue fundamental la modernización administrativa de la secretaria de Hacienda, a través de la sistematización de todos los procesos, permitiendo un total control de ingresos y gastos.⁴⁴

Se tomo la decisión irrevocable de no aplazar los convenios de introducción y distribución de licores provenientes de Caldas (Aguardiente Cristal) y Cundinamarca (Aguardiente Néctar), recuperando para el departamento los ingresos del monopolio de licores. Otra decisión importante en este sector, ante la liquidación forzosa de la empresa de licores, fue la producción de aguardiente Nariño por el sistema llamado de maquila.⁴⁵

Estás políticas le permitieron estabilizar las finanzas departamentales y marcar el inicio de una nueva etapa en la administración de los recursos públicos, que permitirá además del acuerdo de reestructuración de pasivos, generar un remanente de recursos para inversión social que beneficiaran a los sectores mas vulnerables de la región y la curación de impuestos generará un cambio dramático en el crecimiento de los principales ingresos departamentales, ubicando a Nariño en el primer lugar entre los departamentos del país, en el crecimiento porcentual de sus rentas propias.

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

⁴⁴Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Informe de Gestión 30 meses enero 2001 – julio 2003 Nariño Vive*. San Juan de Pasto: Sm, 2003. p. 14.

⁴⁵Ibid., p. 15.

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

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

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

En las últimas administraciones departamentales se han promovido políticas de integración regional que buscan que las regiones se conviertan en polos de desarrollo y centros de prestación de servicios para sus habitantes, que hagan de los municipios entidades territoriales básicas y eficientes.

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

Dentro de estos procesos políticos se le ha dado mayor importancia a los aspectos micro-empresariales para lo cual se ha desarrollado una red virtual que permite especializar las opciones de acuerdo a las necesidades de los diferentes sectores, con el fin de integrar a los actores de la región a redes de información y fundaciones internacionales para abrir nuevas puertas de negocio y construir cadenas productivas mejorando las condiciones de transporte y comunicaciones existentes.⁴⁶

⁴⁶MESA C, Ramón Javier. *Las Microempresas: una opción de Desarrollo Regional*. [Artículo de Internet]. Medellín. Disponible en <http://agustinianos.udea.edu.co/~oikos/virtual.html>, [Consulta: enero 25 de 2005].

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

De la misma forma el gobierno local ha fundamentado su política pública en la generación de oportunidades para el mejoramiento del empleo y los ingresos de la población apoyando la creación y el fortalecimiento de las micro pequeñas y medianas empresas preferentemente de base tecnológica y de carácter asociativo que posibiliten valor agregado, por ser generadoras de un considerable porcentaje de empleo.

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

En el departamento de Nariño ejercen influencia grupos subversivos como las FARC con seis frentes, el ELN con cinco y las AUC con uno denominado Bloque Libertadores del Sur, cuyo plan de expansión tiene proyección hacia el interior y norte del departamento.⁴⁷

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

Se considera que en el Departamento de Nariño, existen actualmente 45.120 hectáreas de cultivos de uso ilícitos de los cuales 13.200 son de amapola y 31.920 de coca, ubicados en su mayoría en los municipios de Buesaco, Cumbitara, el Tablón de Gómez, Guachavez, Guachucal, Ipiales, La Cruz, Los Andes, Ospina, Providencia, Piedrancha, Potosí, Puerres, Pupiales, Samaniego, San José de Alban, San Pablo, Sapuyes, Tangua y la Costa Pacífica Nariñense.⁴⁸

3.1.4 Entorno Jurídico. En Colombia las incubadoras complementan la red nacional de centros de desarrollo tecnológico, los cuales constituyen una de las estrategias fundamentales de la política nacional de innovación y desarrollo

⁴⁷CASTRO M., Jairo E. y VALLEJO O., Patricia. *Plan Estratégico del Servicio al Cliente de la Cámara de Comercio del Putumayo Municipio de Puerto Asís* [Tesis de postgrado]. San Juan de Pasto: Universidad Mariana. Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas; 2004. p. 35.

⁴⁸Ibid., p. 37.

tecnológico orientada a ofrecer la infraestructura de investigación, capacitación y prestación de servicios tecnológicos.

Por ser las Incubadoras de Empresas instituciones que aceleran el proceso de creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras a partir de las capacidades emprendedoras de los ciudadanos, cuyos insumos son ideas y equipos de conocimiento y los productos son empresas rentables, están respaldadas por:

- **La Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación** La cual tiene como objetivo la promoción de la innovación y la creación y desarrollo de empresas basadas en el conocimiento, para tal fin impulsa la creación y el fortalecimiento de incubadoras de empresas, parques y polos tecnológicos, herramientas adecuadas para incentivar el surgimiento de nuevas firmas y de incrementar la competitividad de sectores productivos y cadenas de valor en los diversos territorios en los que se encuentran. Esta política se enmarca dentro de las siguientes leyes:

Ley 29 /1990, o Ley Marco de Ciencia y Tecnología.

Decreto 393 de 1991, sobre normas de asociación para actividades científicas y tecnológicas.

Decreto 585 y 591 de 1991, sobre el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, los Consejos de los Programas Nacionales de Ciencia y Tecnología y sobre las funciones de COLCIENCIAS.

Ley 344/1996, mediante la cual el SENA asigna el 20% de su presupuesto para el financiamiento de proyectos de desarrollo tecnológico productivo, a través del Programa Nacional de Apoyo y Fortalecimiento de Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica aportando hasta el 50% del valor del Proyecto, hasta un monto de \$100.000.000, el otro 50% del proyecto deberá ser aportado por los emprendedores y certificado con un aval de la Incubadora de Empresas.

Ley 633 del 29 de Diciembre de 2000 en el artículo 12, que modifica el artículo 158-1 del Estatuto Tributario, referido a deducción por inversiones en desarrollo científico y tecnológico y el artículo 30, que modifica el artículo 428-1 del Estatuto Tributario, referido a importaciones de activos por instituciones de educación superior, centros de investigación y centros de desarrollo tecnológico.

Ley 383 de Julio de 1997, o Estatuto Tributario, sobre estímulos fiscales para el fomento de la ciencia y la tecnología: Deducciones por inversiones directas que hagan las empresas en proyectos de innovación y desarrollo tecnológico. Deducciones por donaciones que hagan las empresas a

asociaciones, corporaciones y fundaciones sin ánimo de lucro, cuyo objeto social corresponda al desarrollo de la investigación científica y tecnológica. Exenciones del IVA en las importaciones de elementos y equipos realizadas por instituciones de educación superior y centros de investigación y altos estudios

Ley 508 de 1999, Plan Nacional de Desarrollo 1999-2002

Resoluciones del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

Solicitudes de incentivo tributario calificadas por el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología.

➤ **Política Laboral**

Decreto 117 del 14 de Enero de 1994, Artículo 1: Beneficios económicos que cada entidad pública establecerá sobre las innovaciones que cederá a sus empleados inventores. Ministerio de Desarrollo Económico

Ley Mipyme: la ley 590 de 2000, más conocida como Ley MIPYME establece unas normas generales que buscan promover el desarrollo integral de las MIPYMES, estimular la formación de mercados altamente competitivos, inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional, promover una mejor dotación de factores productivos y señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos y de éstos con el sector privado, entre otros aspectos.

Ley de Intervención Económica: la ley 550 del 30 de diciembre de 1999, más conocida como Ley de Intervención Económica, establece un régimen para promover y facilitar la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales, asegurar la función de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones. Esta ley establece un mecanismo que permite a empresas viables económicamente pero con dificultades financieras, celebrar acuerdos de reestructuración con sus acreedores, con miras a lograr su recuperación económica.

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

A lo largo del siglo XX se observa el tránsito paulatino de una sociedad dogmática y tradicionalista a una de corte liberal abierta a las nuevas ideas. A pesar de que domina el sentimiento religioso la iglesia como líder espiritual y

con influencia política se ha comprometido con los humildes, la democracia y el progreso material de la gente.⁴⁹

Por otra parte la mujer actualmente compite con el hombre en todos los campos de la actividad humana y a nivel social no solo exige para si las mismas condiciones del varón, sino que reclama su propio espacio y derechos que como mujer le corresponden.

A comienzos del siglo XX el departamento tuvo un desarrollo lento pero sostenido como consecuencia de la mayor comunicación con el interior del país; sin embargo su poca participación en el PIB nacional provocó altibajos en la economía regional, consecuencia de la apertura económica, la globalización y los vaivenes de la economía de frontera. Situación que demuestra que Nariño ha venido sorteando su destino mas cerca del atraso económico que de el progreso.

El nariñense se destaca por su gran voluntad de trabajo, su espíritu creativo y su personalidad conservadora, como se señala en el libro *La Psicología del Pastuso* en el cual se resalta que “el pastuso es un hombre pasivo, hogareño, que disfruta de la privacidad y de la intimidad, no ha sido nunca conquistador pero bajo la presión de las circunstancias se convierte en un guerrero temible que actúa con extraordinario valor”.⁵⁰ Lo que sumado a la estreches del mercado y a la falta de garantías para el progreso de cualquier emprendimiento productivo, ha limitado el espíritu empresarial de los nariñenses.

Debido a las actuales circunstancias de un entorno cambiante y competitivo, el nariñense ha visto la necesidad de capacitarse en los niveles tecnológico y universitario de la educación. “El solo hecho de que en el departamento estén radicadas 20 universidades es un dato significativo, si tenemos en cuenta que la educación y el conocimiento es un factor de desarrollo”.⁵¹ Sin embargo estas instituciones ofrecen programas de pregrado y postgrado que no son compatibles con las características y necesidades de la región, por ser modelos educativos importados que no apuntan a la creación de empresas dinamizadoras de una economía que exige en el mercado mayores niveles de competitividad.

⁴⁹CERON SOLARTE, Benhur. *Pasto: Espacio, Economía y Cultura*. Primera Edición. Pasto: FONDO MIXTO DE LA CULTURA – NARIÑO COLECCIÓN SOL DE LOS PASTOS, 1997. p. 53.

⁵⁰CAICEDO, Servio Tulio. *La Psicología del Pastuso*. San Juan de Pasto: TIPOGRAFIA JAVIER, 1981. p.17.

⁵¹SABOGAL, Julián y MARTINEZ, Jesús. *Nariño realidad y futuros posibles*. San Juan de Pasto: UNIVERSIDAD DE NARIÑO, 2000. p. 66.

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

3.1.6 Entorno Tecnológico. La estructura actual del Sistema educativo, caracterizado por la prevalencia de modelos pedagógicos que se asimilan al tradicionalismo, en donde los alumnos son considerados como tabulas razas, sin capacidad para aportar, decidir y pensar, ha llevado a la consolidación de una sociedad relegada, oprimida y sin capacidad de decidir sobre su presente y su futuro. Es una sociedad sin capacidad para enfrentar los retos de la modernidad, sin la visión empresarial que defina un horizonte de desarrollo y que vive a la zaga de lo que el estado benefactor pueda hacer por ella.

Aunque de manera aislada se han presentado algunas propuestas para procurar el mejoramiento de la calidad de la educación, la verdad es que falta mucho, y en especial falta mucha conciencia y apropiación de parte de la comunidad sobre la importancia de la educación en el proceso de desarrollo social. Una muestra de ello la constituye el Examen de Competencias Básicas para Docentes y Directivos Docentes, en los cuales ni el 20% de los docentes y directivos superó la prueba. Lejos de entrar en el litigio por la legalidad o no de la prueba, los resultados muestran una situación dramática sobre la forma como están preparados los encargados de la educación en el departamento.

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

“En el entorno nacional el departamento ocupa el puesto número 17 en utilización de tecnología y la relación de centros de investigación y sectores económicos. La inversión industrial en Investigación y Desarrollo incluye laboratorios, maquinaria, equipo, talento humano y tecnología de la información”.⁵²

⁵²Colombia. AGENDA PROSPECTIVA DE CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. *Huella de Futuro 2003 – 2013*. San Juan de pasto: AJENDA C y T + i NARIÑO, 2003. p. 27

“En el departamento la inversión en este aspecto alcanza apenas el 0.29% en comparación a las mas altas del país, cifra muy deficiente si se busca algún grado de competitividad en un ambiente económico como el actual donde se invierten grandes recursos en aspectos similares”.⁵³

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

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

“En la región se le ha dado mayor importancia a los proyectos que tienen como objetivo la investigación (56%), la cual se realiza de forma planificada tratando de dar solución a los diferentes problemas; proyectos dirigidos a los servicios científicos, tecnológicos (25%)”,⁵⁴ estos son de mucho valor para la región por estar encaminados a la búsqueda, producción aplicación e incorporación de nuevos conocimientos en los procesos y proyectos de inversión los cuales son efectuados por entidades tanto públicos como privados y contribuyen de manera satisfactoria al departamento; ya que a través de ellos se mejora la infraestructura, se adquieren recursos, dotación pedagógica, etc. con el fin de brindar condiciones favorables y mejores servicios al sector productivo del departamento.

“A nivel municipal los principales programas dirigidos a proyectos de ciencia, tecnología e innovación son los orientados a ciencia y tecnologías agropecuarias con un 26.2%, seguidos por los programas en ciencias sociales y humanas con 24.7% y en estudios científicos de la educación con 12.5%”⁵⁵.

⁵³Colombia. AGENDA PROSPECTIVA DE CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. Op. cit., p. 27

⁵⁴Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO, *Plan de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007 La Fuerza del Cambio Continua*. Op. cit., p. 28.

⁵⁵Colombia. ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO, Op. cit., p. 98.

3.1.7 Matriz de Evaluación del Factor Externo “MEFE”. Esta matriz permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la Corporación Incubadora de Empresas dependiendo de su impacto e importancia. Para su análisis, y como se explicó anteriormente, se procedió a la organización de talleres de diagnóstico, al cual asistieron los principales actores del desarrollo regional y que tienen intereses en la Corporación.

Las ideas de los actores se someten a varios filtros y posteriormente se priorizan y califican las oportunidades y amenazas. Se pondera cada variable de cero a uno para designar la importancia relativa de cada una de ellas con respecto a las demás, la sumatoria debe ser igual a uno. Se pondera las diferentes variables de la siguiente manera:

- Amenaza importante = 1.
- Amenaza menor = 2.
- Oportunidad menor = 3.
- Oportunidad importante = 4.

Se califican de 0 a 1 según su importancia y se multiplica la ponderación de cada variable por su calificación, con el fin de establecer el resultado ponderado. Se suman los resultados ponderados para calcular el resultado total.

La matriz MEFE permite elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presenta la posición de la organización frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Las variables externas decisivas para la corporación se han clasificado en entornos de la siguiente forma:

Entorno demográfico – social en el cual se destacan:

Modelo educativo no apto para crear empresa. Debido a la prevalencia de un Modelo Pedagógico desarticulado del análisis del entorno que no permite que en las instituciones educativas se genere una cultura motivada hacia el logro, el liderazgo y la mentalidad empresarial que promueva la formación de gestores empresariales, los beneficiarios potenciales de la CIEN (estudiantes), no conocen las etapas, la importancia y el proceso que se debe seguir para la creación de empresas competitivas y sostenibles, limitando la cantidad de personas con capacidad para desarrollar alternativas empresariales, dejando al azar el nacimiento de nuevas empresas, se constituye en una amenaza importante con calificación de uno y su peso dentro de los factores externos claves es de 0.06, para un resultado ponderado de 0.06.

Crecimiento población económicamente activa. El elevado número de personas ubicadas dentro del rango de la población económicamente activa, unido

a la escasez de las fuentes de empleo, implica un mayor número de beneficiarios de los servicios de la Incubadora, por este motivo se constituye en una oportunidad importante con calificación de cuatro y una ponderación de 0.06, por considerar que la población económicamente activa no siempre esta en condiciones o dispuesta a crear su propia empresa, para un resultado ponderado de 0.24.

Perfil profesional no orientado al desarrollo de la región. Por no tener en cuenta la vocación económica del departamento, las universidades no han diseñado programas de Pregrado acordes con sus características y la mayoría de profesionales no han aprovechado los recursos, descuidando un sector que genera alto valor agregado y puede contribuir al desarrollo de la región, por ello se constituye en una amenaza que por no afectar el desarrollo del objeto de la Incubadora se considera menor, con calificación de dos y ponderación de 0.04 y un resultado ponderado de 0.8.

Necesidad de encontrar alternativas de empleo. Dado el alto nivel de desempleo que existe como consecuencia de la situación económica del país, este problema se constituye como una importante oportunidad para la Incubadora con calificación de cuatro, porque se considera que crear una empresa sostenible es una fuente de ingresos que soluciona parcialmente este problema, su ponderación es de 0.06, para un resultado ponderado de 0.24.

Con respecto al entorno económico los factores que más incurren en el logro de los objetivos de la corporación son:

Alta carga tributaria para los empresarios. Uno de los aspectos que generan mayor desmotivación para la creación de empresas lo constituye la elevada carga tributaria, la cual es progresiva y no selectiva e impide a las empresas desarrollar políticas de estabilidad y crecimiento. Motivo por el cual se considera como una amenaza importante con calificación de uno y ponderación de 0.06 por afectar notablemente a las empresas ya constituidas y a aquellas que se encuentran en proceso de consolidación quienes son los principales beneficiarios de los servicios de la CIEN, con un resultado ponderado de 0.6.

Disminución de la capacidad adquisitiva de la población. Debido al bajo nivel de ingresos de la población y teniendo en cuenta la priorización en la satisfacción de las necesidades básicas, los emprendedores no pueden hacer realidad su idea de negocio constituyéndose en una amenaza importante con calificación de uno y su peso dentro de los factores claves del entorno económico es de 0.06, con un resultado ponderado de 0.6.

Estabilidad de las finanzas publicas departamentales. Situación que facilita la adopción de programas de inversión social dirigidos a la creación de empresas por parte de la Gobernación, esto se convierten en una oportunidad importante

con calificación de 4 y ponderación de 0.05 debido a su importancia en el proceso de consolidación de alternativas empresariales en diferentes sectores del departamento. Para un resultado ponderado de 0.20.

Inicio de procesos de integración a nivel regional e internacional. Por ser Nariño una región con una localización geográfica estratégica para el desarrollo de operaciones comerciales con los países del pacífico, y por poseer un puerto vital para el desarrollo de operaciones a gran escala su papel dentro de estos procesos es definitiva, representa de esta manera una oportunidad importante con calificación de cuatro y ponderación de 0.05 para un resultado ponderado de 0.20.

