

**Estrategia para la gestación, crecimiento y
posicionamiento de nuevas empresas con rentabilidad social
ACUMA**

Dacladier Méndez Ramírez

Mauricio Ángel Vallejo

Gina María Giraldo Hernández – Asesora Metodológica

Clara María Céspedes Gonzáles – Directora ACUMA - Asesora Temática

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración – MBA
Pereira, Risaralda

2018

Contenido

Glosario	6
Resumen	10
Introducción	11
1. Objetivos.....	14
1.1 Objetivo general	14
1.2 Objetivos específicos.....	14
2. Planteamiento del problema	15
2.1 Definición del problema	15
2.2 Justificación	20
3. Marco conceptual	22
3.1 Definición e introducción	22
3.1.1 Incubadora de empresas.....	22
3.1.2 Innovación.	29
3.1.3 Emprendimiento.	29
3.1.4 Estrategia	33
4. Materiales y métodos.....	37
4.1 Materiales	37
4.2 Metodología.....	37
4.2.1 Consideraciones éticas.....	41
5. Desarrollo del trabajo	42
5.1 Contexto, necesidades y acciones a realizar	42
5.2 Análisis de ACUMA en herramientas estratégicas	54
5.2.1 Definición de la misión y visión de ACUMA.	54
5.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.	55
5.2.2.1 El poder de negociación de los proveedores	55
5.2.2.2 El poder de negociación de los compradores	56
5.2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	56
5.2.2.4 La amenaza de productos sustitutos	57

5.2.2.5 Rivalidad competitiva dentro de una industria	57
5.2.3 Análisis PESTEL	58
5.2.3.1 Factores políticos	58
5.2.3.2 Factores económicos.....	58
5.2.3.3 Factores sociales	59
5.2.3.4 Factores tecnológicos	59
5.2.3.5 Factores entorno/ecológico.....	59
5.2.3.6 Factores legales.....	60
6. Estrategia competitiva de ACUMA modelada en un CANVAS	60
6.1 Segmento de clientes	63
6.2 Propuesta de valor	64
6.3 Relación con los clientes	67
6.4 Canales	67
6.5 Actividades clave.....	68
6.6 Recursos clave	68
6.7 Asociaciones clave	69
6.8 Estructura de costos	70
6.9 Fuente de ingresos	70
7. Análisis del desarrollo del trabajo	73
8. Conclusiones.....	77
9. Recomendaciones.....	80
10. Bibliografía.....	82
Anexos.....	85
Anexo A. Formato encuesta emprendedores externos Expocamello	85
Anexo B. Formato encuesta emprendedores ACUMA	87

Índice de tablas

Tabla 1. América Latina en perspectiva	17
Tabla 2. Capital humano emprendedor	18
Tabla 3. En América latina es más común encontrar debilidades que fortalezas.....	19
Tabla 4. Guía de buenas prácticas para las incubadoras de empresas	23
Tabla 5. Tipo y definición de incubadora de empresas	27
Tabla 6. Estructura de las escuelas	35
Tabla 7. Enfoques y sus características	36
Tabla 8. Ficha técnica encuesta emprendedores Expocamello, de distintas zonas del país, externos a ACUMA	48
Tabla 9. Ficha técnica Encuesta emprendedores ACUMA	48

Índice de figuras

Figura 1.: Estructura organizacional ACUMA.....	52
Figura 2. Modelo CANVAS.....	62

Glosario

Incubación: Considera la puesta en marcha del proyecto o el plan de negocios estructurado en la etapa de pre incubación, con el fin de llegar al mercado con productos o servicios. En esta etapa se concentran los esfuerzos en disminuir los riesgos de este negocio y fortalecerlo a través de apoyo experimentado, redes de contacto y una serie de servicios destinados a facilitar la implementación del proyecto, transformando los avances científicos y tecnológicos en éxitos industriales y comerciales. Brinda la infraestructura adecuada para la creación de nuevas empresas y provee una serie de servicios de apoyo a su puesta en marcha, uniendo capacidad emprendedora, investigación y desarrollo, comercialización de tecnología y capital (Atlantic International University).

La incubación de empresas es vista cada vez más como un elemento capaz de apalancar simultáneamente el desarrollo científico, económico y social de una población de interés. De aquí que se le haya venido fomentando e incluyendo explícitamente en los planes de desarrollo de un número importante de gobiernos locales a nivel nacional e internacional. Hecho que lleva a visualizar el proceso de incubación dentro del ámbito público como una política aliada; al punto de alcanzar una posición paralela respecto a los mecanismos tradicionales de gobierno, como son: atracción de capital extranjero (con la reducción de impuestos y demás parámetros fiscales) y el incentivo para el crecimiento y desarrollo de organizaciones ya existentes (Pérez, 2006; Marín, 2004).

Innovación: Es la introducción o un significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores (Manual de Oslo). La innovación es una característica inherente a la sociedad humana. Es especialmente importante en el surgimiento de una sociedad del conocimiento, donde la creación y comercialización de las nuevas ideas apuntalan tanto el éxito nacional como el éxito internacional de las empresas. Las ideas, los métodos, las estructuras innovadoras, además de los nuevos productos o servicios son los principales

impulsores del crecimiento organizacional y económico. Las diversas industrias del mundo moderno viven diferentes niveles de esfuerzos innovadores sin precedentes. Las compañías contemporáneas producen y ofrecen bienes y servicios de alta calidad en todo el mundo. En este sentido, se crean nuevos mercados, se extienden los actuales y se cierran otros más (Ramos y Ramos, 2012).

Emprendimiento: Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (Ley no. 1014 de 2006. Artículo 1, Capítulo I).

Incubadora: La Incubadora de Empresas ofrece a jóvenes, profesionales y demás personas con espíritu emprendedor una plataforma para la creación de empresas innovadoras, además brinda una base de apoyo para las soluciones de problemas en las primeras etapas de desarrollo de la empresa cuando es más vulnerable.

Estrategia: Hay diversidad de definiciones de estrategia, sin embargo, teniendo en cuenta que no realizaremos una estrategia corporativa, ya que no consiste en el desarrollo de una unidad de negocio propio, sino que formularemos es una estrategia de crecimiento de una Incubadora para ayudar al desarrollo de empresas externas, hemos optado por una definición que contempla varios términos fundamentales: metas, políticas, objetivos y rangos. Un “patrón de decisiones” que fija las metas de una compañía, genera las principales políticas para conseguir esos objetivos y concreta el rango de negocios a los que la organización se va a dedicar. Kenneth R. Andrews - The Concept of Corporate Strategy.

De acuerdo con las Escuelas de pensamiento- Mintzberg, en el caso ACUMA se identifican dos de las Escuelas descriptivas que trascienden de lo individual a lo colectivo; en primer lugar la Escuela de aprendizaje, puesto que surge como un proceso emergente que va dando pequeños pasos; en segundo lugar, la Escuela ambiental, ya que, se evidencia

la necesidad de un proceso reactivo ante el rápido crecimiento de la Incubadora y el deseo de responder a nuevos retos que se presentan debido a las posibilidades en el contexto externo (empresas con posibilidad de vinculación y apoyo). Finalmente, se determina que la Escuela de configuración es la que dará pie a la elaboración de la estrategia, teniendo en cuenta que se combinan las demás escuelas para realizar el proceso de creación, contenido, estructuras organizacionales y contextos.

Incubado: Potencial empresario que accede a los servicios de una incubadora de empresas con el fin de consolidar su idea de negocio en el mercado.

Pre incubación: Es el proceso en que la Incubadora dirige el estudio de factibilidad y formulación del Plan de Negocios. El emprendedor recibe asesoría sobre los requisitos para la constitución legal de su empresa.

Post -incubación: Es la etapa en la que se realiza seguimiento y monitoreo de la empresa incubada para evaluar su rendimiento.

Plan de negocios: Es un documento que expone el propósito general de una empresa y que se debe estar actualizado constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad.

Mercadeo: Distribución y comercialización de un producto o servicio.

Financiamiento: Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamos que complementan los recursos propios.

Indicador: Es una unidad de medida que permite cuantificar los resultados obtenidos.

Seguimiento y monitoreo: Evaluación continua del producto o servicio ofrecido.

Formalización: Diseño de parámetros y comportamientos que una asociación formula, con la finalidad de brindar seriedad y orden a las actividades por ellos emprendidos.

Resumen

La transformación de la Incubadora de empresas de la Fundación Frisby (ACUMA) ha puesto al descubierto la necesidad de implementar una estrategia de crecimiento sistémico que permita su desarrollo adecuado para la canalización de nuevas oportunidades que se le presentan y la optimización de sus recursos técnicos y humanos, con la finalidad de favorecer nuevos emprendimientos con rentabilidad social.

ACUMA, surgida como una idea para apoyar el emprendimiento de los estudiantes del colegio que tiene la Fundación Frisby, ha permitido desarrollar las habilidades de sus estudiantes y a través de la formación técnica ha logrado que adolescentes de estratos 2 y 3 principalmente, obtengan nuevas fuentes de ingresos para sus familias y puedan generar proyectos sostenibles en el tiempo, además, contribuyen a la generación de empleo y mejoramiento social de su entorno.

Ante los buenos resultados de los proyectos provenientes de la gestión de ACUMA, ante empresas del sector público y privado, muchas han manifestado su interés por aportar recursos para complementar los esfuerzos realizados por esta Incubadora de Empresas con el ánimo de lograr un mayor impacto social a través de la vinculación de nuevos emprendedores, incluso, externos al colegio de la Fundación. El crecimiento tan rápido de ACUMA ha sido inesperado, por lo cual requiere una estrategia de crecimiento que le permita mantener su fin social y optimizar todas sus oportunidades; tarea en la cual nos pusimos los estudiantes de MBA en Eafit Pereira, Mauricio Ángel Vallejo y Dadladier Méndez Ramírez.

Palabras clave: pre-incubación - incubación, innovación, emprendimiento, estrategia, crecimiento, desarrollo social.

Introducción

La Incubadora de Empresas de la Fundación Frisby, ACUMA, surgió como una iniciativa para brindar posibilidades de desarrollo a ideas de negocio presentadas por los estudiantes del colegio de la misma Fundación, es decir, como una oportunidad de creación y consolidación de proyectos empresariales con aparentes factores de viabilidad para incursionar al mercado, por lo cual, valía la pena apoyarlos para que no se quedaran en proyectos estudiantiles.

De esta manera se fue configurando la oferta de ACUMA, como respuesta a las necesidades primarias de los jóvenes gestores de los proyectos; fue así como adecuaron instalaciones, infraestructura física con laboratorio para la investigación y desarrollo de los productos. Se empezó a ahondar en temas apoyo técnico para el mejoramiento de la producción, asesoramiento en cuanto los procesos administrativos, apoyo financiero para la compra de materias primas y promoción en ferias y eventos de emprendimiento.

ACUMA logró un importante apoyo tras participar en una convocatoria de Innpulsa Colombia y esto empezó a darle otra dimensión a la incubadora de empresas, puesto que, lo que en principio se pensó de manera interna para la Fundación Frisby, empezó a ganar relevancia. Comenzó a notarse que muchos emprendimientos realmente pueden entrar a ser muy competitivos en el mercado, que cada vez los estudiantes son más innovadores y se entusiasman con la idea de emprender; además, incluso emprendedores externos empezaron a manifestar su deseo de ingresar a ACUMA. Todo esto, acompañado del interés expresado por algunas empresas grandes de conocer procesos y desarrollo de emprendimientos en particular.

Así las cosas, surge la necesidad de crear una estrategia de crecimiento para ACUMA, con el objetivo de poder aprovechar las oportunidades que crecen de manera inusitada. Con ese propósito los estudiantes de MBA de Eafit Pereira, Mauricio Ángel Vallejo y Dadladier Méndez Ramírez, nos sumergimos en el ámbito de ACUMA, donde encontramos

importantes fortalezas en cuanto a su talento humano, infraestructura física y posibilidad de recursos económicos; asimismo, significativas oportunidades para proyectarse y crecer, como ya se ha mencionado. Sin embargo, también percibimos de manera rápida algunas debilidades y amenazas, por lo cual enrutamos la investigación para conocer de manera detallada el sector de las incubadoras, los matices y retos del emprendimiento, y por supuesto, concluir con la formulación de la estrategia.

Durante cerca de ocho meses estuvimos realizando trabajo de observación en ACUMA, gracias al acompañamiento de su directora Clara María Céspedes González, asistimos a eventos de exposición exclusivos de los emprendedores de esta Incubadora y ferias de emprendimiento regionales, en las cuales participaron. Todo esto lo acompañamos de entrevistas y el resultado fue conocer internamente la organización.

La investigación bibliográfica, noticiosa y de estudios académicos e incluso económicos de entidades como el BID, FOMIN, el SENA, entre otros, sobre las características de las Incubadoras de Empresas y su impacto, y, acerca del Emprendimiento, sus matices, realidades y retos, tanto en el ámbito nacional como latinoamericano, nos dieron un complemento ideal para entender tanto los factores internos como externos de ACUMA a tener en cuenta.

Abordamos la formulación de la estrategia a partir de herramientas elementales para ello, como las aportadas por Minszberg, Porter y Osterwalder; a través de las cuales analizamos los factores competitivos, sus distintos escenarios y planteamos la propuesta de valor para ACUMA.

En este trabajo formulamos una estrategia competitiva para que ACUMA crezca de manera sistémica. La estrategia implica que esta Incubadora de Empresas empiece a desarrollar varias de sus actividades a partir de criterios más rigurosos en cuanto a la selección de emprendedores que incubará; hacer ajustes en su espacio físico, ampliar su planta de talento humano y asumir compromisos en la gestión y consecución de aliados

claves para su financiamiento, puesto que, si bien es cierto que el objetivo es continuar siendo una Incubadora sin ánimo de lucro, cuyo principal reto es la rentabilidad social a partir de la generación de oportunidades para jóvenes y desarrollo económico para la región, también es cierto que debe ser una organización financieramente autosostenible.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Formular la estrategia competitiva para la Incubadora de empresas de la Fundación Frisby, ACUMA, que contribuya a su crecimiento futuro, con el objetivo de maximizar los recursos técnicos y económicos con los que cuenta actualmente y aprovechar posibles convenios con grupos empresariales dispuestos a apoyar económicamente nuevos emprendimientos.

1.2 Objetivos específicos

- Determinar los parámetros técnicos, alcances de mercado y viabilidad de cada idea de negocio para convertirse en empresa dentro de la Incubadora, con el ánimo ser eficientes y eficaces en las iniciativas que se apoyarán.
- Proponer una estructura organizacional que opere desde ACUMA para brindar apoyo profesional y generar estabilidad a las nuevas empresas durante sus dos primeros años de funcionamiento.
- Establecer un plan de acción a tres años para garantizar el financiamiento de ACUMA, a través de sus recursos propios, la vinculación de empresas del sector privado y el apoyo de entidades públicas del Estado.

2. Planteamiento del problema

2.1 Definición del problema

Existen diferentes referencias acerca del origen o nacimiento de las incubadoras de empresas, pero no existe una certeza absoluta al respecto; sin embargo, la mayoría de versiones concuerdan en que, la primera incubadora se presentó en Estados Unidos en la década del 50 (National Small Business Administration de los Estados Unidos; NBIA, 2011), aunque su configuración en este país se dio en los años 70s, misma década en la que se crearon las primeras incubadoras en Europa; inicialmente en Ucrania e Inglaterra (Kantis, Federico y Menéndez, 2017).

No obstante, el concepto de incubadora de empresas se ha universalizado y más allá de las mínimas diferencias que puedan existir entre las distintas definiciones entregadas por organismos como National Business Incubation Association de EE.UU. (NBIA); UK Business Incubation (UKBI); The European BIC Network (EBN); y Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA (Sena – Fonade, 2005), entre otras, todas coinciden en que son espacios donde las nuevas y pequeñas empresas tienen la posibilidad de surgir, crecer y consolidarse, obteniendo contribución en diferentes aspectos: tecnológico, técnico, financiero y físico, es decir, apoyo tanto de talento humano como de infraestructura.

De acuerdo con informes de la National Small Business Administration de los Estados Unidos (NBIA), la tasa de éxito para empresas incubadas oscila entre el 75 y el 80%, frente al 20 ó 25% de negocios no incubados, al término de los primeros tres años. Entre tanto, según datos de la Comisión Europea, el 80% de las empresas innovadoras europeas cierran antes de completar un año, cifra que se reduce al 20% para empresas instaladas en incubadoras.

