

**INTELIGENCIA COMPETITIVA DEL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y
COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE -CPC ORIENTE- COMO ESTRATEGIA PARA SU
FORTALECIMIENTO COMO ENTIDAD REGIONAL DE APOYO EMPRESARIAL**

**HEIDI PATRICIA CAMACHO GRASS
JESÚS FABIAN JAIMES RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPREARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
BUCARAMANGA
2005**

**INTELIGENCIA COMPETITIVA DEL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y
COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE -CPC ORIENTE- COMO ESTRATEGIA PARA SU
FORTALECIMIENTO COMO ENTIDAD REGIONAL DE APOYO EMPRESARIAL**

**HEIDI PATRICIA CAMACHO GRASS
JESÚS FABIAN JAIMES RODRÍGUEZ**

**Trabajo de Grado como requisito para
optar el título de Ingenieros Industriales**

**DIRECTORA
CLAUDIA PATRICIA COTE PEÑA
Especialista en Alta Gerencia y Gestión Tecnológica
Directora Ejecutiva CPC Oriente**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPREARIALES
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
BUCARAMANGA**

2005

RESUMEN

1. TITULO: INTELIGENCIA COMPETITIVA DEL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE -CPC ORIENTE- COMO ESTRATEGIA PARA SU FORTALECIMIENTO COMO ENTIDAD REGIONAL DE APOYO EMPRESARIAL

2. AUTORES

HEIDI PATRICIA CAMACHO GRASS
JESÚS FABIÁN JAIMES RODRÍGUEZ**

3. PALABRAS CLAVES

Demanda Tecnológica, Oferta Tecnológica, Inteligencia Competitiva, Inteligencia Comercial, Arena Competitiva, World Class, Centros de Productividad.

4. CONTENIDO

El Centro de Productividad y Competitividad del Oriente -CPC Oriente-, en busca de alcanzar un mejor posicionamiento como entidad de apoyo empresarial, mediante la articulación de los actores responsables del desarrollo del sector productivo regional y con el fin de fortalecerse internamente, estructuró e implementó un Sistema de Inteligencia Competitiva, con el objetivo de obtener, organizar, analizar e interpretar información de valor estratégico, para consolidar un nuevo Portafolio de Servicios acorde a las necesidades reales presentes en la región.

El presente proyecto, partió de un ejercicio de análisis DOFA, complementado posteriormente a través de la aplicación del concepto de Inteligencia Comercial (análisis de oferta y demanda tecnológica) y la herramienta Inteligencia Competitiva (IC) que permitió analizar los competidores directos e indirectos de la institución. Esta herramienta se basó en tres estructuras de información:

- Análisis de la industria local, que a su vez utilizó dos instrumentos de análisis de información, la Arena Competitiva y el Perfil de la Industria local
- Caracterización de los Centros de Productividad en Colombia
- Identificación de las World class a nivel mundial.

Del análisis de la información arrojada por la IC se determinaron aquellos segmentos estratégicamente más convenientes para el Centro. De igual manera se identificaron aquellas necesidades presentes en los diferentes segmentos que no están siendo atendidas por los competidores y que condujeron a proponer nuevos servicios a ofrecer por el centro y ha dar un nuevo enfoque para potencializar los actuales servicios.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingeniería Industrial, Directora del Proyecto
Claudia Patricia Cote Peña

SUMMARY

1. TITLE: COMPETITIVE INTELLIGENCE OF THE CENTER OF PRODUCTIVITY AND COMPETITIVENESS OF THE EAST - CPC EAST- AS STRATEGY FOR IT'S STRENGTHEN LIKE REGIONAL ENTITY OF MANAGERIAL SUPPORT *

2. AUTHORS

PATRICIAN HEIDI CAMACHO GRASS
JESUS FABIÁN JAIMES RODRÍGUEZ **

3. KEY WORDS

Demand Technological, Offer Technological, Competitive Intelligence, Commercial Intelligence, Competitive Sand, World Class, Centers of Productivity.

4. CONTENT

The Center of Productivity and Competitiveness of the East - CPC East -, in search of reaching a better positioning like entity of managerial support, by means of the articulation of the actors responsible for the development of the regional productive sector and with the purpose of strengthening internally, it structured and it implemented a System of Competitive Intelligence, with the objective of obtaining, to organize, to analyze and to interpret information of strategic value, to consolidate a new in agreement Briefcase of Services to the necessities real present in the region.

The present project, left of an analysis exercise DOFA, supplemented later on through the application of the concept of Commercial Intelligence (analysis offer and technological demand) and the tool Competitive Intelligence (IC) that allowed to analyze the direct and indirect competitors of the institution. This tool was based on three structures of information:

- Analysis of the local industry that in turn used two instruments of analysis of information, the Competitive Sand and the Profile of the local Industry
- Characterization of the Centers of Productivity in Colombia
- Identification of the World class at world level.

Of the analysis of the information hurtled by the IC those segments they were determined strategically more convenient for the Center. In a same way those present necessities were identified in the different segments that are not being assisted by the competitors and that they drove to propose new services to offer for the center and he/she is necessary to give a new focus for improve the current services.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingeniería Industrial, Directora del Proyecto
Claudia Patricia Cote Peña

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PRESENTACIÓN DEL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE	
1.1 DESCRIPCIÓN	14
1.2 MISIÓN Y VISIÓN	15
1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL	15
1.3.1 Área de Innovación y Desarrollo Tecnológico	16
1.3.2 Área de Desarrollo Regional	16
1.3.3 Área de la Productividad y Competitividad	17
1.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS ACTUAL	17
2. INTELIGENCIA COMPETITIVA	
2.1 DEFINICIONES	18
2.2 ESTRUCTURA DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA	20
2.2.1 La posición competitiva de la empresa	21
2.2.2 La arena en la que todos compiten	21
2.2.3 El perfil de la industria local	21
2.2.4 Las <i>Best Practices</i> y las <i>Best in class</i> de nivel mundial (<i>world class</i>)	21
2.3 FINALIDAD DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA	22
2.4 BARRERAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE INTELIGENCIA COMPETITIVA	23
2.5 INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EL SECTOR SERVICIOS VS. INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EL SECTOR PRODUCTIVO	23
3. DESARROLLO DEL SISTEMA INTELIGENCIA COMPETITIVA PARA EL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE	