En el entorno político – jurídico se destacan las siguientes variables:

Inestabilidad político – jurídica. Tanto las reformas a las políticas económicas y la prevalencia de Modelos de Desarrollo Importados no ajustados a las características económicas del país, desestabilizan el entorno en el cual se desenvolverán las nuevas empresas, por ello se considera como una amenaza importante con calificación de uno y ponderación de 0.05 por ser un limitante en el desarrollo de las empresas nacientes al no permitir elaborar programas de largo plazo con dicha inestabilidad política, con un resultado ponderado de 0.05

Violencia y desplazamiento. El conflicto social por el que atraviesa nuestro Departamento y el País, no permite establecer las condiciones de seguridad que brinden confianza al momento de crear una empresa e impiden su crecimiento, por ello se establece como una amenaza importante con calificación de uno y una ponderación de 0.06. Lo que se refleja en un resultado ponderado de 0.06.

Políticas dirigidas a la creación de empresas y la generación de empleo. La Incubadora de empresas esta incluida dentro de los programas y planes municipales y departamentales dirigidos a la generación de empleo, representando una importante oportunidad con calificación de cuatro y ponderación de 0.06, para un resultado ponderado de 0.24.

Programas de emprendimiento a nivel nacional. Debido a que existe una normatividad a nivel nacional sobre el papel que deben cumplir las Incubadoras de Empresas, estas se ven respaldadas y beneficiadas por programas de emprendimiento tanto a nivel nacional como internacional, por ello se considera como una oportunidad menor con calificación de tres, con ponderación de 0.04 por ser una Incubadora con poca trayectoria que limita su participación en muchas de las convocatorias, su resultado ponderado es de 0.12.

Apoyo a entidades impulsadoras de empresas. Debido a que a nivel regional más del 90% de las empresas son microempresas las entidades estatales han brindado mayor atención a las instituciones que ayudan a la generación de este

tipo de empresas por reconocer la importancia de su papel en la economía del departamento. Por ello se considera como una oportunidad importante con calificación de cuatro y ponderación de 0.06 para un resultado ponderado de 0.24.

En cuanto al entorno cultural se identifican como variables claves las siguientes:

Espíritu creativo. La población nariñense se caracteriza por la creatividad y dedicación que aplica en los trabajos que realiza, se constituye entonces, en una oportunidad importante con calificación de cuatro y ponderación de 0.04. Para un resultado ponderado de 0.16.

Limitada mentalidad emprendedora. Es una de las principales limitantes que tiene la Corporación Incubadora de Empresas por restringir el número de personas que se arriesgan a que su idea de negocio se consolide, representando una amenaza importante con calificación de uno y ponderación de 0.06 para un resultado ponderado de 0.06.

Producción Artesanal de mucha importancia. Nariño se caracteriza por la elevada producción artesanal. Sus trabajos han sido reconocidos y valorados en muchos países y esto genera una oportunidad importante para la generación de empresas. Su calificación es de cuatro y ponderación de 0.05, para un resultado ponderado de 0.20.

Gran voluntad de trabajo. La población del departamento se caracteriza por su alto espíritu de trabajo y responsabilidad permitiéndole a la CIEN trabajar con emprendedores comprometidos con el proceso de creación de empresas, pero la falta de costumbre sobre la organización empresarial, los costos, el tiempo y en especial la transitoriedad de algunas políticas departamentales de generación de empleo asociadas con los cambios de gobierno, hacen que esta oportunidad sea menor con calificación de tres y ponderación de 0.04 debido a que esta situación no garantiza la consolidación del proceso. Para un resultado ponderado de 0.12.

Los factores más relevantes dentro del entorno tecnológico son:

El escaso desarrollo científico y tecnológico en la región y los altos costos de nuevas tecnologías, junto con los bajos niveles de inversión industrial en Investigación y Desarrollo (I + D). representan una amenaza importante por la incidencia de la ciencia y la tecnología para el desarrollo de alternativas innovadoras. La innovación y la tecnología están muy ligados ya que ellas son la base para la generación de economías de escala con un alto nivel competitivo, es por ello que su calificación es de uno, y su ponderación de 0.03, con un resultado ponderado de 0.03 para cada una de ellas.

Creación de la Agenda Prospectiva de Ciencia, Tecnología e Innovación del Departamento de Nariño. Esta se considera como una oportunidad importante

para lograr una visión de desarrollo que permita el diseño de proyectos y la inversión de importantes cantidades de capital para el fortalecimiento empresarial, es por ello que su calificación es de cuatro y su ponderación sea de 0,04. Su resultado ponderado es de 0,16.

Después de haber calificado cada variable teniendo en cuenta su grado de importancia, se obtuvo un resultado ponderado de 2.61, lo cual indica que las oportunidades tienen mayor peso que las amenazas, situación favorable para la Corporación debido a que en el entorno externo se presenta un ambiente propicio para su desarrollo y consolidación.

Tabla 5. Matriz de Evaluación del Factor Externo

FACTORES CLAVES	O.	A.	POND.	CAL.	P x C
ENTORNO DEMOGRÁFICO – SOCIAL					
➤ Modelo educativo no apto para crear empresa.		x	0.06	1	0.06
➤ Crecimiento población económicamente activa.	x		0.06	4	0.24
➤ Perfil profesional no orientado al desarrollo de la región.		x	0.04	2	0.08
➤ Necesidad de encontrar alternativas de empleo.	x		0.06	4	0.24
ENTORNO ECONÓMICO					
➤ Alta carga tributaria para los empresarios.		x	0.06	1	0.06
➤ Disminución de la capacidad adquisitiva de la población.		x	0.06	1	0.06
➤ Estabilidad de las finanzas publicas departamentales.	x		0.05	4	0.20
➤ Inicio de procesos de integración a nivel regional e internacional.	x		0.05	4	0.20
ENTORNO POLÍTICO – JURÍDICO					
➤ Inestabilidad político – jurídica.		x	0.05	1	0.05
➤ Violencia y desplazamiento.		x	0.06	1	0.06
➤ Políticas dirigidas a la creación de empresa y la generación de empleo.	x		0.06	4	0.24
➤ Programas de emprendimiento a nivel nacional.	x		0.04	3	0.12
➤ Apoyo a entidades impulsadoras de empresas.	x		0.06	4	0.24
ENTORNO CULTURAL					
➤ Espíritu creativo.	x		0.04	4	0.16
➤ Limitada mentalidad emprendedora.			0.06	1	0.06
➤ Producción artesanal de calidad.	x	x	0.05	4	0.20
➤ Gran voluntad de trabajo.	x		0.04	3	0.12
ENTORNO TECNOLÓGICO					
➤ Escaso desarrollo científico y tecnológico en la región y Altos costos de nuevas tecnologías.		x	0.03	1	0.03
➤ Bajos niveles de inversión industrial en I D.		x	0.03	1	0.03
➤ Creación de Agenda CyT + i Nariño	x		0.04	4	0.16
TOTAL			1.00		2.61

3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

3.2.1 Análisis Cultura Corporativa. El ambiente interno de trabajo es una variable cuyo análisis requiere de especial atención, por su incidencia en la calidad, la oportunidad y la eficiencia de los servicios que ha de prestar la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño. Dentro del análisis se tienen en cuenta factores como:

- La capacidad para tomar decisiones y solucionar conflictos.
- La capacidad para generar ideas, ser emprendedores y creativos.
- La disposición para una adecuada interrelación con los clientes y sus compañeros de trabajo.
- El deseo de superación y la constante formación profesional.
- La disposición para trabajar en equipo.
- La propuesta de acciones y objetivos laborales que requieran de una capacidad alta de gestión, riesgos y retos.
- El sentido de pertenencia a la Corporación.

Las anteriores características fortalecen la Corporación por que permiten que exista un buen clima laboral en donde el trabajo en equipo, la autonomía, las buenas relaciones interpersonales, la comunicación abierta y directa, el respeto y el compromiso sean las principales herramientas para el éxito de la Incubadora.

La estructura organizacional es piramidal, se trabaja en equipo, la vinculación de los profesionales a la Corporación es anual y los requerimientos para cada uno de los cargos es diferencial, pero en ellas se exige la experiencia y el desenvolvimiento en actividades empresariales de reconocimiento. Las hojas de vida son previamente analizadas y viabilizadas por el Consejo Directivo y son sometidos a frecuentes procesos de evaluación y seguimiento lo que garantiza el apoyo institucional a su labor.

Se valora en las relaciones interpersonales el respeto, se promueve la iniciativa individual para desarrollar programas, proyectos y propuestas basados ante todo en la calidad y el servicio buscando ser productivos y competitivos.

3.2.2 Capacidad Directiva. La CIEN está constituida por 18 socios fundadores quienes, delegan a 9 representantes para conformar el Consejo Directivo, el cual se encarga de la selección del Director Ejecutivo y el Revisor Fiscal. La parte administrativa de la CIEN la conforman además el Coordinador de Proyectos y el Auxiliar Administrativo.

Le corresponde al Consejo Directivo el diseño de los Planes y programas que la Asamblea ha definido en sus políticas y que deberá ejecutar el Director.

Las funciones del Director Ejecutivo son: representar legal, judicial o extrajudicialmente a la CIEN, someter a aprobación del Concejo Directivo los planes y programas de la Corporación, cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos, acuerdos y decisiones de la Asamblea General y el Concejo Directivo, suscribir contratos y convenios dentro de lo autorizado, cuidar y vigilar los bienes de la CIEN y designar el personal de la Corporación, entre otros.

Por su parte el Coordinador de Proyectos se encarga de: reemplazar al Director Ejecutivo en sus ausencias personales, elaborar los proyectos de la CIEN, brindar asesoría y apoyo en los programas de la Corporación y ejecutar las capacitaciones necesarias.

Finalmente, el Auxiliar Administrativo desempeña actividades relacionadas con los procesos administrativos, manejo de archivos, recepción y envío de correspondencia y de llamadas, llevar la contabilidad de la Corporación, elaboración de oficios y atender los asuntos de la oficina.

De lo anterior se puede concluir que la labor de organización y dirección está a cargo del Director Ejecutivo, quien debe orientar y ejercer control sobre el personal que está a su cargo, velando por la realización y ejecución de los programas y proyectos que la institución elabore, los cuales serán evaluados por el Concejo Directivo quien controlará su cumplimiento.

La capacidad de gestión es limitada por la mentalidad conservadora de los fundadores, lo que restringe la incursión en nuevos campos de acción y no presupone un ambiente de trabajo ideal para el desarrollo de propuestas innovadoras para el funcionamiento de la CIEN.

Pese a que a su interior se desarrollan importantes ideas empresariales y alternativas de trabajo sostenibles, su estructura organizacional no está acorde con las expectativas de crecimiento. Ella adolece de grandes limitaciones, en especial, la de no contar con un equipo multidisciplinario que facilite la orientación de los emprendedores en temas específicos, la inexistencia de las herramientas tecnológicas y logísticas que hagan más eficiente su labor. El espacio físico es aún el necesario para el desarrollo de procesos administrativos, pero es limitado para la ejecución del Objeto Social.

3.2.3 Capacidad Competitiva. Si bien existen algunos factores internos que es necesario tener en cuenta para mejorar el funcionamiento de la CIEN, La Corporación se creó como una alternativa de desarrollo regional a partir del reconocimiento de empresarios potenciales y el apoyo a sus iniciativas empresariales, esta misión cuenta con el respaldo de Instituciones públicas, privadas, gremios y las universidades, lo que hace posible que se mire con mucho optimismo su papel y por ello cuenta con buena imagen y credibilidad. Este es un

aspecto que permite generar la confianza y seguridad que puede hacer posible que se multiplique la demanda de los servicios de la Incubadora.

Actualmente se han incubado nueve proyectos de empresas sostenibles y cuatro más se encuentran en proceso de preincubación, además se cuenta con un registro que soporta la existencia de 334 ideas empresariales que se han presentado para su análisis, 68 proyectos a nivel de perfil de empresa, 471 personas capacitadas y más de 3.000 establecimientos, tanto públicos como privados, sensibilizados en un año de funcionamiento.

Este año, caracterizado por la difusión de los servicios de la Corporación, por medio de publicidad radial, charlas, conferencias y entrevistas, permitió entrar en contacto con los diferentes segmentos de mercado potencial a partir de los cuales se están diseñando los mecanismos y las estrategias que permitan atenderlos.

La CIEN, se localiza en la Cámara de Comercio de Pasto, esta ubicación le ha permitido el acceso fácil de la comunidad a sus servicios y ser identificada como una institución abierta a todas las ideas de negocio que sean generadoras de empresas sostenibles, independientemente de su procedencia, siempre y cuando se enmarquen dentro de los límites de la legalidad.

El manejo administrativo dado a la Corporación, impide que en ella actúen fuerzas externas que sean determinantes en las fases de selección de las ideas empresariales, y que no permitan dar claridad y transparencia al proceso. No existen intereses políticos, sectoriales u otros particulares que incidan directamente en alguno o algunos de los procesos de incubación.

3.2.4 Capacidad Tecnológica. En este primer año, considerado como la etapa de lanzamiento de la CIEN, su dotación es básica, ya que cuenta con el equipamiento necesario para su funcionamiento: equipos de cómputo utilitario para procesamiento de texto, hojas de cálculo y presentación de diapositivas, material de oficina, un software diseñado para la elaboración del Plan de Negocios que permite simular el funcionamiento de la empresa, que pese a sus limitaciones ha sido vital para la definición de los proyectos, este es el diseñado en la Incubadora de Bucaramanga y un Software para la evaluación del desempeño de esas empresas. Sin embargo, carece de un software más especializado que acelere los procesos de preincubación e incubación, lo que implica procesos largos y tediosos para los emprendedores, quienes muchas veces, por este motivo desisten de continuar con dichos procesos. Actualmente existe un convenio con el ICESI de Cali y el Banco Mundial, para el diseño de un software más completo, de fácil acceso, de bajo costo y más útil, con información más actualizada y adecuada para la proyección de empresas.

Se ha logrado la implementación de un registro de ideas empresariales y un mecanismo que facilita el apoyo logístico a los emprendedores, a pesar de las limitadas herramientas con que se cuenta.

No se cuenta con un sistema para la estructuración de una Base de Datos amplia, flexible y útil para la toma de decisiones, en especial las que tienen que ver con el Financiamiento de las ideas de negocio y que sean el respaldo de nuevas ideas empresariales.

Se espera contar con sistemas modulares que permitan a los emprendedores la simulación de las condiciones de trabajo, que brinden condiciones más adecuadas para el proceso de aprendizaje, y a partir de las cuales el apoyo técnico sea más efectivo y de mayor calidad.

3.2.5 Capacidad De Talento Humano. El personal que en la actualidad se encuentra vinculado a la CIEN, pasó por un mecanismo de selección en donde se valoró su capacidad empresarial, así como sus habilidades para comunicar, vender, negociar, tomar decisiones y trabajar en equipo, su creatividad, liderazgo, emprendimiento y motivación. Un especial énfasis se hizo en cuanto al conocimiento sobre la problemática económica, social y cultural de la región.

La correcta distribución de los procesos administrativos ha permitido dar eficiencia y calidad a la prestación del servicio. La disposición para el trabajo es excelente. Cada una de las ideas es analizada con detenimiento y se enfoca a los emprendedores por el camino adecuado en el momento de identificar verdaderas alternativas de negocio. No se omite ninguna de las ideas expuestas.

El ambiente de trabajo se caracteriza por la buena comunicación existente entre los funcionarios de la Corporación, lo que le ha posibilitado un mejor control de las funciones y le ha permitido desarrollar un excelente trabajo en equipo fundamentado en la colaboración.

3.2.6 Capacidad Financiera. La Incubadora de Empresas se financia con los aportes de las entidades asociadas, los servicios de asesoría, capacitación y eventos. Los recursos son manejados por el Consejo Directivo y se destinan a su funcionamiento. Los cursos y eventos especiales generan unos recursos adicionales que son manejados por el Director Ejecutivo.

El manejo de los recursos se limita por la visión de los miembros del Consejo, dejando al Director desprovisto de herramientas para la definición de inversiones oportunas, esta falta de autonomía financiera limita las acciones de la Incubadora como centro impulsor de desarrollo empresarial.

Según el análisis financiero realizado a la incubadora, esta institución posee un alto índice de liquidez, lo que implica que puede cubrir oportunamente sus deudas, además de disponer de un capital de trabajo que le garantiza continuar prestando sus servicios, sin embargo la solvencia que presenta se puede convertir en un alto costo debido a que muchos de los aportes aun no han sido entregados a la Corporación generando altos impuestos sobre ingresos que aun no han sido percibidos.

La incubadora de Empresas de Nariño motiva la participación de emprendedores para que concursen con sus proyectos en las convocatorias de las entidades oficiales y privadas para la gestión de recursos. La incubadora no financia, no hace préstamos en dinero reembolsable o no reembolsable ya que existen actualmente los medios, mecanismos y sistemas de crédito adecuados para ello.

La rentabilidad de la entidad, en el año 2004, fue negativa. Los Gastos de Funcionamiento, no alcanzaron a ser cubiertos debido al peso en los ingresos que genera el incumplimiento por parte de todos los asociados en sus aportes, llevando a la Incubadora a asumir los costos del total del mismo. La pérdida se reflejó en los estados financieros.

3.2.7 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI). Esta matriz es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la Corporación en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo, identificando todos los factores que afectan su operación corporativa.

Para esto, se realizó un taller en donde se identifican las fortalezas y debilidades de la Corporación teniendo en cuenta aspectos como la capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. En este taller participaron grupos de expertos conocedores del funcionamiento interno de la corporación. El grupo calificó el valor de cada uno de los factores en escala de fuerte o débil.

Cada uno de los aspectos tratados, permitió la identificación de variables a las cuales se les asigna una ponderación de la siguiente manera: sin importancia 0.0, muy importante 1.0. La sumatoria debe ser igual a uno. Posteriormente se califica cada variable de uno a cuatro de la siguiente manera:

- Gran debilidad = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Gran fortaleza = 4

Luego se multiplica la ponderación de cada variable por su calificación y finalmente se suman los resultados ponderados.

Las variables claves dentro de la Capacidad Directiva de la Corporación Incubadora de Empresas son:

Experiencia profesional y formación académica. Los profesionales que integran la Incubadora de empresas fueron sometidos a un proceso de selección que partió de valorar sus capacidades intelectuales y profesionales. Este sistema asegura la selección de personal con una motivación hacia la capacitación permanentemente, tanto a nivel académico como humano. Es por ello es una gran fortaleza con calificación de cuatro. Para la prestación de los servicios de la Incubadora se requiere de personal calificado por ello su peso es de 0.07 para un resultado ponderado de 0.28.