Se estima que en el mundo puede haber alrededor de 3.000 incubadoras de empresas, de las cuales 1000 en Norteamérica; con un gran auge en México donde se calcula que la cifra

ya está cercana a las 500. En Suramérica el número sería de unas 250, registrando la mayor concentración en Brasil, con más de 160.

Las ventajas que ofrecen las incubadoras de empresas son notablemente productivas para contribuir a la generación de empleo y la dinamización de las economías, en consecuencia, en América Latina, a partir de los 90s también empezaron a tener un surgimiento importante, principalmente en Brasil y actualmente en México. En Colombia es un concepto que todavía está en su fase inicial, por lo cual, son pocas las incubadoras consolidadas. Según afirma el Sistema nacional de creación e incubación de empresas (SNCIE), para el año 2006 se esperaba contar con cuarenta en todo el territorio nacional, no obstante, no se encuentra un reporte más actual al respecto, lo cual indica la baja relevancia que todavía se les da en este país; aunque se tiene conocimiento de varias importantes que realizan una labor bastante completa.

Así las cosas, se puede destacar que una buena incubadora de empresas puede ser una plataforma extraordinaria para los negocios incubados, pero llegar a ese nivel de competencia exige un conocimiento amplio del concepto y una organización estructurada y sistémica para el correcto funcionamiento de la incubadora.

Al igual que los emprendedores y sus emprendimientos, las incubadoras también son organizaciones y, como tales, atraviesan un proceso de desarrollo que, en una gran cantidad de casos, sufre momentos determinantes (Greiner, 1972). Sortear esos obstáculos resulta fundamental para su consolidación. (Kantis, 2017)

Precisamente uno de los retos de las incubadoras de empresas es asimilar las características del emprendimiento, puesto que este concepto en América Latina, y por supuesto en Colombia, está determinado por las condiciones sistémicas que dificultan la intención de emprender.

De acuerdo con las conclusiones del (ICSEd-Prodem, 2014, p. 34), Chile, México, Brasil, Costa Rica y Argentina, son los cinco países de América Latina con mejores

condiciones sistémicas para el emprendimiento. Colombia se ubica en este ranking en el séptimo puesto, con una diferencia mínima frente al sexto, Uruguay, que a su vez, está muy cerca a los top 5.

Tabla 1

América Latina en perspectiva

Ranking en América Latina	País	Valor ICSEd-Prodem	Posición en el ranking global
1	Chile	40,62	26
2	México	34,98	31
3	Brasil	34,94	32
4	Costa Rica	34,86	33
5	Argentina	34,03	36
6	Uruguay	33,18	37
7	Colombia	32,36	38
8	Perú	29,12	43
9	Panamá	28,16	44
10	Ecuador	27,57	45
11	Bolivia	22,65	48
12	Venezuela	22,47	49
13	El Salvador	20,24	50
14	Guatemala	14,14	52
15	R. Dominicana	12,88	54

Fuente: Elaboración propia, basado en ICSEd-Prodem. / Source: Own elaboration based on ICSEd-Prodem (Kantis, Federico, Ibarra, 2014, p. 34)

A pesar de su séptima posición en el ranking de América Latina, Colombia presenta un indicador que resulta bastante alentador a la hora de mirar el panorama del emprendimiento en este país, se trata del Capital humano emprendedor, en el cual este país supera incluso a Chile. “Ambos países se ubican entre los top 20 del ranking internacional, aunque no superan la barrera de los 40 puntos. Les sigue, a cierta distancia, Argentina. En el otro extremo de la tabla se encuentran países como Guatemala, Dominicana, Ecuador y México con valores inferiores a 20 puntos” (Kantis, Federico e Ibarra, 2014, p. 34).

Tabla 2

Capital humano emprendedor

Ranking en América Latina	País	Valor ICSEd-Prodem	Posición en el ranking global
1	Colombia	39,90	19
2	Chile	38,38	20
3	Argentina	30,84	30
4	Brasil	27,32	34
5	Venezuela	24,00	36

Fuente: Elaboración propia en base a ICSEd-Prodem

Sin embargo, nuestra realidad se encuentra muy lejos de lo que registran en ese aspecto países como Singapur, Hong Kong, Canadá y Estados Unidos, en los cuales la alta aspiración y el riesgo están mucho más generalizados entre los emprendedores. No obstante, como factor positivo también se destaca que:

América Latina ha estado beneficiándose de las buenas condiciones de la demanda que, por lo general, han estado asociadas al incremento en los precios internacionales de los principales bienes exportados y a la expansión de las clases medias. Esta podría ser una buena noticia para los emprendedores de la región dado que contar con una demanda ampliada debería contribuir al aumento de las oportunidades de negocios. (Kantis, Federico e Ibarra, 2014, p. 20)

Además, también se consolida como un elemento favorable que la cultura ha evolucionado positivamente y hoy en día los emprendedores suelen ser bien vistos y valorados en la mayoría de los países. Esta situación es muy positiva, porque suele incidir favorablemente sobre el deseo de emprender de las personas. (Kantis, Federico e Ibarra, 2014, p. 20).

Aun así, no se puede perder de vista que, en términos generales, las debilidades son mayores que las fortalezas y ese no es un dato menor para una región que apenas madurando en cuanto a los procesos de emprendimiento, y sobre todo, para las consideraciones que debe tener presentes ACUMA como incubadora de empresas.

Tabla 3

En América latina es más común encontrar debilidades que fortalezas

Condiciones de la demanda	100%
Cultura	53%
Plataforma de CTI	100%
Capital social	87%
Capital humano emprendedor	80%
Estructura empresarial	66%
Financiamiento	60%

Fuente: Elaboración propia en base a ICSEd-Prodem

Para concluir, destacaremos también las fortalezas existentes para Colombia en las dimensiones de Condiciones de demanda y Cultura, en las cuales los promedios son superiores a los cuarenta puntos, e incluso, las diferencias con los desarrollados en estos aspectos, como Estados Unidos, Filandia, Singapur y Canadá, son mínimas.

En el proyecto ACUMA (Laboratorio de incubación empresarial para la agroindustria), que surgió como una iniciativa empresarial presentada a Innpulsa, que permitió crear una institución para desarrollar la función de incubación para las ideas de negocio resultantes del proceso de investigación que llevan a cabo los estudiantes de grado 9°, 10° y 11° del colegio de la Fundación Frisby, evidenció la necesidad de contar con una estrategia para el crecimiento sistémico que garantice el aprovechamiento de distintas oportunidades que se le empezaron a presentar.

Con los recursos aportados por Innpulsa para esta iniciativa empresarial y recursos propios de la Fundación Frisby, se inició un proceso de formación para los estudiantes del colegio, brindándoles acompañamiento técnico en la implementación de sus ideas de negocio y puesta en marcha de sus emprendimientos.

Luego de materializar los productos agroindustriales derivados de las ideas de negocio de los estudiantes, se empezó el proceso de divulgación de los emprendimientos en ferias y

eventos, en donde no solo los emprendedores pertenecientes a ACUMA quisieron ser vinculados, también emprendedores externos e incluso varias entidades públicas y privadas, mostraron su interés por ser parte de esta iniciativa.

Al tener en cuenta la situación antes mencionada, ACUMA se está viendo enfrentada al reto de un crecimiento acelerado debido al interés de nuevos emprendedores por ser vinculados con el Laboratorio de incubación empresarial para la agroindustria, además están llegando empresas privadas que tienen programas de responsabilidad social empresarial dispuestas a aportar recursos para apoyar nuevas ideas de negocio que lleven a generar un desarrollo social.

Identificando las dificultades que trae el crecimiento acelerado y la buena acogida de sus proyectos de emprendimiento, ACUMA debe plantearse cuáles serán sus principales estrategias para garantizar un desarrollo ordenado, de manera que, si decide involucrar a nuevos emprendedores y aceptar la llegada de nuevas fuentes de financiación, esta iniciativa empresarial no pierda el fin por el cual surgió, que resulta ser muy explícito de acuerdo con su propósito: “crear en el potencial de la industria de alimentos, la agroindustria, y a partir de allí, acompañar a los emprendedores que apuntan a estos sectores y a su cadena de valor”.

2.2 Justificación

Una incubadora de empresas es en sí misma una organización que requiere una planificación adecuada para alcanzar un correcto proceso de desarrollo y evolución (Greiner, 1972). Así pues, la formulación e implementación de una estrategia de crecimiento le permitirá a ACUMA fortalecer sus distintos servicios, optimizar sus recursos humanos, técnicos y financieros, y por supuesto, aprovechar las oportunidades que se le están presentando debido al interés de apoyarla que han expresado otras empresas y entidades.

Con esta estrategia se establece una hoja de ruta para los próximos tres años de la incubadora de empresas ACUMA, en consecuencia, habrá mayor claridad en el proceso a seguir con los emprendedores que sean admitidos en el proyecto, determinando no solo las condiciones que deben cumplir sino también los beneficios y parámetros del acompañamiento profesional y financiero que recibirán. Asimismo, se expone un mecanismo para la vinculación de nuevos aportantes a ACUMA, con lo cual se favorecerá el crecimiento de la incubadora y por ende el de los emprendedores.

Así las cosas, con esta estrategia de crecimiento se fortalece el proyecto ACUMA (Laboratorio de incubación empresarial para la agroindustria) y se beneficia a jóvenes con novedosas y buenas ideas de negocio que, en cualquier otro escenario podrían perderse con facilidad por falta de acompañamiento técnico, infraestructura física o financiamiento inicial.

El crecimiento sistémico y organizado de ACUMA beneficiará principalmente a los estudiantes de los grados 9°, 10°, 11° y egresados del colegio de la Fundación Frisby, sin embargo, también tendrá la posibilidad de albergar emprendedores del sector agroindustrial que cumplan los parámetros misionales de la incubadora.

La consolidación de emprendimientos del sector agroindustrial serán un aporte al desarrollo económico de la región cafetera, principalmente el departamento de Risaralda, puesto que, no solo los jóvenes beneficiarios de la incubadora podrán hacer realidad sus ideas de negocio, sino que a su vez serán generadores de empleo, con lo cual se cumplirá la finalidad del proyecto ACUMA, generar rentabilidad económica y social, convirtiéndose así en un referente para otras entidades en Colombia.

3. Marco conceptual

3.1 Definición e introducción

Las incubadoras de empresas son organizaciones que tienen como misión contribuir a la creación y crecimiento de emprendimientos con la finalidad de que logren consolidarse como empresas. A través de diferentes servicios y beneficios que ofrecen desde la posibilidad de infraestructura física hasta financiamiento, pasando por asesoría y acompañamiento de expertos, las incubadoras se han constituido en escenarios que garantizan una mayor posibilidad de supervivencia para cualquier idea de negocio puesta en marcha. Se estima que el porcentaje de empresas que superan los tres años de funcionamiento cuando se gestan en una incubadora oscila entre 75% y 80%, mientras que el porcentaje de los emprendimientos que inician su camino de manera individual y solitaria solo llega al 30%.

Dentro de este trabajo enmarcamos la relevancia de los conceptos: incubadora de empresas, innovación, emprendimiento, estrategia, fundamentales para la comprensión de lo que es ACUMA y los aspectos a tener en cuenta en la formulación de su estrategia. Para ahondar en estos hemos revisado bibliografía existente y la aplicación conceptual en trabajos que contienen alguna similitud con el presente.

3.1.1 Incubadora de empresas.

La Real Academia Española (RAE, 2018) define la incubación como la “acción y efecto de incubar o incubarse”, que a su vez se describe en una de sus acepciones como el desarrollo de un ente u organismo antes de su plena manifestación. De allí se extrae el concepto a las incubadoras de empresas, debido a su sentido misional. Entre tanto, la Atlantic International University expone que la incubación es una puesta en marcha de un proyecto o un plan de negocios estructurado en la etapa de pre incubación, con el fin de llegar al mercado con productos o servicios. En esta etapa se concentran los esfuerzos en

disminuir los riesgos de este negocio y fortalecerlo a través de apoyo experimentado, redes de contacto y una serie de servicios destinados a facilitar la implementación del proyecto, transformando los avances científicos y tecnológicos en éxitos industriales y comerciales.

Entendida la incubación como la esencia de las incubadoras de empresas, revisaremos este concepto desde sus distintas descripciones. Algunas de las principales definiciones de incubadora de empresas son frecuentes en distintos estudios o análisis sobre el tema, como las expuestas en la Guía de buenas prácticas para las incubadoras de empresas (Sena - Fonade, 2005), que se presentan a continuación:

Tabla 4

Guía de buenas prácticas para las incubadoras de empresas

AUTOR	DEFINICIÓN
Taller de Helsinki	Un lugar en donde las firmas nuevamente creadas se concentran en un espacio limitado. Su objetivo es mejorar el crecimiento y el índice de supervivencia de estas, proveyendo un edificio modular con las instalaciones comunes (de telefax, de instalaciones que computan, de etc.) así como con ayuda y servicios de asistencia gerencial. El énfasis principal está en el desarrollo y la creación de empleos locales.
National Business Incubation Association de EE.UU. (NBIA)	La incubación de negocios es un proceso dinámico del desarrollo de la empresa. Las incubadoras consolidan las firmas jóvenes, ayudándoles a sobrevivir y a crecer durante el período del start-upen que son las más vulnerables. Las incubadoras proporcionan ayuda gerencial, tienen acceso al financiamiento y a la exposición orquestada al “Critical Business” o a los servicios de ayuda técnicos. También ofrecen servicios compartidos de oficina, acceso a equipos, arriendos flexibles y espacio extensible, todos bajo un solo techo.
UK Business Incubation (UKBI).(www.ukbi.co.uk).	La incubación de negocios es un proceso dinámico del desarrollo del negocio. Es un término que cubre una variedad amplia de procesos que ayudan a reducir el porcentaje de problemas de las compañías en sus primeros años y acelera el crecimiento de las compañías que tienen el potencial para generar impactos sustanciales de empleo y ventas. Una incubadora de negocios tiene

AUTOR	DEFINICIÓN
	<p>como característica la agrupación de pequeñas unidades de trabajo, a las que proporciona un ambiente instructivo y de apoyo a los empresarios en el start-up durante sus primeros años. Las incubadoras proporcionan tres elementos principales para el desarrollo de negocios exitosos: Un emprendedor y ambiente de aprendizaje. Fácil acceso a los mentores e inversionistas. Visibilidad y posicionamiento en el mercado.</p>
<p>The European BIC Network. (EBN)</p>	<p>Los Centros de Negocios e Innovación de la Comunidad Europea (EC BICs) son organizaciones de ayuda para las Pequeñas y Medianas Empresas Innovadoras (PyME) y los empresarios, que funcionan en el interés público, son instalados por los operadores económicos principales en un área o una región, para ofrecer una gama de los servicios integrados de dirección y de ayuda para proyectos realizados por los PyMEs innovadoras, contribuyendo de tal modo al desarrollo local y regional.</p>
<p>Servicio Nacional de Aprendizaje. (SENA)</p>	<p>Las Incubadoras de Empresas son Instituciones que aceleran el proceso de creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras a partir de las capacidades emprendedoras de los ciudadanos. Estas instituciones pueden compararse con laboratorios de empresarismo de la época, cuyos insumos son ideas y equipos de conocimiento y los productos son empresas rentables. Su principal labor consiste en transferir a los emprendedores una forma de pensar: El pensamiento empresarial. Las incubadoras son organizaciones sin ánimo de lucro, con formadas con un carácter tripartito a través de alianzas entre el Sector Público, Privado y Educativo. Son socios o promotores de estas instituciones Entidades de Formación (Técnicas, Tecnológicas y Universitarias); Empresas Públicas y Privadas; Gobiernos locales (Gobernaciones y Alcaldías); Gremios, Cámaras de Comercio y en algunos casos Sindicatos.</p>

Fuente: (Sena - Fonade, 2005)

De otro lado, vale la pena decir que las incubadoras de empresas son altamente beneficiosas para el desarrollo de los emprendimientos porque responden a dificultades particulares o puntuales de las organizaciones nacientes. Por ejemplo: Una dificultad que enfrentan los empresarios cuando desarrollan sus conceptos de negocios y marketing es

cómo mantenerse actualizado en las tendencias del negocio y de consumo. Un programa de incubación de negocios en Alabama utiliza talleres de análisis de tendencia para ayudar a sus participantes a solucionar esta dificultad (Lichtenstein & Lyons, 2003). Este referente teórico nos permite conocer de manera detallada en qué consisten las incubadoras de empresas, las diferentes tendencias y técnicas que se utilizan en las fases del proceso: identificación de ideas, gestación, desarrollo y posicionamiento.