3.1	ANÁLISIS SITUACIONAL DEL CPC ORIENTE	26
3.1.1	Análisis DOFA Del CPC Oriente	26
3.2	ANÁLISIS DE LA DEMANDA TECNOLÓGICA	32
3.3	ANÁLISIS DE LA OFERTA TECNOLÓGICA	34
3.3.1	Esquematación del tipo de información a recolectar	35
3.3.1.1	Estudio y análisis del tipo de información a recolectar	35
3.3.1.2	Elaboración del instrumento para la recolección de información	36
3.3.2	Fase de contactos	36
3.3.3	Trabajo de Campo	37
3.4	INFORMACION DEL MERCADO LOCAL, NACIONAL Y MUNDIAL PARA EL PROCESO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA	39
3.4.1	Análisis de la Industria Local	40
3.4.1.1	Arena Competitiva	41
3.4.1.2	Perfil de la industria Local	65
3.4.2	Caracterización de los Centros de Productividad en Colombia	81
3.4.2.1	Perfil de los Centros de Productividad en Colombia	83
3.4.3	Identificación de la World Class a Nivel Mundial y su Comportamiento Competitivo	97
3.4.3.1	Resultados del Perfil Internacional	101
3.4.4	Conclusiones del análisis de la industria local, los Centro de Productividad a nivel nacional y los Centros de Productividad a nivel mundiales	112
3.5.	Análisis del Servicio Articulación Universidad-Empresa	114
4.	PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS PARA EL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE	118
5.	CONCLUSIONES	123
	GLOSARIO	128
	BIBLIOGRAFÍA	130
	ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama	16
Figura 2. Diagrama PARETO segmentos Santander	51

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz DOFA del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente	27
Tabla 2. Escuelas de las universidades que suministraron información de Servicios Tecnológicos	38
Tabla 3. Cuantificación de información recolectada de Banco de Expertos en las universidades	38
Tabla 4. Cobertura de Servicios de las entidades de apoyo en Bucaramanga	69

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Proceso de Inteligencia Competitiva	20
Anexo 2. Necesidades de los sectores productivos identificados	34
Anexo 3. Formato de recolección de información Servicios técnicos, Tecnológicos y productos tecnológicos	36
Anexo 4. Formato Banco de Expertos	36
Anexo 5. Formato de recolección de información Entidades de Apoyo al sector empresarial	42
Anexo 6. Matriz análisis General de la Arena Competitiva	45
Anexo 7. Matriz de Necesidades Vs. Segmentos	45
Anexo 8. Matriz Necesidades Vs. Servicios	46
Anexo 9. Matriz de Servicios Vs. Elementos Diferenciadores	46
Anexo 10. Formato Encuesta Centros de Productividad Nacionales	82
Anexo 11. Matriz General de los Centros de Productividad Nacionales	83

INTRODUCCIÓN

El Centro de Productividad y Competitividad del Oriente CPC Oriente con el apoyo económico de COLCIENCIAS, han desarrollado el presente proyecto “Inteligencia Competitiva del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente CPC Oriente, como estrategia para su fortalecimiento como entidad regional de apoyo empresarial”.

El presente estudio es una herramienta que permite la definición de estrategias robustas, dinámicas y controlables basadas en el aprovechamiento de oportunidades, por medio del monitoreo continuo de variables de mercado y de la industria. Como resultado del presente proyecto el CPC Oriente podrá tomar decisiones basadas en la favorabilidad de dichas variables. Este proceso de toma de decisiones tendrá como soporte la estructuración de la Planeación Estratégica del Centro y la definición de su portafolio de servicios.

Con el desarrollo del actual estudio se pretende:

- Establecer competidores fuertes y potenciales, por medio del análisis de los resultados alcanzados por cada uno de ellos.
- Conocer la tendencia de la industria y sus factores claves de éxito
- Visualizar la combinación de factores claves de éxito para la obtención de estrategias con un alto componente diferenciador.
- Anticipar cambios en las condiciones de mercado.

Las razones que hacen necesario la realización del presente estudio son:

- Conocer la propuesta de necesidades demandadas por los empresarios de la región y oferta de servicios tecnológicos especializados que faciliten el papel de articulación del centro, basados en el concepto de Inteligencia Comercial.

- Seleccionar un segmento de mercado, donde el CPC Oriente despliegue su estrategia de sostenibilidad y crecimiento.
- Establecer tendencias del orden nacional y mundial de los Centros de Productividad.
- Implementar elementos diferenciadores al actual portafolio de servicios del CPC Oriente.
- Determinación de servicios potenciales del CPC Oriente.

El presente estudio está soportado mediante la aplicación metodológica presentada por el libro “Competencia en Arenas Globales” de la autoría de Carlos Scheel Mayenberger. Esta metodología tiene como finalidad la identificación de los competidores locales del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC Oriente- en escenarios caracterizados por necesidades atendidas, segmentos atendidos y servicios ofrecidos, permitiendo así visualizar las posibles estrategias de cada uno.

Dado que el CPC Oriente hace parte de la Red nacional de Centros de Productividad, se determinó el análisis de las condiciones actuales en las cuales están operando, los miembros de esta red. Esto le permitirá al CPC, complementar su plan estratégico en búsqueda de aprovechar oportunidades, que se encuentren en esta fase del estudio.

En el caso de los Centros de Productividad a Nivel Mundial, se determinó como criterio de selección las variables que permitieran un reconocimiento global de la estructura de operación de los Centros de Productividad en el mundo, de forma tal, que se definieron algunas tendencias en cuanto a líneas de acción y portafolios de servicios actualmente ofrecidos.

De esta forma el desarrollo del Sistema de Inteligencia Competitiva del CPC ORIENTE permite un análisis de las diferentes acciones que llevan los competidores según las condiciones de referencia local, nacional o mundial.

Es de resaltar que el Centro de Productividad ha demostrado un alto interés en la ejecución de este proyecto como estrategia para su fortalecimiento como entidad regional

de apoyo empresarial; realizando una búsqueda de información que le sea acorde a las necesidades de su situación actual y perspectivas de sostenibilidad y crecimiento, que le permitan tener una mejor oferta de servicios tecnológicos al sector empresarial santandereano, en búsqueda de propender por la competitividad del Oriente Colombiano como polo de desarrollo.

1 PRESENTACIÓN DEL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE

1.1 DESCRIPCIÓN

El Centro de Productividad y Competitividad del Oriente -CPC Oriente-, es una Corporación de carácter mixto, sin ánimo de lucro, cuyos socios fundadores son: La Universidad Industrial de Santander, Gobernación de Santander, Universidad Santo Tomás, Corpoica Santander, Sociedad de Agricultores de Santander, Acopi Bucaramanga, Freskaleche, Centro de Desarrollo Productivo de Joyería, Fedegasan, FENALCO, Corporación Liderar y la Corporación Bucaramanga Emprendedora – Incubadora de Empresas de Base Tecnológica.

Es un organismo reconocido por el Sistema Nacional de Innovación como Centro Regional adscrito a la Red Colombiana de Centros de Productividad y nace con el fin de servir de ente articulador entre los diferentes actores de la región en la generación de propuestas enfocadas a elevar la productividad del sector empresarial a través de la realización de los proyectos de innovación y desarrollo tecnológico, mejoramiento interno de las organizaciones, fortalecimiento de las capacidades de gestión tecnológica, transferencia de tecnologías y modernización de la gestión empresarial.

