

PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS EN
COLOMBIA CON BASE EN LA EXPERIENCIA DE UNA EMPRESA BRASILEÑA

ALEJANDRA GUERRERO

UNIVERSIDAD PILOTO
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTA, DICIEMBRE DE 2015

PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA INCUBADORA DE NEGOCIOS EN
COLOMBIA CON BASE EN LA EXPERIENCIA DE UNA EMPRESA BRASILEÑA

ALEJANDRA GUERRERO

MONOGRAFÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
NEGOCIADOR INTERNACIONAL

Asesores

Profesora Judith Salinas

Doctor Fernando Jordan

UNIVERSIDAD PILOTO
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2015

Nota de Aceptación.

Firma del Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

BOGOTÁ, DICIEMBRE DE 2015

TABLA DE CONTENIDO ALEJANDRA GUERRERO

| | |
|---|----|
| TABLA DE GRÁFICOS..... | 5 |
| RESUMEN..... | 6 |
| INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| 1 MARCOS REFERENCIALES..... | 9 |
| 1 1 MARCO CONTEXTUAL..... | 9 |
| 1 2 MARCO TEÓRICO..... | 12 |
| 2 PROCESO DE INCUBACIÓN DE ACATE..... | 19 |
| 2 1 RESEÑA DE LA EMPRESA..... | 19 |
| 2 2 SU EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE DESARROLLO EMPRESARIAL..... | 22 |
| 2 3 APORTE AL CONTEXTO COLOMBIANO..... | 24 |
| 3 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES EN MISIÓN ACADÈMICA..... | 26 |
| 4 RELACIÓN ENTRE MISIÓN ACADÈMICA Y ASIGNATURA ACADÈMICA..... | 42 |
| 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 43 |
| REFERENCIAS..... | 46 |
| ANEXOS..... | 49 |
| ANEXO 1. LINEA DE TIEMPO MISIÓN ACADÈMICA..... | 50 |

| | |
|--------------------|----|
| ANEXO 2 ACATE..... | 57 |
|--------------------|----|

TABLA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| GRÁFICO 1. MOTIVACIONES DE PATROCINADORES..... | 17 |
| GRÁFICO 2. ESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN..... | 28 |
| GRÁFICO 3. CUESTIONAMIENTOS PARA LA MISIÓN..... | 29 |
| GRÁFICO 4 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER..... | 30 |
| GRÁFICO 5. MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS..... | 32 |
| GRÁFICO 6 MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS..... | 33 |
| GRÁFICO 7 MATRIZ PEYEA..... | 35 |
| GRÁFICO 8. CRITERIOS PARA UNA MATRIZ PEYEA..... | 36 |
| GRÁFICO 9 ESTUDIO DE MERCADO..... | 37 |
| GRÁFICO 10. PROCESO COMERCIAL..... | 41 |
| GRÁFICO 11 RELACIÓN ASIGNATURA-MISIÓN ACADÉMICA..... | 42 |

RESUMEN

El presente documento contiene además de las experiencias que desde el entorno empresarial se lograron obtener con la visita a diversas compañías brasileñas, la propuesta para aplicar los conceptos más importantes en un proyecto para desarrollar una incubadora de negocios para el mercado colombiano basado en los criterios allí esbozados.

ABSTRACT

This document and the experiences from the business environment that is able to obtain with visits to several Brazilian companies, contains the proposal to apply the key concepts in a project to develop a business incubator for the Colombian market there based on criteria outlined.

INTRODUCCIÓN

Con la aparición del concepto de globalización en la economía la forma de hacer negocios se diversificó y la multilateralidad empezó a generar espacios para comprender las nuevas formas de realizarlos, de tal manera que el dinamismo para emprenderlos y llevarlos al éxito se ha tornado como uno de los ejes importantes para lograrlo.

La aldea global, de la cual Mc Luhan previó su existencia en la década de los ochentas, se ha materializado en los negocios a tal punto que actualmente se habla ya no de negocios internacionales, sino de negocios interactivos cuyos formatos exitosos se han venido replicando en diversos contextos, obteniendo siempre los mismos resultados satisfactorios.

Pensando en tal coyuntura, el Programa de Negocios Internacionales de la Universidad Piloto, la Universidad Do Sul de Santa Catarina y la Secretaria Ejecutiva de Asuntos Internacionales del Estado de Santa Catarina han querido que a través de un convenio interacadémico se conozcan las diversas alternativas que en este campo se han desarrollado por las compañías brasileñas.

A través de una Propuesta Pedagógica de Movilidad Internacional, el proceso de conocimiento denominado “Cultura y Negocios en Brasil” se desarrolló con el ánimo de dar a conocer y luego experimentar las estrategias y objetivos económicos generales de Brasil en relación a su interacción con los países extranjeros, y aplicar los modelos que se consideran como exitosos a la situación colombiana.

De una manera eficiente y eficaz, tomando como muestra un significativo grupo de empresas brasileñas, de las cuales se eligió a una de ellas, se pretende desarrollar una estrategia que permita que el mismo modelo de negocios sea aplicado al medio colombiano con la perspectiva de ser una fuente de creación y asesoría de oportunidades de desarrollo de nuevas empresas.

Fundamentalmente se propone que utilizando el procedimiento denominado incubadora de negocios se brinde la oportunidad a aquellos jóvenes empresarios que quieran desarrollar el esquema utilizado por la compañía brasileña para emprender proyectos que, contando con la debida asesoría y financiación, puedan lograr su ingreso y estabilidad en el mercado colombiano.

Recurriendo a una amplia revisión bibliográfica que se ha hecho sobre el tema, basado en textos especializados, libros, artículos de revistas que sobre el particular se utilizarán como fuente y que serán tenidas en cuenta como referencia importante para el tema, se quiere presentar una radiografía completa sobre este procedimiento en la actualidad.

1 MARCOS REFERENCIALES

1 1 MARCO CONTEXTUAL

El inicio de las incubadoras de negocio o de empresa se presenta en los Estados Unidos, más exactamente en Silicon Valley, cuando la Universidad de Stanford se dio a la tarea de formar ingenieros electrónicos, quienes posteriormente fueron obteniendo y desarrollando contratos con el gobierno, lo que posteriormente derivó en la creación de empresas.

Tales compañías generaron un Parque Industrial, el cual luego adquirió la categoría de Tecnológico, modelo que luego fue replicado en territorio extranjero, dado su dinamismo en el apoyo de nuevos proyectos tanto empresariales como industriales, que forjaron una nueva forma no sólo de generar negocios sino de fortalecer la economía¹

British Steel, una empresa europea, se perfiló como el antecedente más sobresaliente de incubadora de negocios en Europa, al estimular la creación de pequeñas empresas relacionadas con la producción de acero, teniendo como puntos

¹ Este comienzo auspicioso fue la puesta en marcha de un proceso que actualmente se considera como beneficioso para empresarios y compañías que los asesoran

importantes para su desarrollo la tercerización y el uso de edificios subutilizados, factores que incidieron positivamente.

La estructura que actualmente poseen las incubadoras de negocios fueron desarrolladas a finales de la década de los setentas en Estados Unidos y Europa Occidental teniendo como eje de desarrollo a los gobiernos locales, las universidades y las instituciones financieras con el ánimo de impulsar a las regiones poco desarrolladas para industrializarlas. (Rice, 1995).

Además de privilegiar sectores importantes de la economía como la tecnología y otros considerados tradicionales, la filosofía de estas primeras incubadoras fue la de mejorar procesos y productos, además de trabajar con una naturaleza marcadamente social en lo relacionado con la creación de puestos de trabajo, generación de renta y desarrollo económico²

En Latinoamérica la experiencia histórica en la creación de esta modalidad de apoyo empresarial la lideran México y Brasil, países que gracias a su más reciente consolidación económica no sólo han entendido la importancia de utilizarlas a nivel local, sino que las emplean como herramientas para lograr una mejor presencia en materia de comercio exterior.

² Se puede afirmar que históricamente estas fueron las primeras motivaciones para la creación de las incubadoras de negocios; como se podrá apreciar más adelante, aunque se mantienen, han mejorado teniendo otras perspectivas

En el caso mexicano la base es el Instituto Tecnológico de Monterrey que a través de sus programas de incubación ya ha generado más de 600 empresas, de las cuales 134 pertenecen a la red del área tecnológica, consolidándose no sólo como una de las más grandes del país, sino como una de las más activas y productivas en América Latina.