Por otra parte, al revisar la “Guía de buenas prácticas”, elaborado como elemento clave para el estudio Evaluación analítica del diagnóstico de las incubadoras de empresas asociadas al Sistema nacional de creación e incubación de empresas liderado por el Sena – SNCIE-, encontramos que tiene como objetivo identificar los factores de éxito de las experiencias significativas en el ámbito internacional y nacional, articular y contrastar con las experiencias nacionales a fin de poder modelar lo mejor de estas experiencias e identificar las diferencias que agregan valor a nivel nacional desde un enfoque de un desarrollo endógeno y de sistemas regionales de innovación (Nodriz Incubation Partner, 2005). El conocimiento de las experiencias que han vivido otras incubadoras de empresas, tanto aquellas que han tenido éxito como las que han fracasado, puede generar un punto de referencia importante con el propósito ahondar en las buenas prácticas e implementarlas en ACUMA.

Finalmente, se observa que el “Diseño de implementación de una incubadora de negocios agroindustriales”, hace una descripción de los aspectos técnicos y económicos que se deben tener en cuenta para la implementación de una incubadora de negocios en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional Mayor San Marcos, de Perú; en la cual, un pequeño negocio agroindustrial puede alojarse y tener acceso a recursos y relaciones necesarios para su crecimiento y desarrollo. (Industrial Data, 2002). Este referente teórico nos sirve como instrumento ilustrativo sobre las necesidades para la gestación de ideas de negocio del sector agroindustrial, que es justamente en el cual se enfoca ACUMA.

Para puntualizar el concepto de Incubadoras de empresas, es importante destacar que, a pesar de que la funcionalidad es similar, hay distintos tipos de ellas, puesto que son clasificadas de acuerdo con la generación a la cual corresponden, según lo expone el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Existen 3 generaciones de incubadoras de empresas:

- La primera es la de incubadoras con un soporte reactivo de negocio, que brindan principalmente servicios elementales y alojamiento compartido. Básicamente ofrecen soluciones inmobiliarias.
- En la segunda generación, a estos servicios se agrega soporte y tutoría (coaching) al desarrollo de negocios.
- En la tercera generación, se incrementa el apoyo para que las empresas incubadas accedan con mayor facilidad a las fuentes de financiamiento. Los programas de soporte generalmente incluyen participación por diferentes vías en la empresa asistida. (Manual de Incubación BID / FOMIN / LATU, 2011)

El Manual de implementación de incubadoras de empresas (Bóveda, Oviedo, Luba, 2015) elaborado por el Proyecto INCUNA - JICA para la Universidad Nacional de Asunción (Paraguay), que contempla un análisis minucioso del origen y comportamiento actual de estas organizaciones en América Latina, destaca las siguientes definiciones:

Tabla 5

Tipo y definición de incubadora de empresas

TIPO DE INCUBADORA DE EMPRESAS	DEFINICIÓN
De base tecnológica	<p>Este tipo de incubadora ayuda en la promoción de la alta tecnología, como software, la biotecnología, la robótica, las empresas de instrumentación y de la información y la comunicación (TIC). Incuban a las mismas desde la investigación y el desarrollo hasta la comercialización. El objetivo es crear nuevas empresas de alto valor agregado, fundadas en el desarrollo de tecnologías y la innovación.</p> <p>Sus objetivos son: promocionar el desarrollo de Empresas de Base Tecnológica (EBT), dando herramientas de apoyo innovador en su proceso de aprendizaje, facilitar la iniciativa empresarial y articular la relación entre los investigadores y los centros académicos.</p>
Múltiple, de base general o mixta	<p>Su característica fundamental es la creación de empresas que se dedican a varios tipos de negocios. No se centran en la creación de empresas específicas, sino que promueven la creación de nuevas empresas en un ámbito bastante amplio. Pueden promover las empresas de gestión social, comercial, industrial e incluso tecnológica, así como empresas de servicios tecnológicos y pequeñas empresas de la industria ligera.</p> <p>El objetivo de estas incubadoras es promover el crecimiento económico e industrial continuo de las regiones mediante el desarrollo general de nuevas empresas. Se focalizan en el apoyo a la técnica, gestión, marketing y manejo de recursos financieros entre otros.</p>
De micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) para el desarrollo económico.	<p>Su objetivo es el de promover la creación de empresas en regiones con problemas Económicos y con bajas posibilidades de desarrollo en el mediano y largo plazo. Estas incubadoras de empresas son a menudo una mezcla de varios tipos de negocios y por lo general se focalizan en los grupos vulnerables (indígenas, mujeres que sostienen la familia, grupos sociales desprotegidos, etc.). Son inversiones normalmente asumidas por el Estado.</p>

Fuente: Bóveda, Oviedo, Luba, 2015.

Es común encontrar distintas clasificaciones de incubadoras de empresas por sectores de la industria en los que se especializan; principalmente las dedicadas a empresas de tecnología, telecomunicaciones y servicios acentúan su diferenciación respecto a las agroindustriales o manufactureras, puesto que sus dinámicas, por razones del desarrollo de la idea de negocio, son muy diferentes, pero, los porcentajes de efectividad y beneficios suelen similares.

Hay otras formas de clasificar a las incubadoras de empresas. Hay quienes la dividen en abiertas y cerradas, en remotas (extra muro) y físicas (intra-muro).

Las incubadoras de empresas cerradas son aquellas de acceso exclusivo para determinado rubro, o determinada organización, mientras que las abiertas no tienen estas limitaciones.

Las físicas son aquellas incubadoras en las que los emprendedores ocupan un lugar físico en el edificio de la incubadora, también conocida como incubación intra-muro.

Las remotas brindan servicios de incubación de manera virtual y los incubados no están localizados en el edificio de las incubadoras de empresas, también conocidas como incubación extra muro. (Bóveda, Oviedo y Luba, 2015)

En cualquier caso, las empresas que crecen dentro de una incubadora se benefician en su proceso, bien sea en la pre-incubación, la incubación o la post-incubación, ya que todo lo que reciben les garantiza una alta posibilidad de consolidarse y el costo es relativamente bajo, debido a la configuración que tienen la mayoría de esas organizaciones de operar sin ánimo de lucro.

Otra característica positiva de las incubadoras de empresas es que también actúan como componentes de redes de conexión interempresarial, brindando la posibilidad a los emprendedores de acceder a clientes o proveedores que les generen márgenes favorables para sus objetivos o búsquedas permanentes por lograr ventajas competitivas en el mercado. Incluso, el conocimiento o asesoría que pueden obtener de empresas consolidadas es un valor agregado que para los nuevos empresarios resulta bastante importante.

Cabe anotar que, también existen incubadoras de empresas con ánimo de lucro, cuyo funcionamiento es similar al de cualquier otro tipo de organización y valoran el costo de

sus servicios de acuerdo al nivel de acompañamiento que requieran los emprendedores, por lo tanto, en esos casos son clientes.

3.1.2 Innovación.

Es la introducción o un significativamente mejorado producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar del trabajo o las relaciones exteriores (Manual de Oslo).

La innovación es una característica inherente a la sociedad humana. Es especialmente importante en el surgimiento de una sociedad del conocimiento, donde la creación y comercialización de las nuevas ideas apuntalan tanto el éxito nacional como el éxito internacional de las empresas. Las ideas, los métodos, las estructuras innovadoras, además de los nuevos productos o servicios son los principales impulsores del crecimiento organizacional y económico. Las diversas industrias del mundo moderno viven diferentes niveles de esfuerzos innovadores sin precedentes. Las compañías contemporáneas producen y ofrecen bienes y servicios de alta calidad en todo el mundo. En este sentido, se crean nuevos mercados, se extienden los actuales y se cierran otros más (Ramos y Ramos, 2012).

3.1.3 Emprendimiento.

La Real Academia Española (RAE 2018) lo define como la acción de "emprender": Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

(Ley no. 1014 de 2006. "de fomento a la cultura del emprendimiento" Artículo 1, Capítulo D).

El emprendimiento no es un término cuya definición se encuentre en un diccionario, no obstante, se ha vuelto bastante común en el ámbito empresarial, puesto que ha tomado forma propia e identidad dentro de la sociedad. Cuando se habla de emprendimiento nos referimos al efecto de emprender, que en el argot organizacional se entiende como el inicio de un proyecto con el objetivo de sacar adelante una idea y constituir un negocio, afrontando diversas dificultades a partir de un gran esfuerzo personal, tanto de tiempo como intelectual y económico.

Se dice que el emprendimiento surgió desde mediados del siglo XIX, cuando empezaron a emerger negocios con la revolución industrial, sin embargo, este concepto continúa configurándose en América Latina, siendo estudiado y tenido en cuenta como factor fundamental para el desarrollo de las economías de la región.

En el marco de este trabajo es fundamental ahondar en lo que es el emprendimiento, y sobre todo, los matices o componentes que inciden en él, puesto que una incubadora de empresas, como lo es ACUMA, es en gran medida un cuna de emprendedores.

Al revisar estudios recientes, actualizados y amplios sobre emprendimiento, es satisfactorio darle una mirada al Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico Una Herramienta para la acción en América Latina (ICSEd-Prodem, 2014), una herramienta que ayuda a identificar las principales fortalezas y debilidades de los países para el surgimiento y desarrollo de emprendedores y nuevas empresas dinámicas.

Este documento realizado por el doctor Hugo Kantis y los magister Juan Federico y Sabrina Ibarra García, contempla documentación y estudios, varios de ellos realizados por este mismo grupo, recopilados y publicados durante los últimos veinte años. Así pues, con el ánimo de aprovechar esta valiosa investigación y haciendo un reconocimiento especial a

quienes la realizaron, en el presente capítulo exponemos varios de sus aportes como elementos claves para describir el emprendimiento.

Un primer aspecto a destacar del ICSEd-Prodem, 2014 es que este hace sus consideraciones a partir de la necesidad de la creación de emprendimiento dinámico. “Un emprendimiento dinámico es aquel cuyo crecimiento le permite abandonar en pocos años el mundo de la microempresa para transformarse en una pyme competitiva con potencial y proyección de seguir creciendo” (Kantis, Federico e Ibarra, 2014, p. 25).

Conceptualmente, a este tipo de emprendimientos debe apuntarle ACUMA, a aquellos cuya estructura permitan vislumbrar un desarrollo adecuado, con la capacidad de consolidarse para contribuir al desarrollo económico y social. “En particular, los emprendimientos con potencial de crecimiento, con propuestas de valor diferenciadas e innovadoras y liderados por equipos emprendedores con vocaciones y capacidades empresariales, son los que generan más empleos de calidad y mayor diversificación del tejido productivo” (Kantis, Federico e Ibarra, 2014).

Así pues, a la hora de incubar un emprendimiento, no solo se debe tener en cuenta la idea de negocio, es vital que una serie de circunstancias que afectan el proceso sean tenidas en cuenta y abordadas. El contexto social, cultural y económico del emprendedor son claves, por esa razón, se contempla el emprendimiento dinámico dentro de un enfoque sistémico.

El Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico una herramienta para la acción en América Latina (ICSEd-Prodem, 2014) expone diez dimensiones constitutivas que reflejan los principales factores sociales, culturales, económicos y políticos que contribuyen a entender la situación en materia de emprendimiento dinámico y sus perspectivas futuras.

Capital humano emprendedor, cultura, condiciones sociales, sistema educativo, condiciones de la demanda, estructura empresarial, plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (plataforma cti), financiamiento, capital social, y, políticas y regulaciones, son las diez dimensiones clave.

El capital humano emprendedor hace referencia a la existencia de emprendedores capaces de construir propuestas de valor potentes, lo cual, no se surge de manera aislada a la Cultura, donde los valores y la creencias pueden ser determinantes, más aún, cuando existen situaciones especiales con las familias, es decir, las condiciones sociales. en ese mismo orden, el funcionamiento del sistema educativo tiene una alta correlación.

En las tres siguientes dimensiones hay una observación de mayor profundidad sobre aspectos de alta relevancia para la estructura cualquier organización.

El enfoque sistémico también considera a aquellos factores que influyen sobre la existencia de oportunidades de negocios tales como las Condiciones de la demanda, por ejemplo el tamaño y dinamismo del mercado, el perfil de las firmas que conforman la Estructura empresarial y los esfuerzos registrados en el campo de la ciencia y tecnología, a los que el ICSEd-Prodem denomina Plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (Plataforma de CTI) (Kantis, Federico e Ibarra, 2014, p. 24).

Para concluir con las diez dimensiones, se habla de Financiamiento, “para crear y hacer crecer el emprendimiento (para etapas tempranas, para expansión, capital de trabajo)”;

Capital Social, el cual se refiere a un ambiente de confianza que facilite la construcción de puentes para tejer redes de contacto con otros actores clave (empresarios, instituciones, etc.); y finalmente, se analiza el contexto de Políticas y regulaciones, ya que:

Los gobiernos establecen distintas normas (por ejemplo habilitaciones y permisos, impuestos y regulaciones al comercio exterior) que pueden resultarles más o menos amigables a los emprendedores. También implementan políticas que, por acción u omisión, acaban incidiendo sobre los emprendedores y sus empresas” (Kantis, Federico, Ibarra, 2014, p. 26).

3.1.4 Estrategia

La primera definición de estrategia a la que nos podemos remitir es la dada por el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), puesto que hace referencia al origen del latín, el griego y su relación con asuntos militares. “Del lat. *strategia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. *στρατηγία* *stratēgía* 'oficio del general', der. *δεστρατηγός* *stratēgós* 'general'”. Agrega la definición que es el: “arte de dirigir las operaciones militares”, sin embargo, en su tercera acepción define que, “en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.

El término ha trascendido a los distintos aspectos o campos de acción de los hombres. En la guerra, el deporte, la política y por supuesto en el sector empresarial, se habla de estrategia; justamente en este último nos centraremos en el presente capítulo.

En el mundo corporativo no existe una única definición de estrategia, existen varias que han sido entregadas por distintos investigadores, académicos y empresarios, las cuales pueden contemplar diferentes matices, de acuerdo con el momento de la historia y el contexto económico en el que han sido concebidas. Esta situación resulta coherente con el significado e impacto de estrategia, puesto que esta debe ser dinámica, consecuente con las circunstancias a las que deba responder.

No obstante, la mayoría de definiciones de estrategia generadas en el ámbito de la empresa, apuntan a factores comunes como los objetivos, las metas, el posicionamiento, la competitividad y el largo plazo, entre otros, relacionados con la misión, visión y acciones a realizar.

Estrategia es la: “determinación de las metas básicas de largo plazo y los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo esas metas”, según definió Alfred Chandler (*Strategy and Structure*, 1962).

Algunos interpretan esa definición de Chanler como un proceso que surge principalmente de una reorganización y decisiones centradas en la realidad interna de la organización, para luego contemplar los factores externos. La discusión puede quedar abierta para los estudiosos y seguidores del autor, lo cierto es que, no existen fórmulas o maneras únicas de plantear una estrategia.

Michael Porter, por ejemplo, en sus definiciones ya contempla factores externos que deben estar en la primera línea. “La estrategia consiste en crear un posicionamiento de valor único y exclusivo”; asimismo, afirma que: “La estrategia consiste en desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, desarrollar actividades similares pero mejor y en diferente forma” (Porter, 1996).

Por otra parte, es igualmente importante identificar dentro de las diez Escuelas de pensamiento de Minszberg a cuál de las formas estratégicas corresponde la organización. Para el presente trabajo ubicamos a ACUMA entre las Escuelas descriptivas que trascienden de lo Individual a lo Colectivo; básicamente porque interpretamos que se configura la escuela de Aprendizaje, ya que se evidencia el proceso emergente a partir de una iniciativa que buscaba apoyar a jóvenes creativos desde la culminación de su bachillerato, con lo cual la Incubadora empezó a verse como tal, al trascender en el acompañamiento a los emprendedores, dando pequeños pasos tras la propuesta presentada a Innpulsa Colombia buscando apoyo al proyecto y logrando tal objetivo.

De la misma manera, estimamos que se cumple con las características de una escuela Ambiental, toda vez que el crecimiento hacia el cual apuntamos hace parte del proceso reactivo en el que se ha visto ACUMA, al ver las posibilidades y oportunidades surgidas a partir del interés y apoyo de entidades externas; tanto empresas como el propio Innpulsa Colombia, conformando todo ello un contexto externo que en principio no fue previsto por los creadores de la Fundación Frisby.