Participa en la creación de mecanismos de asociatividad tales como cadenas productivas, clusters y distritos industriales mediante la consolidación de propuestas que motiven el trabajo cooperativo a través de éstos esquemas, considerados hoy día la base para lograr la modernización de la estructura productiva local y la internacionalización de la economía regional.

El Centro de Productividad y Competitividad del Oriente es el responsable de coordinar los esfuerzos de los diferentes actores públicos y privados para la creación de las capacidades locales y regionales de generación de conocimiento, productividad, competitividad e innovación de los sectores productivos, de modo tal, que se conformen ventajas competitivas de localización a nivel internacional y permitan la construcción de una visión de futuro para el sector empresarial.

1.2 MISIÓN Y VISIÓN

MISION

El CPC Oriente es una entidad que trabaja en pro de **generar acciones que dinamicen y sostengan nuestra cultura de Ciencia, Tecnología e Innovación y que permita mejorar la Productividad y Competitividad regional** dentro de un contexto de globalización. Esto se logrará con la articulación de los actores regionales que demanden y provean conocimiento, información y recursos, buscando un efecto social que tenga como propósito el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de su región de influencia.

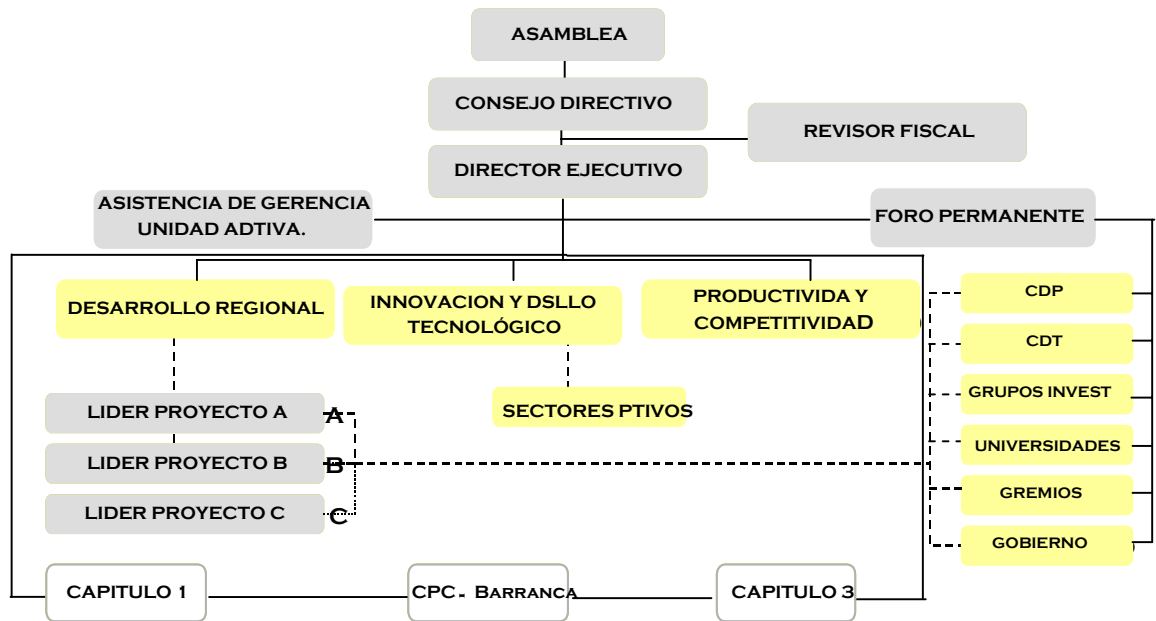
VISION

El Centro Regional de Productividad y Competitividad del Oriente -CPC Oriente- será una entidad posicionada como **el ente articulador y promotor de la integración regional que ofrece alternativas viables** para incrementar la productividad y la competitividad de las organizaciones, a partir de la **utilización efectiva del conocimiento, la información y los recursos**, de modo tal que les permita generar mayor valor agregado a sus productos y servicios.

1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACTUAL

Buscando dar respuesta a las necesidades de apoyo empresarial para lo cual fue creado, el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente maneja una estructura operativa matricial, como se indica en el organigrama (Figura 1), donde se ubican 3 grandes áreas de desarrollo como son: Desarrollo Regional, Innovación y Desarrollo Tecnológico, y Productividad y Competitividad.

Figura 1. Organigrama



Cada una de estas áreas maneja los proyectos estratégicos planteados distribuidos de la siguiente manera:

1.3.1 Área de Innovación y Desarrollo Tecnológico. Que se concentra en el manejo de todos los procesos de innovación y desarrollo tecnológico que se den espontánea o de forma programada en la región, al nivel de empresas, de cadenas o clusters y a nivel macro.

1.3.2 Área de Desarrollo Regional. Encargada de todo lo concerniente al diagnóstico y creación de escenarios que permitan la construcción de nuevas capacidades para generar escenarios deseables y posibles en los que se pueda obtener el logro de la especialización espacial y económica, de acuerdo con los nuevos esquemas del orden económico y territorial emanados de las Políticas Nacionales.

1.3.3 Área de la Productividad y Competitividad. Que maneja la transferencia de esquemas exitosos y validados en otras latitudes, en términos de productividad y competitividad, así como la diagnosis y el desarrollo de metodologías propias del entorno, que permitan el desarrollo de los sectores económicos.

1.4 PORTAFOLIO DE SERVICIOS ACTUAL

- Gestión y ejecución de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico, mejoramiento continuo, gestión tecnológica, medición de la productividad y direccionamiento estratégico de las empresas.
- Promoción y sensibilización de los esquemas de trabajo asociativos para el desarrollo de proyectos de fortalecimiento integral de la productividad en los sectores estratégicos regionales.
- Capacitación especializada en temas de Gestión de la Tecnología, Prospectiva Tecnológica, Inteligencia Competitiva, Tecnologías en Gestión Organizacional y Tecnologías de mejoramiento de la productividad.
- Creación de mecanismos de articulación entre la oferta y demanda especializada a nivel nacional y regional.
- Venta de consultoría especializada en temas de gestión integral de la productividad, gestión de la innovación y la tecnología y direccionamiento estratégico de las organizaciones.
- Puesta en marcha de planes, programas y proyectos definidos en el marco del Sistema Nacional de Innovación, en la región oriental.

2. INTELIGENCIA COMPETITIVA

El concepto de Inteligencia competitiva (IC) es relativamente nuevo, adquiriendo una posición importante en las empresas a la par con otras actividades de mejoramiento empresarial como el Marketing, la Investigación y el Desarrollo (I&D), entre otras. Su aplicación se dio realmente en la industria militar, como medio para identificar las estrategias de las tropas enemigas y partiendo de esto crear nuevas tácticas que les permitiera contrarrestarlas. Existen muchas definiciones con respecto a la Inteligencia Competitiva, algunas de ellas:

A continuación se presentaran las definiciones que se han establecido por algunos autores, dentro de la descripción de la metodología de Inteligencia Competitiva.