En cuanto a Brasil se refiere comenzó a trabajar en incubación en 1984 cuando se crearon cinco fundaciones para realizar transferencia de tecnología de las universidades al sector productivo y a fines de ese año se estableció la primera incubadora de empresas, que fue también la pionera de América Latina dando un paso importante para su liderazgo en el tema³

Hay dos hechos importantes en el proceso de apoyo a las incubadoras de empresas en Brasil:

- En 1987 se crea ANPROTEC (Asociación Nacional de Entidades Promotoras de Emprendimientos de Tecnologías Avanzadas) con el objetivo de articular el proceso de creación de incubadoras de empresas lo que dio lugar a un comienzo promisorio en la promoción de este proceso.
- En 1991 el SEBRAE (Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas) comenzó a apoyar la creación de nuevas incubadoras a través del financiamiento de estudio de viabilidad técnica, capacitación y apoyo

³ De hecho existe una marcada intención de los recientes gobiernos brasileños y del actual, encabezado por Dilma Rousseff, de mantener el esquema dados los resultados que ha brindado para las regiones de poca industrialización en el gigante suramericano

financiero, como una alternativa dentro de sus proyectos de fomento a la creación de MYPES. (Drum, 2002)

1 2 MARCO TEÓRICO

Una incubadora de empresas es una entidad que sirve como proveedor de espacio físico y asistencia para el proceso de desarrollo exitoso de una naciente compañía, la cual deberá ser independiente y financieramente viable para que logre su verdadera inserción en el mercado y logre obtener los niveles de competitividad y productividad necesarios⁴

Su rol va más allá de funcionar como inquilina o entidad asesora al posibilitar 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, pues queda claro que sin estas características no es posible lograrlo. (Gómez, 2003).

Además, las empresas graduadas salen de la incubadora con un gran potencial para crear empleos, revitalizar la economía local, comercializar nuevas tecnologías y fortalecer la economía regional y nacional lo cual va en el favorecimiento de los indicadores que hacen presumir que la nueva compañía va a lograr de manera exitosa competir.(Matheus, 1995)

⁴ Esta debe ser considerada como la meta primordial de una incubadora empresarial

Las incubadoras funcionan como empresas de prestación de servicios que por medio de patrocinadores y esfuerzos compartidos brindan conocimientos, instalaciones, servicios e infraestructura administrativa y operativa a las empresas acogidas por ellas, dotándolas así de mayores capacidades técnicas y gerenciales por medio de un acuerdo interinstitucional.

Tal procedimiento busca lograr el fortalecimiento de las empresas albergadas, sus interconexiones y su articulación con entidades de enseñanza y de capacitación, municipios, agencias de fomento, entidades financieras y diversos entes de apoyo, como el SEBRAE (Servicio Brasileiro de Apoio a las Micro y Pequeñas Empresas) considerado como el pionero en estos procesos⁵

La incubadora consume, genera y desarrolla conceptos, mecanismos y estrategias de vanguardia pensando en las necesidades de los clientes para convertir a los emprendedores en gerentes y a las ideas en empresas. La combinación de estos elementos genera un efecto sinérgico que desencadena en resultados favorables para la vida de la nueva empresa (Mendoza, 2010).

En lo relacionado con los tipos de incubadoras que se pueden plantear están.

⁵ Precisamente Sebrae ha logrado estandarizar este procedimiento y lo ha exportado a diversos países de Suramérica, con el ánimo de obtener una aplicación de contenidos y experiencias beneficiosas para los países del área

- De Base Tecnológica IBT: Este tipo de incubadora involucra la promoción de empresas de alta tecnología tales como software, biotecnologías, robótica e instrumentación y en general realiza un proceso que va desde su investigación y desarrollo hasta su comercialización; el propósito es crear nuevas empresas con alto valor agregado, basadas en la innovación y el desarrollo tecnológico.

Su principal objetivo es la promoción del desarrollo de Empresas de Base Tecnológica –EBT-, ofreciendo servicios de apoyo en su proceso de formación; los criterios de selección de las empresas a incubar varían según el tipo de empresa, si están en desarrollo como nuevas o como start-up. En la mayoría de los casos se localizan en las universidades o en sus cercanías, se caracterizan primordialmente por sus vínculos institucionales a fuentes de conocimiento tales como Universidades, Agencias de Transferencia de tecnología, Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológicos.

- Incubadoras de uso múltiple, generales o mixtas: Promueven la creación de empresas en áreas con grandes desafíos económicos, pero con pocas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo; tales áreas son regiones con grandes problemas de desempleo y de subsistencia, en donde el sector privado difícilmente llegaría. Frecuentemente estas incubadoras son una mezcla de diferentes tipos de negocios y generalmente se canalizan hacia los grupos vulnerables (mujeres cabeza de familia, grupos raciales). Y Son inversiones asumidas normalmente por el Estado.⁶

Estas incubadoras en la mayoría de los casos son de iniciativa de los gobiernos locales, que buscan la creación de nuevas empresas y la

⁶ Conceptualmente es lo más cercano a lo que se conoce como semilleros de formación empresarial

maduración de las ya existentes con potencial para crear nuevos empleos. En algunos países se dirigen a grupos específicos tales como programas para jóvenes, desempleados, mujeres o grupos minoritarios.

- Incubadora tipo microempresas: Se caracterizan porque impulsan la generación de empresas que estén dedicadas a diferentes clases de negocios y no se enfocan en la creación hacia nichos específicos, sino que promocionan la creación de nuevas opciones en un ámbito bastante amplio. Pueden promocionar empresas de servicios, comerciales, de manufactura e inclusive de base tecnológica así como también empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas de la industria ligera.

El principal objetivo de estas incubadoras es promover el continuo crecimiento económico e industrial de las regiones por medio del desarrollo general de nuevos negocios. El enfoque se da principalmente en apoyo a recursos técnicos, gerenciales, de mercadeo y financieros. (Madariaga, 2003).

Entre los elementos importantes a tener en cuenta a la hora de pretender desarrollar un proyecto de incubación de empresas serio inciden factores como la Misión, los Objetivos, los Integrantes y los Servicios a ofrecer.; en cuanto al primer acápite se tienen como factores importantes a desarrollar para lograr las metas:

- ✓ La existencia o inexistencia de la finalidad de lucro
- ✓ El énfasis de la orientación: *f*
 - Hacia la transformación empresarial de la región y/o del país *f*

- Hacia el desarrollo económico de la región, basándose en la tecnología o en algún otro factor de diferenciación *f*
- Hacia la atracción, creación y retención de empleos en la región
- Hacia el aprovechamiento de recursos de la región

Otro punto esencial son los Objetivos, pues ellos dan la idea acerca de lo que la incubadora pretende desarrollar como empresas, identificar su procedencia y el tipo de actividad que van a desarrollar; entre los factores más sobresalientes se tienen:

- ✓ el origen de la incubadora (asociada a universidades o institutos académicos, asociada a empresas o grupos de empresas, mixta)
- ✓ el tipo de empresas a incubar (atención a una rama o nicho industrial, de manufactura y fabricación, de base tecnológica, mixta)
- ✓ las fuentes de donde provendrán los proyectos a incubar (universidades y/o institutos, Mi Pyme, negocios derivados o “spin-off’s” de corporaciones y de grandes empresas, empresarios independientes, etc.)
- ✓ el número de empresas a incubar (tanto “in-situ” como afiliadas sin residencia).

En lo atinente a los Integrantes de las incubadoras de empresas se presentan múltiples variantes, todas ellas válidas para la conformación de la respectiva incubadora y su proceso de desarrollo, puesto que aquí lo importante es que no se pierdan de vista los objetivos trazados: entre los más representativos se relacionan como de un papel importante por su aporte:

- Gobiernos locales, regionales y nacional
- Organizaciones comunitarias
- Organizaciones sin fines de lucro
- Asociaciones gremiales y cámaras de comercio
- Empresas y grandes grupos corporativos
- Corporaciones financieras y bancos
- Corporaciones de desarrollo inmobiliario
- Parques científicos, tecnológicos e industriales
- Universidades e institutos privados

Sin embargo, la propuesta de crear una incubadora de empresas debe perfilarse para mostrar las verdaderas razones que llevan a quienes participan en su proceso de diseño, fundamentación, puesta en marcha y desarrollo, de tal manera que ellas se presenten como el verdadero motor que de vida a las metas que se proponen alcanzar con la incubadora⁷.

| Tipo de Patrocinador | Motivación Principal |
|--|---|
| Gobierno | Empleo, Ventas, Impuestos |
| Comunidad | Reconversión industrial y crecimiento económico |
| Universidad/ Instituto de Investigación | Innovación y comercialización de ideas |
| Actores orientados hacia el exterior de la comunidad | Atracción de capitales y tecnología |
| Corporaciones de desarrollo inmobiliario | Valorización de las propiedades |

⁷ Tanto unos y otros deben compaginar y ser consecuentes con las metas que se proponen para llevar a feliz término el proceso de incubación

| | |
|-----------------------------------|------------------------------|
| Donantes internacionales | Sustentabilidad del proyecto |
| Organizaciones con fines de lucro | Retorno económico |

GRÁFICO 1. MOTIVACIONES DE LOS PATROCINADORES. FUENTE: TIMMERMAN, 2005.