Tabla 6

Estructura de las escuelas

ESTRUCTURA DE ESCUELAS	LAS 10 ESCUELAS DE PENSAMIENTO – Mintzberg
Prescriptivas	Diseño – Planificación - Posicionamiento.
Descriptivas en lo Individual:	Cognoscitiva – Empresarial.
Descriptivas que trascienden de lo Individual a lo Colectivo.	Aprendizaje – Poder - Cultural - Ambiental.
Integradora	Configuración.

Fuente: Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999: p.17

Por otra parte, Henry Mintzberg, en su libro *Five Psforstrategy*, expone su concepto de estrategia alrededor de las cinco definiciones con “P”:

* **Plan:** Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

* **Poder:** Maniobra en español, dirigida a derrotar un oponente o competidor.

* **Patrón:** De comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

* **Posición:** Identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)

* **Perspectiva:** Relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Para concluir el concepto, es importante decir que la estrategia también debe responder a un enfoque. Richard Whittington ahondó en ello e hizo un gran aporte al mundo empresarial con la clasificación que diseñó, poniendo en perspectiva cuatro enfoques posibles: clásico, evolucionista, procesualista y sistémico.

Tabla 7

Enfoques y sus características

ENFOQUE	CARACTERÍSTICAS (Whittington, 2002)
Clásico	Planificación racional, rentabilidad como objetivo principal, separa formulación (que hace el directivo) de la implementación.
Evolucionista	Ley de la selva, futuro impredecible, prima lo emergente, la adaptación al medio. El mercado elige la estrategia. Supervivencia objetivo principal.
Procesualista	Naturaleza compleja e imperfecta del ser humano. Estrategia emerge del aprendizaje y adaptación. Capacidad cognitiva del ser humano limitada.
Sistémico	Objetivos y medios dependen de culturas y capacidades de los sistemas sociales. Se planea y actúa en contextos sociales que determinan el comportamiento.

Fuente: Whittington, 2002

Dentro de la diversidad de definiciones existentes, también es ampliamente conocida la de Kenneth Andrews:

La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser. (Kenneth, 1971)

Asimismo, Richard Rumelt hace referencia al direccionamiento de la organización y más frecuentemente al de las empresas de negocios.

Estrategia se relaciona con las decisiones sobre la definición de objetivos y la selección de los productos o servicios, las políticas sobre el posicionamiento de la empresa en los mercados y el nivel apropiado de enfoque y diversidad, así como el diseño de la estructura y los sistemas administrativos que se usan para definir y coordinar el trabajo. (Ramos, 2008)

4. Materiales y métodos

4.1 Materiales

Debido a la metodología elegida y las herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación, los materiales que se usaron son los necesarios para realizar entrevistas semiestructuradas a la directora de ACUMA, dos emprendedores beneficiados que ya se encuentren en la etapa de venta al público y dos emprendedores participantes en la feria de emprendimiento Expocamello 2018 realizada en la ciudad de Pereira. Así pues, se usó documentación previa tanto en las entrevistas como en 48 encuestas (Ver Anexo A) aplicadas a igual número de emprendedores externos a la incubadora y otras diez realizadas (Ver anexo B) a emprendedores que han participado en el proceso de incubación dentro de ACUMA; en el proceso fue necesaria una grabadora de voz y cámara fotográfica, esta última, muy útil para el registro de las visitas de campo. De igual manera, se utilizaron teléfono celular, computadora para toma de notas, libretas y lapiceros.

4.2 Metodología

La investigación es de carácter cualitativo y la consecución de la información se hizo elementalmente mediante la técnica de observación participante, en primer lugar visitamos la Incubadora de Empresas de la Fundación Frisby para conocerla, no solo en su infraestructura física, sino en todo lo que representa desde de su creación, evolución y actualidad, lo cual incluye todos sus recursos físicos y humanos, razón de ser, vocación, visión y misión.

Dentro del desarrollo de la investigación realizamos visitas de campo, entrevistas semiestructuradas a personas claves para obtener la información relevante sobre la Incubadora de Empresas de la Fundación Frisby; encuestas a 10 emprendedores cobijados por el proceso y 48 externos, que fueron contactados de manera personal en la Feria de Emprendimiento Expocamello 2018, donde participaron un total 253 emprendedores de 25

ciudades de Colombia, con el ánimo de conocer sus principales fortalezas y falencias en el comienzo de sus respectivos negocios. La información lograda de la tabulación de las encuestas fue muy rigurosa, para obtener información de todos los aspectos relacionados con un emprendimiento, desde la concepción de la idea hasta la puesta en vitrina de un producto que sirvió como insumo validador y de análisis frente a la información suministrada en las entrevistas semiestructuradas y la percepción que se tuvo en el trabajo de observación en las instalaciones de ACUMA.

Cabe anotar que, la investigación fue soportada y contrastada con la bibliografía conceptual utilizada para la formulación de la estrategia propuesta para los próximos tres años. En consecuencia, tanto el proceso metodológico como el de construcción temática estuvieron articulados desde el principio a través del acompañamiento de las respectivas asesoras.

Es relevante decir que hay una fuerte inclinación por una investigación de este tipo, con la convicción de que es la más apropiada para formular la estrategia para una incubadora de empresas, teniendo en cuenta varias referencias bibliográficas. Robert Yin es el autor más reconocido en la conceptualización y aplicación de esta metodología (cualitativa), como una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección y análisis de datos (Marcelino, et al., 2012).

La metodología empleada tiene como característica básica abordar de forma intensiva una unidad, ya sea una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución pública o privada (Stake, 1994 citado por Muñiz). Eisenhardt (1989) citado por Martínez (2006) concibe un estudio de caso como: “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (p. 174). Ese comprender, implica una orientación hermenéutica, esto es, comprender los discursos de los entrevistados, sus puntos de vistas, sus objeciones, sus cuestionamientos y en general, sus apreciaciones sobre el tema investigado.

Las entrevistas semiestructuradas son una forma idónea de obtener información relevante sobre un campo o fenómeno estudiado. Para Packer (2013) los investigadores cualitativos definen las entrevistas cualitativas de dos formas:

La primera es para enfatizar cómo este tipo de entrevista difiere de aquellas conducidas en la investigación por encuesta convencional. La segunda es para enfatizar su similitud con la conversación cotidiana. Cada una de estas definiciones tiene mérito, pero cuando las colocamos una al lado de la otra encontramos una similitud sorprendente entre la entrevista de investigación cualitativa y la entrevista convencional de encuesta (2013, p. 51).

En este sentido, la encuesta convencional se sirve de preguntas cerradas para obtener información relevante y susceptible de medir por medio de controles y fórmulas estadísticas. A diferencia de las entrevistas cualitativas, buscan la descripción de las situaciones cotidianas de las personas, relacionadas con una actividad en particular. Para nuestro caso, se trata de obtener el relato de las personas entrevistadas y analizar sus puntos de vista, sus experiencias y alternativas de solución frente al tema estudiado. La entrevista cualitativa, según Packer (2013) está basada en la conversación, en los testimonios, no en respuestas monosílabas posibles de calificar y crear tendencias a partir de las respuestas de los entrevistados.

La entrevista a la directora de ACUMA es vital para compenetrarnos con el programa, el funcionamiento y metodología que usan actualmente para la selección de los proyectos que ayudan a incubar, los recursos técnicos y económicos con los que cuentan para el desarrollo de la Incubadora, además del nivel de acompañamiento que realizan a los emprendedores, tanto en el área técnica, como financiera y comercial.

También se entrevistaron a dos emprendedores beneficiados por ACUMA, lo cual fue fundamental, ya que brindaron el testimonio de todo su proceso, desde la concepción de la idea de su producto, pasando por la transformación en una idea de negocio y posterior

formulación de su proyecto de emprendimiento actual. Todo esto, nos ofreció información real sobre las fortalezas, debilidades, errores y aciertos en cada etapa del camino que han recorrido.

De igual manera, se considera que el conocimiento de experiencias vividas por empresarios del sector agroindustrial en sus comienzos como emprendedores, fue un gran aporte de conocimiento sobre sus principales retos y métodos exitosos para lograr el desarrollo adecuado de su producto, la consecución de fuentes de financiación, la investigación de mercados y desarrollo comercial. Además, en caso de haber sido beneficiarios de algún programa de acompañamiento para el inicio de su empresa, cuál fue el mayor aporte que le pudieron haber hecho. Así pues, esas experiencias, tanto positivas como negativas, nos dieron luces sobre lo que pudo ser útil y que no.

Para concluir, se agrega que la elección de esta herramienta y esta metodología se da porque en la investigación cualitativa existen diferentes técnicas de colecta de datos, cuyo propósito principal es obtener información de los participantes fundamentada en las percepciones, las creencias, las opiniones, los significados y las actitudes por lo que la entrevista es una valiosa técnica (Vargas, 2012). Para Denzin y Lincoln, citado por Vargas la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. (2012, p. 121),

Para Fontana y Frey (2005) citado por Vargas (2012), la entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida. Vargas (2012).

Existen tres tipos de entrevistas, las entrevistas estructuradas, semiestructuradas y las no estructuradas (Díaz, 2013). Para este estudio se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas que presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados, su

ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz, 2013).

La técnica para esta investigación será a través de las entrevistas, ya que por medio de estas se obtiene información precisa que ayuda a enfatizar la percepción de lo que necesita la población, pues dentro de un enfoque cualitativo la manipulación de los datos no es posible, pues se privilegia el relato de las realidades de los entrevistados (Hernández, 2010), además que estos tipos de espacios de conversación, ayudan al acercamiento con el interlocutor, generando un vínculo que se entiende como un proceso comunicativo donde la transmisión de información de quien habla y quien escucha se constituye en un intercambio social significativo para la obtención de información de la investigación (Luria, 1980).

4.2.1 Consideraciones éticas

A la investigación corresponden cuidados éticos específicos referidos al manejo adecuado de los derechos de autor. Los documentos que se analizarán son de carácter público, por lo tanto, no se considera restricción en su disponibilidad o riesgo para el investigador en su adquisición.

Los investigadores del proyecto conocen y respetan la propiedad intelectual. En consecuencia, la investigación hará un uso responsable de las fuentes que incluya la citación y el reconocimiento de las ideas y trabajos realizados por los autores de las fuentes a revisar. Toda la producción de nuevo conocimiento, el proceso y demás labores derivados de esta investigación se acogen plenamente a las disposiciones sobre propiedad intelectual contempladas en la Ley y en los Estatutos Universitarios vigentes que regulan la materia. Así mismo, se hará uso adecuado de la confidencialidad y buen manejo de la información suministrada por los entrevistados, cuidando su decir y no alterando sus afirmaciones o comentarios sobre los temas indagados.

5. Desarrollo del trabajo

5.1 Contexto, necesidades y acciones a realizar

Las incubadoras de empresas contribuyen al desarrollo de ideas negocio, impulsan el emprendimiento, ayudan a disminuir los índices de mortalidad de empresas en su etapa inicial, cuya mortalidad gira alrededor del 80% en los primeros tres años de funcionamiento; y por ende, hacen un aporte importante al desarrollo económico y la generación de empleo. En consecuencia, la mayoría de incubadoras empresariales son sin ánimo de lucro, apoyadas por entes gubernamentales, sin embargo, también existen un alto número de incubadoras creadas por empresas privadas o fundaciones con la intención de brindar posibilidades a los emprendedores, como es el caso de ACUMA, creada por la Fundación Frisby con un propósito social.

Los espacios físicos que proporcionan, el personal capacitado en diferentes competencias y con suficiente conocimiento del contexto real para el sector empresarial, la posibilidad de financiamiento y el acompañamiento que ofrecen desde que se está gestando una idea de negocio hasta que se hace realidad y es ofrecida al mercado, hacen que las incubadoras de empresas sean fundamentales y efectivas para cualquier emprendedor salir a flote.

Así las cosas, encontramos que el fortalecimiento de ACUMA es un propósito acertado para la Fundación Frisby, en aras de lograr rentabilidad social a partir del apoyo a jóvenes con ideas de negocio cuyas posibilidades de emprender de manera solitaria son reducidas. En consecuencia, los objetivos de quienes dirigen esta incubadora de empresas deben orientarse a consolidar esta organización como tal, como una incubadora de empresas, lo cual implica realizar ciertas acciones que ajusten su manera de operar, ya que, si bien es cierto que actualmente cumplen con varias características que definen a una incubadora, también es cierto que hace falta establecer estándares más definidos con relación a los emprendimientos que se acogen, la forma de gestionarse y el modo de proyectarse.

Una Incubadora de Empresas es una organización que tiene como propósito generar ambientes y escenarios que promuevan y faciliten la formación de empresas exitosas, inteligentes, sostenibles y con altos niveles de cooperación y trabajo en red, capaces de generar empleo y desarrollo en su entorno. 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. (Sena-Fonade, 2005)

Encontramos en ACUMA proyectos de emprendimiento bastante calificados; productos como bebidas, helados y hasta violines, con alto nivel de presentación, calidad de empaque, calidad del producto, e incluso, con alta posibilidad de incursionar en el mercado. Todo esto refleja la buena tarea que se está realizando en cuanto al acompañamiento de los emprendedores para que sean innovadores, investiguen y profundicen en las condiciones técnicas de sus productos. También hay que decir que esos productos de mayor calidad y avance han sido llevados a exposiciones y ferias, ósea, se dan pasos en busca del posicionamiento y de mercado.

No obstante, es pertinente tener en cuenta las diez dimensiones del emprendimiento para determinar los parámetros técnicos que se deben tener en cuenta en el momento de seleccionar las ideas de negocio y emprendedores que serán incubados. Lo anterior con el fin de ser eficientes y optimizar las posibilidades de que las empresas incubadas tengan éxito.

Recordemos que estas dimensiones claves son: capital humano emprendedor, cultura, condiciones sociales, sistema educativo, condiciones de la demanda, estructura empresarial, plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (Plataforma CTI), financiamiento, capital social, y, políticas y regulaciones.

En nuestro criterio, ACUMA debe evaluar en primer lugar que sus emprendimientos cumplan favorablemente estas diez dimensiones así:

Capital humano: El emprendedor capaz de construir una propuesta de valor potente.

Cultura: El entorno del emprendedor es apropiado para emprender; en especial, su familia puede ser un apoyo motivacional y psicológico para impulsarse. En caso de encontrar una situación adversa en este sentido, ACUMA deberá apoyar al emprendedor propiciando ese ambiente con su entorno, si considera que hay un alto potencial y cumplimiento de las otras condiciones. Esto es muy importante, puesto que, un mal consejo o una dificultad familiar permanente puede tirar al traste cualquier idea de negocio prometedor.

Condiciones sociales: El sector donde vive, los amigos, la cotidianidad, bien sea hostil y pacífica, también deben ser tenidas en cuenta. Pero ojo, no se trata de discriminar a un emprendedor si está en un círculo social contraproducente, se trata de identificar esa realidad para brindarle el debido apoyo y acompañamiento que requiere de acuerdo con su respectivo contexto.

Sistema educativo: Una alta correlación tiene el tipo de educación con la capacidad de emprender. Esta es una de las fortalezas de ACUMA, toda vez que desde el colegio de la Fundación Frisby está orientando a sus estudiantes al emprendimiento y a ser visionarios como empresarios.

En cuanto a los cuatro factores anteriores, podemos afirmar que ACUMA tiene una gran ventaja para identificar y actuar en los casos que considere pertinente, toda vez que tiene una relación con los emprendedores que serán incubados desde que estos ingresan al colegio.

De todas maneras, es importante que valore igualmente las otras seis dimensiones:

Condiciones de la demanda: Existencia de oportunidades para el negocio, tamaño y dinamismo del mercado.

Estructura empresarial: Debido a la forma en que se gestan los emprendimientos en Acuma, es normal que sea una o dos personas las que inician un negocio, por lo tanto, es necesario, capacitar, proyectar y acompañar a los emprendedores en la creación de su estructura empresarial, puesto que sin ella, difícilmente podrán dar el paso para consolidarse como empresa. En consecuencia, se debe evaluar desde el comienzo la viabilidad en este aspecto.

Plataforma de ciencia y tecnología para la innovación (Plataforma de CTI): en principio se debe asegurar que el emprendimiento incubado se pueda desarrollar dentro de la infraestructura y los laboratorios que posee ACUMA actualmente. En consecuencia, su actualización tecnológica y condiciones para la innovación debe ser una constante para la incubadora de empresas.

Financiamiento: Al valorar el potencial del emprendimiento también prever ACUMA su capacidad para financiarlo en etapas tempranas, para expansión y capital de trabajo. La incubadora no debe acoger emprendimientos que queden a mitad de camino por limitantes en este sentido.