2.1 DEFINICIONES

“La inteligencia Competitiva es un proceso continuo de transformación de datos, información y conocimiento del entorno en un producto inteligente para la acción”.

Rodríguez y Escorsa, 1998

“La inteligencia competitiva no es un análisis del mercado, sino que constituye una investigación en la que se identifican hechos y evidencias valiosas para la competitividad de la organización, y se determinan acciones a seguir, a partir de la detección de los movimientos estratégicos, presentes o futuros del entorno”.

Ettorre 1995.

“La Inteligencia Competitiva es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se trasmite a la gente apropiada en un tiempo oportuno”.

Gibbons y Prescott (1996)

"La inteligencia competitiva es el sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales con objeto de ayudar a los responsables en la toma de decisión estratégica".

Shrivastava y Grant, 1985

"La inteligencia competitiva es el acceso a tiempo al conocimiento e información relevantes en las distintas fases de la toma de decisión"

Gilad, 1992

"La inteligencia es el proceso continuo de coleccionar piezas de información que han sido filtradas relacionadas por síntesis que constituyen grupos inteligentes de conocimiento categorizado y con un propósito claro y preciso. Es el elemento clave del capital intelectual de la empresa".

"La Inteligencia Competitiva (IC) recava información acerca de la actividad de competidores, analiza tendencias de mercado, hace reingeniería e incorpora tecnología, para lograr los objetivos prioritarios de las organizaciones".

Scheel Mayenberger, 2000

El presente estudio aborda la definición de Inteligencia Competitiva, como un proceso cíclico y organizado que aborda las necesidades particulares de la empresa y se orienta a determinar cuáles son las numerosas fuerzas existentes en el entorno con el fin de obtener un producto inteligente con valor para la toma de decisiones estratégicas que permitan obtener importantes ventajas competitivas.

El proceso de la IC, puede seguir diferentes etapas de acuerdo a los criterios propios de cada autor. Herring (1997) y Stollenwer (1998) representan el ciclo formado por cuatro etapas que revisan periódicamente los factores críticos de éxito. Asnthon y Klavans (1997) y Asnthon y Stacey (1995) amplían las etapas a seis, mientras que Palop y Vicente

(1999) plantean tres funciones básicas para la vigilancia (observar, analizar y utilizar). Por su parte Escorsa y Rodríguez (1997) proponen que la inteligencia se realice a través de seis etapas: planificación - selección de fuentes – análisis – difusión – decisión – acción. El énfasis mayor se observa en las etapas de planificación, y análisis del ciclo, aunque se recomienda seguir todas las etapas del ciclo para lograr resultados con valor estratégico para la organización. Para Scheel Mayenberger (2000) la Inteligencia Competitiva soportará desde las tácticas más básicas hasta las estrategias más sofisticadas y debe encajar dentro de la empresa como un *procedimiento de tipo* desglosada en las siguientes etapas: Observación, Recolección, Modelo de información, Análisis de la información, Relación síntesis y categorización y un Modelo para la decisión y la estrategia.

Lo cierto es que independientemente del autor y del número de etapas que describan, el proceso de la IC deben seguir un ciclo ordenado, que permita al sistema ser retroalimentado continuamente, que puede estar estructurado en la grafica del Anexo 1. Proceso de inteligencia competitiva (Patricio Morcillo).

Es importante tener claro que la Inteligencia Competitiva no es espionaje y no practica métodos ilegales para la obtención de la información, ya que la mayoría de la información es de dominio publico (del 85-90% de la información que una empresa puede recopilar es legal y ética) y aquella que no pueden ser obtenidos mediante búsquedas del entorno, pueden ser suministrados directamente por la fuente mediante un proceso personalizado y directo o de otra manera se aplican sistemas analíticos y deducciones que son sin duda parte del valor agregado que la IC le agrega las empresas.

2.2 ESTRUCTURA DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA¹

La IC es el fundamento para formular una estrategia robusta y se ha constituido con base en cuatro estructuras de información:

¹ Carlos scheel Mayenberger. COMPETENCIA EN ARENAS GLOBALES, Un enfoque metodológico para lograr alta competitividad

2.2.1 La posición competitiva de la empresa. Por este medio se mide el nivel de competitividad de una empresa. En él se encuentran los factores que describen si una empresa o cluster industrial están en una adecuada posición competitiva. Contiene los factores de rendimiento del nivel de competitividad de una empresa con respecto a su industria; es, en sí, un *performance evaluation* de la empresa en cuanto a su posicionamiento competitivo.

2.2.2 La arena en la que todos compiten. Esta herramienta describe la arena donde se lleva a cabo la actividad competitiva. Consiste en la visualización de los participantes que compiten, dónde compiten y de sus interrelaciones; contiene la información y los conocimientos acerca de los posicionamientos de los jugadores que participan en el juego y de lo que están haciendo para competir. Es el reconocimiento aéreo del territorio donde se va a competir.

2.2.3 El perfil de la industria local. Contiene la información que describe el comportamiento de la industria local. Es un diagnóstico de competitividad de la industria donde se encuentra la empresa. Da la base para entender qué hace la industria local y cómo compete, así como el valor de los factores clave para que industrias similares compitan exitosamente a nivel mundial, y hacia dónde se mueven.

2.2.4 Las *Best Practices* y las *Best in class* de nivel mundial (*world class*). Tienen la infamación de las mejores prácticas que se desarrollan a nivel mundial, quién las está practicando (*world class*) y cómo se están generando. Esta información resulta vital para posteriormente elaborar un *benchmarking* contra los indicadores empresariales e industriales locales.

Contienen los factores que describen el comportamiento de las competencias de clase mundial de los participantes globales. También, presentan la información sobre los factores que han hecho exitosa la industria global y con qué elementos compiten actualmente, sus tendencias, fortalezas y debilidades. Aquí se trata de tener la información de las discontinuidades, y las señales emergentes ocurridas en arenas globales.

Estas cuatro herramientas forman la base de la Inteligencia Competitiva y dan un panorama muy completo de la posición actual de competitividad de:

- Los productos, sus tecnologías, sus procesos
- La empresa
- La industria
- El cluster de los países y su industria mundial

2.3 FINALIDAD DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA

La IC puede apoyar diferentes actividades en las empresas de tal forma que permita entender las situaciones actuales, para aprovechar las oportunidades que ofrecen los medios externos en un momento determinado. Estas actividades pueden ser (Kahaner, 1996):

- Anticipar cambios en el mercado
- Anticipar acciones de los competidores líderes.
- Descubrir competidores nuevos o potenciales
- Aprender del éxito o fracaso de otros. Identificar las *Best practices* y las *best in class* y cómo y donde están teniendo éxito.
- Aprender acerca de tecnologías, procesos y productos nuevos y de las mejores prácticas.
- Aprender acerca de políticas y regulaciones nuevas que afecten a los negocios
- Ayudar a implementar estrategias mediante nuevas herramientas administrativas
- Identificar oportunidades nuevas de negocios
- Organizar el exceso de información que actualmente llega a las empresas
- Capitalizar el gran número de cambios tecnológicos rápidos, best practices, herramientas y practicas administrativas nuevas que se requieren conocer para posteriormente utilizarlas

- Aprender de la gran cantidad de factores políticos, sociales y ecológicos que afectan de manera considerable el *performance* de las industrias.