Planificación, evaluación y control de programas, proyectos, actividades internas y eventos. Los procesos empresariales al interior de la CIEN se caracterizan por su planificación, seguimiento y control. Esto es un mecanismo que permite hacer que las ideas empresariales tengan éxito y los emprendedores se sientan motivados y respaldados para continuar, además, la CIEN se encarga de la identificación de los espacios que garanticen a los emprendedores el aprovechamiento de oportunidades empresariales, la gestión de recursos, contactos y mercados potenciales, por ello se considera como una gran fortaleza con calificación de cuatro y ponderación de 0.07 para un resultado ponderado de 0.28.

Mentalidad Conservadora. El medio en el cual se desarrolla el Objeto Social de la Incubadora, se caracteriza por su mentalidad conservadora, lo cual ha impedido la gestación de importantes ideas empresariales y se limite la capacidad de riesgo. Esta es una característica del tipo humano nariñense y a ella no son ajenos los socios de la Incubadora. Esto ha permitido que la Corporación no defina un horizonte más ambicioso y se mediatice su accionar, convirtiéndose en una debilidad alta con calificación de uno y ponderación de 0.06, para un resultado ponderado de 0.06.

Estructura administrativa no adecuada a las expectativas de crecimiento. La CIEN no cuenta con un soporte administrativo que permita la prestación de servicios más eficientes y con proyección hacia el largo plazo. Su limitado equipo no hace posible que los emprendedores encuentren el respaldo adecuado a sus iniciativas, es por ello que se considera esta como debilidad importante con calificación de uno y ponderación de 0.07, para un resultado ponderado de 0.07.

En cuanto a la Capacidad Competitiva de la Corporación se consideran importantes los siguientes aspectos:

Credibilidad institucional. La CIEN cuenta con el respaldo de importantes entidades con presencia a nivel nacional y que involucra a los sectores público y privado, esta hace que posea mucha aceptación en la comunidad y que se

generen grandes expectativas en la economía nariñense, por ello es una fortaleza alta con calificación de cuatro y ponderación de 0.06 para un resultado ponderado de 0.24.

Sinergia sector Académico, Público, Gremial y Privado. La participación de las principales Universidades, del sector Público, Gremial y el sector Privado permite la concertación de voluntades en la definición de la problemática local y la identificación de alternativas para actuar frente a ellas, con lo cual se garantiza que el trabajo interinstitucional buscara el desarrollo socio-económico de la región y no el beneficio individual, es por ello que se considera como una fortaleza alta, con calificación de cuatro y ponderación de 0.06 para un resultado ponderado de 0.24.

Calidad en la prestación del servicio. La Incubadora ofrece sus servicios a los emprendedores directamente y a través de eventos, cursos y seminarios, estos, se caracterizan por ser oportunos, eficientes y de buena calidad, pese a las limitaciones institucionales y tecnológicas con que cuenta. Estos servicios han sido valorados y muy bien aceptados por los beneficiarios, es por ello que se considera como una fortaleza débil con calificación de tres y ponderación de 0.07, para un resultado ponderado de 0.21.

Poca experiencia en incubación. En su primer año de funcionamiento la CIEN ha orientado sus esfuerzos hacia la puesta en el mercado de sus servicios, la difusión de su portafolio y a identificar un mercado objetivo pretendiendo definir su principal línea de acción, a partir de la respuesta que la comunidad tenga frente a su desempeño. Como es el inicio de su funcionamiento y su experiencia en el medio no es considerable se considera como una debilidad baja con calificación de dos y ponderación de 0.05, para un resultado ponderado de 0.10.

Con respecto a la Capacidad Financiera los aspectos de mayor incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la Incubadora son:

Sostenibilidad. Por existir el respaldo de entidades del sector oficial, privado y de los gremios, los cuales participan con un aporte para el funcionamiento de la CIEN, su sostenibilidad está garantizada, pues se considera como una inversión importante en procura de mejorar los niveles de vida de la comunidad. Se considera como una gran fortaleza con calificación de 4 y ponderación de 0.07, para un resultado ponderado de 0.28.

Liquidez financiera. La CIEN cuenta con un respaldo importante para sus pasivos y sus estados financieros demuestran un alto nivel de liquidez, lo que le permite atender oportunamente sus gastos de funcionamiento. Por ello se considera como una gran fortaleza con calificación de cuatro y ponderación de 0.06, para un resultado ponderado de 0.24.

Retraso en el pago de aportes. Un factor que puede considerarse como de riesgo para el desenvolvimiento futuro de la CIEN, lo constituye el retraso en el pago de aportes de los asociados. El compromiso adquirido por ellos para el correcto funcionamiento de la Corporación se debe reflejar en su participación accionaria, esto es vital si se quiere el crecimiento y el fortalecimiento de este proyecto. Es por ello que se considera como una gran debilidad, que se califica con uno y ponderación de 0.05, para un resultado ponderado de 0.05.

Los principales factores que afectan el desempeño de la Corporación dentro de la Capacidad Tecnológica son:

Inexistencia de una Tecnología Adecuada para la atención de las necesidades de los emprendedores. La CIEN no cuenta con la base tecnológica que permita brindar a los usuarios un servicio de mayor calidad. Si se concibe la idea de estructurar una Incubadora de Base Tecnológica es preciso mencionar que su actual estructura no permite facilitar o hacer más dinámico este proceso, razón por la cual se considera como una gran debilidad con calificación de uno y ponderación de 0.07, para un resultado de ponderación de 0.07.

Condiciones no aptas para el ejercicio empresarial. Si bien la Incubadora posee unas instalaciones que facilitan el acceso de la comunidad a sus servicios, estas no están diseñadas para que sean útiles dentro del proceso de formación del emprendedor. No se cuenta con sistemas modulares que permitan simular las condiciones de trabajo del empresario y lo asimilen a lo que será su medio, se carece de un software especializado, que permita facilitar el proceso de simulación es por ello que es considerada esta como una gran debilidad con calificación de uno y ponderación de 0.07, para un resultado ponderado de 0.07.

Existencia de un Convenio para la Investigación tecnológica. La incubadora posee un Convenio con el ICESI de Cali y el Banco Mundial para el desarrollo de una tecnología orientada hacia la aplicación de procesos de simulación empresarial que se adecuen más a las condiciones de la región y las expectativas y requerimientos de las nuevas unidades empresariales, esta se considera una gran fortaleza con calificación de cuatro y ponderación de 0.06, para un resultado ponderado de 0.24.

Finalmente los factores claves para la Incubadora de Empresas dentro de la Capacidad de Talento Humano son:

Existencia de procesos de selección de personal. Esto ha permitido la vinculación de personal con alta capacidad empresarial, con habilidades para comunicar, vender, negociar, tomar decisiones y trabajar en equipo, creativo, con capacidad de liderazgo, emprendimiento y motivación, y con un conocimiento especial en cuanto a la problemática económica, social y cultural de la región. Esto

la hace una gran fortaleza, con calificación de cuatro y ponderación de 0.05, lo que da un resultado ponderado de 0.20.

La correcta distribución de los procesos administrativos. Se cuenta con un proceso administrativo que ha permitido dar eficiencia y calidad a la prestación del servicio. La disposición para el trabajo es excelente. Cada una de las ideas es analizada con detenimiento y se enfoca a los emprendedores por el camino adecuado en el momento de identificar verdaderas alternativas de negocio. No se omite ninguna de las ideas expuestas. Esto la hace una gran fortaleza con calificación de cuatro y ponderación de 0.06, para un resultado ponderado de 0.24.

Con lo anterior se concluye que la organización posee una fuerte posición interna, que puede ser observada en el resultado ponderado de 2.67, lo cual significa que sus capacidades poseen mayor numero de fortalezas en comparación con sus debilidades, lo que le permite plantearse expectativas reales de crecimiento en el corto plazo.

Tabla 6. Matriz de Evaluación del Factor Interno – MEFI

FACTORES CLAVES	F.	D.	POND.	CAL	P x C
CAPACIDAD DIRECTIVA					
➤ Experiencia profesional y formación académica.	x		0.07	4	0.28
➤ Planificación, evaluación y control de programas, proyectos, actividades internas y eventos.	x		0.07	4	0.28
➤ Mentalidad Conservadora.		x	0.06	1	0.06
➤ Estructura administrativa no adecuada a las expectativas de crecimiento		x	0.07	1	0.07
CAPACIDAD COMPETITIVA					
➤ Credibilidad institucional.	x		0.06	4	0.24
➤ Sinergia sector académico, político y productivo.	x		0.06	4	0.24
➤ Calidad en la prestación del servicio.	x		0.07	3	0.21
➤ Poca experiencia en incubación.		x	0.05	2	0.10
CAPACIDAD FINANCIERA					
➤ Sostenibilidad.	x		0.07	4	0.28
➤ Liquidez financiera.	x		0.06	4	0.24
➤ Retraso en el pago de aportes		x	0.05	1	0.05
CAPACIDAD TECNOLÓGICA					
➤ Inexistencia de una Tecnología Adecuada para la atención de las necesidades de los emprendedores.		x	0.07	1	0.07
➤ Condiciones no aptas para el ejercicio empresarial.		x	0.07	1	0.07
➤ Existencia de un Convenio para la Investigación tecnológica.	x		0.06	4	0.24
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO					
➤ Existencia de procesos de selección de personal.	x		0.05	4	0.20
➤ La correcta distribución de los procesos administrativos.	x		0.06	4	0.24
TOTAL			1.00		2.87

3.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

3.3.1 Diamante de Porter. El análisis estratégico de las diferentes variables que afectan directamente la prestación de los servicios de la Corporación Incubadora de Empresas permitirá definir su verdadera capacidad competitiva, es por ello, que este debe hacerse con los argumentos y las herramientas que aseguren su objetividad y su utilidad, con el fin de que se refleje en el proceso de toma de decisiones de la CIEN hacia el futuro. Para ello, se han utilizado mecanismos como el Diamante de Porter.

El Diamante de Porter, es una herramienta de planificación que permite el análisis de las variables que afectan la competitividad de la organización en su entorno.

Dentro del método de Porter los factores de producción y las cadenas productivas constituyen las amenazas directas, mientras que las condiciones de la demanda y la estrategia, la estructura y la rivalidad constituyen una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. “El juego combinado de estas fuerzas competitivas es lo que determina el beneficio potencial de un producto en el mercado”⁵⁶

El sector servicios personales se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno, por lo cual es necesario conocerlo para determinar estructuralmente su desempeño y evaluar el posicionamiento relativo de la Incubadora para enfrentar la competencia.

Las fuerzas competitivas básicas son:

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES. Constituye el grado de facilidad con que otras empresas de la misma línea pueden entrar en el mercado.

La posibilidad de que entre una nueva incubadora al mercado es débil, por cuanto este tipo de iniciativas requiere de la confluencia de muchos sectores que definan unos intereses comunes y ante los cuales todos promuevan la inversión de recursos e intenciones que faciliten su funcionamiento. La conformación de un gran bloque interinstitucional hace posible que se creen las condiciones para la dar mayor credibilidad e imagen a la iniciativa y su respaldo es la garantía para generar confianza en la gente y por lo tanto fortaleza competitiva. Esta confluencia de intereses permite mejorar el poder de negociación, la capacidad de convocatoria y de gestión de la Incubadora y con ella definir un papel más efectivo en el desarrollo de su objeto social.

⁵⁶ LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*, Madrid: MC. GRAW HILL, 1995. p. 35.

Los servicios que actualmente presta la CIEN como los de capacitación y asesoría empresarial han sido prestados también por otras entidades y organizaciones, quienes gestionan recursos a nivel nacional y de cooperación internacional, lo que implica que entidades como el SENA, las Universidades, la PEXE, el Parque Soft, Coomeva, los gremios, Contactar y la Cámara de Comercio puedan ser competidores potenciales, sin embargo, el segmento de mercado que cada una de estas entidades posee es diferente al de la CIEN, por que esta se orienta hacia segmentos poblacionales hacia los cuales estas entidades no se orientaban y su cobertura incluye a todo el departamento, los servicios de capacitaciones y asesorías se planifican teniendo en cuenta las verdaderas necesidades de la población y no se hacen por coyuntura, oportunismo o moda.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS. Los servicios que ofrece la CIEN están dirigidos a la creación de empresas, en este sentido la competencia no es elevada por ser la Incubadora una entidad que ofrece de manera personalizada asesoría técnica, administrativa y financiera a todos aquellos que tienen un proyecto empresarial y que no cuentan con los recursos necesarios o no están en capacidad de formular el plan que los conduzca a poner en marcha su idea con altas probabilidades de éxito. Además, es fruto de una iniciativa multisectorial que recoge las expectativas de muchos sectores que independientemente podrían considerarse como competencia, pero que en la actualidad forman parte de la CIEN.

Como condición de demanda que posibilita la aparición de entidades sustitutas están los limitados recursos de los emprendedores, que afectan la satisfacción del beneficiario o consumidor y a la vez permite que sean otras organizaciones las encargadas de brindarles sus servicios aunque sea de manera parcial. La CIEN ofrece sus servicios a costos relativamente bajos y permite la vinculación de los emprendedores a diferentes formas de financiación de sus iniciativas empresariales lo que hace que su papel genere mayores beneficios a sus clientes, y facilita la atracción y la permanencia de ellos en el sistema.

PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE. La CIEN por ser una Incubadora de Empresas tiene como clientes fundamentales a los emprendedores, que son personas con espíritu empresarial dispuestos a crear una empresa a partir de una idea innovadora, los cuales generalmente oscilan entre los 20 y 35 años.

Los emprendedores al momento de llegar a la CIEN entran en un proceso de sensibilización en donde sus ideas iniciales son objeto de diferente tipo de análisis. Las ideas ya estructuradas, orientan al emprendedor al inicio de proceso de Preincubación e Incubación, en donde la idea de negocio se hace realidad. El proceso es sujeto de seguimiento, control y retroalimentación con el fin de verificar la eficiencia del proceso o su reorientación si es el caso. Los emprendedores

participan en capacitaciones, asesorías y eventos, en los cuales se realiza un reconocimiento especial a la mejor idea de negocio, teniendo en cuenta la innovación y la factibilidad del proyecto.

El poder de negociación de los clientes de la Incubadora de empresas es bajo, determinando de esta manera el poder de mercado que tiene la Corporación, debido a que esta no se encuentra dirigida a una línea específica de ideas de negocio, lo que le permite tener mayor poder de negociación sobre los clientes al existir pocas entidades con estas características.

3.3.2 Matriz De Perfil Competitivo (Mpc). Los actores del desarrollo social asociados a la Incubadora de Empresas, convocados nuevamente a los talleres de diagnóstico enfrentaron una nueva tarea: Identificar los competidores potenciales de la CIEN y definir sus fortalezas y debilidades frente a la Corporación. La identificación de las fuerzas competitivas requiere de un conocimiento del medio y un poder de análisis que asegure que los resultados sean útiles, es por ello que a este taller fueron invitados todos aquellos que directa o indirectamente tienen intereses en la Corporación.

Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias que más pueden influir en la posición estratégica de una empresa, por lo cual se elabora la matriz de perfil competitivo.

Esta matriz identifica a los competidores más importantes y determina sus fortalezas y debilidades particulares. Los juicios son subjetivos, por lo tanto su uso debe ser cauteloso.

Se identifican las variables claves para competir; se pondera cada variable de 0 a 1, el total debe sumar 1. Se debe calificar cada variable de cada empresa competidora así:

- Debilidad grave = 1.
- Debilidad menor = 2.
- Fortaleza menor = 3.
- Fortaleza importante = 4.

La ponderación de cada variable de éxito se multiplica por la calificación de cada empresa para calcular el resultado ponderado el cual se suma para cada competidor.

El resultado ponderado indica la fortaleza o debilidad relativa de cada competidor y cada variable de competitividad. La sumatoria de los resultados ponderados de cada competidor indica la fortaleza total de cada competidor en comparación con los demás.

El resultado mayor indicara el competidor más peligroso. El resultado menor indicara el competidor más débil. Los resultados ponderados varían de 1 a 4.

Los datos obtenidos del taller se resumen en el siguiente cuadro.

Tabla 7. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES DE EXITO	POND.	COMPETIDORES							
		CIEN		PEXE		PARQUE SOFT		INCUBADORA SENA	
		CL	RP	CL	RP	CL	RP	CL	RP
➤ Recursos financieros	0.16	4	0.64	3	0.48	4	0.64	2	0.32
➤ Capacidad de convocatoria	0.13	4	0.52	2	0.26	2	0.26	2	0.26
➤ Trayectoria	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
➤ Infraestructura física y tecnológica	0.12	2	0.24	2	0.24	3	0.36	1	0.12
➤ Personal técnico y especializado	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26
➤ Respaldo nacional									
➤ Imagen y credibilidad	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
➤ Capacidad de gestión de los ejecutivos.	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30
	0.13	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26
TOTAL	1.00		3.34		2.36		2.90		2.06

La Incubadora de empresas se desenvuelve en un contexto de desarrollo empresarial, donde también convergen otras instituciones que cumplen una labor similar, presentando ventajas y desventajas frente a las otras. Entre los aspectos desfavorables están la limitada infraestructura física y tecnológica, lo cual limita la calidad del servicio que se presta a los emprendedores y la corta trayectoria que restringe su participación en convocatorias a nivel nacional.

Entre sus potencialidades y posibilidades están la capacidad de convocatoria, el respaldo gubernamental a nivel regional y nacional, la buena imagen y credibilidad por parte de la comunidad, la sostenibilidad financiera y finalmente la capacidad de gestión de los ejecutivos que la han posicionado en este primer año como una de las instituciones de mayor importancia y trascendencia en la región, proyectándose positivamente y apoyando a los emprendedores en sus ideas de negocios.

Entre los competidores regionales de la Corporación Incubadora de Empresas se encuentra el SENA, que es una institución que a nivel nacional cuenta con un

programa de incubación desde 1.999 con el cual viene apoyando iniciativas empresariales de los ciudadanos y promoviendo la creación de incubadoras en el país a través de la aplicación que por efectos de la ley 344 de 1.996 obliga a la entidad a destinar el 20% de los recursos en actividades de innovación y desarrollo tecnológico.