Finalmente, en lo relacionado con los servicios que se deben ofrecer por parte de la incubadora hay que decir que ellos se derivan de factores como el tipo de empresas incubadas, lo cual determina el apoyo que se necesita para cada área en específico y el tipo de necesidades que se presenten; entre ellos se pueden ofrecer:

- ✓ De infraestructura *f*
 - ✓ Acceso a infraestructura (espacios físicos modulares, provistos de servicios básicos de gas, electricidad, agua, comunicaciones, internet, etc.) *f*
 - ✓ Servicios generales (secretaría, mensajería y recepción, compra de materiales e insumos, mantenimiento y aseo, vigilancia, salas de reuniones, biblioteca, laboratorios) *f* Acceso a infraestructura virtual (sitio web con herramientas personalizadas)
- ✓ De atmósfera *f*
 - ✓ Proximidad con otros emprendedores *f*
 - ✓ Espacios comunes de interacción (biblioteca, cafetería, canchas deportivas) *f*
 - ✓ Clima de innovación, de crecimiento y de sana competencia *f*

- ✓ Clima de comportamiento ético riguroso, particularmente en incubadoras tecnológica
- De Operación
 - ✓ Servicios legales y de contabilidad *f*
 - ✓ Servicios avanzados de apoyo (gestión, marketing, capacitación de RR.HH. y formación de equipos, financiamiento, planificación estratégica, apoyo a la I&D) *f*

2 PROCESO DE INCUBACIÓN DE ACATE

2 1 RESEÑA INSTITUCIONAL

La Asociación Tecnológica de Empresas de Santa Catarina (ACATE) ha estado trabajando desde 1986 para el desarrollo del sector de la tecnología de esta localidad y lo largo de su funcionamiento se ha consolidado como uno de los principales interlocutores de las empresas de tecnología con los gobiernos municipales, estatales y federales

ACATE también actúa sobre la relación entre la industria de la tecnología, los centros educativos y de investigación y organismos de financiación y socios con diversas empresas y organizaciones para ofrecer más beneficios y los instrumentos

de crecimiento para sus miembros. de tal manera que se fortalezcan los vínculos y el potencial que la asociación puede

Con sede en Florianópolis, ACATE reúne a los miembros presentes en todas las regiones del estado y sus proyectos asociados están especializados en el desarrollo y comercialización de hardware, software y servicios para muchas áreas, incluyendo:

- Agronegocios
- Área de Contabilidad
- Departamento Legal
- Automatización Retail
- Aviación
- Banca y Finanzas
- Educación
- Energía
- Ingeniería y Construcción
- Entretenimiento
- Equipo Electrónico / Eléctrico
- Gestión empresarial
- Gobierno corporativo
- Gobierno Electrónico

- Industria
- Infraestructura Hardware y Redes
- Internet y Servicios
- Juego
- Medios
- Comercio Electrónico
- Salud
- Seguridad de la Información
- Ambiental
- Software Embebido
- Outsourcing de Software
- Telecomunicaciones

ACATE es una organización sin fines de lucro, creada el 1 de abril de 1986, en Florianópolis, con el nombre inicial de la Asociación Santa Catarina de Telemática y Electrónica Empresas.; fue declarada de utilidad pública en los niveles municipales y estatales, debido a su gran cobertura y a que en muy poco tiempo logro llamar la atención de los interesados en estos procesos de emprendimiento.

Inicialmente su rendimiento y cobertura concentran en la región de la Gran Florianópolis, con algunas empresas de otras regiones; con su crecimiento, comenzó a trabajar con los miembros de todas las regiones del estado, especialmente en los polos tecnológicos de Blumenau, Joinville y Florianópolis, lo que rápidamente se convirtió en toda una novedad.

La Asociación fue responsable de la creación e implementación de Tecnologías de la Información Complejo Industrial en 1986 y el barrio Trinity College de Florianópolis, en un edificio que también alberga la sede de ACATE. En 1998, la institución se hizo cargo de la gestión de la incubadora de empresas MIDI Tecnológico, mantenido por el SEBRAE-SC (Servicio de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa de Santa Catarina).

Este se considera actualmente como uno de los puntos fuertes de ACATE, puesto que se ha centrado en realizar procesos de incubación de nuevas empresas dedicadas a la producción de software local, siempre teniendo como referencia propuestas novedosas y que puedan llegar con éxito al mercado e incluso se puedan comercializar en el exterior.

2.2 SU EXPERIENCIA EN EL PROCESO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

ACATE se hizo cargo de la gestión del Centro de Desarrollo de Software (SOFTPOLIS), uno de las entidades nacionales de la Sociedad para la Promoción y Exportación de Software (Softex), cuyo objetivo es apoyar la producción y el comercio brasileño de software, objetivo que refleja el dinamismo y las oportunidades que se han desarrollado para lograrlo

En 2008, con el objetivo de integrar y fortalecer el sector tecnológico de Santa Catarina, ACATE cerró alianzas con las entidades regionales en todo el estado, las cuales actúan como representantes de cada región: ellas son: DEATEC (Chapecó), MIDI Lages (Lages) y ACIC (Criciúma).

Para entender mejor en el contexto la importancia de la experiencia que en el desarrollo empresarial tiene ACATE en los procesos de incubación hay que afirmar que ella tiene procesos de representación institucional y asesoramiento con entidades importantes de los municipios, localidades e incluso con dependencias del Estado brasileño, entre las cuales están:

- Consejo Celta
- Entidades Empresariales de la Consejo de Florianópolis
- Consejo de FAPESC
- Consejo de Supervisión de IEL-SC
- Consejo de Administración de CEFET-SC
- Junta Sectorial de SC TIC

- Consejo de San José y Biguaçu Incubadoras
- Consejo Pedagógico de Univali y Senai / CTAI

ACATE también representa negocios de importancia tecnológica, logrando a través de mesas especializadas y ruedas de oportunidades lograr la consecución de nuevos mercados y clientes para:

- FIESC Tecnología Salón
- Presidencia de CETIC-SC
- Empresario del Consejo de Gobierno

2 3 SU APOORTE AL CONTEXTO COLOMBIANO

Si se tiene en cuenta lo desarrollado por la incubadora ACATE en los procesos de creación de apuestas empresariales que se destaquen por su innovación, penetración y logro de metas el aporte que ella haga para el mercado colombiano se puede referenciar en los siguientes puntos, que se pueden considerar como estratégicos y aplicables al entorno local:

- Asociaciones: La participación en una comunidad con más de 240 empresas que promueven la investigación, desarrollo e innovación tecnológica. Esta coexistencia permite el intercambio de experiencias y buenas prácticas de la colaboración y la cooperación tecnológica, el conocimiento de generación y las relaciones.

- Representatividad: El trabajo en curso de la junta de ACATE ha hecho posible para defender los intereses de los organismos miembros y ante las entidades locales, estatales y federales, en busca de mejores condiciones para el sector de la tecnología.
- Incentivo financiero: Difusión de los proyectos y acercamiento a los organismos de financiación, la difusión de las oportunidades de recaudación de fondos para la innovación, la productividad y la gestión.
- Investigación, desarrollo e innovación: Mantiene relaciones con los organismos de I + D + I, como la Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP), Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq), del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MCT), el estado, las universidades federales y Ciencia y los Institutos Tecnológicos (TIC), la promoción de la cooperación y la colaboración entre los investigadores y los empresarios.
- Internacionalización: Promueve, en colaboración con organizaciones como SOFTEX y APEX Brasil, diseños, misiones comerciales y ferias países por lo que es más fácil para las relaciones comerciales con instituciones y empresas internacionales.
- Formación empresarial: La capacitación para la formación de directivos y técnicos de sus miembros. Cursos específicos desarrollados u ofrecidos centrándose en las necesidades de los miembros.
- Emprendimiento: Desarrolla y apoya diversos proyectos de empresas, universidades e instituciones similares, así como gestiona la incubadora MIDI Tecnológico, proporcionando oportunidades para la socialización de los jóvenes emprendedores con los empresarios que ya han alcanzado el éxito.
- Salud: Suministro de planes de cuidado médico y dental.

- Comunicación: Gabinete de prensa dedicada a la difusión de las acciones emprendidas por ACATE, con lo que la representación y la visibilidad de sus miembros.
- Responsabilidad social: ACATE apoya y desarrolla diversos proyectos de la comunidad con su entorno, con la inclusión digital y está dirigido campañas relacionadas con las necesidades de las familias de esta región, en relación con la comunidad.

3. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES EN MISIÓN ACADÉMICA

Conociendo la experiencia de ACATE se quiere proponer en este punto la implementación de un modelo que pueda servir a una empresa que pretenda aplicar no sólo los mismos conceptos, sino convertirse en una pequeña réplica de lo que ha logrado la incubadora brasileña hasta el momento.

La planeación estratégica es una herramienta fundamental para la empresa, puesto que le ayuda a considerar de manera detallada y amplia todos los aspectos relevantes del negocio, su proyección actual y en el corto, mediano e inclusive en el largo plazo.(Castaño, 2014).

Al hacerla se deben tener en cuenta todos los factores que la afectan, los recursos con los que ella cuenta para responder a una situación, y la debida elaboración de un programa adecuado a seguir para evitar errores o dificultades en los diferentes aspectos que hacen parte de toda su estructura.