2.4 BARRERAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

Es común que en países como el nuestro los empresarios sean desconfiados y no están dispuestos a suministrar información sobre lo que acontece al interior de sus organizaciones y mucho menos a utilizar la información del entorno como medio para obtener ventajas competitivas, algunos de los comentarios mas frecuentes han sido:

- No hay nada en la industria que no conozcamos
- La IC es espionaje no ético
- La IC implica un alto porcentaje de costos y no trae utilidades
- Se trató alguna vez y los resultados no se vieron
- No hay nadie mejor que nosotros
- Esas herramientas solo se utilizan en las grandes empresas, en nuestro ambiente no sirven.
- Son procesos demasiado largos

Estas son algunas de las tantas excusas utilizadas por los empresarios para restarle importancia al valor que tiene de la información y pasar por alto la necesidad de estar actualizado y atento al continuo cambio que se esta generando en los mercados y al acelerado desarrollo de la tecnología que hacen que el entorno de los negocios cambie más rápidamente que antes. Si bien es cierto, no podemos dejar de lado el interés de algunos empresarios por mejorar la posición competitiva de su empresa, que han empezado a darse cuenta del valor que tiene el capital humano y la importancia de mantenerlo activo y motivado.

2.5 INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EL SECTOR SERVICIOS VS. INTELIGENCIA COMPETITIVA EN EL SECTOR PRODUCTIVO

La Inteligencia Competitiva tiene una cobertura de acción muy amplia que no se limita a un tipo de organización específico. Según los autores Joaquín Tena Millán y Alessandro

Comai en su libro "Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas", la IC puede ser ejecutada formalmente en cualquier organización privada o pública que se encuentre en un entorno con incertidumbre o con riesgos en las decisiones futuras. Por esto, la IC puede ser utilizada con provecho por grandes empresas, PYMEs, asociaciones empresariales, cooperativas, instituciones gubernamentales, organizaciones sin ánimo de lucro o fundaciones; ya que en la actualidad ninguna de ellas escapan de las condiciones cambiantes del entorno.

Es importante resaltar que los requerimientos de cada institución son particulares dependiendo en gran medida de la función para la cual fue creada, por esta razón existen algunas variaciones relacionadas con el tipo de institución que va a realizar este proceso, es así como se puede concluir que existe una diferencia al aplicar la Inteligencia Competitiva en una empresa de Servicios como el CPC Oriente y una empresa del sector productivo, ya que se monitorean cosas diferentes, las variables que determinan el éxito de la una son diferentes a las variables que determinan el éxito de la otra y por lo tanto el objetivo de la IC es diferente también para cada una de ellas.

Sin embargo, es de recordar que existen actividades de IC que no son necesariamente diferentes: Gestionar las fuentes, acopiar la información relevante para las actividades de IC, explotar la información existente en una feria, organizar una base de datos, observar los cambios en el entorno -por ejemplo las prácticas de los competidores tal como se reflejan en el mercado-, son acciones que no varían sustancialmente por tipo o tamaño de la organización. Lo que corrobora la aplicación de la IC en cualquier organización.

3. DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA COMPETITIVA PARA EL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE

Para ejecutar el direccionamiento estratégico del Centro se partió de un ejercicio de análisis DOFA, complementado posteriormente a través de la aplicación de la metodología de Inteligencia competitiva que permite analizar los competidores directos e indirectos de la institución y el concepto de Inteligencia Comercial (análisis de oferta y demanda tecnológica). La definición de estrategias tiene como finalidad fortalecer internamente al CPC Oriente, para alcanzar un mejor posicionamiento como entidad articuladora de los actores responsables del desarrollo del sector empresarial regional.

La metodología antes mencionada fue dirigida y acompañada por el ingeniero mexicano José Luis Solleiro², quien prestó sus servicios de consultor externo para el CPC Oriente, dentro del desarrollo del Sistema de Inteligencia Competitiva.

Dentro de la consultoría realizada para el presente proyecto argumentó lo siguiente: *“La Inteligencia Competitiva tiene una metodología implícita y su paso crucial es el primero: Definir el objetivo del estudio de Inteligencia, el definir para qué se quiere? Esto depende del usuario del servicio de inteligencia. Igual de importante es definir ¿Para quién dentro de la empresa va a servir? Porque una cosa puede estar demandando el Director y otra los Directores Técnicos”*.

Con el aporte de Doctor Solleiro, se consideró importante para el presente proyecto, conocer la problemática de la institución e identificar las necesidades de información de los usuarios de la Inteligencia, para establecer objetivos claros a partir de estas.

Basados en lo anterior y teniendo en cuenta que la IC contempla la búsqueda, selección, análisis y distribución de información sobre el entorno y sus principales actores, los poderes públicos, los competidores, los proveedores o los clientes, se definió el alcance del Sistema de Inteligencia Competitiva.

² Consultoría con José Luis Solleiro Rebolledo, Investigador titular “B” del Centro de Ciencias Aplicadas y Desarrollo Tecnológico (UNAM), Bucaramanga, Agosto de 2004.

Dentro de la definición del alcance del proyecto se determinó por parte del equipo de trabajo, la realización previa de un proceso de inteligencia comercial para la identificación de oferta tecnológica y demanda tecnológica, junto con el estudio de la competencia local, la descripción del perfil nacional y la identificación de las world class a nivel mundial.

A partir del análisis de la información obtenida en el presente proyecto se entregó como resultado al CPC ORIENTE una propuesta de portafolio de servicios que queda a consideración de las directivas de la institución para su posterior validación e implementación.

3.1 ANALISIS SITUACIONAL DEL CPC ORIENTE

3.1.1 Análisis DOFA del CPC Oriente. Teniendo presente el concepto de la Inteligencia Competitiva, que se concibe como una herramienta de gestión que permite a los directivos de una institución tener claridad sobre oportunidades, amenazas y desarrollos que pueden afectar su situación competitiva en función de los recursos con los que cuenta el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente desarrolló para el inicio del proyecto un programa de entrenamiento y talleres prácticos con el grupo de líderes de áreas, con el fin de estudiar y analizar el actual Plan estratégico del Centro, con lo que se alcanzó la sensibilización de los profesionales que acompañan el proceso de fortalecimiento de la institución frente a la importancia de construir una estrategia que permita la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo.

Como resultado de esta etapa se obtuvo una matriz DOFA institucional; a partir de la unificación de criterios de las propuestas DOFA realizadas por cada uno de los miembros del equipo de fortalecimiento.

La importancia del análisis DOFA en el presente proyecto es la de complementar los criterios de decisión que se tendrán en cuenta a la hora de definir estrategias para el fortalecimiento interno y el aprovechamiento de las condiciones de la industria.