Capital social: Este es otro factor fuerte de ACUMA actualmente, puesto que el prestigio, respeto y credibilidad que genera la marca Frisby, facilita un ambiente de confianza para la construcción de puentes para tejer redes de contacto con otros actores clave (empresarios, instituciones, etc.) y el acceso a recursos que contribuyen a la creación y desarrollo del emprendimiento.

Políticas y regulaciones: Es propicio revisar que el emprendimiento que se incubará cuente habilitaciones y permisos legales dentro de la ley colombiana, al igual que con los impuestos y regulaciones, tanto internos como externos, si se trata de un producto con aspiraciones de exportación.

Como ya se ha mencionado, se observa que la organización tiene una gran ventaja al momento de observar las dimensiones de los emprendimientos, las cuales se sugieren como elementos que parametricen de manera técnica la viabilidad de desarrollo que pueden tener las ideas de negocio que ACUMA evalúe para incubar. Esto se afirma porque tienen la posibilidad de observar a los emprendedores desde tempranas edades, cuando empiezan su bachillerato.

Este aspecto es además un factor diferencial de la incubadora de empresas de la Fundación Frisby, si se tiene en cuenta la importancia de la formación temprana en los emprendedores sobre esos aspectos.

Según distintas investigaciones, el surgimiento de emprendedores de calidad es el resultado de una trayectoria de acumulación de competencias (valores, actitudes, aptitudes, conocimientos y destrezas) que ocurre a lo largo de la vida de las personas. Comienza durante la niñez y adolescencia, en el marco de las familias, continúa en las instituciones del sistema educativo y prosigue en las empresas donde trabaja la gente. (Kantis, Federico, Ibarra; 2014, p. 36).

En ese orden de ideas, se deduce que el hecho de tener una buena idea de negocio no es suficiente para consolidarse en un emprendedor.

No sólo se trata de hallar una idea potente sino de liderar un proceso que requiere contar con una gran capacidad para aterrizar conceptos e implementar soluciones en terreno, dado que el emprendimiento es un camino plagado de desafíos. Y una vez que la empresa logra ser puesta en marcha, aún debe dar batalla para sobrevivir y poder conquistar un lugar en el podio de los que logran crecer. (Kantis, Federico e Ibarra, 2014, p. 41)

Esto ratifica el desafío de ACUMA en procura de ser eficiente y eficaz respecto a los emprendedores que albergará, puesto que del éxito que logren los proyectos incubados allí, dependerá el éxito de esta incubadora de empresas.

Asimismo, la integralidad de los distintos servicios que se ofrecerán desde ACUMA, serán claves para que los emprendedores lleguen a buen puerto. “El camino de la

complementación y la construcción conjunta con otras personas tiende a reemplazar a la figura del self-made man o del hombre orquesta. (Kantis, Federico e Ibarra; 2014, p. 41)

Es claro que alrededor del emprendimiento hay diversos factores que inciden, como hemos señalado anteriormente, y de una u otra manera estos se manifiestan en el desarrollo de los negocios u empresas que se quieren iniciar. Para ratificar esas situaciones de los emprendedores en Colombia, el Eje Cafetero y Risaralda, realizamos encuestas directas a 48 emprendedores de distintas regiones del país que participaron en la feria de emprendimiento más importante que se realiza en esta zona colombiana, Expocamello. Asimismo, encuestamos a los diez emprendedores que se encuentran bajo acompañamiento de ACUMA, con negocios en etapa de promoción de productos y venta al público.

A continuación se relacionan las respectivas fichas técnicas y breves conclusiones de las encuestas; las cuales proporcionaron un mayor contexto y herramientas para la formulación de la estrategia de crecimiento de ACUMA.

Tabla 8*Ficha técnica encuesta emprendedores Expocamello, de distintas zonas del país, externos a ACUMA*

Tipo de investigación aplicada	Aplicada, concluyente y descriptiva
Fuentes de datos:	
1. Primarios	48 encuestas.
2. Diseño de la muestra	Probabilístico.
3. Nivel de confianza	95%
Error	12,7%
Población Total	243
Periodo de campo	Viernes 24 de Agosto de 2018
Cubrimiento	El estudio se lleva a cabo en la ciudad de Pereira, dentro de las instalaciones del Centro de Convenciones de Pereira
Elemento muestral	Emprendedores de todo el país que participaron en la feria de emprendimiento Expocamello versión 2018.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9*Ficha técnica encuesta emprendedores ACUMA*

Tipo de investigación aplicada	Aplicada, concluyente y descriptiva
Fuentes de datos:	
1. Primarios	10 encuestas.
2. Diseño de la muestra	Probabilístico.
3. Nivel de confianza	95%
Error	0%
Población Total	10
Periodo de campo	viernes 24 de Agosto de 2018
Cubrimiento	El estudio se lleva a cabo en la ciudad de Pereira, dentro de las instalaciones del Centro de Convenciones de Pereira
Elemento muestral	Emprendedores que fueron apoyados por ACUMA y que estaban realizando la exhibición de sus productos en la feria de emprendimiento Expocamello.

Fuente: Elaboración propia

En las once conclusiones siguientes, se exponen las oportunidades y dificultades que más enfrentan los emprendedores en sus proyectos. Desde luego, se encuentran muchos puntos comunes en emprendedores externos a ACUMA, con aquellos que están adentro.

- De los 48 emprendedores encuestados en Expocamello el 58% son de género masculino y el 42% del género femenino, mientras que para los emprendedores involucrados en ACUMA ambos tienen igual participación con un 50% cada uno.
- De los 48 emprendedores encuestados el 50% se encuentra entre los 26 y 35 años de edad, mientras que en ACUMA el 100% de los estudiantes está entre los 16 y 20 años.
- 39 de los 48 emprendedores en la feria de emprendimiento Expocamello entrevistados manifestaron no haber tenido ningún apoyo por parte de incubadoras de empresas para poner en práctica su proyecto de emprendimiento.
- El 64% de los emprendedores entrevistados en Expocamello son de estrato 3 y 4 y el 73% de ellos son profesionales. Para el caso de los emprendedores de ACUMA, el 70% de ellos se encuentra en estrato 3 y el 50% aún se encuentran adelantando sus estudios de bachillerato.
- De los 48 emprendedores encuestados, 38 de ellos no han recibido recursos financieros de una entidad externa para financiar sus proyectos de emprendimiento, mientras que el 100% de los emprendedores de ACUMA han podido acceder a los recursos financieros necesarios para desarrollar su proyecto de emprendimiento.
- De los 10 proyectos que han recibido financiación, el Fondo Emprender es quien con más frecuencia ha aportado recursos, apoyando cuatro proyectos.
- De los 48 emprendedores encuestados en Expocamello, el 48% manifiestan estar satisfechos con sus instalaciones utilizadas para llevar a cabo su proyecto de

emprendimiento y el 46% manifiestan estar satisfechos con sus equipos técnicos y tecnológicos utilizados para desarrollar sus actividades. Para el caso de los emprendedores de ACUMA, el 100% de ellos manifestó estar satisfecho o muy satisfecho con las instalaciones y el 90% de ellos manifestó estar satisfecho o muy satisfecho sobre los equipos técnicos y tecnológicos que ACUMA pone a su disposición para llevar a cabo su proyecto de emprendimiento

- 41 de los 48 emprendedores manifestaron haber recibido algún tipo de acompañamiento técnico por parte de alguna entidad pública o privada, siendo las capacitaciones las que más se repiten entre los encuestados, seguido de los talleres temáticos. Para el caso de ACUMA, de los diez encuestados, nueve calificaron con cinco la capacitación técnica ofrecida por ACUMA.

- De los 48 emprendedores encuestados, cuarenta y seis de ellos manifestaron interés por buscar apoyo en alguna entidad externa para optimizar el desarrollo de su proyecto de emprendimiento. Dentro de los que manifestaron a cual entidad acudirían, el Fondo Emprender ocupa el primer puesto. Para el caso de los emprendedores de ACUMA, solo el 30% de ellos dijo estar interesado en buscar apoyo de otra entidad para optimizar el desarrollo de su proyecto de emprendimiento.

- Dentro de las limitantes para desarrollar su proyecto de emprendimiento identificadas por los 48 emprendedores encuestados, el dinero es la que más veces se repite con 32 veces, seguido por el apoyo técnico con ocho veces. En el caso de ACUMA, de las trece respuestas recibidas, el tiempo representa la mayor limitante, repitiéndose cinco veces, seguido por maquinaria y equipos con tres veces, dejando al dinero en el último lugar con una repetición.

- De los 48 encuestados en Expocamello, el 55% de los proyectos de emprendimiento genera entre tres y cinco empleos, mientras que para los emprendedores de ACUMA el 60% de los proyectos genera entre tres y cinco empleos.

Se puede observar, que los desafíos que afrontan los emprendedores son altos, lo cual obliga a que ACUMA dé un paso al frente en el fortalecimiento de su estructura organizacional para cumplir a cabalidad con el principio de ser eficientes y eficaces en la incubación de nuevas empresas.

En la actualidad funciona de manera correcta con una persona como directora y un equipo de acompañantes para la formación de los emprendedores, en aspectos básicos sobre la concepción de ideas de negocio y el desarrollo de productos; sin embargo, se identifican falencias en cuanto a análisis profundos sobre temas costos y rentabilidad, identificación de mercados y proyección dentro de los mismos.

De otro lado, se considera pertinente que dentro de la estructura haya una mayor relevancia hacia las relaciones interinstitucionales y empresariales, puesto que de allí se desprenden las oportunidades de apoyo y financiamiento, entre otras.

Se considera que una estructura organizacional que cubra de mejor manera las distintas áreas en las cuales ACUMA se desarrolla, contribuirá al crecimiento sistémico de la incubadora de empresas. Esta puede ser sencilla, pero absolutamente clara y comprensible, como se expone a continuación:

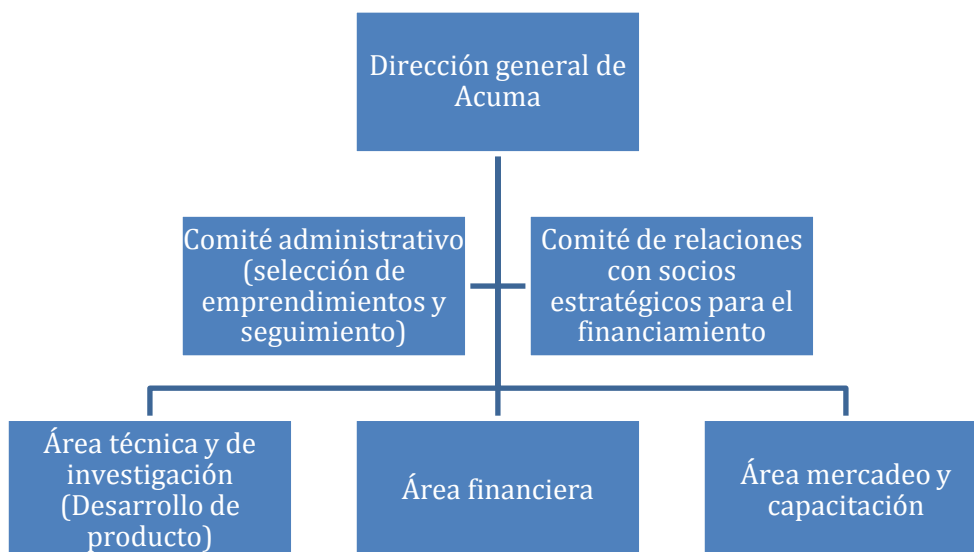


Figura 1.: Estructura organizacional ACUMA

Fuente: Elaboración propia

La dirección general deberá trabajar para que la misión, visión y metas de ACUMA se cumplan durante el desarrollo de sus actividades. Para ello contará con un comité administrativo que tendrá la importante labor de identificar los emprendimientos que cumplan con los parámetros técnicos y evolucionen de manera satisfactoria. Asimismo, habrá un Comité de relaciones con socios estratégicos para el financiamiento; tarea bastante importante, puesto que serán los encargados de dar a conocer la incubadora y establecer las fuentes económicas para garantizar el funcionamiento de ACUMA.

Es decir, este último comité mencionado deberá ejecutar el plan de acción para el financiamiento de la incubadora de empresas. El plan de acción radica conformar el comité con talento humano con habilidades para las relaciones públicas, la formulación de proyectos y capacidad para la creación de sinergias con otras organizaciones. Así pues, lo que hizo ACUMA en sus inicios al conseguir apoyo económico de Innpulsa, debe convertirse en objetivo permanente a través de las distintas entidades del Gobierno nacional. De la misma manera, el contacto con empresas grandes que puedan aportar financiamiento en el marco de convenios interempresariales debe ser una labor cotidiana para ACUMA; y también, es importante establecer la posibilidad de recibir aportes por

parte de emprendedores que sean externos a ACUMA, pero tienen necesidad de aprovechar los servicios que ofrecerá a través de sus tres áreas de acompañamiento directo a los emprendimientos: técnica e investigación; financiera; y de mercadeo y capacitación.

Al contemplar los diferentes hallazgos obtenidos en el proceso, se determinó que para esta incubadora de empresas la estrategia formulada debe ser competitiva; pues a pesar de no buscar la rentabilidad económica, sí tiene que ser distinta para lograr el éxito que requiere en su plan de acción de financiamiento para su autostenibilidad.

Al abordar la estrategia competitiva o de negocio se deben tener en cuenta varios factores que hacen parte de su identidad: liderazgo en costos, cuyo objetivo es mejorar la estructura de costos de una empresa, lo cual se traduce en un precio más barato para el consumidor. Diferenciación: corresponde a una propuesta de valor que sea adicional, que el cliente la identifique con valor agregado sobre otras propuestas determinándolo o conduciéndolo a la decisión de adquirirla.

Así pues, para diseñar la estrategia de la organización, es fundamental entender los componentes de la empresa como un todo, definiendo cuál es su razón de ser (el fin social de ACUMA), con qué recursos cuenta, qué acciones ha venido realizando para ser competitiva, cuál es el entorno que la rodea, cuál es su negocio, a qué debe renunciar para concentrar sus acciones en lo que hace mejor; cuáles son las políticas de la organización, y sobre todo, entender cómo se visualiza en el largo plazo.

En el desarrollo de este trabajo, fue fundamental entender cuáles son nuestros clientes actuales y potenciales, cuál es nuestra propuesta de valor para cada segmento de clientes, cómo vamos a hacer llegar la propuesta de valor a cada segmento; definir las estrategias para diferenciarnos y cuáles son las capacidades y recursos con los cuales cuenta ACUMA para diferenciarse de las demás incubadoras empresariales que hay en el mercado.

Se hace énfasis en que esta estrategia está basada en la diferenciación, ofreciendo una propuesta de valor que es adicional a lo que ya se encuentra en el mercado y que, de acuerdo con la investigación realizada, el cliente la valorará, pues en Colombia no existen muchas incubadoras de empresas, y menos, que sean vistas como aliadas estratégicas.

5.2 Análisis de ACUMA en herramientas estratégicas

Para la formulación de una estrategia es pertinente tener alta claridad sobre distintos factores que inciden en la organización; tanto internos como externos. El conocimiento propio y el conocimiento del sector, el contexto, el mercado, etcétera, es fundamental para plantearse objetivos, metas y procesos en el mediano y el largo plazo, máxime, cuando hablamos de una estrategia competitiva.

En consecuencia, además de analizar a través de herramientas de observación el contexto y realidad de ACUMA internamente, de conocer a profundidad lo que son las incubadoras de empresas y el emprendimiento, también usamos herramientas de análisis de posición en la industria y variables del macro entorno, como fueron las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis Pestel. Todo lo anterior nos generó un conocimiento propicio para poder plasmar la estrategia en un modelo negocio que formulamos a través de un lienzo Canvas.

5.2.1 Definición de la misión y visión de ACUMA.

Misión:

Ser una incubadora de empresas con rentabilidad social, que brinde la oportunidad a emprendedores de limitados recursos económicos con proyectos de alta posibilidad de incursionar en el mercado y posicionarse en el sector agroindustrial.

Visión:

Ser para el 2025 una incubadora de empresas referente a nivel nacional por los proyectos incubados del sector agroindustrial y su modelo de rentabilidad social.

5.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Con la intención de obtener otra visión acerca de la estrategia que se puede formular para el crecimiento de ACUMA y ser lo más asertivos posibles en cuanto a los distintos factores que pueden incidir en su implementación, hemos realizado el análisis holístico que es posible gracias a las Cinco fuerzas de Porter.