Los principios del plan deberán responder como mínimo a las preguntas el qué (propósito), donde (el lugar), en qué (la sucesión), con los qué (medios), porqué y para que se hace. Respondiendo a estos cuestionamientos ya se puede partir desde una base sólida para iniciar a gestionar un plan consistente y efectivo.

Las empresas que se guían por planes bien estudiados tienen una gran ventaja sobre aquellas que improvisan, pues tener esta herramienta le permite una gran capacidad de reacción frente a los cambios que sucedan en un futuro y le da la oportunidad de hacer los ajustes requeridos para soportarlos. Además, le facilita la generación de indicadores de su gestión.

Definiendo la planeación estratégica como un proceso sistémico de alta gerencia que permite la formulación de ventajas competitivas, definiendo el rumbo estratégico de la organización, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles y logrando un completo fortalecimiento empresarial. (Calle, 2006).

Si tomamos como base fundamental la anterior definición, la empresa debe funcionar como un conjunto de partes –departamentos- que interrelacionadas deben lograr un objetivo gerencial único, lo cual indica que el logro del éxito depende de la integración de gerencia, contabilidad, finanzas, producción, etc.

Para lo que se pretende ahora, se establecerán las etapas en las cuales se debe realizar el proceso de planeación estratégica que se propone plantear. La propuesta va encaminada a generar un proceso que de corto a mediano plazo logre dar resultados importantes para la naciente compañía. (Chiavenato, 2009).

La planeación estratégica es un método que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define políticas y estrategias para lograr estas metas y se constituye en un sistema gerencial que va reemplazando el énfasis en qué lograr (objetivos) al qué hacer (estrategias). El primer paso a seguir es la formulación de la misión.

-MISION

Es una descripción corta de la razón la empresa está en operación y consta de tres elementos principales: la esencia de la compañía, los valores y el comportamiento que los empleados asuman en la práctica de los mismos y para estructurarlo se requiere la formulación de las siguientes reflexiones:

| | |
|----------------|----------------------|
| Quiénes somos? | Función de Identidad |
|----------------|----------------------|

| | |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| Qué hacemos? | Función del hacer sustantivo |
| A quién voy a servir? | Grupo de clientes más usuarios |
| Qué necesidad voy a satisfacer? | Necesidad de consumo |
| Cómo voy a satisfacer la necesidad? | Función tecnológica |

GRAFICO 2. ESTRUCTURACION DE LA MISION FUENTE: LA AUTORA

Las metas organizacionales son alcanzadas por los empleados utilizando como “mano visible” a la misión proyectada desde el comienzo.(David, 1997).

En consonancia con lo anterior se deben responder los siguientes interrogantes:

| | |
|---|--|
| Qué y cómo se quiere ser? | Función de llegar |
| Que se desea lograr | Función de obtener |
| Como se quiere ser descrito? | Función de ser identificado |
| Cuáles son los valores prioritarios de la organización? | Función de la filosofía de la organización |
| Qué valor se quiere que distinga a la organización? | Función de ser reconocidos |
| Hacia donde se quiere cambiar? | Función de innovación. |

GRAFICO No 3. CUESTIONAMIENTOS PARA LA MISION. FUENTE: AUTORA

Definidos los criterios de misión de la Pyme el segundo paso es analizar los componentes internos y externos sobre los cuales se escenifica la fundamentación y el esquema en el cual se va a mover la empresa.

-ANALISIS EXTERNO

Con este procedimiento se identifican las oportunidades y las amenazas de carácter estratégico y operativo que se ciernen sobre la compañía en sus inicios, y tiene una influencia marcada sobre la forma en la cual cumple con su misión. Tres elementos importantes se deben tener en cuenta al momento de realizarla: el ambiente de la industria, el ambiente nacional y el ambiente socioeconómico

Michelle Porter y su marco de referencia sirve para clarificar el panorama.

Al momento en que los gerentes se enfrentan a la situación de encontrar los rivales y fortalezas, y simultáneamente las oportunidades de negocio, se plantean estos puntos:

- Riesgo de entrada de competidores potenciales
- Rivalidad entre las empresas establecidas
- El poder negociador de los compradores
- El poder negociador de los proveedores
- La cercanía de sustitutos para los productos de una industria.

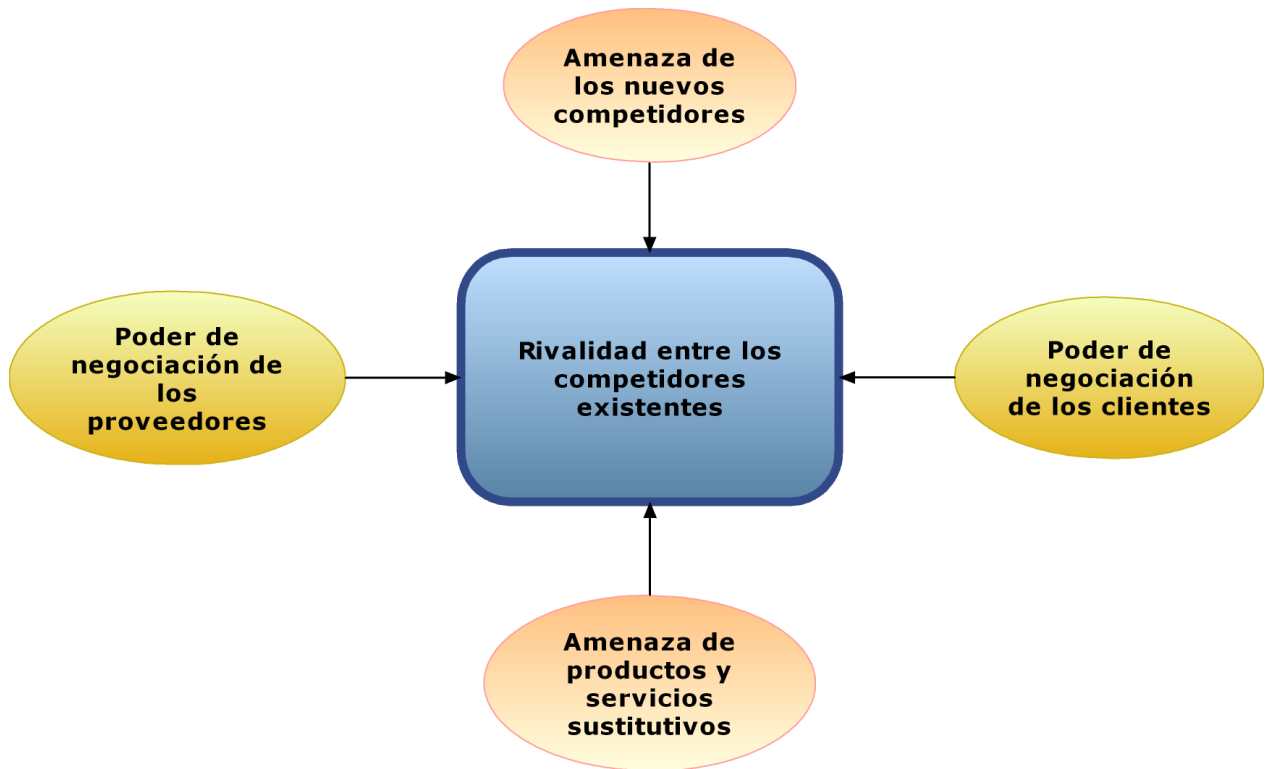


GRAFICO 4. MODELOS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER. FUENTE: PORTER, M.

Esta es la herramienta más utilizada en planeación estratégica para resolver felizmente los planteamientos arriba citados.

De manera simultánea, hay que tener en cuenta las fuerzas del macro ambiente que ejercen gran influencia sobre el modelo de Porter y que necesariamente deben ser aplicadas en el caso de la creación de una estrategia planificada y seria para una PYME.

-Fuerzas económicas: Afectan la salud general y el bienestar de una nación. Pueden ser: la tasa de crecimiento de la economía, la tasa de interés, la tasa de crecimiento circulante y la tasa de inflación.

-Fuerzas tecnológicas: Pueden modificar las barreras de entrada y a su vez la estructura de la industria.

-Fuerzas demográficas: Cambios en las características de una población, tales como la edad, el sexo, el género, el origen, la raza, la orientación sexual y la clase social.

-Fuerzas sociales: La industria se ve afectada por las costumbres y valores sociales cambiantes

-Fuerzas políticas y legales: Es la resultante de los cambios en las leyes y en las regulaciones, los cuales se derivan de los desarrollos políticos en la sociedad y que afectan o inciden en los gerentes y sus empresas. (Porter, 2005).