En la DOFA se consignan amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas encontradas a través del análisis desarrollado por todo el equipo de trabajo del Centro.

A continuación se presenta la Matriz DOFA del CPC ORIENTE resultante del ejercicio anterior.

Tabla 1. Matriz DOFA del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente información sobre la demanda tecnológica del sector productivo. Por lo tanto existe un desconocimiento de las necesidades tecnológicas reales del sector productivo. • Falta de documentación con valor agregado y de trabajo de campo sobre el tema de productividad y competitividad, propios del CPC. • Inexistencia de alianzas y de articulación con otras redes de información existentes que posibiliten un trabajo excelente de vigilancia e inteligencia tecnológica y competitiva. • Falta de ordenamiento, análisis y sistematización de la información relevantes para el Centro. • Falta de definición de procesos permanentes de monitoreo, actualización y organización de la información necesaria para el 	<ul style="list-style-type: none"> • Convergencia de objetivos con las universidades, otras instituciones y empresas en cuanto a la necesidad de crear vínculos universidad / empresa y de generar proceso regionales de C y T. • La existencia de grupos de investigación de alto nivel en temas relacionados con los requerimientos de las empresas de Santander. • El reconocimiento del tema de innovación y transferencia de tecnología como una de las principales herramientas para lograr competitividad. • En la región se cuenta con capital humano calificado en diferentes áreas que podrían convertirse en consultores del Centro • Políticas y programas regionales y nacionales encaminados a fortalecer el accionar del Centro.

<p>cumplimiento de cada una de las funciones de los profesionales del Centro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debilidad en recursos informáticos y de comunicaciones al interior del Centro • Falta de definición en el enfoque de las áreas de la institución. • Falta de continuidad en los procesos emprendidos con los empresarios • Falta desarrollar un proyecto de mayor impacto en gestión tecnológica e innovación (a nivel de cadena productiva, sector, redes empresariales) que permita posicionar al Centro en este tema. • No existe aún un “producto diferenciador” y de autosostenibilidad del Centro. • Falta de estrategias que aseguren la permanencia de un equipo mínimo de profesionales que garanticen el fortalecimiento y posterior crecimiento del Centro. • No se ha operativizado la creación de nodos regionales del CPC - CITI. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existen programas y entidades en el ámbito nacional e internacional, que apoyan proyectos orientados al uso de herramientas tecnológicas y proyectos productivos. • El fortalecimiento de estrategias de asociatividad (cadenas productivas, gremios y asociaciones) que permiten la identificación de potenciales clientes y proyectos para el Centro. • La ausencia de herramientas de organización de oferta y demanda tecnológica como apoyo al sector empresarial.
FORTALEZAS	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un equipo de profesionales comprometido con la institución. • Alianzas estratégicas con universidades y otras instituciones a través de proyectos, convenios de cooperación y trabajo cooperativo. • Capacitación de los profesionales del Centro en temas de productividad y Gestión tecnológica. • La relación cercana con las universidades que son las instituciones que participan directamente en el proceso de investigación y desarrollo siendo esto un elemento importante para el CPC en su papel articulador. • La fusión del CPC Oriente con el CITI y la capitalización de la experiencia del CITI. • Se cuenta un primer prototipo del Sistema de Información para el Desarrollo Tecnológico - SIDETEC; que tiene la capacidad tecnológica para sistematizar la oferta y demanda tecnológica existente a nivel regional y nacional. • Se cuenta con dos (2) productos específicos de transferencia de conocimiento activo como es la revista Región Competitiva y el portal 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza de los empresarios y demás instituciones en la entrega de información, por lo que se trabaja sobre información limitada. • Disminución de las partidas presupuestales para los proyectos de productividad y competitividad por parte del Estado, de igual manera la demora de los desembolsos de las entidades cofinancadoras. • Falta de compromiso en la continuidad de los procesos emprendidos por los empresarios. • Carencia de indicadores de productividad sectoriales de referencia para los ejercicios de medición desarrollados por el Centro. • La duplicidad de esfuerzos, debido a la desarticulación de las dinámicas interinstitucionales lo que genera incredulidad de los procesos frente a los empresarios.
--	---

<p>Web del SIDETEC; que permite hacer difusión del Centro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un convenio de exclusividad con la Gobernación de Santander (Secretaría de Planeación) actual secretaria técnica del Consejo Departamental de CYT en la difusión de la información científica y tecnológica a través del SIDETEC. • Se ha iniciado un proceso de reconocimiento y posicionamiento del CPC - CITI a nivel nacional, fruto de la experiencia adquirida en la consolidación del SIDETEC; la cual puede extenderse a otras regiones del país; así como llegar a ser OPERADORES del Sistema Nacional de Oferta y Demanda de Productos y Servicios Tecnológicos para Colombia. • Experiencia del Centro en la aplicación de un instrumento de medición de la productividad cuyo resultado permitirá generar indicadores, realizar análisis de productividad sectorial y ejecutar planes de mejoramiento en cada una de las empresas partícipes de este ejercicio. • Accesibilidad y ubicación de información relevante para la operación del Centro como 	
--	--

<p>consecuencia de la relación con entidades que la poseen y la participación del Centro en diversos escenarios regionales y nacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con perfiles de proyectos para su gestión. • Socialización y promoción del CPC. • El proceso de sensibilización entorno a la Ciencia y la Tecnología en las provincias generando una ampliación del radio de acción del Centro y un reconocimiento regional. • Formación de escuela de estudiantes en práctica y profesionales a través de desarrollo de proyectos de grado y pasantías empresariales. • El Centro a través del CITI ha logrado un reconocimiento y posicionamiento en el tema agroindustrial. • La ejecución del proyecto de fortalecimiento de CPC Oriente, dada la necesidad de potencializar cada área y de igual manera de integrar y unificar un portafolio para ofrecer a los empresarios. 	
---	--

3.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA TECNOLÓGICA

El concepto de demanda tecnológica utilizado en el presente estudio contempla la definición de necesidades tecnológicas presentes en el sector empresarial.

A partir de los resultados obtenidos del ejercicio anterior se concluyó necesario el estudio de las necesidades del Sector Productivo y la oferta de servicios ofrecidos por las universidades, mediante la aplicación del concepto de inteligencia comercial (estudio de clientes).

El producto de esta etapa dio solución al insuficiente nivel de información de la demanda y oferta tecnológica, haciendo efectiva la misión articuladora de estos dos componentes por parte del Centro de Productividad.

La demanda tecnológica es un insumo dentro del desarrollo de la metodología de la Inteligencia Comercial; que adquiere un mayor sentido al contrastarla con los oferentes tecnológicos (Universidades, Centros de investigación, entidades de apoyo empresarial), permitiendo la identificación de productos potenciales y la consolidación de los actuales, dirigidos al sector empresarial.