A nivel regional el SENA tiene un programa de incubación que se desarrolla bajo los lineamientos nacionales, sin embargo su desempeño no ha respondido a las expectativas que se generaron con su creación y su pérdida de espacio en el mercado local se ha visto reflejado en el apoyo que la misma entidad esta dando a la CIEN. Su resultado ponderado es de 2.06 lo que refleja esta situación.

Dentro del grupo de competidores de la CIEN se encuentra el Parque Experimental Binacional PEXE, que es una incubadora financiada con recursos internacionales, lo que le ha permitido contar con el respaldo financiero que soporte la contratación de personal técnico especializado, pero no cuenta con una infraestructura física y tecnológica acorde con sus objetivos. No se ha destacado por su desempeño ya que ha dado acogida a muchas ideas de negocio, que no han tenido un seguimiento adecuado limitando el cumplimiento de sus metas. Obteniendo un resultado ponderado de 2.36

Además se encuentra el Parque Soft que es una fundación cuyo propósito es crear y desarrollar empresas que provean al mercado de productos y servicios de Tecnología Informática, con un innovador modelo de asociación, está consolidando el Corredor de ciencia y tecnología en el Sur occidente colombiano en donde ha integrando 12 Parques Tecnológicos de Software en las ciudades de Cali, Popayán, Pasto, Buga, Tulúa, Palmira, Buenaventura, Roldanillo, Cartago, Armenia, Manizales y Pereira.

El Parque Soft es un competidor de cuidado por su capacidad financiera, tecnológica y el respaldo nacional con que cuenta, sin embargo sus servicios están dirigidos a la creación de empresas de tipo tecnológico, razón por la cual solo trabaja con un segmento de mercado que se limita a ciencia y tecnología y no diversifica la gama de sus servicios. Además el Parque Soft no ha logrado un posicionamiento representativo a nivel regional, que lo convierte en el principal competidor para la CIEN con un resultado ponderado de 2.90 ubicándolo por encima de instituciones como la PEXE y el SENA.

La CIEN puede enfrentar a este competidor a partir de sus fortalezas: su sostenibilidad, su capacidad de gestión, su respaldo interinstitucional, su imagen y credibilidad, así como la posibilidad de contar con personal de apoyo técnico que mejore la prestación de sus servicios, que la convierten en una alternativa con amplias posibilidades de competir a nivel regional, nacional e internacionales.

La ponderación correspondiente a la CIEN indica que sus fortalezas competitivas tienen mayor peso que las amenazas debido a que este valor se encuentra por encima del promedio que es 2,5.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Previo el análisis del entorno y las posibilidades internas de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño – CIEN, un paso decisivo lo constituye el análisis de las variables más definitivas en el proceso de desarrollo de la Corporación. Su estudio se orienta teniendo en cuenta su capacidad para generar alternativas de solución a la problemática ya identificada.

Este análisis se realiza con el uso de la Matriz DOFA.

4.1 MATRIZ DOFA

Esta es una herramienta de comparación y formulación de estrategias a través de cuatro posibilidades: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Las variables definidas en las matrices de evaluación del factor interno y externo se analizan teniendo en cuenta su relación causa – efecto, esto nos permite dar estructura a las variables y mejorar los procesos de interpretación. Dadas estas consideraciones, las variables estructuradas son las siguientes:

FORTALEZAS

Fuerzas internas para enfrentar las debilidades y las amenazas.

1. Planificación, evaluación y control de programas, proyectos, actividades internas y eventos.
2. Sinergia sector académico, público y privado.
3. Sostenibilidad.
4. Convenio para la Investigación tecnológica.
5. Existencia del Recurso Humano con la capacidad profesional par enfrentar los retos de la Incubadora.

DEBILIDADES

1. Mentalidad Conservadora.
2. Inexistencia de Tecnología adecuada para la atención de las necesidades de los emprendedores.
3. Estructura administrativa no adecuada a las expectativas de crecimiento.
4. Retraso en el pago de aportes
5. No existe una línea de acción clara.

AMENAZAS

1. Modelo educativo no apto para crear empresa.
2. Alta carga tributaria para los empresarios.
3. Inestabilidad político – jurídica.
4. Escaso desarrollo científico y tecnológico en la región y altos costos de nuevas tecnologías.
5. Bajos niveles de inversión industrial en I + D.

OPORTUNIDADES

1. Crecimiento población económicamente activa.
2. Necesidad de encontrar alternativas de empleo, lo que muestra la Gran voluntad de trabajo, y su espíritu creativo, Producción artesanal de calidad.
3. Estabilidad de las finanzas publicas departamentales.
4. Programas de emprendimiento a nivel nacional, que permite el diseño de Políticas dirigidas a la generación de empleo, como el caso de la creación de Agenda C y T + i Nariño.
5. Inicio de procesos de integración a nivel regional e internacional.

Una vez definidas las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, se procede a la identificación de las Estrategias que mejor se asimilan a la estructura de las variables, de acuerdo a su peso específico en el análisis de los entornos.

Las estrategias pueden ser:

FO: En donde se utilizan las fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.

DO: En donde se aprovecha una oportunidad externa para atender una debilidad interna.

FA: En donde se aprovecha la fortaleza interna para disminuir o eliminar la amenaza externa.

DA: Que pretende la búsqueda de una estrategia que contrarreste la debilidad interna y la amenaza externa.

ESTRATEGIAS FO

Las fortalezas internas nos permiten aprovechar oportunidades externas.

1. La existencia de Procesos de Planeación, evaluación y control de programas, proyectos de las actividades internas y externas en la Incubadora facilitará la posibilidad de encontrar alternativas de empleo, aprovechando la gran voluntad de trabajo y el espíritu creativo de los emprendedores, que parta de identificar las potencialidades productivas del departamento, en donde existe una orientación artesanal de gran calidad.

2. La confluencia de intereses en torno a la unión del sector académico, público y privado, permitirá aprovechar los Programas de emprendimiento a nivel nacional, para el diseño de Políticas específicas dirigidas a la generación de empleo, como el caso de la creación de Agenda prospectiva de Ciencia y Tecnología e investigación para Nariño.

3. La Sostenibilidad de la Incubadora, garantizada por el aporte de las entidades asociadas y en especial por la estabilidad de las finanzas departamentales, permitirá el mejoramiento de la capacidad de negociación de la Corporación al enfrentarse a los procesos de integración a nivel regional, nacional e internacional.

4. La Existencia del Recurso Humano con la capacidad profesional para enfrentar los retos de la Incubadora, además de la suscripción de un Convenio para la Investigación tecnológica, permitirá diseñar estrategias más diversificadas teniendo en cuenta las particularidades de las diferentes regiones del departamento y ajustadas a los intereses y necesidades de la población económicamente activa.

ESTRATEGIAS DO

1. Los Programas de emprendimiento a nivel nacional, permiten el diseño de Políticas dirigidas a la generación de empleo, ante lo cual el departamento ha iniciado un proceso que parte de la creación de la Agenda C y T + i Nariño, para la identificación de las potencialidades empresariales regionales, con lo cual se pretende la consolidación de una cultura emprendedora que promoverá el cambio de la Mentalidad Conservadora propia del tipo humano nariñense. De la misma manera permitirá invertir importantes recursos en la adecuación de la tecnología necesaria para satisfacer las necesidades de los emprendedores y que la Incubadora pueda colocar a su disposición.

2. La necesidad de encontrar alternativas de empleo e ingresos, lo que muestra la Gran voluntad de trabajo y el espíritu creativo de los emprendedores, han dado pie para la articulación de ideas empresariales muy diversas y con requerimientos tecnológicos especializados para lo cual la CIEN en la actualidad no está preparada, pero es una oportunidad que puede aprovechar para la consolidación de una Estructura administrativa que atienda a esas expectativas. Además, esto llevará a la definición de la línea de acción de la Corporación.

3. Las oportunidades ofrecidas por el medio para el desarrollo del objeto social de la Incubadora son el marco de referencia para estimular la participación de los socios al interior de la misma y continuar con el apoyo financiero oportuno que garantice la eficiencia y la oportunidad en el proceso de toma de decisiones.

ESTRATEGIAS FA

1. La confluencia de intereses entre los sectores: académico, público y privado ha permitido identificar como una gran amenaza la prevalencia de un modelo educativo no apto para la creación de empresas. La existencia de la Incubadora permitirá diseñar estrategias que propendan por el uso de diversos modelos educativos en donde se inicie desde temprana edad la orientación de los niños hacia el fomento de la mentalidad empresarial. Además es un mecanismo que facilita la negociación con las autoridades locales para la disminución de la carga tributaria. Es un adecuado instrumento para mejorar las posibilidades de inversión social y disminuir de esta manera los efectos y consecuencias de la inestabilidad política y social.

2. La existencia de convenios para la investigación tecnológica asegurará el desarrollo de procesos y técnicas de trabajo que disminuyan los costos y promuevan la explotación de los recursos de manera eficiente, los cuales podrán ser asimilados a las condiciones del departamento.

ESTRATEGIAS DA

1. La existencia de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño es un ejemplo de la identificación de intereses comunes y la confluencia de esfuerzos para atender la problemática local, esta alternativa propiciará el diseño de nuevos esquemas de asociación, con otros actores que amplíen la cobertura de los servicios de la Corporación, su poder de negociación, de gestión y hagan extensiva la función social de ella, más aun cuando la competencia que se puede presentar es mayor con la entrada en operación de los tratados de libre comercio.

2. La adecuación de una estructura administrativa fuerte, dinámica, flexible y con la capacidad operativa que mejore la prestación del servicio permitirá enfrentar las debilidades del medio.

Cuadro 1. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento población económicamente activa. 2. Necesidad de encontrar alternativas de empleo, lo que muestra la Gran voluntad de trabajo, y su espíritu creativo, Producción artesanal de calidad. 3. Estabilidad de las finanzas publicas departamentales. 4. Programas de emprendimiento a nivel nacional, que permite el diseño de Políticas dirigidas a la generación de empleo, como el caso de la creación de Agenda C y T + i Nariño. 5. Inicio de procesos de integración a nivel regional e internacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo educativo no apto para crear empresa. 2. Alta carga tributaria para los empresarios. 3. Inestabilidad político – jurídica. 4. Escaso desarrollo científico y tecnológico en la región y Altos costos de nuevas tecnologías 5. Bajos niveles de inversión industrial en I + D.
FORTALEZAS	ESTRATEGIA F Y O	ESTRATEGIA F Y A
<ul style="list-style-type: none"> Planificación, evaluación y control de programas, proyectos, actividades internas y eventos. Sinergia sector académico, público y privado. Sostenibilidad. Convenio para la Investigación tecnológica. Existencia del Recurso Humano con la capacidad profesional par enfrentar los retos de la Incubadora. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Incubadora facilitará la pasibilidad de encontrar alternativas de empleo, aprovechando la gran voluntad de trabajo y el espíritu creativo de los emprendedores, que parta de identificar las potencialidades productivas del departamento, en donde existe una orientación artesanal de gran calidad. 2. Es posible aprovechar los Programas de emprendimiento a nivel nacional, para el diseño de Políticas específicas dirigidas a la generación de empleo, como el caso de la creación de Agenda prospectiva de Ciencia y Tecnología e investigación para Nariño. 3. La Sostenibilidad de la Incubadora, permitirá el mejoramiento de la capacidad de negociación de la Corporación al enfrentarse a los procesos de integración a nivel regional, nacional e internacional. 4. La Existencia del Recurso Humano permitirá diseñar estrategias más diversificadas tendiendo en cuenta las particularidades de las diferentes regiones del departamento y ajustadas a los intereses y necesidades de la población económicamente activa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La existencia de la Incubadora permitirá diseñar estrategias que propendan por el uso de diversos modelos educativos en donde se inicie desde temprana edad la orientación de los niños hacia el fomento de la mentalidad empresarial. Además es un mecanismo que facilita la negociación con las autoridades locales para la disminución de la carga tributaria. Es un adecuado instrumento para mejorar las posibilidades de inversión social y disminuir de esta manera los efectos y consecuencias de la inestabilidad política y social. 2. La existencia de convenios para la investigación tecnológica asegurará el desarrollo de procesos y técnicas de trabajo que disminuyan los costos y promuevan la explotación de los recursos de manera eficiente, los cuales podrán ser asimilados a las condiciones del departamento.
DEBILIDADES	ESTRATEGIA D Y O	ESTRATEGIA D Y A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mentalidad Conservadora. 2. Inexistencia de Tecnología adecuada para la atención de las necesidades de los emprendedores. 3. Estructura administrativa no adecuada. 4. Retraso en el pago de aportes 5. No existe una línea de acción clara. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La CIEN pretende la consolidación de una cultura emprendedora que promoverá el cambio de la Mentalidad Conservadora propia del tipo humano nariñense. De la misma manera permitirá invertir importantes recursos en la adecuación de la tecnología necesaria para satisfacer las necesidades de los emprendedores y que la Incubadora pueda colocar a su disposición. Programas de emprendimiento. 2. La CIEN ha permitido la articulación de ideas empresariales muy diversas y con requerimientos tecnológicos especializados para las cuales, la CIEN en la actualidad no está preparada, pero es una oportunidad que puede aprovechar para la consolidación de una Estructura administrativa que atienda a esas expectativas. Además, esto llevará a la definición de la línea de acción de la Corporación 3. Las oportunidades ofrecidas por el medio para el desarrollo del objeto social de la Incubadora son el marco de referencia para estimular la participación de los socios al interior de la misma y continuar con el apoyo financiero oportuno que garantice la eficiencia y la oportunidad en el proceso de toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La existencia de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño es un ejemplo de la identificación de intereses comunes y la confluencia de esfuerzos para atender la problemática local, esta alternativa propiciará el diseño de nuevos esquemas de asociación, con otros actores que amplíen la cobertura de los servicios de la Corporación, su poder de negociación, de gestión y hagan extensiva la función social de ella, más aun cuando la competencia que se puede presentar es mayor con la entrada en operación de los tratados de libre comercio. 2. La adecuación de una estructura administrativa fuerte, dinámica, flexible y con la capacidad operativa que mejore la prestación del servicio permitirá enfrentar las debilidades del medio.

4.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

El análisis de vulnerabilidad permite a la corporación identificar puntales, en los cuales la Corporación puede justificar su existencia. Estos puntales son susceptibles de convertirse en amenazas, el simular esta posible situación, le permite a la CIEN estructurar un estudio sobre el impacto potencial de esa amenaza. Si se evalúa las consecuencias con base en el impacto generado por ellas y la capacidad de reacción de la Corporación ante su ocurrencia, es posible determinar la magnitud de la amenaza. Para ello, se las califica entre 0 y 1, dependiendo de la probabilidad de que una amenaza se haga realidad.

Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia etc., ya es posible ver la capacidad de reacción de la empresa, cero (0) significa ninguna capacidad de reacción y diez (10) una capacidad total de reacción.

Concluido en análisis de vulnerabilidad la organización esta lista para iniciar la formulación de su visión, la misión, las estratégicas, los proyectos estratégicos y los planes de acción que le den vida y definan el camino que ella debe seguir hacia el logro de sus objetivos.

Los puntales de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño son:

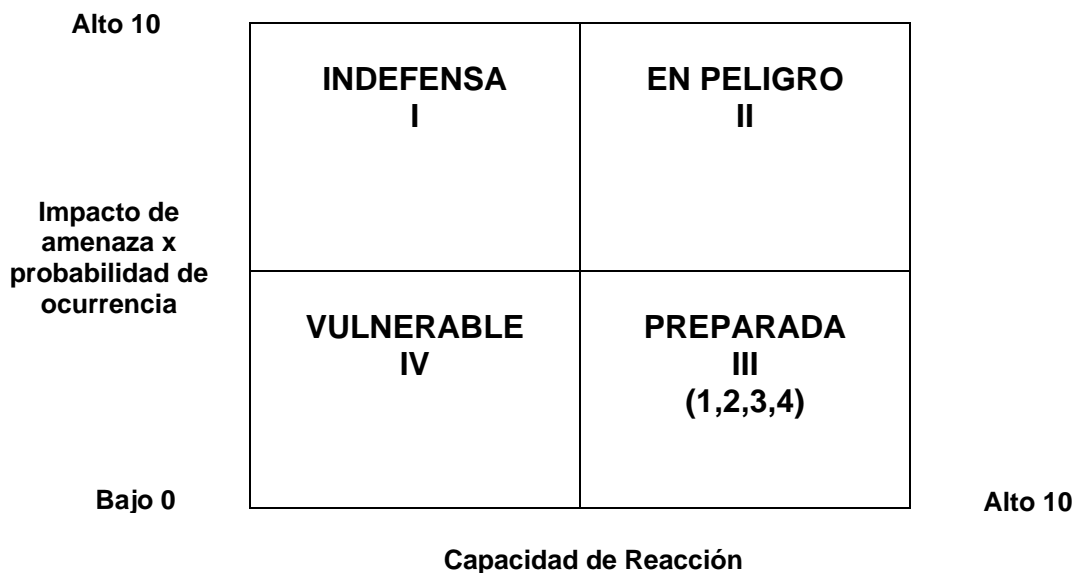
1. Sinergia sector académico, público y privado. Lo cual permite que la Incubadora genere la credibilidad, el respaldo, la confianza en la seriedad de su trabajo, la continuidad, y la proyección en el momento de enfrentar procesos de integración económica.
2. Sostenibilidad. Por ser socios de la CIEN los principales sectores de la vida política, económica, cultural y productiva de la región, La Corporación cuenta con sus aportes en dinero que le permiten continuar con la prestación de sus servicios.
3. Existencia del Recurso Humano con la capacidad profesional para enfrentar los retos de la Incubadora.
4. Convenios Interinstitucionales para la Investigación tecnológica.

El análisis de vulnerabilidad es vital en el propósito de identificar situaciones que pueden convertirse en amenazas para la Corporación. Situaciones como la Mentalidad Conservadora, la Inexistencia de Tecnología adecuada para la atención de las necesidades de los emprendedores, la prevalencia de una Estructura Administrativa no apta para el desarrollo del objeto Social de la CIEN, así como el Retraso en el pago de aportes, son situaciones ante las cuales la Corporación puede y debe reaccionar con anticipación, si se quiere que en el futuro no se presenten descompensaciones como resultado de su influencia.