-EVALUACION DE ESTRATEGIAS

Luego de definir las características del sector donde se mueve la empresa, se empieza a planificar el análisis externo, el cual le permitirá evaluar a los estrategas información puntual sobre ciertos aspectos que inciden en la formulación de una planeación estratégica acertada.

| FACTORES EXTERNOS CLAVE | VALOR | CLASIFICACIÓN | VALOR PONDERADO |
|---|-------|---------------|-----------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. Los mercados globales están prácticamente sin explotar por los mercados del tabaco sin humo | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 2. Incremento de la demanda causada por la prohibición de fumar en público | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3. Crecimiento astronómico de la publicidad por internet | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 4. Pinkerton es líder en el mercado de tabaco de precios bajos | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 5. Más presiones sociales para dejar de fumar, dirigiendo a los usuarios a cambiar a productos alternativos | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Amenazas | | | |
| 1. Legislación en contra de la industria del tabaco | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 2. Límites de producción en el tabaco aumenta la competencia por la producción | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3. El mercado del tabaco sin humo se concentra en la región del sureste de Estados Unidos | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 4. La mala publicidad en los medios de comunicación patrocinada por la FDA | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 5. Administración Clinton | 0,20 | 1 | 0,20 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,10 |

GRAFICO No 5 MATRIZ EVALUACION FACTORES EXTERNOS. FUENTE: DEL VALLE, M.

La información que sobre la actividad económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva se obtenga será de mucha importancia para fijar una estrategia valedera a seguir.

La elaboración de una MATRIZ EFE consta de cinco pasos: realizar una lista de factores críticos identificados en el proceso indicando primero las oportunidades y luego las amenazas, después asignar un peso relativo a cada factor –desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante). Posteriormente, se fija una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores determinantes para el éxito.

Cada calificación representa la respuesta y el nivel de eficacia de cada estrategia, así: 4 respuesta superior, 3 respuesta superior a la media, 2 respuesta media y 1 significa una respuesta mala.

Posteriormente, se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener un resultado ponderado y luego se efectúa la suma de los resultados ponderados de cada una de las variables para así determinar el resultado final de la organización.

-ANALISIS INTERNO.

En esta materia se definen aspectos importantes como la identificación de la cantidad y calidad de recursos, capacidades de la empresa y forma de construcción de habilidades para afrontar retos y cambios.(Mintzberg, 2009)

| Factores Internos Claves | Poderac. | Clasif. | R.P |
|--|----------|---------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| Imagen superior en la competencia | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Buen clima e iluminación | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Profesionalidad del personal. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Clima socio psicológico favorable. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Posicionamiento en la mente del cliente. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Calidad superior de la mercancía con relación a la competencia. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Implantación del sistema de protección al consumidor. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Servicio de cafetería. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Debilidades | | | |
| No aprovechan oportunidades con mercancías apropiadas en fechas conmemorativas. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Altos inventarios comercializables y averías (mercancía dirigida). | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Inestabilidad en productos que son exclusivos de Meridiano. Ej. Detergente Arcoiris. | 0,12 | 1 | 0,12 |
| Poco dominio del mercado de bajos ingresos, predomina TRD Caribe. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Falta de transporte en la unidad para atender debidamente los puntos de venta. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| Total | 1 | | 2,88 |

En el Grafico No. 6 se puede detallar como se elabora y hace una realización efectiva de análisis de los factores internos, a través de la MATRIZ EFI. El procedimiento para elaborarla es muy similar al utilizado en la de la MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS, sólo que en el tercer paso al asignar las calificaciones entre 1 y 4 a los diversos ítems estos se miden así:

-1 representa una debilidad mayor, 2 una debilidad menor, 3 una fuerza menor y 4 una fuerza mayor.

-FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Una vez que se han determinado las fortalezas y la forma de actuación ante los ritmos cambiantes que se pueden originar y presentar en su andadura por la vida comercial de la PYME, se empiezan a formular de igual manera como lo hiciera un técnico de futbol la estrategia para que ella se empiece a literalmente jugar su propio partido.

Es así como se recurre a una herramienta casi que imprescindible en este tipo de actividades, se trata de la MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y DE EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA).

Fue diseñada por Allan Rowe, Mason y K. Dickel y tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más afines para los logros que pretende una organización llevara a cabo para el cumplimiento de sus metas.

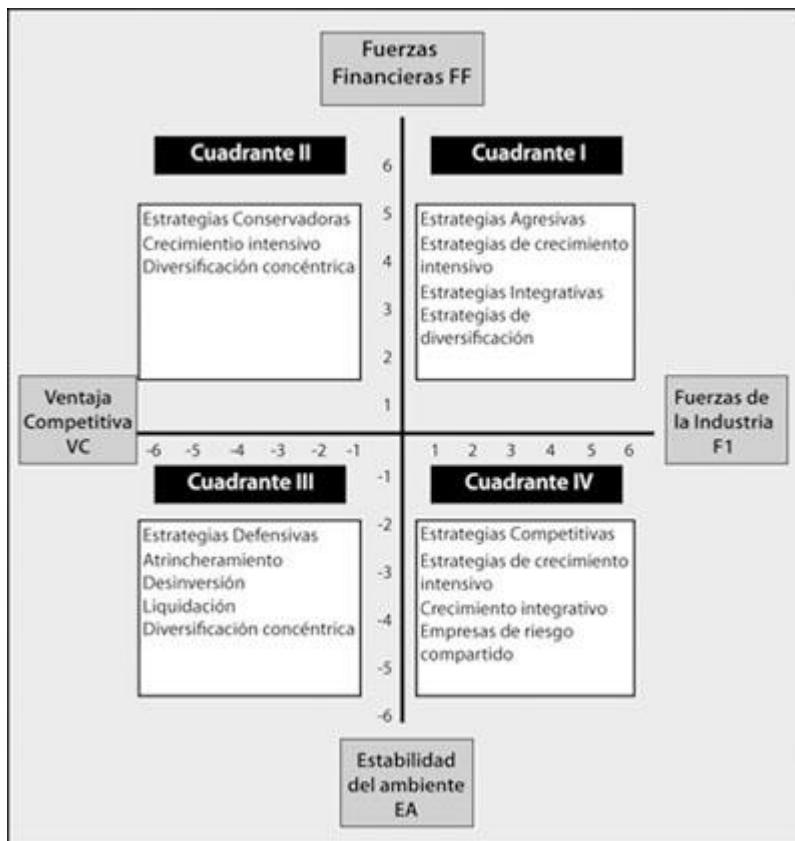


GRAFICO 7. MATRIZ PEYEA. FUENTE. MENDOZA, G

Como se puede apreciar en la gráfica, los ejes de la MATRIZ PEYEA representan dos dimensiones internas –Ventajas Competitivas y Fuerza de la Industria- y dos dimensiones externas –Fuerzas Financieras y Estabilidad del ambiente-, los cuales se convierten en los cuatro factores determinantes para definir una posición estratégica de la organización, en este caso, la empresa incubada

Existen factores que pueden ser tenidos en cuenta al momento de elaborar una matriz PEYEA, que indicaran la estrategia a seguir. (Mulhare, 2008)

| | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Fuerza Financiera | Estabilidad del ambiente |
| Rendimiento sobre la inversión | Cambios tecnológicos |
| Apalancamiento | Tasa de inflación |
| Ventaja Competitiva | Fuerza de la Industria |
| Participación en el mercado | Potencial de crecimiento |
| Calidad del producto | Potencial de utilidades |
| Ciclo de vida del producto | Estabilidad financiera |
| Conocimientos tecnológicos | Intensidad de capital |

Posición Estratégica Interna

Posición Estratégica Externa

GRAFICO 8. CRITERIOS PARA REALIZAR UNA MATRIZ PEYEA. FUENTE:
AUTORA

-EVALUACION DE PROYECTOS.

Con la información que han arrojado los anteriores procedimientos, ya es imperativo empezar a fijar un camino que marque el sendero exitoso de la PYME. Y es en esta instancia en donde aparece el término “evaluación”, que no es más que detenerse a analizar la viabilidad de existencia de la empresa a través de ciertos puntos de referencia. (Baca, 2006).

Ellos son: la perspectiva de mercados, técnica, financiera, y un análisis del entorno en donde se piensa realizar y materializar el proyecto. Un análisis de sensibilidad, que permitirá definir el impacto que el proyecto pueda tener.