Se identificaron los sectores productivos definidos dentro del Plan Estratégico Exportador como los más representativos, para el desarrollo del sistema de inteligencia comercial. Dentro de estos sectores se encuentran los siguientes:

- Sector de Artes Graficas
- Sector Avícola
- Sector del Cuero y calzado
- Sub-sector del Bocado
- Sector Joyería
- Sector Palmicultor
- Sector Salud
- Sector Metalmecánica

- Sector Confecciones
- Sector Turismo

Una vez establecido el listado de sectores, se realizó una exploración general de la siguiente manera:

- Búsqueda de estudios efectuados sobre estos en Internet
- Consultas en las diferentes Universidades de Bucaramanga
- Consolidación de la información antes obtenida en una base de datos.

Este ejercicio dio una aproximación de los requerimientos tecnológicos de los sectores productivos. Conociendo aquellos sectores que están siendo apoyados directamente por Centros de Desarrollo Productivos (CDPs), tal es el caso del Sector Joyería, Cuero y Calzado, Confecciones y Alimentos, Cadenas productivas que apoyo a sectores como el Palmicultor.

De igual manera se identificaron sectores como Metalmecánica, Energía y Minería, Plásticos, Artes Grafica, Turismo y salud, que poseen gran potencialidad, pero que actualmente no tienen el apoyo directo e inmediato a la solución de sus requerimientos tecnológicos a través de alguna institución especializada como un Centro de Desarrollo Tecnológico (CDTs), Centro de Desarrollo Productivo, Centro de Investigación o cualquier otra institución de esta índole.

Concientes de que en la actualidad el empresario santandereano esta cansado y no responde satisfactoriamente a los acercamientos hechos por las diferentes instituciones de apoyo empresarial (debido en gran medida a los esfuerzos dispersos de los diferentes actores locales desgastando la credibilidad de los empresarios hacia cualquier tipo de iniciativa), se creó como resultado una alianza estratégica entre el CPC ORIENTE y el CARCE (Comité Asesor Regional de Comercio Exterior), con el fin de evitar duplicidad de esfuerzos y a su vez aprovechar los escenarios de interacción constante que esta entidad ha establecido con el sector empresarial para identificar las mejores soluciones a las inquietudes de los empresarios, finalidad última de estas dos instituciones.

Por tal motivo se alcanzó una participación activa de los miembros del equipo del proyecto en las mesas sectoriales del CARCE, a través de conversatorios con los diferentes empresarios de la región, lo que arrojó una serie de requerimientos de las empresas frente al tema tecnológico, convirtiéndose esta información en insumo importante para el presente estudio.

Estas necesidades detectadas se clasificaron estableciendo categorías tomadas a partir de los conceptos establecidos por la mesas sectoriales del CARCE y las definiciones del Manual Bogota. Dentro del presente estudio se obtuvieron las siguientes categorías:

- Talento Humano
- Innovación y desarrollo tecnológico en productos, procesos y aspectos organizacionales
- Innovación en comercialización y mercadeo
- Asociatividad
- Proyectos de inversión pública y planes de desarrollo
- Creación de empresas

La clasificación de las necesidades se relacionó en una matriz que especifica las necesidades y el segmento que la demanda. (Ver ANEXO 2. Necesidades de los Sectores Productivos Identificadas)(CD 2. ANEXOS).

3.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA TECNOLÓGICA

Para el análisis de la Oferta Tecnológica, es decir de los servicios técnicos y tecnológicos ofrecidos al sector empresarial se realizó la recolección de información en las diferentes instituciones de educación superior con trayectoria e institucionalidad reconocida a nivel local. Entre ellas podemos mencionar:

- Universidad Industrial de Santander – UIS -
- Unidades Tecnológicas de Santander – UTS-

- Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB-
- Universidad Pontificia Bolivariana -UPB Seccional Bucaramanga-
- Universidad Cooperativa de Colombia –UCC-
- Universitaria de Investigación y Desarrollo- UDI-

Para cumplir con el objetivo de estructurar las capacidades del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente mediante la cuantificación y cualificación de la oferta especializada de capital humano y servicios tecnológicos de las entidades adjuntas al Centro, se consolidó un Banco de Expertos regional donde se cuenta con la suficiente información que le permita al CPC ORIENTE tener a disposición inmediata un contacto directo con el personal especializado y los servicios ofrecidos al sector empresarial por las diferentes universidades. Esto permitirá agilizar la selección y vinculación de expertos a la ejecución proyectos presentados por el CPC ORIENTE; validando así la función articuladora del Centro Universidad-Empresa.

La recolección de información para consolidar la base de datos de expertos y servicios tecnológicos se realizó de la siguiente manera:

3.3.1 Esquematización del tipo de información a recolectar:

3.3.1.1 Estudio y análisis del tipo de información a recolectar. Definir la información que se desea recolectar es uno de los pasos importantes en cualquier estudio, porque a partir de ella se concibe el proceso de toma de decisiones. Lo anterior se evidenció mediante la participación de los miembros del proyecto al establecer el tipo de información relevante y de valor estratégico para el Centro, en cuanto a Servicios Tecnológicos y Expertos.

3.3.1.2 Elaboración del instrumento para la recolección de información. Para el análisis del tipo de información a recolectar el equipo de trabajo del sistema de

inteligencia elaboró dos instrumentos encuesta. El primero relacionado con los Servicios Técnicos y Tecnológicos ofrecidos por las diferentes universidades o que en su efecto podrían llegar a ofertar y el segundo relacionado con el Banco de Expertos que incluye aspectos tales como el interés y la disposición de los profesionales para participar en la ejecución de proyectos del Centro.

Los dos instrumentos utilizados en el presente proyecto se relacionan en los anexos. (Ver Anexo 3. Formato de recolección de información servicios técnicos, servicios tecnológicos y productos tecnológicos y Anexo 4. Formato Banco de Expertos).

3.3.2 Fase de contactos. Esta fase se llevo a cabo de la siguiente manera:

- Acercamiento formal con cada uno de los Rectores de las Universidades anteriormente mencionadas, donde se presento el proyecto y el objetivo que se perseguía con su participación; a su vez los Rectores o Directores delegaron a la persona u oficina más conveniente para seguir el proceso de recolección. En general las oficinas visitadas fueron las Direcciones de Investigaciones, las Divisiones de Extensión Universitaria y algunos Decanos de Facultades.
- Acercamiento con UNIRED, que reúne a los rectores de la mayoría de estas instituciones con el objetivo de buscar la forma de trabajar en red para la recolección de información sobre oferta – demanda tecnológica de la región. Se hizo una presentación formal del proyecto ante UNIRED, buscando crear una alianza que pudiera acelerar el proceso de recolección de la información, pero debido a que para algunas de las universidades seleccionadas la definición de los servicios que estaban en capacidad de ofrecer al sector empresarial no era clara o estaba en proceso de construcción. Lo anterior condujo a concluir que el proceso de recolección de la información debería hacerse en forma individual y no en forma grupal como se perseguía.