Tabla 8. Análisis de Vulnerabilidad

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO VUL/LIDAD
			0 -10	0 -1	0 -10	
Sinergia sector académico, público y privado.	Mentalidad Conservadora	Pérdida de Oportunidades de inversión y de la capacidad de acción.	9	0.5	8	III
Sostenibilidad.	Retraso en el pago de aportes	Disminución de la calidad en la prestación de los servicios.	8	0.3	8	III
Existencia del Recurso Humano	Estructura Administrativa no apta	Desaprovechamiento del potencial humano de la CIEN.	7	0.6	10	III
Convenios Interinstitucionales para la Investigación tecnológica.	Inexistencia de Tecnología adecuada	Disminución de la demanda de los servicios.	8	0.2	10	III

Figura 4. Probabilidad de Ocurrencia



5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 HORIZONTE DE TIEMPO

El análisis de vulnerabilidad realizado en el presente estudio y que demuestra que la Corporación debe asumir un compromiso de acción estructural interno que le optimice su papel en el medio da pie para establecer un Plan de Acción con metas a Corto, Mediano y Largo Plazo.

Las medidas de corto plazo se definen para el período 2.005 – 2.007

Las medidas de mediano plazo para el período 2.007 – 2.010.

Las de largo plazo para el período 2.010 – 2.015

Por la necesidad de enfrentar las amenazas y las debilidades de una manera prioritaria, y así posicionar la Corporación en el entorno, se particulariza las acciones de Corto Plazo.

5.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La Corporación Incubadora de Empresas en el desarrollo de su Objeto Social propiciará el desarrollo de valores para la vida en comunidad, en donde se destacan:

CONFIANZA se manifiesta cuando los beneficiarios se sienten respetados, comprendidos, alentados y acogidos, en la prestación de los servicios que brinda la Corporación.

CONFIDENCIALIDAD: brindar un ambiente de confianza, seguridad y reserva.

COOPERACIÓN es un valor fundamental para el equipo de trabajo de la Corporación, por que impulsa la unificación de esfuerzos para conseguir un mismo fin, regido por la reciprocidad de sus integrantes.

CREATIVIDAD los integrantes de la Corporación se deben caracterizar por ser espontáneos, expresivos, capaces de aceptar el ensayo provisional y la incertidumbre, tolerar fácilmente la bipolaridad y poseer la habilidad de integrar los contrarios.

HONESTIDAD comportamiento transparente con los semejantes que exige coraje para decir la verdad y obrar en forma recta y clara; a partir del cual se puede realizar cualquier proyecto; y la confianza colectiva se transforma en una fuerza de gran valor.

FLEXIBILIDAD va más allá de lo obvio y llega a lo nuevo, inusual y diferente, es una característica de las personas creativas.

PROFESIONALISMO desempeño eficaz, eficiente y satisfactorio de las labores a desarrollar de manera que se cumplan los objetivos propuestos.

REFLEXIBILIDAD puede considerar y analizar las ideas de los demás y las suyas propias generando muchas ideas y llegando con varias soluciones al problema.

RESPECTO comportamiento digno, amistoso y cordial en las relaciones con los demás respetando valores y creencias de los emprendedores.

RESPONSABILIDAD el personal de la Corporación debe ser capaz de sentirse obligado a dar una respuesta o a cumplir un trabajo sin presión externa alguna.

SINCERIDAD implica expresarse sin fingimiento, con sencillez y veracidad; por lo tanto, se encuentra exento de hipocresía y simulación.

TOLERANCIA respeto o consideración hacia las opiniones o prácticas de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras, reconociéndolos como seres humanos, con derecho a ser aceptados en su individualidad y su diferencia.

5.3 MISIÓN Y VISIÓN

Para obtener la misión y visión de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño se realizó un taller participativo con los socios fundadores, su personal administrativo y sus beneficiarios en el cual los participantes manifestaron de manera abierta como debería ser la Incubadora que la región necesita y cuál es su ideal de alcance en el largo plazo.

Posteriormente se recopilaron las diferentes opiniones con el fin de consolidarlas y plantear la misión y visión que deberá orientar el funcionamiento de la Corporación hacia la consecución de su principal objetivo. Como resultado de este ejercicio se obtuvo:

MISIÓN. La Corporación Incubadora de Empresas de Nariño es un centro de desarrollo empresarial para la región que promueve y apoya integralmente la creación de empresas a partir de la orientación al espíritu y la cultura empresarial,

estimulando las capacidades que permiten desarrollar empresas de óptimo nivel competitivo en mercados internos y externos.

VISIÓN Proyectarse a la sociedad para convertirse en el principal soporte regional en la generación de espíritu empresarial y en la creación y apoyo de empresas exitosas mejorando la calidad de vida de los beneficiarios, aportando al crecimiento y modernización del desarrollo empresarial de la región según las exigencias de la economía mundial.

5.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

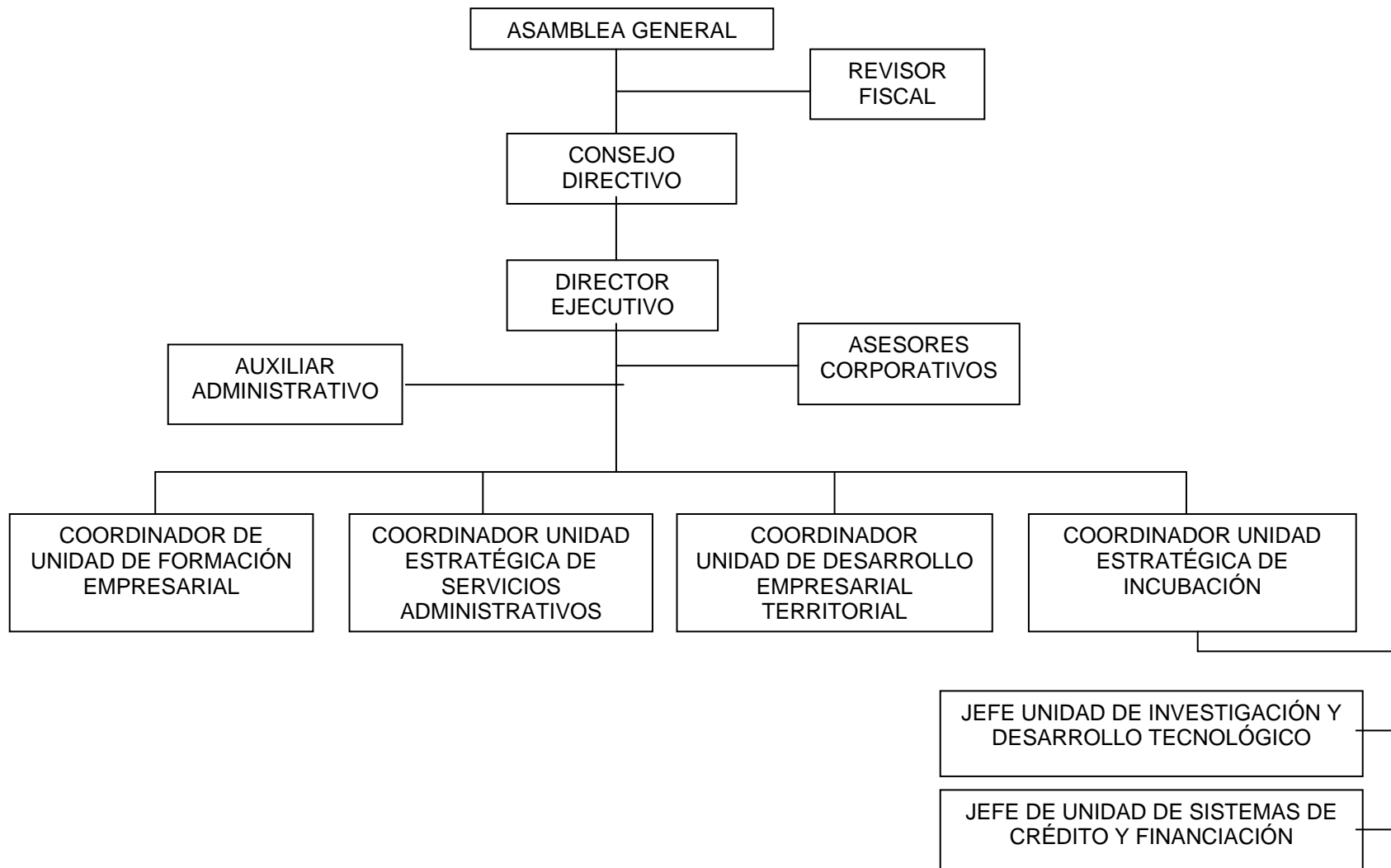
- Diseñar una estructura Administrativa Funcional para la Corporación, acorde con su papel actual y sus tendencias, permitiendo el aprovechamiento eficiente de sus recursos humanos, financieros, técnicos etc.
- Promover la utilización de herramientas de planificación que aseguren el direccionamiento y redireccionamiento de la entidad en cualquier momento y de esta manera evaluar y controlar su desempeño.
- Mejorar continuamente la prestación de los servicios de la Corporación con la adecuación de modernas tecnologías, procesos, sistemas de simulación y acompañamiento a emprendedores.
- Propiciar la consolidación de una cultura empresarial como el mecanismo idóneo para motivar el surgimiento de nuevos emprendedores, con la extensión de su campo de acción a las instituciones educativas de básica primaria, secundaria, media, técnica y profesional, en empresas constituidas, etc.
- Promover alianzas estratégicas interinstitucionales que le permitan aumentar su competitividad.
- Crear una Base de Datos que facilite el acceso de emprendedores y de la comunidad a la información necesaria y suficiente para soportar estudios y análisis de ideas empresariales.

5.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura administrativa propuesta corresponde a la visión de crecimiento y redistribución funcional que permite dar mayor operatividad a la Incubadora y orientarla hacia el crecimiento. Es una estructura basada en la concepción de

desarrollo social asociada a la extensión comunitaria definida en sus estatutos y en el presente Plan estratégico.

Figura 5. Estructura Organizacional Propuesta



5.5.1 Manual de Funciones

DIRECTOR EJECUTIVO

Es el encargado de representar legalmente a la Corporación ante las entidades locales, nacionales e internacionales y es el directo responsable de la aplicación de las políticas de funcionamiento promulgadas por la Asamblea General de Socios.

Le corresponden además las siguientes funciones:

1. Convertir las políticas y programas emitidas por la Asamblea en planes, programas y proyectos.
2. Gestionar ante las entidades territoriales del orden nacional, público o privado los recursos, acciones y actividades necesarias para el desarrollo del objeto Social de la Corporación.
3. Suscribir convenios, contratos y otra serie de documentos que demuestren la intención de entidades en el desarrollo de las operaciones de la Corporación.
4. Dirigir operativa, financiera y administrativa la ejecución de los planes, programas y proyectos de la CIEN y en general, la puesta en marcha de sus actividades, así como tomar todas las medidas que reclame la conservación de los bienes de la misma, cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos internos y decisiones de la Asamblea General y del Consejo Directivo, todo dentro del ordenamiento jurídico de la nación.
5. Representar legalmente a la CIEN para operaciones, actos o contratos cuya cuantía exceda el monto establecido por el Consejo Directivo.
6. Cursar las comunicaciones de convocatoria a las reuniones ordinarias de la Asamblea General y del Consejo Directivo.
7. Mantener informado a la Junta Directiva sobre la situación y las actividades de la CIEN.
8. Contratar y definir la planta de personal aprobada por el Consejo Directivo de la Corporación.
9. Cumplir las demás funciones que le asigna la ley, los estatutos, la Asamblea General, el Consejo Directivo que por naturaleza correspondan al ejercicio de su cargo.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Le corresponde las actividades de secretaría de la Corporación, en este sentido, además de las definidas en las características propias del cargo le corresponde:

1. Llevar un registro y manejar un archivo de correspondencia enviada y recibida.

2. Recepción y atención de personas ajenas a la corporación.
3. Llevar un registro actualizado de las personas y entidades importantes para el desarrollo del Objeto Social de la Corporación.

ASESORES CORPORATIVOS

Es el equipo técnico que permitirá orientar la formación de los nuevos empresarios, poniendo a disposición de ellos los servicios que cada una de las entidades asociadas definan y dispongan para mejorar la prestación de los servicios de la Incubadora. Estará integrada por los delegados de los asociados, no reciben remuneración de la CIEN, asumen su papel como parte de los servicios que brindan a sus respectivas entidades.

COORDINADOR DE UNIDAD DE FORMACIÓN EMPRESARIAL

Es el encargado de coordinar convenios y procesos de formación formal y no formal para el desarrollo de la mentalidad empresarial, dentro de este marco, se le asignan entre otras las siguientes funciones:

1. Estructurar los diferentes proyectos y programas de formación empresarial formal y no formal.
2. Adecuar una metodología de trabajo para cada uno de los procesos de formación.
3. Implementar un proceso de difusión y convocatoria que promueva los programas y permita definir los posibles beneficiarios y participantes de los convenios.
4. Definir el ámbito de acción de los programas de formación empresarial formal y no formal.
5. Establecer los contactos con las entidades beneficiarias o participantes de los diferentes procesos.
6. Establecer los mecanismos de seguimiento y definir los controles para los diferentes procesos de formación.

COORDINADOR UNIDAD ESTRATÉGICA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Como encargado de los procesos administrativos, corresponde al Coordinador de la Unidad de Servicios Administrativos las siguientes funciones:

1. Recolección y organización de la información para estructurar el sistema contable de la CIEN.
2. Legalización de las relaciones contractuales de los funcionarios del CIEN.
3. Manejo de nómina.
4. Pagaduría.
5. Realizar las acciones pertinentes y necesarias para garantizar la prestación y disposición de los servicios generales requeridos por la CIEN.

6. Mantener un inventario y encargarse del almacenamiento de las Ayudas Educativas (equipos, papelería, etc).
7. Pago de servicios, cuentas, mensajería.
8. Publicidad de la CIEN y de los diferentes programas.
9. Las demás que correspondan a la naturaleza de su cargo.

COORDINADOR UNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL TERRITORIAL

Corresponde al coordinador de la unidad de desarrollo territorial la implementación de un programa de descentralización de los servicios de la Corporación Incubadora de Empresas en sectores estratégicos para el desarrollo departamental. En este sentido, deberá:

1. Desarrollar un programa de descentralización, acorde con las políticas de la Corporación, identificando los principales productos y áreas de desarrollo del departamento y considerando las potencialidades de los servicios de la CIEN.
2. Identificar los diferentes actores del desarrollo regional y propiciar el establecimiento de vínculos que traducidos en convenios interadministrativos, institucionales etc., faciliten la implementación de los procesos de descentralización.
3. Identificar las iniciativas empresariales por región e interés.
4. Propiciar la implementación de diferentes formas de organización empresarial.
5. Seleccionar el pool de profesionales que respaldarán las iniciativas empresariales por sector.
6. Definir un sistema de seguimiento, evaluación y control del proceso de descentralización en las diferentes regiones, con la participación de los actores del desarrollo local.
7. Rendir informes mensuales de seguimiento al Director Ejecutivo.

COORDINADOR UNIDAD ESTRATÉGICA DE INCUBACIÓN

Es el encargado de desarrollar los procesos de incubación propiamente dichos, corresponde a él:

1. Diseño de las campañas de Difusión de los servicios de Incubación de la CIEN, análisis de las ideas e incorporación de los emprendedores con ideas exitosas.
2. Desarrollo de los procesos de Preincubación, que corresponde a la elaboración del Plan de Negocios a las diferentes ideas de negocios.
3. Incubación y Consolidación de las formas empresariales de acuerdo a los procesos.
4. Definir los mecanismos de seguimiento y evaluación de los diferentes procesos.

JEFE UNIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

1. Establecer un proceso de Investigación y Desarrollo Tecnológico que permita actualizar los modos de producción y las formas de organización empresarial.
2. Estructurar una base de datos de manejo ágil para mejorar la prestación de los servicios de la CIEN.
3. Coordinar con los representantes de los asociados los diferentes perfiles disponibles para las ideas empresariales en gestación.
4. Coordinar los servicios que los Asociados se encuentran en disposición de ofrecer para el desarrollo del Objeto Social de la CIEN.
5. Las demás que le correspondan y que su jefe inmediato (Coordinador de la Unidad Estratégica de Incubación) le asigne.

JEFE DE UNIDAD DE SISTEMAS DE CRÉDITO Y FINANCIACIÓN

1. Identificación y consolidación de una base de datos de los sistemas de crédito y financiación disponibles para las empresas en gestación.
2. Diseñar cursos o talleres de información para los emprendedores sobre los sistemas de créditos existentes en el mercado.
3. Analizar y auxiliar a los emprendedores en el diligenciamiento de los formatos y el cumplimiento de los requisitos que cada unidad de financiamiento exige.
4. Las demás que su jefe inmediato le asigne.

6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA).

Esta matriz es una herramienta de mucha importancia para la definición de estrategias empresariales. La matriz es un plano de cuatro cuadrantes que muestra si en una organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas, o competitivas.

Los ejes de matriz PEYEA, los cuales se pueden considerar como determinantes de la posición estratégica global de una organización son:

Fortaleza Financiera (FF)
Ventaja Competitiva (VC)
Estabilidad Medio Externo (EME)
Fortaleza de la Actividad Económica (FAC)

Para realizar la PEYEA se puede identificar la fuerza financiera y la ventaja competitiva como las determinantes principales de la posición estratégica de una compañía, en tanto que, la fuerza de la industria y la estabilidad ambiental se pueden usar para describir la posición estratégica de toda la industria.

Para elaborar esta matriz se siguen los siguientes pasos:

- Para la FF y FAC se asigna un valor número, que oscila entre 1 (el peor) y 6 (el mejor), a cada una de estas variables que abarca estas dimensiones. Para la VC y EME se asigna un valor número que oscila entre -1 (el mejor) y -6 (el peor) a cada variable de la dimensión.
- Se calcula un resultado promedio para las cuatro, sumando las calificaciones de factor en cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- Se marcan los resultados promedios para las FF, FAC, EME, VC en el eje correspondiente en la matriz PEYEA.
- Se suman los resultados sobre el eje X y se marca el punto resultante sobre este eje, se suman los resultados en el eje Y para determinar el punto resultante sobre Y, posteriormente se marca la intersección del nuevo punto XY.

- Se dibuja un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA pasando por el punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, conservadoras o defensivas) mas apropiadas para la empresa.

FORTALEZA FINANCIERA: se tiene una calificación promedio de 5.0, lo cual significa que la compañía tiene una buena posición financiera.