Esta es una herramienta aplicable a cualquier industria, economía o sector productivo, de acuerdo con la descripción que hace el propio Porter, por lo tanto, la hemos usado para conocer los factores competitivos de ACUMA, pues si bien, no se apunta a una rentabilidad económica, vale la pena recordar que las incubadoras funcionan como organizaciones y existe una clara intención de crecer con el propósito de poder incubar cada vez más emprendimientos y generar una alta rentabilidad social.

5.2.2.1 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para el funcionamiento de ACUMA son básicamente los servicios de los profesionales de las distintas áreas que realizan la labor de acompañamiento y asesoramiento a los emprendedores en sus distintas etapas: pre-incubación, incubación y post-incubación. Si bien es cierto que, el propósito es contar con personal altamente capacitado, lo cual representa aspiraciones salariales acordes con la labor, también es cierto que Colombia, y particularmente la región cafetera, registra tasas de desempleo de alrededor del 10%, es decir, no habrá mayores dificultades en hallar el talento humano idóneo. Así las cosas, estos proveedores poseen un poder de negociación previsiblemente débil.

Dentro de los proveedores también se pueden ubicar aquellos que suministran las materias primas e insumos, elementalmente del sector agroindustrial que requieren los emprendedores para el desarrollo de sus productos. En este caso, su poder de negociación es relativamente bajo, toda vez que la oferta agroindustrial es amplia y ACUMA tendrá la posibilidad de abstenerse de incubar empresas cuyas necesidades sean desbordadas para las posibilidades de la oferta regional.

5.2.2.2 El poder de negociación de los compradores

En el lugar de los compradores o clientes, en este caso se ubicaron a los emprendedores que requieren un asesoramiento o acompañamiento para sacar a flote sus proyectos. Su poder de negociación es mínimo, puesto que la posibilidad de acceder a los beneficios de una incubadora es bastante limitada; en primer lugar porque existen pocas, en segundo lugar, porque esta fuente de ingresos es importante pero no determinante para el funcionamiento de ACUMA, ya que nuestro objetivo no es la rentabilidad económica sino social, lo que implica que es el emprendedor, es decir el cliente, el que debe cumplir con unos requisitos explícitos para aspirar al ingreso y beneficios de esta incubadora de empresas.

5.2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

Las posibilidades de ingreso de nuevas incubadoras de empresas son altas debido a que no existe factores de alta complejidad para su creación, de hecho, las iniciativas gubernamentales por promover el desarrollo económico pueden facilitar e incluso incitar a la creación de las incubadoras. No obstante, en Colombia apenas se están conociendo los beneficios que pueden ofrecer las incubadoras, por lo cual, en el corto plazo, e incluso en el mediano plazo, no se avisa el surgimiento de muchas.

De otro lado, en el campo particular de incubadoras de empresas que pretendan la rentabilidad social, por encima de la rentabilidad económica, como es el caso de ACUMA, se puede decir que es una alternativa poco atractiva para los empresarios.

5.2.2.4 La amenaza de productos sustitutos

Realmente no hay sustitutos para las incubadoras de empresas, los semilleros de proyectos cumplen un rol previo y las aceleradoras de empresas realizan un rol posterior al de las incubadoras. En cuanto a la posibilidad de financiamiento o acompañamiento o formación empresarial se pueden encontrar propuestas a través de entidades del Estado como el Fondo Emprender o Innpulsa, pero acceder a ellos requiere un proceso largo y dispendioso que pocos emprendedores logran. Los gremios ocasionalmente ofrecen cursos o conferencias, pero no es un acompañamiento o asesoramiento directo a emprendedores como el que ofrece una incubadora de empresas.

5.2.2.5 Rivalidad competitiva dentro de una industria

La competencia no representa un factor de alto cuidado para ACUMA, puesto que no hay incubadoras de tipo agroindustrial en el Eje Cafetero y no tenemos conocimiento de ninguna en el país que lo haga por servicio a la comunidad, en busca únicamente de rentabilidad social; y si existe, su impacto es demasiado bajo, toda vez que no tuvimos información de ella en nuestras búsquedas.

Esto da a ACUMA un poder muy alto para poderse posicionar en el mercado y buscar alternativas de financiamiento, tanto a través de empresas privadas con las cuales se pueden establecer alianzas como con entidades públicas del Estado dispuestas a apoyar estas iniciativas.

5.2.3 Análisis PESTEL

Con el fin de conocer las amenazas externas que rodean a ACUMA, se realiza un análisis de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, entorno y legales, con lo cual se busca realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en la estrategia de crecimiento de ACUMA y que determinan para cada una de estas variables si representan una oportunidad que debe ser aprovechada o si por el contrario representa una amenaza para el proyecto.

Este método de análisis de negocio parte de un ejercicio de previsión y probabilidad realizado particularmente para ACUMA, con base en el comportamiento de cada una de las variables analizadas para el momento de estudio.

5.2.3.1 Factores políticos

El entorno político representa grandes retos para ACUMA, ya que la corrupción del estado y la burocracia ineficiente del gobierno, hace que acceder a recursos públicos para programas de emprendimiento sea complicado. De igual manera, el nuevo gobierno, el proceso de paz con el ELN y la implementación del proceso de paz con las FARC, hacen que las prioridades del gobierno estén enfocadas en otros rubros y dificulten el apoyo a entidades estatales y particulares que buscan fomentar y apoyar proyectos de emprendimiento.

5.2.3.2 Factores económicos

La economía representa tanto amenazas como oportunidades para ACUMA. Como principales amenazas encontramos las altas tasas impositivas que hacen que crear empresa sea menos atractivo y por otra parte, encontramos la dificultad para acceder a créditos y las altas tasas de interés ofrecidas por los bancos para otorgar los créditos con los cuales son financiados los proyectos de emprendimiento. Como oportunidades generadas a través del

entorno económico, encontramos un leve crecimiento de la economía y un sector agroindustrial con un gran potencial de crecimiento y un reconocimiento a nivel internacional por la calidad de sus productos.

5.2.3.3 Factores sociales

La firma del proceso de paz con las FARC ha generado un entorno favorable para ACUMA, ya que se han venido disminuyendo las zonas de conflicto y con esto se facilita la realización de actividades agroindustriales en zonas rurales; sin embargo la alta polarización de la sociedad, genera un ambiente de incertidumbre y hace que los emprendedores sean cautelosos con las inversiones a realizar.

5.2.3.4 Factores tecnológicos

El entorno tecnológico también juega un papel favorable para ACUMA, ya que al existir una mayor conectividad a través del internet y al tener acceso a nuevas tecnologías, para los emprendedores es cada vez más fácil desarrollar actividades de investigación, acceder a fuentes de investigación y se facilita el proceso de innovación; sin embargo este fácil acceso a nuevas tecnologías también representa una amenaza, ya que al existir soluciones tecnológicas que guíen a los emprendedores en el desarrollo de sus proyectos, estos pueden verse tentados a realizar todo el proceso por su cuenta y no buscar apoyo en entidades como ACUMA.

5.2.3.5 Factores entorno/ecológico

El entorno ecológico representa en mayor medida oportunidades para ACUMA, ya que al existir una mayor conciencia por el medio ambiente y por el uso de productos naturales, los proyectos de emprendimiento que apoye ACUMA pueden estar enfocados en productos con procesos amigables con el medio ambiente en su elaboración y con esto lograr una diferenciación. A pesar de esto, el cambio climático puede ser una amenaza para ACUMA,

ya que por la variabilidad del clima y los fenómenos climáticos que cada vez se hacen más frecuentes, puede verse afectada la disponibilidad de productos y/o materias primas.

5.2.3.6 Factores legales

La inestabilidad jurídica, la volatilidad legal y la normatividad laboral son para ACUMA una amenaza importante, ya que por su actividad, permanentemente se verán afectados por los ajustes en las normas y cambios en la legislación; trayendo con esto que algunos de los proyectos que están en proceso de incubación dejen de ser viables, sean informales o se genere incertidumbre sobre la generación de empleo debido a las altas cargas prestacionales y normatividad que debe ser cumplida.

6. Estrategia competitiva de ACUMA modelada en un CANVAS

Para visualizar la estrategia competitiva propuesta para la incubadora de empresas de la Fundación Frisby (ACUMA), hemos decidido utilizar un lienzo Canvas, que nos permitirá de manera didáctica visualizar el “modelo de negocio” que definirá el camino para el crecimiento de ACUMA. Este CANVAS involucra todo el contexto previamente expuesto en los capítulos de Incubadoras de Empresas, Estrategia, Emprendimiento y debe caracterizar y definir de ahora en adelante a esta organización.

Ya se ha aclarado que no se visualiza a ACUMA como una nueva unidad de negocio para Frisby, en vista de que la rentabilidad que se pretende es social, a partir de la generación de oportunidades para jóvenes emprendedores y la contribución al desarrollo económico de la región. Sin embargo, es oportuno ser reiterativos en que esta incubadora de empresas debe ser financieramente autosostenible y apuntar a ser un modelo de negocio que se enfoque en la incubación de proyectos agroindustriales en Colombia.

Así pues, hemos sido los más meticulosos posibles para describir, analizar, visibilizar y evaluar cada aspecto, con el propósito de contemplar las distintas variables en las cuales se debe apuntalar ACUMA para marcar una diferenciación atractiva a inversores y socios, seducir a los emprendedores, generar resultados de eficiencia y eficacia, y así, generar un crecimiento sistémico y seguro para garantizar su correcto funcionamiento. Es decir, en este Canvas se puede observar lo que ACUMA debe ser para lograr los objetivos planteados.

<p>Aliados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas del sector privado con interés en apoyar iniciativas de RCE. -Instituciones del sector público que faciliten el acceso a recursos financieros que permitan potencializar los proyectos de emprendimiento apoyados por Acuma. -Emprendedores que han pasado por el proceso de acompañamiento de Acuma y pueden servir de ejemplo para los nuevos emprendedores. -Emprendedores externos a Acuma que han sido exitosos en el desarrollo de sus proyectos y que estén interesados en servir como influenciadores sobre los nuevos beneficiarios de la incubadora. -Entidades que promuevan el emprendimiento (universidades, cámaras de comercio, etc.) a través de educación o realización de eventos, como ferias y exposiciones, etc. 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> -Conferencias de empresarios consolidados para brindar conocimientos y motivación a los emprendedores de Acuma. -Participación en ferias y eventos. -Charlas a estudiantes del colegio de la Fundación Frisby. -Acompañamiento y seguimiento al desarrollo del semillero de negocios del colegio de la Fundación Frisby para identificar nuevos emprendimientos para incubar en Acuma. -Presentar los emprendimientos que se incuban Acuma a empresas potenciales clientes y financiadoras para la incubadora, con el ánimo de crear sinergias y nuevas posibilidades de negocios. -Participar activamente en convocatorias de entidades del de entidades públicas del Estado, con el objetivo de conseguir recursos. 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> -Metodología asertiva para la investigación adecuada del producto que se contempla en la idea de negocio. -Asesoramiento profesional para la materialización del emprendimiento, analizando tres factores fundamentales: técnico, financiero, mercado. -Acceso a recursos económicos para puesta en marcha del emprendimiento. -Acceso a infraestructura: instalación física y laboratorio, para el desarrollo del producto y servicios administrativos del emprendimiento. -Posibilidad de acceder a potenciales clientes a través de las alianzas establecidas por la Fundación Frisby. -Acompañamiento profesional en la investigación técnica y mejoramiento del producto. -Acceso a infraestructura: instalación física y laboratorio, para el desarrollo del producto y servicios administrativos del emprendimiento. -Posibilidad de acceder a potenciales clientes y recursos a través de las alianzas establecidas por la Fundación Frisby. -Participación en actividades grupales (conferencias, talleres, seminarios etc.) de asesoramiento y actualización en temas de interés. -Outsourcing contable, financiero y jurídico. -Acceso a infraestructura: instalación física y laboratorio para emprendimientos agroindustriales, para el desarrollo del producto y servicios administrativos del emprendimiento. -Posibilidad de acceder a potenciales clientes a través de las alianzas establecidas por la Fundación Frisby. -Participación en actividades grupales (conferencias, talleres, seminarios) de asesoramiento y actualización en temas de interés. 	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> -Directa y personalizada en las instalaciones de Acuma. -Comunicación entre emprendedores, asesores y profesionales de Acuma mediante citas programadas. -Acompañamiento a emprendedores a ferias y eventos en los que puedan promocionar y potencializar sus negocios. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Emprendedores ACUMA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Adolescentes estudiantes de grados 10º y 11º del colegio Fundación Frisby que tengan ideas de negocio viables. -Egresados del colegio Fundación Frisby que hayan presentado desde su periodo de estudiantes ideas de negocio viables. -Egresados del colegio Fundación Frisby que hayan sido beneficiados por Acuma desde el inicio de su proyecto de emprendimiento. <p>Emprendedores Externos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Emprendedores del sector agroindustrial en etapa de pre-incubación e incubación. -Emprendedores del sector agroindustrial en etapa de venta al público que quieran ahondar en la investigación de su producto. -Emprendedores en etapa de venta al público que requieran servicios contables, financieros y jurídicos.
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sostenimiento de infraestructura física (laboratorios de investigación, maquinaria y equipos, oficinas administrativas, salas para reuniones, etc.). -Nómina de empleados para los distintos servicios que ofrece Acuma. -Compra de materias primas para la producción de emprendimientos incubados. -Compra de nuevas maquinarias para la puesta en marcha de los emprendimientos. -Participación en ferias y eventos de emprendimiento. -Contratación de consultores externos para la realización capacitaciones y conferencias. 		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aportes propios de Frisby y su Fundación. -Financiación de entidades públicas del Estado que someten recursos a participación de concursos y convocatorias de méritos. -Financiación de entidades públicas no estatales, como fundaciones, ONG's, y organizaciones extranjeras que apoyen iniciativas como Acuma. -Contribuciones de empresas privadas interesadas en incentivar el emprendimiento. -Aportes de empresas privadas que vean la oportunidad de encontrar un proveedor de interés en uno de los emprendimientos. -Pago de empresas del sector agroindustrial que vean la oportunidad de desarrollar un producto a través de algún emprendimiento vinculado a Acuma. -Pago de emprendedores externos a Acuma que se encuentren en etapa de venta al público y que quieran potencializar su producto. -Pago de emprendedores externos a Acuma del sector agroindustrial en etapa de pre-incubación e incubación que quieran acceder a los servicios de Acuma para potencializar su proyecto de emprendimiento. -Pago de emprendedores externos a Acuma que estén en etapa de venta al público y que requieran servicios contables, financieros y/o jurídicos. -Realización de talleres y conferencias en instituciones educativas, gremios empresariales y organizaciones, para fomentar el emprendimiento, intraemprendimiento y enseñar cómo hacerlo. 		

Figura 2. Modelo CANVAS

Fuente: Elaboración propia

6.1 Segmento de clientes

Los emprendedores serán considerados los clientes de ACUMA, así pues, se habla de una población que se encuentra en crecimiento, si se considera que en Colombia la cultura emprendedora se ha ido acentuando durante los últimos años. Sin embargo, cabe anotar que nuestro objetivo explícito son los emprendimientos del sector agroindustrial y nuestro principal nicho son jóvenes adolescentes estudiantes de grados 10° y 11° del colegio de la Fundación Frisby que tengan ideas de negocio viables y previamente evaluadas a través de las herramientas técnicas ya utilizadas por ACUMA (“Formato Evaluación filtro Dinamizar.xlsx”). Es decir, cuyas características respondan de forma favorable a las distintas dimensiones que deben tener en cuenta para un emprendimiento dinámico (ver capítulo de Emprendimiento).

Aclaremos que, en este componente de clientes hemos segmentado en tres perfiles. En el primer grupo, además de los estudiantes de 10° y 11° grado, sumaremos a egresados del colegio de la Fundación Frisby que hayan presentado proyectos desde su período de estudiantes ideas de negocio viables, pero que no han sido desarrollados. También, egresados del colegio de Fundación Frisby que hayan sido beneficiados por ACUMA desde el inicio de su proyecto de emprendimiento, cuya puesta en marcha ya se encuentre avanzada.

Pensando en el crecimiento de ACUMA y en el aprovechamiento de las capacidades instaladas, hemos incluido dos grupos adicionales de clientes que deben ser atendidos. El segundo grupo que hemos identificado está compuesto por emprendedores del sector agroindustrial que se encuentren en etapa de venta al público, pero que debido a sus limitaciones técnicas, quieren ahondar en la investigación de su producto. Es decir, aquellos emprendedores que ya tienen un producto en el mercado, pero identifican que un mejoramiento del mismo puede potenciar su negocio.