-

ESTUDIO DE MERCADO

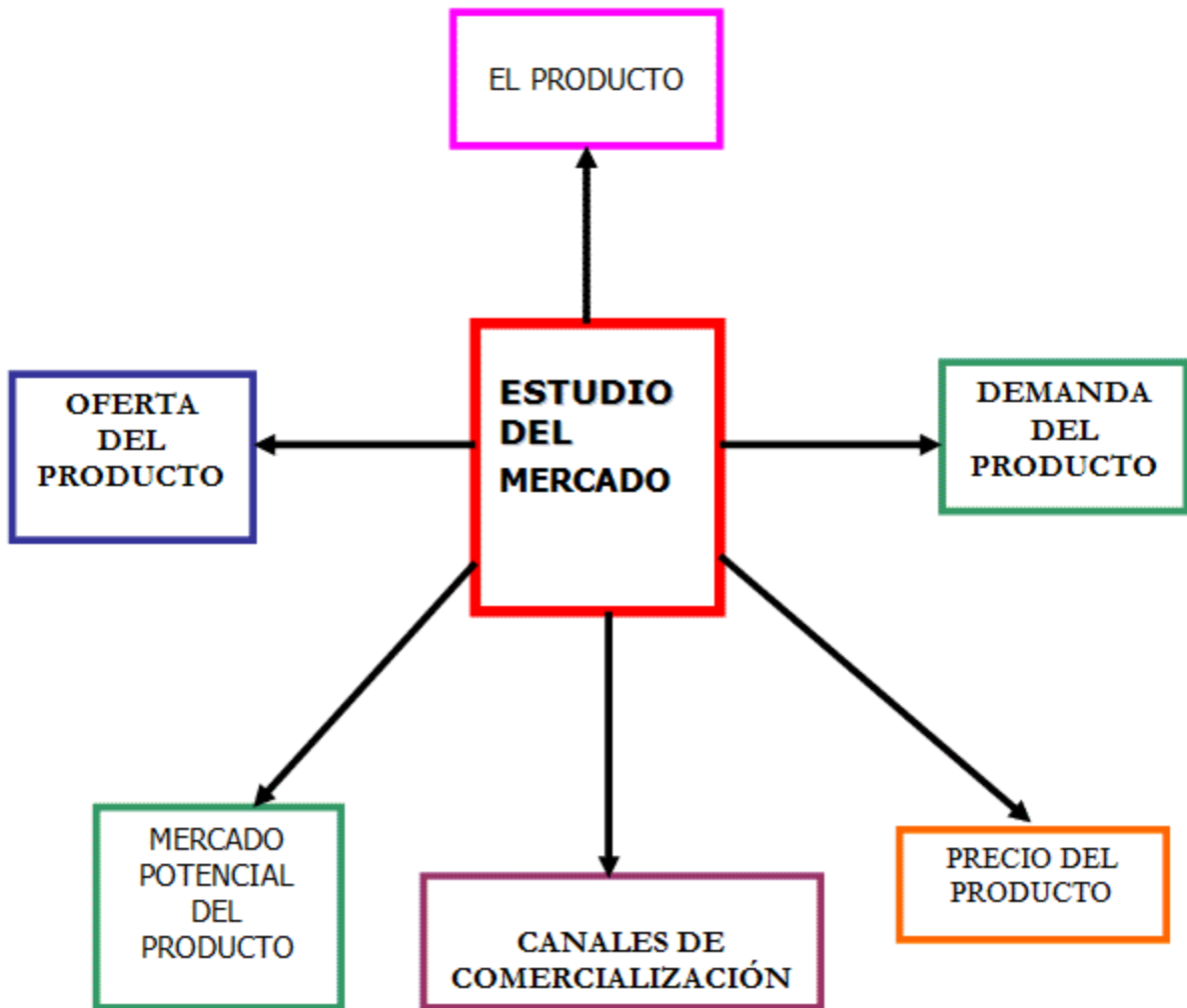


GRAFICO 9. ESTUDIO DE MERCADO FUENTE. AUTORA.

Un estudio de mercado proporciona valiosa información a la compañía sobre las diversas tendencias de consumo de sus potenciales clientes, le enseña a ubicarse con respecto a la competencia y le indica los segmentos del mercado potencial del producto o nichos, donde puede atacar de manera agresiva y efectiva.

Desde diversas perspectivas el estudio de mercado nos brinda información acerca de los clientes, el producto, el precio, tipo de distribución, las promociones,

los competidores y los diferentes proveedores, para llegar de manera eficaz al logro de los objetivos estratégicos y comerciales trazados desde un comienzo.

Veamos algunos puntos esenciales del Estudio de Mercado aplicado en este caso:

-Producto:

Se debe tener tanta información como sea posible del producto, sus fortalezas y características para enfrentarlo a la competencia y generar su adquisición.

-Identificación del Mercado Potencial del Producto:

Aquí confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda, las cuales determinan la adquisición de un producto, bien o servicio de acuerdo con determinado precio. Es importante señalar que los mercados son los consumidores del producto y que su comportamiento puede tener modificaciones y reacciones, de acuerdo con sus fuerzas interiores (Bonilla, 1997).

Aparte del mercado potencial, existen otros que se pueden determinar para lograr la inclusión del producto o servicio de una manera efectiva y real, de tal manera que las posibilidades de ingreso a la estructura comercial son amplias y diversas.

Se destacan el Mercado Total, que constituye el universo total con necesidades insatisfechas; el Mercado Meta, los cuales se constituyen en los segmentos

designados por el mercado potencial, y el Mercado Real que representa a los clientes que efectivamente han comprado el producto y gozan de sus bondades.

Hay otras dos modalidades de mercado como el mayorista y minorista que difieren en el volumen de compra de sus productos para luego como intermediarios colocarlos entre el consumidor final. En ambos casos, con ligeras diferencias, acuden a múltiples formas de promociones y descuentos para cautivar a sus clientes.

-DEMANDA DEL PRODUCTO.

La cantidad de producto que los clientes pueden eventualmente consumir es el objetivo de este apartado, y en virtud de esta información se determinan los niveles de producción. Es en este momento cuando la PYME, después de haber seleccionado su mercado, hace estimaciones, proyecciones, metas y cuotas de ventas.

-OFERTA DEL PRODUCTO. ANALISIS.

Es importante que en desarrollo de la planeación estratégica se halla dado un lugar para analizar y estudiar a los actuales y posibles competidores, sus fortalezas, sus debilidades y sus productos. También estadísticas relevantes como sus propias estrategias de posicionamiento y su cuota de mercado

-CANALES DE COMERCIALIZACION.

Es en este procedimiento donde los gestores de la PYME no se pueden dar el lujo de equivocarse, puesto que aquí se define el ingreso certero de los productos al cliente final. Por lo general, hay cuatro canales para hacerlo: A puerta de fábrica, siendo mayorista, siendo minorista y a nivel de consumidores.

Otro punto importante es definir si se van a utilizar herramientas fuertes para lograr la inclusión del producto en el mercado, por ejemplo la publicidad y otras herramientas adicionales,

-ESTUDIO TECNICO

Las diferentes alternativas en cuanto a procesos de producción, cumplimiento de normas y alternativas para la reducción de costos en la producción o ejecución del producto o servicio a ofrecer por parte de la empresa se deben valorar y definir a través de un estudio técnico. (Yourdon, 2012)

Éste, además de aportar datos cualitativos y cuantitativos con respecto a los factores que se deben tener en cuenta para entrar en operación, debe tener en cuenta datos importantes como la tecnología, los costos de inversión, provisiones y recursos para la unidad productiva. También definirá las condiciones y características de la sede donde operará el proyecto.

-PROCESO DE COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO.

Para desarrollar este procedimiento es necesario definir criterios de desagregación o segmentación del proyecto, para los cuales es necesario utilizar diagramas de flujo que representen de manera idónea los movimientos y las operaciones de un determinado departamento de la empresa.

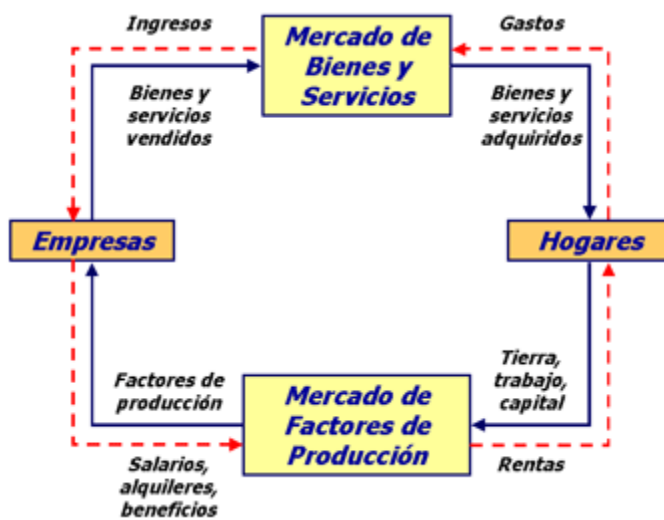


GRAFICO 10. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO COMERCIAL FUENTE: ALVES

-ANALISIS DEL COSTO DE LAS MATERIAS PRIMAS

Tres factores fundamentales determinan la selección definitiva a utilizar: la calidad, la adopción de tecnología y el análisis de las características de las materias primas. Conjugados estos elementos brindaran un plus importante y serán definitivos en el proceso de afianzamiento comercial de la compañía. La calidad de las materias primas en la elaboración del producto final al consumidor final juega un factor decisivo, pues es el mismo cliente que define su fidelidad al mismo.