- Liquidez: hay disponibilidad de fondos que permite el cumplimiento de los programas y eventos que la corporación desarrolla (calificación 6).
- Capital de trabajo: se cuenta con el necesario capital para el óptimo funcionamiento de la incubadora, lo que genera confianza para cumplir con los propósitos de la Corporación (calificación 6).
- Rentabilidad: los programas y proyectos realizados durante el primer año de funcionamiento de la Incubadora generaron utilidad, por lo cual se obtuvo un índice favorable de rentabilidad (calificación 5).
- Facilidad de salir en el mercado, por la oferta de productos de amplia aceptación, por el desarrollo de una campaña publicitaria atractiva a los intereses de los beneficiarios potenciales y por el respaldo ofrecido por los asociados (calificación 5).
- Riesgo que implica el negocio: los servicios que presta la incubadora presentan un riesgo moderado por la oferta de servicios similares por parte de otras entidades (calificación 3).

ESTABILIDAD MEDIO EXTERNO: tiene una calificación promedio de -3, lo cual significa que las condiciones del medio le permiten a la Corporación desarrollar sus actividades y le brindan posibilidades de crecimiento.

- Cambios políticos: las medidas de saneamiento de las finanzas territoriales han permitido dar cierta estabilidad en el manejo financiero y orientar de esta manera el esfuerzo fiscal hacia la inversión social, sin embargo, la inestabilidad generada por la presencia de actores armados y su consecuencia dificulta la realización de programas a largo plazo para las empresas incubadas: (calificación -3)
- Ingreso per cápita: se caracteriza por ser bajo, razón por la cual, la población prioriza el gasto a la satisfacción de las necesidades básicas (calificación -4).
- Desempleo: es un indicador muy alto en el Departamento debido a las pocas posibilidades de trabajo que ofrece la economía regional lo que refleja la

delicada situación social de la población, que ha su vez se puede convertir en una oportunidad para la creación de nuevas empresas. (calificación -3).

- Presión competitiva: aunque la Corporación no es la única Incubadora de la región posee ventajas competitivas que le permiten posicionarse en el mercado (calificación -2).
- Políticas gubernamentales: estas políticas están dirigidas a la generación de empleo y a la dinamización de la economía regional a través del apoyo financiero a la Corporación. (calificación -2)
- Idiosincrasia conservadora del emprendedor: que ha impedido el desarrollo de ideas empresariales que aprovechen las ventajas competitivas de la región y potencialicen sus aptitudes personales (calificación -5)

VENTAJA COMPETITIVA: tiene una calificación promedio de -1.8 lo cual significa que la corporación tiene una fuerte posición respecto a las demás incubadoras, por lo tanto se considera estable.

- Eficiencia y calidad en los servicios: la Incubadora se caracteriza por la atención oportuna y eficaz a los beneficiarios (calificación -1).
- Capacidad de gestión de personal administrativo: el personal administrativo al frente de la corporación se caracteriza por su amplia trayectoria en el sector empresarial lo cual le permite desempeñarse ágil y eficazmente (calificación de -2).
- Lealtad de los emprendedores: la satisfacción de los emprendedores y el superar sus expectativas garantiza la continuidad en los procesos de preincubación e incubación (calificación -2).
- Imagen corporativa: por ser la Incubadora el resultado de la unión de esfuerzos de los sectores público, académico y privado dispone de respaldo institucional que le permite constituirse como una entidad confiable (calificación -1).
- Portafolio de servicios: la Corporación posee un portafolio estructurado, amplio y diverso para atender las necesidades de los diferentes emprendedores de la región, sin embargo se debe ir ajustando de acuerdo a las necesidades cambiantes del mercado. (calificación -3).

FORTALEZA ACTIVIDAD ECONÓMICA FAC: tiene una calificación promedio de 4.25, lo cual significa que dentro de esta actividad económica existen condiciones favorables para el desarrollo de las actividades y prestación de servicios de la Incubadora.

- Impacto y credibilidad en la comunidad: la Corporación ha logrado una buena difusión de sus servicios lo que le ha permitido ser reconocida como una entidad dispuesta a trabajar por la dinamización de la economía regional (calificación 6).
- Barreras de entrada: debido a la importancia que actualmente tiene la creación de empresas, por considerarla como una alternativa de reactivación económica, esta actividad no esta exenta a la aparición de nuevas instituciones con el mismo objetivo de la Incubadora de Empresas de Nariño (calificación 3).
- Equipo humano especializado: es indispensable que la orientación dirigida a la creación de empresas sea brindada por profesionales capacitados en el área y con amplia experiencia en el ámbito empresarial (calificación 6).
- Estrechez del mercado: la economía del Departamento presenta serias limitaciones para el desarrollo de nuevas empresas, lo que dificulta la puesta en marcha de las ideas de negocio de los emprendedores. (calificación 2).

Cuadro 2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción.

Posición estratégica interna.

Posición estratégica externa.

(+) FORTALEZA FINANCIERA FF	CAL.	(-) ESTABILIDAD MEDIO EXTERNO EME	CAL.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liquidez. ➤ Capital de trabajo. ➤ Rentabilidad. ➤ Facilidad de salir en el mercado. ➤ Riesgo que implica el negocio. 	<p>6</p> <p>6</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cambios políticos. ➤ Ingreso per cápita. ➤ Desempleo. ➤ Presión competitiva. ➤ Políticas gubernamentales. ➤ Idiosincrasia conservadora del emprendedor. 	<p>3</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>5</p>
TOTAL	5.0	TOTAL	3.16
(-) VENTAJA COMPETITIVA VC	CAL.	(+) FORTALEZA ACTIVIDAD ECONOMICA FAC	CAL
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia y calidad en los servicios. ➤ Capacidad de gestión de personal administrativo. ➤ Lealtad de los emprendedores. ➤ Imagen corporativa. ➤ Portafolio de servicios. 	<p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impacto y credibilidad en la comunidad. ➤ Barreras de entrada. ➤ Equipo humano especializado. ➤ Estrechez del mercado. 	<p>6</p> <p>3</p> <p>6</p> <p>2</p>
TOTAL	1.8	TOTAL	4.25

Eje X = FAC + VC

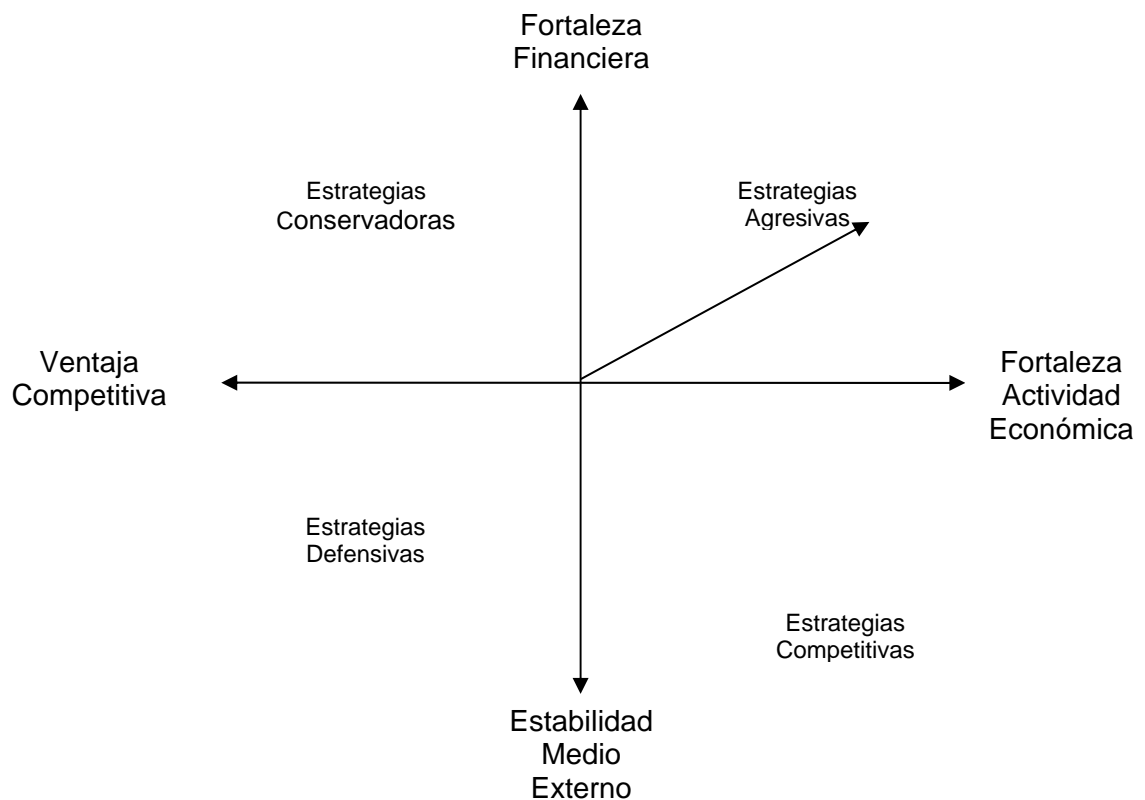
Eje X = $4.25 + (-1.8) = 2.45$

Eje Y = FF + EME

Eje Y = $5.0 + (-3.16) = 1.84$

Punto resultante XY = (2.45, 1.84)

Figura 6. Posición Estratégica y Evaluación de Acción



La Corporación Incubadora de Empresas de Nariño se sitúa en el cuadrante I de la PEYEA que se refiere a una posición estratégica agresiva, eso quiere decir que debe tomar decisiones agresivas para lograr su posicionamiento en el mercado local y de esta manera aprovechar la poca turbulencia del medio externo, ya que las debilidades del medio son oportunidades que puede aprovechar en su beneficio, además la compañía disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia.

Este resultado indica que la Corporación debe mantener su fuerza financiera cuidando celosamente el desempeño de la actividad económica. Esto debe hacerlo con un análisis objetivo interno y un monitoreo constante de su entorno; además debe aprovechar sus fuerzas (FF y FAC) con el fin de diseñar estrategias de penetración y así aumentar su participación en el mercado.

6.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Esta matriz se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

CUADRANTE I: Desarrollo del mercado, Penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración hacia delante, integración hacia tras, integración horizontal, diversificación concéntrica.

CUADRANTE II: Desarrollo del mercado, Penetración en el mercado, desarrollo del producto, integración horizontal, venta, liquidación,

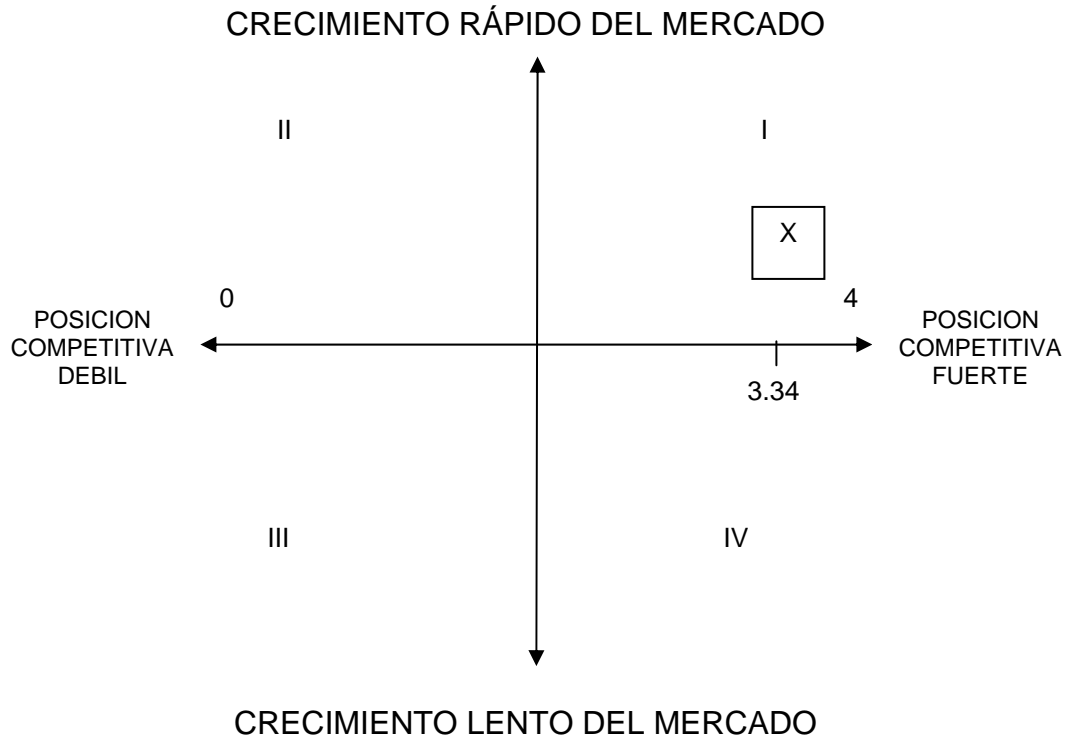
CUADRANTE III: Reducción, diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación de conglomerado, venta y liquidación.

CUADRANTE IV: Diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación de conglomerado, asociaciones.

Las firmas situadas en el cuadrante I de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición. Las firmas del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, las firmas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

Al cruzar el crecimiento del mercado en el cual se desarrolla la Corporación que se caracteriza por ser rápido, con la fortaleza competitiva dada por la matriz de perfil competitivo que es de 3.34 entonces la Corporación se ubica en:

Figura 7. Matriz de la Gran Estrategia



La Corporación se encuentra en el cuadrante I, esto quiere decir que posee una posición competitiva fuerte, las expectativas de crecimiento son elevadas y su proyección hacia los diferentes sectores de la producción regional la convierten en una alternativa clave para el desarrollo social.

El cumplimiento de sus objetivos requiere que la Corporación implemente las siguientes estrategias:

- **Penetración de Mercado:** El diseño de una estructura administrativa que le permita el uso de todos los recursos humanos, físicos, técnicos y tecnológicos será vital en la definición de su capacidad competitiva. Es por ello que, al interior de la Corporación se debe definir los sistemas de aportes de los asociados e incluir dentro de ese sistema uno específico de Recurso Humano, técnico, físico o tecnológico, según la especialidad del asociado. Esto con el fin de incluirlo dentro de la estructura de la Corporación y que forme parte del Portafolio de servicios de la CIEN.

Su inclusión permitirá definir equipos técnicos, sistemas de organización, diversificación efectiva de productos y mecanismos de planeación sistematizada en la prestación del servicio que hagan que este sea más atractivo.

Es preciso además diseñar una estrategia publicitaria agresiva que haga públicos este tipo de estrategias organizacionales que orienten a los potenciales beneficiarios hacia la CIEN.

- **Desarrollo de Mercado:** Una vez posicionada la Corporación en el mercado, es posible implementar los procesos de intercambio de información entre las entidades asociadas con el fin de formalizar y perfeccionar los sistemas de identificación de emprendedores y posibles beneficiarios directos e indirectos de la CIEN. Este es el primer paso en procura de dirigir los esfuerzos de atracción y vinculación de una manera más efectiva. La vinculación de la Escuela en todos sus niveles exige la formulación Planes, Programas y Proyectos específicos de formación que dé inicio a los procesos de Reconversión Pedagógica aplicable a toda la estructura educativa, los convenios ínter administrativos son la herramienta para facilitar este proceso.
- **Desarrollo del servicio:** La identificación de los aportes en Recursos Humanos, técnicos, tecnológicos y físicos de los asociados, permitirá la definición de un Portafolio de Servicios más amplio y acorde con las exigencias de los beneficiarios y emprendedores que no incluyen una inversión considerable de recursos, es más es cuestión de organización. Su composición dará pie para que la CIEN vincule todas las expectativas de negocio existentes y no limite su accionar por la carencia de medios para garantizar una asesoría efectiva, oportuna y eficiente.
- **Alianzas estratégicas:** Base primordial de la existencia de la CIEN la constituye la SINERGIA entre instituciones públicas y privadas. Esto le ha permitido poseer un poder de negociación tan fuerte que es posible utilizarlo en el diseño de procesos de integración con entidades nacionales y extranjeras que amplíen los mercados potenciales o influyan en la disminución de costos de la producción, además que sea vital en la complementación de los servicios particulares de la CIEN. Las embajadas, los consulados, los parques tecnológicos son un ejemplo de los actores que pueden ser considerados aliados estratégicos.

6.3 MATRIZ DE LA POLÍTICA DIRECCIONAL

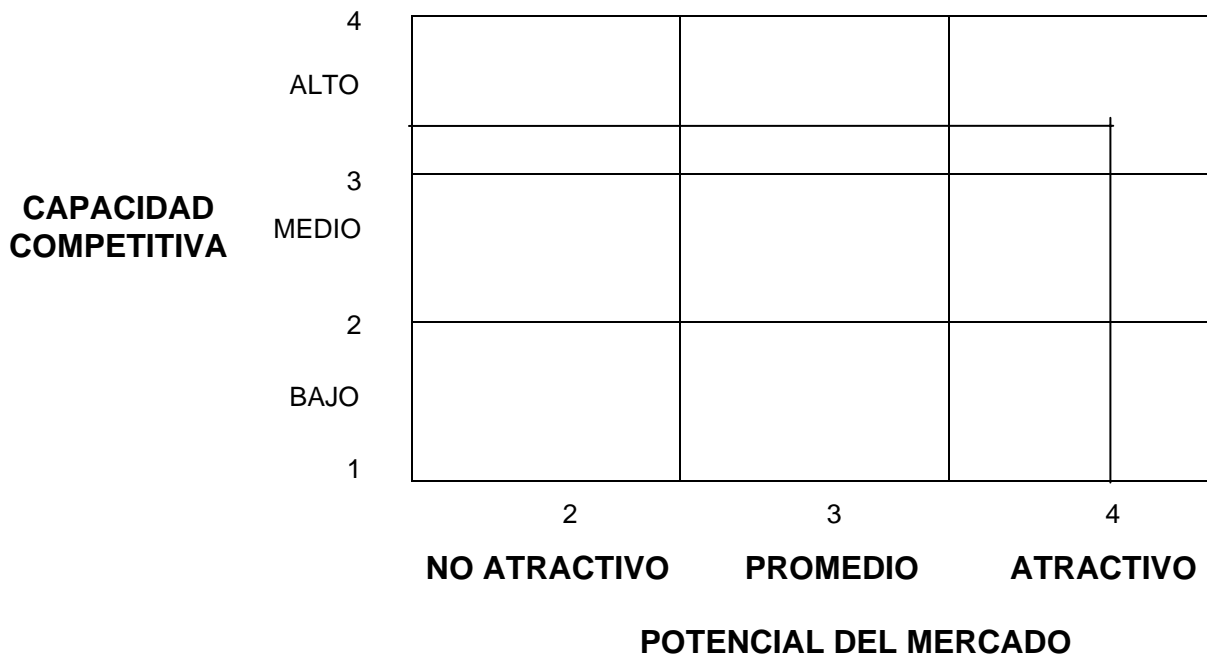
Utiliza el potencial del mercado y la capacidad competitiva de la organización como sus dos dimensiones referenciales con implicaciones estratégicas. Para construirla se toma el puntaje resultante de la matriz de perfil competitivo para el eje Y que para la corporación fue de 3.34 correspondiente a la capacidad competitiva de la empresa y la potencialidad del mercado que se evalúa a continuación en el eje X.