Finalmente, se propone atender un tercer grupo de clientes que corresponde a emprendedores que ya tienen sus productos en el mercado y sus empresas en funcionamiento, pero que por el tamaño de sus negocios y sus limitados recursos financieros requieren servicios contables, financieros y jurídicos que nos son capaces de atender por su cuenta; es decir, este grupo de clientes requieren un acompañamiento administrativo adecuado que les permita potencializar sus negocios y crecer.

6.2 Propuesta de valor

La estadística general indica que las empresas que se crean y desarrollan dentro de una incubadora de empresas tienen una mayor posibilidad de salir a flote, puesto que entre el 75% y 85% de ellas llegan al tercer año de funcionamiento, mientras las que, de las que surgen de manera solitaria solo logran llegar al tercer años vida un 20%. Así las cosas, la posibilidad de poder estar dentro de una incubadora ya representa una propuesta atractiva para cualquier emprendedor; pero, en ACUMA queremos ir más allá, y además de seducir a los emprendedores, ajustaremos los procesos en las distintas etapas de un emprendimiento para lograr niveles de efectividad superiores al 85%.

La estrategia competitiva propuesta para ACUMA se desarrolla a través de una propuesta de valor diferenciada para los tres grupos de clientes identificados e incluye los siguientes aspectos:

Estudiantes y/o egresados del colegio de la Fundación Frisby:

- a. Metodología asertiva para la investigación desde la fase inicial donde se plantea la idea de negocio. Cada uno de los participantes tendrá la oportunidad de contar con asesoría y acompañamiento dentro de la incubadora para lograr el perfeccionamiento de su producto y desarrollo de su idea de negocio. De igual manera, tendrá asesoramiento profesional para la materialización del

emprendimiento, analizando tres factores fundamentales: técnico, financiero y mercadeo.

- b. Gracias al fin social que tiene ACUMA, el acceso a los recursos para la puesta en marcha de los negocios se hará sin ningún costo para los emprendedores, lo que minimizara los costos de financiación de estos proyectos.
- c. Acceso a infraestructura: instalación física y laboratorio, para el desarrollo del producto y servicios administrativos del emprendimiento.
- d. Acceso a potenciales clientes y recursos a través de las alianzas establecidas por la Fundación Frisby.

Emprendedores del sector agroindustrial que se encuentren en etapa de venta al público:

- a. Los emprendedores que quieren fortalecer algunas características de sus productos se les ofrecerá un acompañamiento profesional en la investigación técnica y mejoramiento del producto.
- b. Los emprendedores tendrán acceso a infraestructura: instalación física y laboratorio, para el desarrollo del producto y servicios administrativos del emprendimiento.
- c. Este grupo de emprendedores tendrán la posibilidad de acceder a potenciales clientes y recursos a través de las alianzas establecidas por la Fundación Frisby.
- d. Lo emprendedores podrán participar en actividades grupales (conferencias, talleres, seminarios etc.) de asesoramiento y actualización

en temas de interés que serán realizados dentro de las instalaciones de ACUMA.

Emprendedores que ya tienen sus productos en el mercado y sus empresas en funcionamiento:

- a. Debido a la complejidad que tiene mantener un negocio en funcionamiento por los diferentes requisitos legales que debe cumplir y los altos costos de la mano de obra profesional, ofreceremos a este grupo de clientes un outsourcing contable, financiero y jurídico que les permitirá concentrarse en el fortalecimiento y crecimiento de sus negocios.
- b. Acceso a infraestructura: instalación física y laboratorio para emprendimientos agroindustriales, para el desarrollo del producto y servicios administrativos del emprendimiento.
- c. Posibilidad de acceder a potenciales clientes y recursos a través de las alianzas establecidas por la Fundación Frisby.
- d. Participación en actividades grupales (conferencias, talleres, seminarios) de asesoramiento y actualización en temas de interés.

Como elemento transversal a la propuesta de valor, todos los emprendedores tendrán la posibilidad de compartir sus experiencias y aportar constructivamente sobre las demás ideas de negocio, generando con esto un espacio de relacionamiento y de posibles alianzas estratégicas que permitan maximizar los resultados de cada uno de los proyectos incubados.

6.3 Relación con los clientes

- a. Para potencializar la estrategia competitiva, la relación entre ACUMA y los emprendedores será cercana y muy humana, siendo consecuente con el término de incubadora, esta será gestora, protectora, instructora y acompañante de los emprendimientos en los distintos factores competitivos para que surjan como empresa. Cada empresa surgida y consolidada será como un hijo bien criado para ACUMA, por lo tanto, la relación será de hipervínculo desde principio hasta el final del proceso.

En el orden de ideas antes mencionado, la comunicación entre emprendedores, asesores y profesionales de ACUMA mediante citas programadas, será una fortaleza en la relación que se promoverá. Asimismo, se dará acompañamiento a emprendedores a ferias y eventos en los que puedan promocionar y potencializar sus negocios.

6.4 Canales

Para implementar y fortalecer la estrategia competitiva de ACUMA, El principal canal que existirá con los emprendedores (clientes) será el espacio físico, infraestructura con la cual cuenta actualmente la incubadora de empresas; donde además de la capacitación y acompañamiento, los emprendedores contarán con servicios administrativos. Es decir, el canal será directo entre las partes.

De la misma manera, se ofrecerán sesiones personalizadas de trabajo entre los asesores y los emprendedores. Se realizarán exposiciones técnicas de ACUMA hacia los emprendedores para aterrizar la posición de la idea de negocio frente al mercado y se elaborarán ayudas informativas para la actualización constante sobre el mundo del emprendimiento y tendencias del mercado, tales como folletos, boletines y blogs sobre el tema.

6.5 Actividades clave

Además del asesoramiento y acompañamiento personalizado de los profesionales de ACUMA a los emprendedores, para la puesta en marcha de la estrategia competitiva determinamos una serie de actividades que contribuirán a hacer de esta incubadora de empresas una organización que aporta elementos diferenciales a sus clientes, a través de la actualización y motivación permanente:

- Conferencias de empresarios consolidados para brindar conocimientos y motivación a los emprendedores de ACUMA.
- Participación en ferias y eventos.
- Charlas a estudiantes del colegio de la Fundación Frisby.
- Acompañamiento y seguimiento al desarrollo del semillero de negocios del colegio de la Fundación Frisby para identificar nuevos emprendimientos para incubar en ACUMA.
- Presentar los emprendimientos que se incuban ACUMA a empresas potenciales clientes y financiadoras para la incubadora, con el ánimo de crear sinergias y nuevas posibilidades de negocios.
- Participar activamente en convocatorias de entidades públicas del Estado, con el objetivo de conseguir recursos.

6.6 Recursos clave

Un elemento diferenciador y que apoya la estrategia competitiva planteada para ACUMA son los recursos con que cuenta y que son determinantes para configurarse como una incubadora de empresas modelo en el sector agroindustrial. Dentro de los recursos clave que debe tener están los siguientes:

- La Infraestructura física de ACUMA debe contar con unos laboratorios de investigación con los equipos básicos, que permitan a los emprendedores potencializar al máximo su productos; así como contar con maquinaria y equipos suficientes, oficinas

administrativas y salas para reuniones para facilitar los espacios de aprendizaje entre los emprendedores y los profesionales que los guiaran en el proceso de emprendimiento.

- Profesionales capacitados en diferentes áreas para asesorar y orientar a los emprendedores en las diferentes etapas de un negocio.
- Profesionales para ofrecer a los emprendedores que ya tienen sus empresas en funcionamiento servicios de outsourcing contable, financiero y jurídico.
- Directivos con excelentes relaciones públicas para gestionar las alianzas con distintas entidades públicas y privadas.
- Respaldo de la marca Frisby, como sombrilla de la Fundación y a su vez de ACUMA, gracias a reconocimiento y credibilidad.

6.7 Asociaciones clave

Como ya se ha mencionado, como parte de la estrategia competitiva propuesta, ACUMA debe diferenciarse por su fortaleza en la relación con otras empresas y entidades, que se constituyan en fuentes de ingresos y en aliadas para el desarrollo de los emprendedores, en consecuencia, consideramos que es clave consolidar vínculos con los siguientes socios:

- Empresas del sector privado con interés en apoyar iniciativas de RCE.
- Instituciones del sector público que faciliten el acceso a recursos financieros que permitan potencializar los proyectos de emprendimiento apoyados por ACUMA.
- Emprendedores que han pasado por el proceso de acompañamiento de ACUMA y pueden servir de ejemplo para los nuevos emprendedores.
- Emprendedores externos a ACUMA que han sido exitosos en el desarrollo de sus proyectos y que estén interesados en servir como influenciadores sobre los nuevos beneficiarios de la incubadora.
- Entidades que promuevan el emprendimiento (universidades, cámaras de comercio, etc.) a través de educación o realización de eventos, como ferias y exposiciones, etc.

6.8 Estructura de costos

Con base en la nuestra estructura propuesta para la puesta en marcha de la estrategia competitiva de ACUMA, se definió la siguiente estructura de costos que describe las salidas de dinero que tendrá ACUMA en su operación:

- Sostenimiento de infraestructura física (laboratorios de investigación, maquinaria y equipos, oficinas administrativas, salas para reuniones, etc.).
- Nómina de empleados para los distintos servicios que ofrece ACUMA.
- Compra de materias primas para la producción de emprendimientos incubados.
- Compra de nuevas maquinarias para la puesta en marcha de los emprendimientos.
- Participación en ferias y eventos de emprendimiento.
- Contratación de consultores externos para la realización capacitaciones y conferencias.

6.9 Fuente de ingresos

Si bien ACUMA, por tratarse de un componente de la Fundación Frisby, debe continuar recibiendo aportes propios de la fundación, también lo es que con la puesta en marcha de la estrategia competitiva planteada, ACUMA puede generar unos ingresos adicionales que le permitirán ser rentable y sostenible, logrando con esto un crecimiento que en el mediano y largo plazo, que le permitirán beneficiar a un mayor número de emprendedores y al mismo tiempo fortalecer su infraestructura física, tecnológica y humana que será necesaria para atender a los nuevos emprendedores que serán vinculados.

Teniendo esto en cuenta, se plantea entonces que la financiación de entidades públicas del Estado no debe ser considerada simplemente como una posibilidad, sino que se deben establecer objetivos específicos para lograr estos recursos regularmente a través de las distintas oportunidades que brinda el Gobierno, tanto a nivel nacional, como regional y

local. Estar en las convocatorias de méritos es una actividad que debe incluirse en las tareas propias administrativas de ACUMA.

Asimismo, se debe iniciar una campaña de relacionamiento con entidades públicas no estatales, como fundaciones, ONG's, y organizaciones extranjeras que apoyen iniciativas como ACUMA (BID, FOMIN, MAP, CIP, son alternativas viables), que permitan mantener una fuente de ingresos permanente y promover nuevos y mejores proyectos de emprendimiento.

De igual manera, para complementar la estrategia competitiva de ACUMA se debe mantener el deseo por buscar alianzas con empresas privadas interesadas en incentivar el emprendimiento, lo cual representa no solo una buena fuente de recursos, sino una carta de presentación para los posibles nuevos emprendedores que se vinculen y que puedan llegar a verse beneficiados de estas alianzas. Para potencializar estas alianzas, es fundamental que ACUMA muestre emprendimientos cada vez más sólidos y una mayor claridad y efectividad en el trabajo que se desarrolla con cada empresa.

Se considera incluso, teniendo en cuenta experiencias reales de ACUMA, que los aportes de empresas privadas que vean la oportunidad de encontrar un proveedor de interés en uno de los emprendimientos, es factible.

También, el pago u aporte de empresas del sector agroindustrial que vean la oportunidad de desarrollar un producto a través de algún emprendimiento vinculado a ACUMA, es otra fuente posible.

Finalmente, como parte fundamental de la estrategia de crecimiento se encuentra el pago de emprendedores externos a ACUMA que se encuentren en etapa de venta al público y que quieran potencializar su producto; el pago de emprendedores externos a ACUMA del sector agroindustrial en etapa de pre-incubación e incubación que quieran acceder a los servicios de ACUMA para potencializar su proyecto de emprendimiento; y el pago de

emprendedores externos a ACUMA que estén en etapa de venta al público y que requieran servicios contables, financieros y/o jurídicos, constituyen otra fuente de ingresos importante.

7. Análisis del desarrollo del trabajo

Tras realizar un conocimiento minucioso tanto interno como externo de ACUMA, la industria del emprendimiento y las incubadoras de empresas, hemos formulado la estrategia competitiva que le permitirá a ACUMA, Incubadora de Empresas de la Fundación Frisby, crecer de manera sistémica en el futuro, aprovechando el potencial con el que cuenta.

Se pudo establecer que las condiciones socioeconómicas, políticas, legales y ambientales en Colombia son ideales para la creación de incubadora de empresas del sector agroindustrial, de hecho, lo son para cualquier tipo de incubadora, puesto que este es un país en el que apenas se está haciendo el descubrimiento sobre ventajas el gran aporte al desarrollo que ofrecen, entre otras, que alrededor del 80% de los emprendimientos que surgen en una incubadora de empresas llegan al tercer año de vida, mientras que los que emprenden de manera solitaria enfrentan una posibilidad de sobrevivir de apenas el 20%.

De otro lado, se encuentra que las condiciones de demanda son altas, según el Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico una herramienta para la acción en América Latina (ICSEd-Prodem, 2014), puesto que Colombia cuenta con un alto potencial emprendedor, y por supuesto, tener la posibilidad de recibir beneficios de incubación es algo muy atractivo.

Se percibe que ACUMA ha desarrollado una estupenda labor con los emprendimientos que ha acogido, sin embargo, las oportunidades que tiene de crecer determinan nuevos retos, por lo tanto, deberá estructurarse como una incubadora completa en toda su organización y funcionamiento.

Para su crecimiento, será necesario ampliar su capacidad de acompañamiento y asesoramiento a los emprendedores. Hasta ahora lo ha hecho muy bien en el aspecto técnico, investigación de producto y desarrollo del mismo, pero, los emprendedores deben crecer también en su capacidad administrativa. Para eso se propone que se establezca en

comienzo un equipo multidisciplinario, en el que además de un experto en investigación y desarrollo técnico del producto, también haya un experto en mercadeo, un asesor legal y un financiero. Este equipo completo estará al servicio los distintos emprendimientos; en otras palabras, serán empleados de cada una de esas empresas incubadas, brindando seguridad en todos los aspectos.

De otro lado, también es necesario que hagan la labor de factibilidad de los emprendimientos que desean entrar a la incubadora. Así habrá un análisis real de las posibilidades que tiene un emprendimiento de transformarse en empresa; esto resulta vital para ACUMA, puesto que, el propósito es generar rentabilidad social, razón por la cual los emprendedores tendrán costos mínimos y es necesario ser altamente eficaces y eficientes con los proyectos que se beneficien.

Cabe anotar que, de igual manera se deben valorar las 10 dimensiones que influyen en el emprendimiento, como se expuso en el capítulo “Desarrollo del trabajo”, de acuerdo con el Índice de Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico una herramienta para la acción en América Latina (ICSEd-Prodem, 2014).

El análisis de esas diez dimensiones configuran la base de los parámetros técnicos que se deben tener en cuenta para garantizar la viabilidad de un negocio, puesto que permiten observar, no solo la capacidad del emprendedor y su producto, sino todo el contexto cultural, estructural, financiero y posibilidades de mercado, entre otros; fundamentales todos para tener posibilidades de surgir como empresa.

El solo hecho de parametrizar y analizar con mayor detalle a los posibles emprendedores que ingresarán a ACUMA, ya hace manifiesta la necesidad de esta incubadora de empresas establezca una estructura organizacional. En consecuencia, hemos propuesto que además de la dirección general, se cree un comité de selección y seguimiento a los emprendedores; otro comité para las relaciones empresariales y búsqueda de recursos económicos; y, tres áreas específicas dedicadas a la atención de los emprendimientos en investigación y

desarrollo técnico; asesoría financiera y suministro de estudios de mercadeo y capacitaciones en ese frente.

Es importante anotar que, la creación de un comité para las relaciones interempresariales y búsqueda de recursos económicos, son el punto de partida del plan de acción para el financiamiento de ACUMA. Esta parte no se puede basar solo en los aportes de la Fundación Frisby, sino que debe trabajar en obtener recursos en las fuentes de ingresos que hemos descrito: empresas aliadas, entidades del gobierno que apoyan emprendimientos, emprendedores externos a ACUMA y emprendedores internos que se benefician de todos los servicios de la incubadora de empresas.