4 RELACIÓN ENTRE MISIÓN ACADÉMICA Y ASIGNATURA

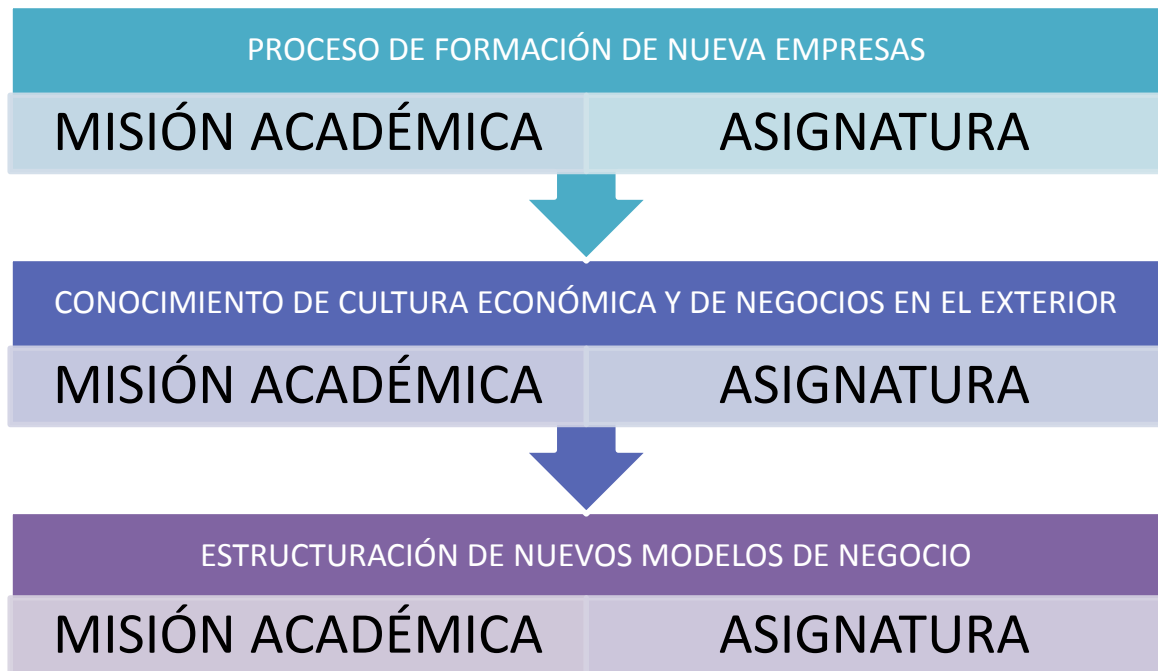


GRÁFICO 11. RELACIÓN ASIGNATURA-MISIÓN ACADÉMICA. FUENTE: LA AUTORA.

En estos tres aspectos fundamentales se puede definir la relación entre la Misión Académica y la Asignatura desarrollada en clase.

- Proceso de formación de nuevas empresas: Ambas se orientan a conocer el estilo, procedimientos y normatividad para crearlas y desarrollarlas
- Conocimiento de cultura y negocios en el exterior: Las dos piden conocer entornos ajenos para desarrollar un perfil de empresa que se pueda implementar en Colombia
- Estructuración de nuevos modelos de negocio: En ambos casos se solicita la implementación de estrategias para desarrollarlos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La planeación estratégica debe ser considerada tanto por grandes, medianos y pequeños empresarios como una de las herramientas más importantes en el momento de implementar esquemas lo suficientemente claros y dinámicos para lograr el ingreso efectivo de la compañía en el mundo de los negocios.

En el caso de ACATE, que desde un comienzo tuvo la capacidad de gestión en todos y cada uno de sus componentes directivos, logrando imprimirle un sello personal que condujo no sólo a la expansión de la compañía sino a su posterior sostenibilidad, podría expresarse que tal modelo se puede replicar con éxito a nivel de mediana y pequeña empresa.

Existen en el procedimiento de diseño de los planes de comportamiento estratégico dos componentes que son vitales y que originan el punto de partida de y, prácticamente de llegada a la meta propuesta: la misión y la visión. Compañía o Pyme que tenga claros estos conceptos llegará a puerto seguro y logrará conquistar mercados de manera acertada y exitosa, a tal punto que se constituirá de manera sólida en líder en su renglón económico.

El componente financiero debe ser tenido en cuenta a la hora de formular planes estratégicos que le permitan sobresalir a la empresa.

La experiencia de conocer el modelo operativo de una compañía brasileña que lenta pero seguramente fue aplicando los conceptos de planeación estratégica hasta convertirse prácticamente en una incubadora indica que en esta materia es posible implementar ese mismo modelo exitoso en otros lugares y situaciones empresariales, claro está teniendo en cuenta su entorno, sus características propias y condiciones de desarrollo naturales

Esa misma experiencia nos permite afirmar que el conocer el desenvolvimiento de una economía tan versátil y dinámica como la brasileña, que ha conjugado factores importantes como por ejemplo su ubicación estratégica y el hecho de permitir el ingreso de compañías extranjeras que faciliten su fortalecimiento, es lo que ha llevado a la consolidación de un liderazgo importante en la coyuntura económica, social y política de Suramérica

Otro de los factores que son claves en el momento de elaborar un ruterio que consolidó el crecimiento de ACATE fue el contar con el recurso humano desde un comienzo, puesto que le brindaron todo su apoyo como elemento constitutivo de la compañía a tal punto que se lograron no sólo tener en cuenta sus conceptos sino que se convirtió en determinado momento en socio y aliado importante para lograr llevar a cabo con éxito los planes de desarrollo de la compañía.

La implementación de programas y esquemas de desarrollo que están inmersos en el proceso de planeación estratégica son importantes, puesto que no sólo ayudan

a obtener nuevos conceptos y definir nuevos estilos para afrontar el día a día por parte de una empresa grande, mediana o pequeña, sino que logra paralelamente diseñar escalas de acción y reacción para la solución de problemas y retos venideros y así superarlos satisfactoriamente.

En el caso personal esta actividad entregó herramientas particulares que se pueden aplicar no sólo como procesos para una compañía en formación, sino para la clarificación de conceptos que eventualmente contribuyan al afianzamiento y expansión de un modelo de negocio bien sea nuevo o en plena actividad

Finalmente, se puede ratificar que la planeación estratégica se cataloga como un trabajo de equipo, en el cual todos y cada uno de sus componentes cumplen una función particular y sincronizada, para que desde los conceptos de misión y visión se puede conjugar la palabra “éxito” en todas sus acepciones positivas y se culmine con el logro de las metas propuestas y establecidas.

REFERENCIAS

ANGELLELI, P. y PRATTS, J. (2005). Fomento de la actividad emprendedora en América Latina y el Caribe. Sugerencias para la formulación de proyectos. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.

BACA, URINA G. (2006). Evaluación de proyectos. México, Ed. Mc Graw Hill Interamericana. México.

BONILLA, CASTRO E. (1997). Más allá del dilema de los métodos. Ed. Norma. Bogotá.

CASANOVA, F. (2013). Desarrollo local, tejidos productivos y formación: abordajes alternativos para la formación y el trabajo de los jóvenes. Alianza Editorial. Buenos Aires.

CASTAÑO, R. A. (2014) Planeación Estratégica en la creación de nuevas empresas de Bogotá. Instituto Politécnico Grancolombiano. Bogotá.

CALLE, A, M. (2006). Estrategia e Internacionalización de las Pymes en Cuadernos de Administración. Vol. 18, Ed 30. Bogotá

CULKIN N. (2000). Negocios emocionales: Una guía para entender la toma de decisiones en pequeños establecimientos en Estudios Cualitativos de Mercadeo. Editorial Excelsior. México

CHIAVENATO, I. (2009). . Gestión del Talento Humano. Ed. Mc Graw Hill Interamericana. México

CHIAVENATO, I. (2010). . Estructura de las Organizaciones. Ed. Mc Graw Hill Interamericana. México

CHIAVENATO, I (2005). Introducción a la teoría general de Administración Ed. Mc Graw Hill Interamericana México

DAVID, F. (1997). Conceptos de administración estratégica.. Ed. Prentice Hall. Buenos Aires

DEL VALLE, M. (2013). Forjando emprendedores. Corporación Andina de Fomento. Quito.

DRUMM, C. (2002). El desarrollo de las incubadoras tecnológicas en Brasil. Anprotec. Florianópolis.

GÓMEZ. C. (2002). Incubadora de emprendimientos: algunas experiencias internacionales. Ediciones Limusa. Buenos Aires

LUCAS DA SILVA, S. (2014). Relatoría de Actividades 2014 ACATE. Florianópolis.

MADARIAGA, I. (2003). Crear empresa: una experiencia práctica. Ediciones Monteverde. Madrid.

MATHEUS, R. (1995). Principios y prácticas para una exitosa incubación de negocios. Deusto Ediciones. Madrid.

Mc LUHAN, M (2015) La aldea global: la transformación del entorno. Editorial Gedisa. México.

MC DONALDS, M. (2004). Manejo estratégico: la personalidad hace la diferencia?, En Revista Academia de Mercadeo Estratégico, Vol.3. Nueva York

MENDOZA, A. (2010). La creación de empresas de base tecnológica. Alianza Ediciones. Barcelona

MINTZBERG, H. (2009). El Proceso Estratégico. Ed. Prentice Hall. México

MULHARE, E. (2008).Proyectando el futuro: cultura e ideología en la planeación estratégica de mercadeo. Editorial Limusa. Lima.

PORTER, Michael. (2010). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Deusto Ediciones. México

PORTER, M. (1995). Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental. México.