Tabla 9. Matriz de la Política Direccional

VARIABLE	CALIFICACIÓN
Número de competidores.	3
Nivel de tarifas.	4
Calidad de los servicios.	3
Crecimiento del mercado.	4
Margen de utilidad.	4
PROMEDIO	3.6

- **Número de competidores:** a nivel regional la CIEN tiene como competidores directos al Parque Soft y al Parque Experimental Binacional PEXE, sin embargo existen otros competidores indirectos como las Universidades y los gremios quienes prestan servicios dirigidos al fomento de la cultura empresarial como lo son las capacitaciones y asesorías.
- **Nivel de tarifas:** con relación a sus competidores indirectos las tarifas por capacitaciones como diplomados se encuentran en el mismo nivel, las asesorías y procesos de preincubación e incubación inicialmente estos no tenían costo, actualmente se ha fijado una tarifa asequible para los beneficiarios.
- **Calidad de los servicios:** la prestación de los servicios que brinda la CIEN a sus beneficiarios se caracteriza por ser personalizada y continúa, este servicio se presta a pesar de sus limitaciones, pero a diferencia de la competencia se encuentra a disposición de ellos.
- **Crecimiento del mercado:** las expectativas de la población frente a la satisfacción de necesidades permite orientarla cada día con mayor interés hacia la creación de empresas que garanticen mayores ingresos. Esta alternativa es considerada además como la base para procurar niveles efectivos de desarrollo económico y social, y es beneficiaria de incentivos por parte del gobierno nacional, es por ello que se considera que el mercado de la Incubadora es creciente, y se demuestra con la tendencia de crecimiento de las incubadoras. El SENA, por ejemplo, espera promover hasta el año 2006 la creación de 40 incubadoras en el país, de las cuales 28 ya están en operaciones desde el año 2003.
- **Margen de utilidad:** las actividades realizadas por la Incubadora en su primer año de funcionamiento han generado rentabilidad causando un nivel de utilidad adecuado para su fase de iniciación.

Figura 8. Matriz de la Política Direccional



La Corporación Incubadora de Empresas de Nariño posee una Capacidad Competitiva alta y un potencial de mercado atractivo, esto se evidencia en los capítulos anteriores en donde se muestra las fortalezas generadas por la Asociación de las principales organizaciones vinculadas al desarrollo regional, que aseguran su sostenibilidad y garantizan la calidad de los servicios a un mayor segmento de mercado.

6.4 MATRIZ BCG. GRUPO CONSULTOR BOSTON

La matriz desarrollada por el Grupo Consultor de Boston permite el análisis del portafolio de los productos o servicios de la empresa. Las divisiones autónomas (centro de utilidades) de una organización comprende lo que se denomina portafolio empresarial. En caso de existir divisiones es necesario realizar una estrategia separada para cada uno de los negocios.

La matriz BCG tiene como objetivo optimizar los esfuerzos de una empresa para analizar la calidad de las estrategias y muestra en forma gráfica, las relaciones entre los diferentes servicios de la entidad en términos de porcentaje de participación en el flujo de fondos o en el mercado, en términos de porcentaje de tasa de crecimiento esperado para cada servicio o el porcentaje de inversión necesario para que subsista la empresa.

De acuerdo con las características del flujo efectivo y la participación relativa en el mercado, cada producto o servicio se puede colocar en una matriz de cartera del producto o servicio, en la cual los servicios de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como “estrellas” que eventualmente se convertirán en “vacas lecheras” a medida que disminuye el crecimiento y las necesidades de inversión en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto o servicio.

Por su parte los “signos de interrogación” son productos o servicios con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado. Necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en él. Si tienen éxito, estos productos se convertirán en nuevas “estrellas”, que a su vez se convertirán en “vacas lecheras” del futuro. Si no lo tienen, se convertirán en “huesos”, los cuales son productos o servicios de baja participación en el mercado y bajo crecimiento. Los “huesos”, generalmente, permanecen en el portafolio de productos o servicios mientras contribuyan con algún flujo de efectivo.

La Corporación Incubadora de Empresas obtiene ingresos generados por la prestación de servicios de Capacitaciones, Asesorías y Eventos. En cuanto a las capacitaciones los principales temas son plan de negocios, motivación al emprendimiento, generación de ideas de negocio, como crear una empresa, creatividad e innovación empresarial, desarrollo de la mentalidad empresarial, desarrollo del perfil emprendedores, espíritu empresarial para docentes, desarrollo de habilidades empresariales para empleados (intra-emprendedores), desarrollo empresarial.

Por su parte la asesorías están orientadas a la identificación y formulación de oportunidades de negocio, definición del perfil emprendedor, elaboración plan de negocios, simulación del plan de negocios, constitución legal de la empresa, lanzamiento y arranque de la empresa, financiación y acceso a capital semilla, educación empresarial, diseño de nuevos productos, diseño curricular para formación de valores empresariales.

Finalmente los eventos que realiza la CIEN son: vacaciones de espíritu empresarial, congreso internacional de innovación empresarial, feria de emprendimiento y campamentos empresariales.

De acuerdo a lo anterior se deduce que la principal unidad de negocio que posee la incubadora son las capacitaciones, estas cuentan con mayor participación frente a los otros servicios por ser las actividades que le permite obtener mayores recursos. Se ubican en el cuadrante de las vacas lecheras por proporcionar mayor liquidez, su realización implica costos que son sufragados por ellas mismas. Los servicios relacionados con la Incubadora, como el caso de los Planes de Negocio son gratuitos y actualmente se ofrecen a costos muy bajos y es por ello que no se tienen en cuenta como actividades generadoras de ingresos.

Los servicios de asesoría se encuentran en el cuadrante de los productos estrella, los cuales son unidades de negocio que representan mejores oportunidades a largo plazo. Para mantener su posición dominante es preciso la reorganización interna y las alianzas estratégicas que le permitan aprovechar las potencialidades de los asociados y así asegurar su mercado, sin necesidad de invertir grandes cantidades de dinero en ellas.

Los eventos se ubican en el cuadrante de los interrogantes por su alto potencial de crecimiento, y requieren de una inversión considerable para ser consideradas vitales dentro del desarrollo del Objeto de la CIEN.

La idea fundamental es redistribuir el efectivo generado por las vacas lecheras en aquellos productos que aseguran el futuro de la corporación en términos de crecimiento y rentabilidad. Un portafolio equilibrado financieramente incluirá servicios en cada una de las estrategias.

Las estrategias a seguir en cuanto al producto estrella se relacionan con aquellas que permitan el crecimiento intensivo, es decir las de penetración en el mercado, desarrollo de mercado, de servicios y estrategias de integración.

En cuanto a los servicios ubicados en el cuadrante de las vacas lecheras, la estrategia es de diversificación concéntrica y desarrollo de servicios. La empresa debe añadir actividades nuevas y complementarias a las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es beneficiarse de la sinergia debido a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa, para tener como resultado nuevos grupos de usuarios.

Figura 9. Matriz del Grupo Consultor Boston

PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO

A L T O	ESTRELLAS Asesorías	INTERROGANTES Eventos
B A J O	VACAS LECHERAS Capacitaciones	HUESOS

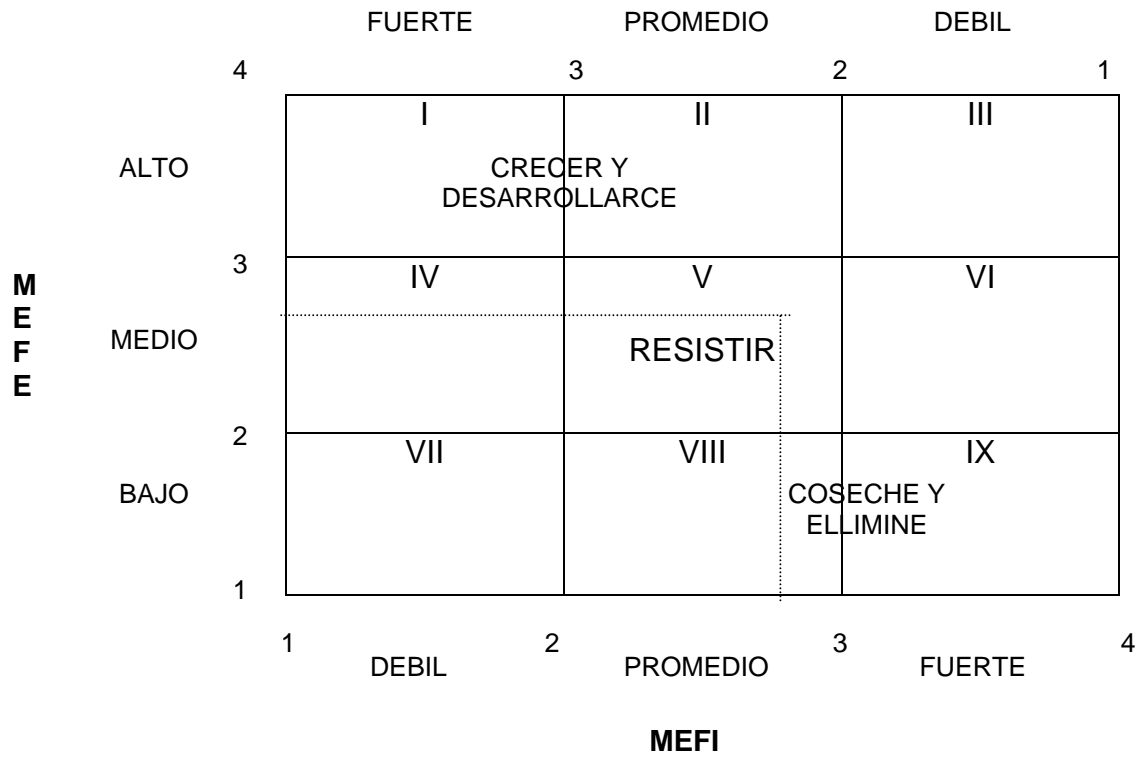
6.5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

La matriz IE se estructura en dos dimensiones. Una de ellas, ubicada sobre el eje X, y subdividida en tres segmentos numerados, sus cortes, de uno a cuatro, permite la ubicación de los resultados del análisis de la matriz MEFI. Un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se lo considera fuerte. Una segunda dimensión sobre el eje Y, subdividida en tres segmentos numerados, sus cortes, de uno a cuatro, permite la ubicación de los resultados del análisis de la matriz MEFE. Un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 esta considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto.

Los puntos de intersección de las variables nos indica la región en donde se ubica la corporación. Las regiones reflejan significados estratégicos. 1) Las consideraciones para las variables que se localizan en las casillas I, II ó IV pueden ser “crezca y desarróllese”. 2) Las que se ubican en las casillas III, V ó VII se asocian con estrategias “resista”. 3) Una calificación para las variables que se ubican en las casillas VI, VIII o IX es “cosecha o elimine”.

La CIEN se ubica en la casilla V denominada resistir, se encuentra en posibilidades de continuar porque posee las condiciones para crecer y desarrollarse, pero si se somete a un análisis interno y opta por redireccionar su funcionamiento, se diseñan estrategias de penetración y de desarrollo del servicio.

Figura 10. Matriz Interna – Externa



7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Concluido el análisis, la corporación inicia la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos o áreas estratégicas que han de integrar el Plan Corporativo.

Los proyectos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de ellas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos son pocos pero vitales. Son en realidad los factores claves de éxito de la institución.

PROYECTO: POSICIONAMIENTO DE LA CORPORACIÓN INCUBADORA DE EMPRESAS DE NARIÑO EN LA REGIÓN

OBJETIVO: Consolidar la Incubadora de Empresas de Nariño como una Unidad Empresarial fundamental para el desarrollo económico y social de la región.

ESTRATEGIA: Diseñar mecanismos de Organización interna, planificación y procesos administrativos que se asimilen al papel de la Corporación en el medio.

- Diseño de una Estructura Administrativa acorde con las potencialidades humanas, técnicas, tecnológicas, físicas y logísticas de los asociados.
- Definir un mecanismo de interrelación y cooperación con entidades nacionales e internacionales que permitan el mejoramiento de la calidad de los servicios de la CIEN.
- Definición de un sistema de aportes diferenciales por capacidad económica y otros servicios aptos para el desarrollo del Objeto Social de la CIEN.
- Estructurar el Sistema de Incubación multidimensional, de acuerdo a la división de funciones establecidas según las especialidades de los asociados.
- Diversificación y modernización del Portafolio de Servicios de la CIEN.
- Estructurar la Base de Datos con información suficiente y necesaria para satisfacer las necesidades de los emprendedores.
- Diseño de una Estrategia promocional agresiva para lograr el posicionamiento de la CIEN en el mercado, focalizándola hacia los sectores estratégicos del desarrollo local.

- Diseño de un Sistema de Financiación para el apoyo en la ejecución y puesta en marcha de ideas empresariales exitosas y empresas incubadas con posibilidad de expansión (capital semilla, créditos de fomento).

PROYECTO: DISEÑO DE PROGRAMAS DE RECONVERSIÓN DEL SISTEMA TRADICIONAL DE LA EDUCACIÓN.

Objetivo: Implementar procesos de Reconversión Pedagógica que promuevan la recuperación del papel de la educación en el proceso de desarrollo social.

Estrategia: Diseño de un Plan específico de capacitación docente en Mentalidad Empresarial que propenda por la formación de empresarios desde la niñez, adaptando los esquemas de docencia para crear y fortalecer valores como la creatividad, la motivación al logro, la independencia, la disposición al riesgo.

- Diseñar un Proyecto Base de formación en Espíritu Empresarial, que será negociado con las Instituciones Educativas de la región. Este proyecto será reorientado con base en las características de la población y del entorno de las instituciones.
- Identificación de responsables directos e indirectos en la gestión, financiación y control de los procesos educativos en las instituciones interesadas en el proceso.
- Reconocer un Pool de profesionales para los diferentes proyectos de Formación en Espíritu Empresarial y asignar un Comité de Gestión, Planeación y Seguimiento.
- Establecer los convenios interadministrativos que provean de servicios complementarios para la ejecución de los proyectos específicos.
- Definir un Proyecto piloto y ponerlo en ejecución.

PROYECTO: RECONOCIMIENTO DEL POTENCIAL EMPRESARIAL DE NARIÑO Y CONSOLIDACIÓN DE UNA AGENDA DE INCUBACIÓN EMPRESARIAL ESTRATÉGICA.

Objetivo: Potencializar el desarrollo local, definiendo esquemas de Incubación de Empresas dirigidos a los sectores potencialmente más productivos de la región, que permitan diseñar esquemas de formación de empresas sostenibles y que involucren a población con altos grados de vulnerabilidad.

Estrategia: Reconocer en el Departamento las potencialidades productivas, identificar en las diferentes regiones grupos humanos vulnerables y dirigir los esfuerzos hacia la consolidación de empresas de carácter asociativo o particular.

- Consolidación del Diagnóstico Productivo de Nariño.
- Conformación de un Equipo Técnico para el análisis de las posibilidades productivas del departamento
- Constitución de sistemas de vigilancia, control y seguimiento de los procesos de incubación regional.
- Diseño de los programas de Incubación de empresas regionales.
- Vinculación de actores regionales, nacionales e internacionales para la gestión de recursos, la asistencia técnica y la apertura de mercados de proyectos empresariales incubados.

8. PLAN OPERATIVO

En este capítulo se consolida y sistematiza la información recogida y analizada en los capítulos anteriores (diagnóstico, análisis de entornos, análisis de competitividad), lo que permitirá determinar los proyectos prioritarios para la entidad.

El Plan Estratégico y las actividades contenidas en él, le permitirán a la Corporación fortalecerse en el presente y construir un mejor futuro a partir de lo que se es y se hace en la realidad y lo que se quiere ser y hacer hacia delante.

La implementación del Plan Estratégico busca que la Corporación aproveche los factores a su favor, los cuales generen cambios importantes a nivel interno y que a su vez, le permitan ser más competitiva. Además, el Plan busca implementar acciones claras, precisas y efectivas, buscando el afianzamiento del proceso de incubación.

Es importante tener en cuenta que la gestión del Plan para lograr una efectiva implementación, requiere de una fase de preparación, en la cual los diferentes directivos adelantan la vinculación real de los recursos físicos y económicos para la iniciación del mismo, así como de los primeros gastos y actividades de formalización necesaria para garantizar el inicio del Plan a través de los primeros proyectos seleccionados.