Se considera que configurar a ACUMA con unos niveles superiores en su funcionamiento, y por ende, en sus resultados, le ofrecerán una identidad y mayor credibilidad para generar alianzas estratégicas que le permitan su sostenibilidad; lo cual, ya es una ventaja actual gracias al prestigio que representa la empresa Frisby.

Por otra parte, las condiciones económicas de Colombia, en el marco de la cantidad de Tratados de Libre de Comercio en los que se encuentra, ofrecen un panorama favorable en cuanto a la demanda a la cual pueden apuntar los emprendedores incubados, factor a tener en cuenta también por ACUMA.

Las ventajas que ofrecen las incubadoras de empresas hacen que haya una tendencia a que se estén conformando como negocio. Estas tienen distintas modalidades de cobro; algunas cobran unos honorarios fijos por el trabajo de diagnóstico y asesoría a los emprendedores; otras incluso piden participación en el proyecto de emprendimiento. En vista de que ACUMA no busca esa rentabilidad financiera, ese será un factor diferencial para los emprendedores.

Su misión de generar rentabilidad social y su visión de consolidarse como una incubadora modelo en el sector agroindustrial en Colombia, conllevan a que sus objetivos

estratégicos de funcionamiento apunten al crecimiento, lo cual se logrará implementando la estrategia competitiva que se ha formulado.

Así las cosas, realizar un proceso de selección que permita identificar los emprendimientos con mayor potencial en el mercado; ampliar el portafolio de servicios, incluyendo un grupo multidisciplinario de profesionales, que garanticen el acompañamiento básico que requiere cualquier organización; hacer un estudio financiero para determinar hasta cuántos emprendedores se puede acoger en ACUMA, con la capacidad instalada; establecer en las actividades cotidianas de la Incubadora la consecución de aliados y fuentes de financiación; son el camino a seguir para crecer de manera sistémica.

8. Conclusiones

Si bien ACUMA está concebida como una incubadora de empresas para apoyar a los estudiantes del colegio de la fundación Frisby, para ser rentable y sostenible, esta deberá utilizar herramientas técnicas que le permitan determinar la viabilidad real de los proyectos, con el fin de optimizar la utilización de recursos y potencializar los proyectos que realmente tiene una probabilidad salir al mercado, evitando con esto caer en el error de ser un semilleros de proyectos en vez de cumplir la función de incubadora de empresas.

En Colombia existe una alta vocación para el emprendimiento; sin embargo, existe un alto desconocimiento sobre las condiciones que se deben de cumplir en el proceso de pre-incubación, incubación y post incubación, por esta razón es de vital importancia que entidades como ACUMA brinden acompañamiento a los emprendedores para aumentar la probabilidad de éxito de estos proyectos de emprendimiento.

Para el correcto funcionamiento de ACUMA y poder ofrecer apoyo a los emprendedores en las diferentes etapas, esta deberá contar con un equipo de profesionales capacitados para asesorar y orientar a los emprendedores y deberá contar con un equipo de profesionales para servicios de outsourcing contable, financiero y jurídico a las empresas en la etapa de post incubación y venta al público.

El equipo directivo de ACUMA deberá contar con una excelente capacidad de relacionamiento para gestionar las alianzas con distintas entidades públicas y privadas.

Para lograr la rentabilidad en el mediano y largo plazo, es fundamental que ACUMA realice alianzas con entidades públicas y privadas con el fin de obtener recursos que permitan generar una dinámica de emprendimiento y formación de los proyectos vinculados a ACUMA. De igual manera, es fundamental la inclusión de proyectos de emprendimiento externos que generen ingresos adicionales y permitan mantener la estructura organizacional necesaria para apoyar los proyectos en las diferentes etapas.

A pesar de que ACUMA está concebida como una incubadora de empresas, el hecho de que esta esté enfocada solo en apoyar proyectos de emprendimiento del sector agroindustrial permite que se dé una diferenciación y una especialización para atender productos de ese tipo de industria, abriendo con esto las puertas para convertirse en un referente a nivel nacional e internacional y con esto facilitar el acceso a recursos.

En la medida en que se implemente la estrategia competitiva planteada para ACUMA, será necesario contar con recursos adicionales que permitan crecer la infraestructura física, adquirir nuevas máquinas y equipos y contratar personal capacitada para dar apoyo a los emprendedores.

Ofrecer servicios de Outsourcing financiero, contable y jurídico a emprendedores que están iniciando sus negocios puede ser una fuente de ingresos muy importante si se tiene en cuenta el número de emprendedores que existen en el eje cafetero y que no cuentan con recursos económicos suficientes para contratar por su cuenta profesionales en cada una de estas áreas tan necesarias para el crecimiento de sus negocios.

Con base la investigación realizada se puede determinar que existe una alta viabilidad para la implementación de una incubadora de empresas que apoye no solo a los estudiantes del colegio de la fundación Frisby, sino también a emprendedores externos debido a la poca oferta de entidades que apoyen a los emprendedores.

Luego de analizar los resultados de las encuestas realizadas, podemos determinar que menos de la mitad de los emprendedores encuestados manifiestan estar satisfechos con las instalaciones y equipos con los cuales desarrollan sus emprendimientos, razón por la cual consideramos que ofrecer este tipo de espacios puede ser un elemento diferenciador frente a otras incubadoras de empresas en el país.

Tomando como referencia los resultados de las encuestas y las entrevistas hechas durante la investigación, podemos determinar que el dinero ha sido la mayor limitante a la cual se han visto enfrentados los emprendedores para poner en marcha sus ideas de negocio, por lo que es fundamental que ACUMA concentre gran parte de sus esfuerzos en realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para beneficiar a sus emprendedores a través de alianzas o diferentes fuentes de financiación.

9. Recomendaciones

Con base en el análisis previamente realizado sobre el entorno que rodea a ACUMA y de las capacidades y recursos con que cuenta, recomendamos implementar la estrategia competitiva planteada a través del modelo de negocio descrito en el Canvas, pues a través de este se lograra no solo incrementar el impacto social beneficiando a un mayor número de emprendedores, sino que también se lograra tener un crecimiento rentable y sostenible en el mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta el modelo de negocio planteado recomendamos a ACUMA no solo centrar su esfuerzos atendiendo a los estudiantes de decimo y once del colegio de la fundación Frisby, sino también tener en cuenta emprendedores externos del sector agroindustrial que tengan falencias en el desarrollo y puesta en marcha de sus proyectos y que pueden ser vistos como una fuente de ingresos adicionales, aprovechando los recursos ya existentes como son las instalaciones físicas, laboratorios, recurso humano y equipo y maquinaria.

De igual manera, con base en el análisis realizado, evidenciamos que ACUMA cuenta con una gran fortaleza que es el respaldo de la marca Frisby. Este respaldo genera una alta credibilidad en las empresas del sector público y privado y abre la posibilidad de realizar alianzas y sinergias con empresas del sector agroindustria. Teniendo esto en cuenta, recomendamos aprovechar esta fortaleza que permitirá no solo generar recursos adicionales que garanticen el crecimiento en el mediano y largo plazo, sino también tener una carta de presentación para nuevos emprendedores que quieran hacer parte de ACUMA.

Ya que ACUMA es relativamente nueva y no muy conocida por los emprendedores externos, recomendamos empezar a participar en más eventos y ferias de emprendimiento a nivel nacional no solo para promocionar los productos realizados por los emprendedores que han sido apoyados, sino también para darse a conocer y con esto captar la atención de

posibles inversionistas del sector público y privado y de emprendedores externos que requieran de los servicios que empezaran a ser ofrecidos con la implementación del nuevo modelo de negocio planteado en la estrategia competitiva.

10. Bibliografía

Bóveda, J., Oviedo, A. y Yakusik, A. (2015). *Manual de implementación de incubadoras de empresas*. Asunción: INCUNA JICA. Agencia de cooperación internacional del Japón.

Braco, S. (2011). “Incubadoras de empresas en Colombia”. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/profile/Saulo_Bravo/publication/281863552_Incubadoras_de_empresas_en_colombia_Enterprise_incubators_in_Colombia_Palabras_clave/links/55fc2e0e08aeba1d9f3bb7c7/Incubadoras-de-empresas-en-colombia-Enterprise-incubators-in-Colombia-Palabras-clave.pdf

DRAE. (2018). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado de:
<http://www.rae.es/>

Inche, J., Del Carpio, J., García, T., Yenque, J., Reyna, J., Ráez, L., Rivera, J. Chung, A., Romero, A. “Diseño e Implementación de una Incubadora de Negocios Agroindustrial. Recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v05_n2/diseño_imple.htm

Kantis, H., Federico, J. y Menéndez, C. (2017). *Evaluación de incubadoras de emprendimientos*. BID

Kantis, H., Federico, J. e Ibarra, S. (2014). *Índice de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico, Una herramienta para la acción en América Latina*. Rafaela: Asociación Civil Red Pymes Mercosur,

Lyons, T. & Lichtenstein, G. *Incubando nuevas empresas*. Recuperado de:
<https://epdf.tips/incubando-nuevas-empresas.html>

Marcelino M, Baldazo F, Valdés O. (2012). “El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares”. En: *Pensamiento & gestión*, 33. Universidad del Norte, 125-139.

Mintzberg, H. (1990). The design School: reconsidering the basic premises of strategic management”. En: *Strategic Management Journal*. 11, 171-195.

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico: Conceptos, contexto y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2007). “Safari a la Etrategia: una visita guiada por la jungla del management estratégico”. Buenos Aires: Granica.

Muñiz, M. “Estudios de caso en la investigación cualitativa”. Nuevo León: Universidad Muñiz Autónoma de Nuevo León.

Packer, M. (2013). *La ciencia de la investigación cualitativa*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.

_____. (1991). *From Competitive Advantage to corporate Strategy* Boston: HBRP.

_____. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado de: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf 2008

Ramos, L. y Ramos, C. (2012). *Administración de la innovación*. Recuperado de: <http://ezproxy.eafit.edu.co>: 2120

Ramos, J. y Moreno, J. (2012). *Incubadoras de empresas en Colombia: balance y recomendaciones de políticas* Liyis. Barranquilla: Universidad del Norte
Barranquilla

Sena – Fonade. (2005). *Nodriza Incubation Partner; Guía de Buenas Prácticas para las Incubadoras de Empresas*. Bogotá: Sena – Fonade.

Vargas, I. (2012). “La entrevista en la investigación cualitativa: Nuevas tendencias y retos”.
En: *Revista CAES*. 31, 119-139.

Anexos

Anexo A. Formato encuesta emprendedores externos Expocamello

Encuesta #: _____

Buenos días / tardes: Soy estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad EAFIT y estoy desarrollando mi proyecto de grado sobre la estrategia de crecimiento de una reconocida incubadora de empresas de la ciudad de Pereira. Le agradeceríamos que nos dedique unos minutos, para contribuir con su realización. Estos datos serán utilizados para el fin anteriormente indicado:

1. ¿Su proyecto de emprendimiento fue apoyado desde sus inicios por alguna incubadora de empresas?

- SI
- No

2. ¿Cuál es su grado de escolaridad?

- Primaria
- Bachiller
- Técnico
- Profesional
- Posgrado

3. ¿En qué etapa se encuentra su proyecto de emprendimiento?

- Idea de Negocio
- Incubación
- Venta al público

4. ¿Cuánto tiempo lleva con su emprendimiento?

- Menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 3 a 4 años
- Más de 5 años

5. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad?

- 15 a 20 años
- 21 a 25 años
- 26 a 35 años
- Mayor de 36 años

6. Género:

- Masculino
- Femenino

7. ¿Qué estrato aparece en su cuenta de servicios?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

8. ¿Ha recibido recursos financieros para financiar su proyecto de emprendimiento de alguna entidad pública o privada?

- SI
- No

Si su respuesta en Sí, por favor indique cuál entidad:

9. ¿Qué tipo de acompañamiento técnico ha recibido por parte de entidades externas a su emprendimiento?

- Talleres temáticos
- Seminarios
- Diplomados
- Capacitaciones
- ¿Otro? Cuál: _____

10. ¿Buscaría usted apoyo de otra entidad para optimizar el desarrollo de su proyecto de emprendimiento?

- SI
- No

Si su respuesta en Sí, por favor indique cuál entidad:

11. ¿Qué tan satisfecho está usted con las instalaciones en donde desarrolla su emprendimiento?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

12. ¿Qué tan satisfecho está usted con los equipos técnicos y tecnológicos que utiliza para llevar a cabo su proyecto de emprendimiento?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

13. ¿Cuál ha sido la mayor limitante para desarrollar su idea de negocio?

- Tiempo
- Dinero
- Maquinaria y equipos
- Instalaciones
- Apoyo técnico
- Falta de información
- ¿Otro? Cuál: _____

14. ¿Considera usted que su proyecto de emprendimiento mejora o mejorará las condiciones económicas de su grupo familiar?

- SI
- No

15. ¿Si su proyecto de emprendimiento ya está en la etapa de venta al público, cuántas personas participan en el desarrollo de su proyecto?

- De 1 a 2
- De 3 a 5
- De 6 a 10
- Más de 10

16. ¿Recibe usted o las personas que lo apoyan algún salario por el desarrollo de su producto o servicio?

- SI
- No

17. Los ingresos mensuales que recibe a través de su proyecto de emprendimiento están entre:

- \$0 a \$500.000
- \$500.001 a \$1.500.000
- \$1.500.001 a \$3.000.000
- Más de \$3.000.001

Nombre: _____

Nombre del Proyecto:

Agradecemos su tiempo y la atención prestada en la realización de la encuesta.

Encuestador: _____

Fecha: _____

Anexo B. Formato encuesta emprendedores ACUMA

Encuesta #: _____

Buenos días / tardes: soy estudiante de la Maestría en Administración de la universidad EAFIT y estoy desarrollando mi proyecto de grado sobre la estrategia de crecimiento de ACUMA. Le agradeceríamos que nos dedique unos minutos para contribuir con su realización. Estos datos serán utilizados para el fin anteriormente indicado:

1. ¿Su proyecto de emprendimiento fue apoyado desde sus inicios por ACUMA?

- SI
- No (Fin de la encuesta)

2. ¿Cuál es su grado de escolaridad?

- Octavo grado
- Noveno grado
- Décimo grado
- Onceavo grado
- ¿Otro? Cuál: _____

3. ¿En qué etapa se encuentra su proyecto de emprendimiento?

- Idea de Negocio
- Incubación
- Venta al público

4. ¿En cuál de los siguientes rangos se encuentra su edad?

- 10 a 15 años
- 16 a 20 años
- Mayor de 21 años

5. Género:

- Masculino
- Femenino

6. ¿Qué estrato aparece en su cuenta de servicios?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

7. ¿A través de ACUMA ha podido acceder a los recursos financieros necesarios para desarrollar su proyecto de emprendimiento?

- SI
- No

Si su respuesta en No, por favor indique cuáles han sido sus fuentes de financiación: _____

8. ¿De 1 a 5 (siendo 5 el mejor y 1 el peor), califique el acompañamiento técnico que ha recibido por parte de ACUMA para explotar al máximo su proyecto de emprendimiento?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. ¿Buscaría usted apoyo de otra entidad para optimizar el desarrollo de su proyecto de emprendimiento?

- SI
- No
- Cuál: _____

10. ¿Qué tan satisfecho está usted con las instalaciones de ACUMA?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

11. ¿Qué tan satisfecho está usted con los equipos técnicos y tecnológicos que ACUMA pone a su disposición para llevar a cabo su proyecto de emprendimiento?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Indiferente
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

12. ¿Cuál ha sido la mayor limitante para desarrollar su idea de negocio?

- Tiempo
- Dinero
- Maquinaria y equipos
- Instalaciones
- Apoyo técnico
- Falta de información
- ¿Otro? Cuál: _____

13. ¿Considera usted que su proyecto de emprendimiento mejora o mejorara las condiciones económicas de su grupo familiar?

- SI
- No

14. ¿Si su proyecto de emprendimiento ya está en la etapa de venta al público, cuantas personas participan en la elaboración de su producto?

- De 1 a 2
- De 3 a 5
- De 6 a 10
- Más de 10

15. ¿Recibe usted o las personas que lo apoyan en la elaboración de sus productos algún salario por esta labor?

- SI
- No

16. Los ingresos mensuales que recibe a través de su proyecto de emprendimiento están entre

- \$0 a \$500.000
- \$500.001 a \$1.000.000
- \$1.000.001 a \$2.000.000
- Más de \$2.000.000

Nombre: _____

Nombre del Proyecto: _____

Agradecemos su tiempo y la atención prestada en la realización de la encuesta.

Encuestador: _____

Fecha: _____