PORTER, M. (2009). Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Biblioteca de Planeación y Estrategia, Tomo 2. CESCA. México

RICE, A. (1995). Historia del proceso de emprendimiento y de la incubación de empresas. Prentice Hall. Nueva York.

RONDON TORRES, I. (2014). Proyecto Nodriza. Guía de Buenas Prácticas para Incubadoras de Empresas. Servicio Nacional de Aprendizaje. Bogotá.

RUIZ RODRIGUEZ, I. (2010) Las Incubadoras de Empresas. Instituto Tecnológico de Chihuahua. Chihuahua

TIMMERMAN, A. (2005). Proceso de estructuración de una incubadora de negocios: el capital humano. Deusto. Madrid.

TOUBES, A. (2012). Estudio y Análisis sobre las Incubadoras de Empresas en Brasil. Documento técnico ANPROTEC. Brasilia

VAN GIGCH, J. (1990). Teoría General de Sistemas. Ed. Trillas. Buenos Aires.

VELASQUEZ, J.M. (2013). . Reporte Consolidado Incubadoras Empresariales en Suramérica. Bogotá.

WILSON, B. (2010). Sistemas, conceptos, metodología y aplicaciones. Noriega Editores. Quito.

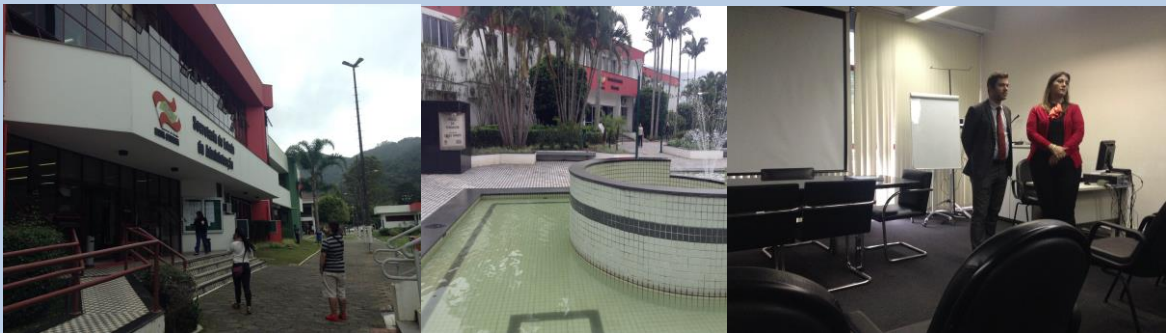
YOURDON, E. (2012). Análisis Estructurado Moderno. Ed Prentice Hall. México

ZUÑIGA, COLLAZOS A. (2006). Mejoramiento de la competitividad en las Pymes a través del direccionamiento estratégico. Documento del I Simposio de Investigación sobre mejoramiento de la Competitividad. ASCOLFA, Capitulo Suroccidente. Cali.

ANEXO 1. LINEA DE TIEMPO MISIIÓN ACADÉMICA

3 DE NOVIEMBRE VISITA A GOBIERNO DE SANTA CATARINA

El gobierno de Santa Catarina cuenta con una estructura organizativa con la coordinación directa del gobernador del estado, es responsable de las políticas relacionadas con los diferentes sectores del gobierno estatal. Los departamentos de TI, Corporaciones, Autoridades y Fundaciones, cuyo trabajo puede ser conocido aquí.

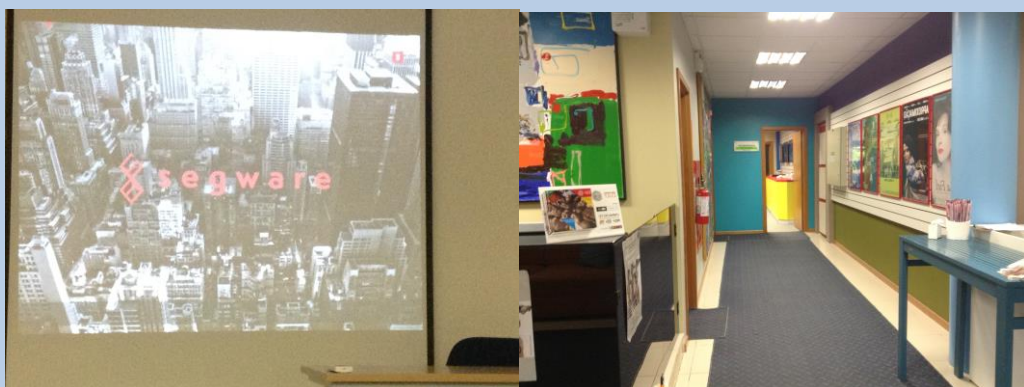


Se realiza la visita al gobierno de santa catarina , donde nos explican todo lo relaciona con la economia y la breve

4 DE NOVIEMBRE VISITA SEGWARE

Se realiza una visita a la empresa segware que es una empresa multinacional responsable por el desarrollo y comercialización del sistema de monitoreo de alarmas e imágenes SEGMA.

Tienen el software más completo de su categoría, con más del 80% de las cuentas monitoreadas en Brasil.



Una empresa bastante interesante ya que tiene el propósito de preservar la vida de las personas a través de plataforma, las personas están en constante evolución con la plataforma.

ENA ESCUELA DE GOBIERNO

Esta empresa es para personas que trabajan en el sector público, su papel fundamental es el de capacitar a los servidores públicos.

Fue creada en el 2009, hoy en día tienen convenios con Francia para trabajar.

Los servidores tienen ciertos beneficios de por vida al trabajar allí, cada día atraen gente cada vez mejor.



SEBRAE

Es una empresa de servicio brasileño de apoyo a las Micro y pequeñas empresas, fue creada en 1972 desde entonces sebrae viene contribuyendo al desarrollo de Brasil, en la medida en la que apoya un segmento por el 99.23% de los negocios del país y genera 28.7 millones de empleos.



5 DE NOVIEMBRE CONFERENCIA NACIONAL DE RELACIONES INTERNACIONALES

Una conferencia bastante interesante sobre el porqué de la para diplomacia, el fin de la distinción externa o interna.

Relación entre los estados.

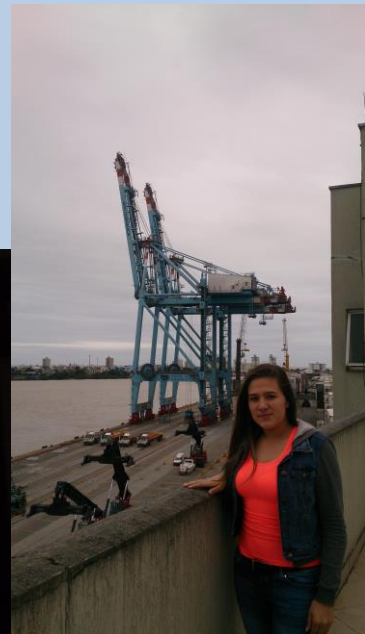
Distintas variables como: educación superior, cultura, etc.



6 DE NOVIEMBRE PUERTO DE ITAJAI

Se realiza la visita al puerto de Itajai donde nos explican todo lo relacionado con el puerto, sus principales productos de importación y exportación. También sus principales países y los productos que se llevan a ellos.

También nos llevan a conocer parte del puerto como se muestra a continuación en las fotografías.



9 DE NOVIEMBRE NEXXERA

Compañía Nexxera son los principales proveedores de tecnología del país.

Tienen 23 años de funcionamiento

Fue la primera empresa en salir de Florianópolis

También fueron los primeros clientes de los bancos, ofreciéndoles una plataforma fuerte para trabajar con datos financieros y transferencia de dinero



9 DE NOVIEMBRE ACATE

Incubadora de tecnología

Tres premios por la mejor incubadora de Brasil

Es una asociación privada con más de 80 empresas incubadas.

Lleva 30 años al servicio y cada 600 empresas crecen el 20% al año con una facturación de 2 millones de reales.



10 DE NOVIEMBRE OLSEN

Empresa fabricante de utensilios odontológicos, con socios estratégicos para su crecimiento.

Abarcan el 80% de Brasil en ventas.

Con su fábrica en Florianópolis.



ANEXO 2 ACATE



Esta empresa brasileña se destaca por ser la primera incubadora de empresas en este país y ha obtenido un amplio liderazgo en el tema



Los procesos de emprendimiento y de éxito que se han desarrollado desde ACATE han brindado la integración de todos los sectores sociales y económicos del Estado de Santa Catarina



En sus amplias instalaciones ACATE ofrece la oportunidad a sus asociados y futuros empresarios la oportunidad de desarrollar nuevos y exitosos proyectos de emprendimiento y empresarismo



Nueva sede de ACATE en Florianópolis



Con múltiples ayudas audiovisuales y un confortable auditorio ACATE programa sesiones de preparación de nuevos proyectos para los futuros empresarios, así como los negocios de representación



El logo de ACATE da significado a los valores de emprendimiento, desarrollo de nuevas empresas, liderazgo y planeamiento estratégico, además de los objetivos de construirse como la mejor incubadora de negocios para América Latina en 2018