Tabla 10. Plan Operativo

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	META	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE
Adopción Plan Estratégico.	Difusión del Plan Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibilización. ▪ Compromisos. ▪ Asignación recursos. 	Puesta en Funcionamiento del Plan	Mejoramiento de la calidad de los Servicios	4.000.000	Asamblea Consejo Director

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	META	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE
Consolidar la Incubadora de Empresas de Nariño como una Unidad Empresarial fundamental para el desarrollo económico y social de la región.	Diseñar mecanismos de Organización interna, planificación y procesos administrativos que se asimilen al papel de la Corporación en el medio.	Diseño de una Estructura Administrativa acorde con las potencialidades humanas, técnicas, tecnológicas, físicas y logísticas de los asociados.	Estructura amplia, eficiente y operativa.	Conformación de un Nuevo Equipo de Trabajo.	72.000.000 (nómina anual)	Consejo Director
		Definir un mecanismo de interrelación y cooperación con entidades nacionales e internacionales que permitan el mejoramiento de la calidad de los servicios de la CIEN.	Apoyo y cooperación nacional e internacional.	Número de Convenios interadministrativos.	Gestión	Consejo Director
		Definición de un sistema de aportes diferenciales por capacidad económica y otros servicios aptos para el desarrollo del Objeto Social de la CIEN.	Sostenibilidad y participación activa de asociados.	Cumplimiento en los Aportes.	Gestión	Asamblea Consejo Director
		Estructurar el Sistema de Incubación multidimensional, de acuerdo a la división de funciones establecidas según las especialidades de los asociados.	Mejorar los sistemas de apoyo al proceso de incubación.	Sistema de Incubación multidimensional.	3.000.000	Consejo Director
		Diversificación y modernización del Portafolio de Servicios de la CIEN.	Ampliar el mercado.	Portafolio de Servicios adecuado a sus expectativas	4.000.000	Director
		Estructurar la Base de Datos con información suficiente y necesaria para satisfacer las necesidades de los emprendedores.	Mejorar la calidad del servicio	Base de Datos	Pasante	Director
		Diseño de una Estrategia promocional agresiva para lograr el posicionamiento de la CIEN en el mercado, focalizándola hacia los sectores estratégicos del desarrollo local.	Reconocimiento de la CIEN en la región	Incremento de los beneficiarios potenciales	2.000.000	Consejo Director
		Diseño de un Sistema de Financiación para el apoyo en la ejecución y puesta en marcha de ideas empresariales exitosas y empresas incubadas con posibilidad de expansión (capital semilla, créditos de fomento).	Apoyo en la Financiación de empresas incubadas	Número de ideas de negocios exitosas financiadas.	Gestión	Consejo Director

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	META	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE
Implementar procesos de Reconversión Pedagógica que promuevan la recuperación del papel de la educación en el proceso de desarrollo social	Diseño de un Plan específico de capacitación docente en Mentalidad Empresarial que propenda por la formación de empresarios desde la niñez, adaptando los esquemas de docencia para crear y fortalecer valores como la creatividad, la motivación al logro, la independencia, la disposición al riesgo.	Diseñar un Proyecto Base de formación en Espíritu Empresarial, que será negociado con las Instituciones Educativas de la región. Este proyecto será reorientado con base en las características de la población y del entorno de las instituciones.	Fomento de la mentalidad emprendedora.	Número de establecimientos educativos que adopten el Proyecto.	4.000.000	Coordinador Unidad Formación Empresarial
		Identificación de responsables directos e indirectos en la gestión, financiación y control de los procesos educativos en las instituciones interesadas en el proceso.	Fuentes alternativas de gestión, financiación y control.	Consolidación de un amplio Equipo de gestión	Gestión	Coordinador Unidad Formación Empresarial
		Reconocer un Pool de profesionales para los diferentes proyectos de Formación en Espíritu Empresarial y asignar un Comité Ejecutor, Planeación y Seguimiento.	Proyectos orientados por especialistas	Equipo de Trabajo acorde con las necesidades	Gestión	Consejo Director
		Establecer los convenios interadministrativos que provean de servicios complementarios para la ejecución de los proyectos específicos.	Brindar herramientas complementarias.	Número de convenios interadministrativos.	Gestión	Consejo Director
		Definir un Proyecto Piloto.	Adopción de un nuevo modelo Pedagógico	Un proyecto Piloto en Funcionamiento	6.000.000	Coordinador Unidad Formación Empresarial

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	META	INDICADORES	RECURSOS	RESPONSABLE
<p>Potencializar el desarrollo local, definiendo esquemas de Incubación de Empresas dirigidos a los sectores potencialmente más productivos de la región, que permitan diseñar esquemas de formación de empresas sostenibles y que involucren a población con altos grados de vulnerabilidad</p>	<p>Reconocer en el Departamento las potencialidades productivas, identificar en las diferentes regiones grupos humanos vulnerables y dirigir los esfuerzos hacia la consolidación de empresas de carácter asociativo o particular.</p>	<p>Consolidación del Diagnóstico Productivo de Nariño.</p>	<p>Focalizar las potencialidades productivas</p>	<p>Diagnóstico productivo consolidado</p>	<p>2.000.000</p>	<p>Coordinador Unidad Desarrollo Empresarial Territorial</p>
		<p>Conformación de un Equipo Técnico para el análisis de las posibilidades productivas del departamento</p>	<p>Orientación empresarial</p>	<p>Equipo Técnico</p>	<p>Gestión</p>	<p>Consejo Director</p>
		<p>Constitución de sistemas de vigilancia, control y seguimiento de los procesos de incubación regional.</p>	<p>Garantizar la ejecución adecuada de los procesos de incubación</p>	<p>Sistemas de vigilancia, control y seguimiento</p>	<p>Gestión</p>	<p>Coordinador Unidad Desarrollo Empresarial Territorial</p>
		<p>Diseño de los programas de Incubación de empresas regionales.</p>	<p>Generar alternativas de desarrollo regional</p>	<p>Programas de incubación específica</p>	<p>3.000.000</p>	<p>Coordinador Unidad Desarrollo Empresarial Territorial</p>
		<p>Creación de incubadoras satélites en las regiones productivas identificadas.</p>	<p>Ampliar cobertura de mercado</p>	<p>Número de incubadoras satélites</p>	<p>10.000.000</p>	<p>Coordinador Unidad Desarrollo Empresarial Territorial</p>
		<p>Vinculación de actores regionales, nacionales e internacionales para la gestión de recursos, la asistencia técnica y la apertura de mercados de proyectos empresariales incubados.</p>	<p>Ampliar los mecanismos de gestión, financiación y ejecución de procesos de incubación.</p>	<p>Convenios, actores involucrados y mercados nuevos para las empresas incubadas</p>	<p>Gestión</p>	<p>Consejo Director</p>

9. DIFUSIÓN DEL PLAN

Una vez que el Plan Estratégico haya sido aprobado por las autoridades respectivas debe diseñarse un programa para la difusión interna del plan, la cual es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo consolidar el proceso de comunicación interno en la organización, estimular el compromiso de los colaboradores a partir del conocimiento que tienen de los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.

Además, propicia la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción, crea las condiciones para consolidar una cultura estratégica, facilita y propicia el trabajo en equipo, facilita también la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan Estratégico. Por ultimo estimula la retroalimentación y monitoría del plan.

El Plan Estratégico por ser participativo debe ser conocido y apropiado por quienes participar en su ejecución, y contribuyen para que la organización logre sus metas.

En la Corporación Incubadora de Empresas es el Director Ejecutivo el responsable de la ejecución del plan estratégico junto con el Consejo Directivo quienes serán los encargados de realizar actividades de sensibilización y asignar los recursos necesarios para su puesta en marcha.

10. EVALUACION Y CONTROL

El proceso de evaluación comprende el examen de las bases subyacentes en la estrategia de una empresa, la comparación de los resultados reales con las metas esperadas y la toma de acciones correctivas para hacer que los resultados concuerden con los planes.

Las acciones correctivas pueden incluir el replanteamiento de las estrategias, objetivos, metas y políticas o de la misión de la organización. Podría significar cambios de importancia en la prestación del servicio y el personal.

“El fundamento principal de una evaluación efectiva de estrategias es la información de retroalimentación oportuna y adecuada, pues la evaluación no puede ser mejor que la información actual sobre la cual se basa”.⁵⁷

La obtención de la retroalimentación mediante mecanismos tales como la auditoría estratégica por el consejo directivo, una evaluación del medio y una auditoría interna, pueden llevar a una empresa a reaccionar rápida y adecuadamente ante las circunstancias cambiantes. La información reunida en el curso del proceso de evaluación afecta la formulación de estrategias y las decisiones de ejecución de las mismas.

Algunas preguntas iniciales que deben formular para la evaluación de estrategias son:

- ¿Siguen existiendo nuestras fortalezas internas?
- ¿Han surgido otras fortalezas? En caso afirmativo ¿Cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras debilidades internas?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? En caso afirmativo ¿Cuáles son?
- ¿Continúan existiendo nuestras oportunidades externas?
- ¿Existen otras oportunidades? ¿Cuales son?
- ¿Siguen existiendo nuestras amenazas externas? En caso afirmativo ¿Cuáles son?

La segunda actividad de evaluación de estrategias consiste en medir el desempeño organizativo. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales de los esfuerzos de la ejecución de

⁵⁷DAVID, Op. cit., p. 3.

estrategias, la investigación de la desviación de planes, la evaluación de los desempeños individuales y el análisis de los progresos alcanzados para lograr las metas y objetivos propuestos.

La tercera actividad de evaluación de estrategias, es la ejecución de medidas correctivas, lo que implica hacer cambios para convertir a una firma en una entidad competitiva en el futuro.

Uno de los beneficios más significativos de la evaluación estratégica radica en que permite a una organización verificar la dirección de las tendencias externas y anticiparse a los cambios ambientales.

Es este sentido es importante evaluar como ha cambiado la empresa en relación a la competencia. Dicho análisis debe contener preguntas como:

- ¿En que forma han reaccionado los competidores ante nuestras estrategias?
- ¿Cómo han variado las estrategias de los competidores?
- ¿Han cambiado las fortalezas y debilidades de los competidores?
- ¿Porque realizan los competidores ciertos cambios estratégicos?
- ¿Por qué son las estrategias de unos competidores más exitosas que las de otros?
- ¿Están satisfechos nuestros competidores con su rentabilidad y su posición actual en el mercado?
- ¿Hasta que punto se puede llegar con nuestros competidores importantes antes que decidan vengarse?

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en índices de gestión. “Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia”.⁵⁸

A la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño se la evaluara teniendo en cuenta los siguientes índices:

CORPORATIVOS

- Rentabilidad global de la empresa
- Índices de crecimiento
- Participación en el mercado
- Índices de satisfacción al cliente.

⁵⁸ SERNA, Op. cit., p. 253

GESTION OPERATIVA

- **Índices de ejecución presupuestal:** ingresos, costos, gastos, utilidad antes de impuestos, utilidad neta.
- **Índices de eficiencia:** participación en el mercado, crecimiento en ventas.
- **Índices de eficacia:** productividad en ventas, margen de utilidad operacional y margen bruto de utilidad.
- **Índices de equidad:** inversión y capacitaciones, bienestar laboral, rentabilidad por acción, pagos de impuestos.
- **Índices de impacto:** satisfacción cliente interno y externo, respuesta, reclamos, visitas a clientes, ejecutividad de visitas.
- **Índices de actividad:** numero de reuniones directivas planeadas vs. realizadas, numero de comités de gerencia de planeados vs. realizados, numero de sesiones de monitoria del plan estratégico planeadas vs. realizadas, número de decisiones tomadas vs. ejecutadas, numero de visitas a clientes planeadas vs. realizadas, numero de cursos de capacitación planeados vs. ejecutados.

Además de los anteriores índices, se deben tener en cuenta:

- **Oportunidad:** relación existente entre el tiempo de entrega del servicio y el tiempo requerido por el cliente.
- **Confiabilidad:** relación existente entre el número de reclamos después de entregar el servicio y el número de servicios entregados.
- **Comodidad:** es el porcentaje de satisfacción que el cliente siente por las facilidades presentadas por la empresa.
- **Amabilidad:** el porcentaje de satisfacción que el cliente siente por la atención recibida durante la prestación del servicio.
- **Efectividad del plan:** grado de objetivos alcanzados frente a los objetivos propuestos y la utilización optima de los recursos en ese logro.
- **Nuevos productos y nuevos mercados**
- **Calidad:** nivel de confiabilidad en el cumplimiento de los requisitos exigidos por el cliente.
- **Indicador de demanda:** cobertura que se posee con respecto a las necesidades totales de demanda.

Los sistemas de control efectivo deben ser: flexibles, exactos y capaces de suministrar rápida retroalimentación a los planeadores estratégicos. Hay diversos tipos de indicadores de desempeño para desarrollar la estrategia de una organización. Los tipos de controles que se escojan afectan como opera una empresa.

Los sistemas de control van desde aquellos dirigidos a medir los rendimientos o productividad hasta aquellos que miden los comportamientos y acciones. El control de rendimiento establece las metas de las unidades de negocio, las

unidades funcionales y los individuos. Puede utilizarse solo cuando los rendimientos pueden medirse en forma objetiva.⁵⁹

El sistema de control efectivo debe tener tres características:

- Debe ser lo suficientemente flexible para permitir que los gerentes y directivos respondan cuando sea necesario a sucesos inesperados.
- Debe suministrar información exacta, que proporcione la imagen real de desempeño organizacional.
- Debe suministrar a los gerentes y directivos la información en forma oportuna, ya que tomar decisiones con base en información no actualizada constituye un factor que puede llegar al fracaso.

⁵⁹ SERNA, Op. cit., p. 255

11. CONCLUSIONES

- La Planeación estratégica requiere de la concertación de todos los actores sociales involucrados y no sólo de aquellos con los que se quiere hacer el plan, a través de los proyectos y programas, es decir para el caso específico de la Corporación, se tuvo en cuenta la opiniones y observaciones de lo directivos, fundadores y emprendedores, quienes son finalmente la razón de ser de la Institución.
- La implementación del plan estratégico para la CIEN es una alternativa aplicable para el desarrollo integral de la empresa, debido a la asignación de tareas específicas que compromete a sus fundadores, personal administrativo y beneficiarios con el crecimiento de la organización.
- La realización del diagnostico y del análisis estratégico de la Corporación Incubadora de Empresas de Nariño permite elaborar un redireccionamiento institucional, a partir de la formulación de estrategias basadas en la situación real tanto interna como externa de la empresa, que posibilitan su permanencia y crecimiento en el mercado.
- La CIEN, es una institución con debilidades estructurales que pueden limitar su accionar pero que es posible superarlas con la implementación del Plan Estratégico
- La ejecución del Plan Estratégico permite una transformación organizacional que facilita su posicionamiento en el mercado y fortalece su papel en el proceso de desarrollo social de Nariño.

11. RECOMENDACIONES

- Los procesos de planeación implican diseñar modelos acordes con su situación actual y sus expectativas de crecimiento. La incubadora para ello, luego de reflexionar sobre sus condiciones actuales, debe adoptar el Plan Estratégico y asumir compromisos específicos frente a él, con el fin de definir con claridad la planeación de su crecimiento.
- Se recomienda el seguimiento y evaluación permanente en la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello es necesario diseñar un sistema de seguimiento y monitoria con base en los indicadores de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que este requiera, y adaptarse en forma oportuna, anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.
- Una Corporación basada en Unidades Estratégicas Básicas con líneas específicas de acción. Fundamentadas en las particularidades de los asociados y que faciliten la diversificación de los servicios, ajustándose a las expectativas de los emprendedores.

BIBLIOGRAFÍA

1. CAICEDO, Servio Tulio. *La Psicología del Pastuso*. San Juan de Pasto: TIPOGRAFIA JAVIER, 1981. 67 p.
2. CASTRO M., Jairo E. y VALLEJO O., Patricia. *Plan Estratégico del Servicio al Cliente de la Cámara de Comercio del Putumayo Municipio de Puerto Asís* [Tesis de postgrado]. San Juan de Pasto: Universidad Mariana. Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas; 2004. 89 p.
3. CERON SOLARTE, Benhur. *Pasto: Espacio, Economía y Cultura*. Primera Edición. Pasto: FONDO MIXTO DE LA CULTURA – NARIÑO COLECCIÓN SOL DE LOS PASTOS, 1997. 185 p.
4. Colombia. AGENDA PROSPECTIVA DE CIENCIA, TECNOLOGIA E INNOVACION DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO. *Huella de Futuro 2003 – 2013*. San Juan de Pasto: AGENDA C y T + i NARIÑO, 2003. 164 p.
5. Colombia. ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO. *Plan de Desarrollo 2004 – 2007 Pasto Mejor*. San Juan de Pasto: ALCALDIA MUNICIPAL DE PASTO, 2004. 97p.
6. Colombia. BANCO DE LA REPUBLICA. *Informe de Coyuntura Económica Regional Nariño Primer Semestre de 2004*. Santafé de Bogotá: BANCO DE LA REPUBLICA, 2004, 67 p.
7. Colombia. CEDRE. *Cuentas Económicas de Nariño 1989-2000p*. San Juan de Pasto: UNIVERSIDAD DE NARIÑO, 2001. 230 p.
8. Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Informe de Gestión 30 meses enero 2001 – julio 2003 Nariño Vive*. San Juan de Pasto: Sm, 2003. 32 p.

9. Colombia. GOBERNACION DE NARIÑO. *Plan de Desarrollo de Nariño 2004-2007 La Fuerza del Cambio Continúa*. San Juan de Pasto: GOBERNACION DE NARIÑO, 2004. 208 p.
10. _____. *Visión Nariño 2030*. San Juan de Pasto: GOBERNACION DE NARIÑO, 2003, 711 p.
11. CRUZ GARTNER, Carlos Andrés y MATIZ BULLA, Francisco Javier. *Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas*. [Artículo de Internet]. Bogotá. Disponible en <http://emprendimiento.sena.edu.co>, [Consulta: enero 15 de 2005].
12. DAVID, Fred. *La Gerencia Estratégica*. Novena Edición. México: LEGIS, 1994. 355 p.
13. GÓMEZ, Liyis. *Evaluación del Impacto de las Incubadoras de Empresas: Estudios Realizados*. [Artículo de Internet]. Barranquilla. Disponible en <http://www.uninorte.edu.co>, [Consulta: enero 20 de 2005].
14. GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. *Planeación Estratégica Aplicada*, Bogotá: MC. GRAW HILL, 1998. 442 p.
15. LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. Tercera edición. Madrid: MC. GRAW HILL, 1995. 308 p.
16. MESA C, Ramón Javier. *Las Microempresas: una opción de Desarrollo Regional*. [Artículo de Internet]. Medellín. Disponible en <http://agustinianos.udea.edu.co/~oikos/virtual.html>, [Consulta: enero 25 de 2005].
17. MORRISEY, George. *Pensamiento Estratégico, Construya los Cimientos de su Planeación*. México: PRENTICE – MAY HISPANOAMERICANA S. A., 1996. 119 p.
18. OGLIASTRI, Enrique. *Manual de Planeación Estratégica*. Séptima Edición. Santafé de Bogotá: TERCER MUNDO EDITORES, 1994. 251 p.

19. SABOGAL, Julián y MARTINEZ, Jesús. *Nariño realidad y futuros posibles*. San Juan de Pasto: UNIVERSIDAD DE NARIÑO, 2000. 196 p.

20. SACHESE, Matthias. *Planeación Estratégica en Empresas Públicas*. México: TRILLAS, 1990. 355 p.

21. SERNA GOMEZ, Humberto. *Planeación y Gestión Estratégica*. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá: RAM EDITORES CIA. LTDA., 1996. 343 p.

22. TAYLOR, Bernard y HARRISON, Jhon. *Planeación Estratégica Exitosa*. Santafé de Bogotá: LEGIS, 1993. 355 p.