3.3.3. Trabajo de Campo. Esta etapa presentó variantes frente a lo planteado en el numeral anterior, esto debido a que los canales recomendados por los delegados de las diferentes universidades, en algunos casos, no fueron los más acertados

No obstante, se buscaron mecanismos alternativos para poder acceder a la mayor cantidad de información a través de la identificación de otros canales, tales como acudir directamente a todas las Facultades y/o Escuelas de las Universidades, asistir a las reuniones de docentes y a través de correo electrónico.

Para agilizar el proceso de recolección de información de Servicios Técnicos y Tecnológicos se accedió a los portafolios de servicio de universidades como la UIS, Santo Tomás, UNAB, que lo poseían para luego ser corroborado por el encargado de suministrar la información. En algunas escuelas y facultades no se mostró mucho interés por hacer parte del Banco de Expertos del CPC Oriente, por lo que se decidió no hacer mucho énfasis en estas.

El equipo de trabajo se dirigió a aquellas escuelas y/o facultades dentro de las universidades, que ofrecen o puedan llegar a ofrecer servicios técnicos y tecnológicos de interés para sector empresarial. A continuación se presenta un listado de las universidades interesadas en acercar su oferta al sector empresarial a través de su participación en el Banco de Expertos y servicios Tecnológicos del CPC ORIENTE.

TABLA 2: Escuelas de las universidades que suministraron información de Servicios Tecnológicos

Universidad	Facultad o Escuela
UIS	Ing Industrial
	Ing Sistemas
	Diseño Industrial
	Economía y admón.
	Ing Civil
	Ing Mecánica
	Ing Metalúrgica
	Ing Química
	Ing Petróleos
	Ing Eléctrica
	Geología
	Física
	UPB
Ing. Informática	
Ing. Mecánica	
Ing. Electrónica	
Ing. Industrial	
Ing. Ambiental	
Psicología	
Comunicación social	
Administración	
UTS	
USTA	Ing Mecatrónica
	Comercio Exterior
UNAB	Extensión Universitaria
UCC	Ing Sistemas
	Ing Mercados
	CEIN
UDI	Dirección de Investigaciones

TABLA 3: Cuantificación de información recolectada de Banco de Expertos en las universidades.

Universidad	Nº de hojas de vida
UIS	11
UPB	50
UTS	11
USTA	3

3.4 INFORMACION DEL MERCADO LOCAL, NACIONAL Y MUNDIAL PARA EL PROCESO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

De acuerdo con la metodología de la Inteligencia Competitiva de observar, medir y comparar el desempeño de la empresa frente a sus competidores, se desarrolló dentro del presente proyecto el reconocimiento de las actividades realizadas por los competidores locales, los Centros de Productividad nacionales e internacionales.

Esta fase del proyecto contemplo las siguientes estructuras de información:

- Perfil de la industria local
- Caracterización de los Centros de Productividad a nivel nacional
- Visualización de los competidores de clase mundial

Teniendo en cuenta que la IC permite interrelacionar variables de interés, para obtener un conocimiento cuantificable de las condiciones reales de la industria, el Centro se propuso desarrollar los siguientes objetivos propuestos por la IC:

- Conocer las tendencias del comportamiento de la industria y de sus variables (factores claves de éxito) para diseñar una estrategia ganadora a la hora de competir con otras empresas (competidores).
- Conocer la combinación de factores claves de éxito que permitan la obtención de estrategias con una alta propuesta de diferenciación frente a los competidores.
- Anticipar cambios en las condiciones de mercado, estrategias de competidores fuertes, competidores potenciales, estableciendo el resultado hasta el momento alcanzado por cada uno de ellos, para poder identificar oportunidades de negocio, hacia los cuales se deben enfocar las estrategias por parte del jugador de interés.

Las razones por las cuales se requiere un análisis basado en la Inteligencia Competitiva son las siguientes:

- Identificación de las necesidades del sector empresarial santandereano que no están siendo atendidas por las actuales entidades de apoyo empresarial (competidores).
- La selección de un segmento que le permita al Centro de Productividad y Competitividad del Oriente establecer una estrategia de sostenibilidad y crecimiento.
- Establecer las tendencias de orden nacional y mundial de los centros de productividad.
- Identificar elementos diferenciadores para fortalecer el actual portafolio de servicios del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente.
- Identificar aquellas necesidades que sean atendidas por diferente tipo de servicios ofertados por los competidores locales para presentar una propuesta de creación de unidades de negocio (departamentos), que se dirija a la atención de forma integral de esta necesidad.
- Caracterizar los productos potenciales de Centro de Productividad del Oriente para la atención de aquellos segmentos que favorezcan el desarrollo de la estrategia de juego del centro (estrategia de sostenibilidad y crecimiento).

3.4.1 Análisis de la industria local.

El análisis de la industria local (instituciones que realizan la misma actividad del Centro) permite conocer su comportamiento, dando las bases para entender qué hace y cómo compite la industria local, siendo una radiografía del estado del arte de la industria, que ayuda a identificar potenciales o nuevos servicios.

Para desarrollar esta fase del estudio se utiliza una herramienta descrita dentro de la metodología de Inteligencia Competitiva, la “**Arena Competitiva**”, que sirve para visualizar a los competidores directos que operan en un determinado marco geográfico, sus principales formas de competir, las oportunidades existentes para competir en un segmento o la ubicación de un producto o servicio en una posición estratégica.

Adicionalmente a la herramienta anterior se consideró relevante la construcción de un perfil de la industria local para crear estructuras de información que permitan reproducir el comportamiento de los competidores para evitar movimientos estratégicos no contemplados en la definición del Plan estratégico.

3.4.1.1 Arena Competitiva

Definición de la información necesaria para la determinación de la Arena Competitiva. Según la metodología presentada para el desarrollo de la Arena Competitiva Local, se debe tener en cuenta las siguientes dimensiones:

- *Los segmentos de clientes:* Son los segmentos de la industria santandereana a los cuales se están dirigiendo las entidades de apoyo empresarial.
- *Las necesidades del sector empresarial:* Son aquellas necesidades reales que presentan las empresas santandereanas, para el presente proyecto estas fueron identificadas conjuntamente con el CARCE en las reuniones de las Mesas Sectoriales del sector Metalmecánica, Joyería, Artes Graficas, Salud, turismo, Confecciones, Cuero y Calzado, Bocado, Avícola y los estudios encontrados en las diferentes universidades en los respectivos sectores como se detalló ...en el numeral 3.2 Análisis de la demanda Tecnológica...Además se consideraron las necesidades a partir del análisis de los portafolios de servicios ofrecidos por los competidores seleccionados.
- *Los servicios ofertados por parte de las entidades de apoyo empresarial:* Son los servicios que actualmente están ofreciendo para cubrir las necesidades específicas de los clientes y conocer cuáles son los segmentos a los que se está dirigiendo.
- *Las empresas o instituciones competidoras:* Se trata de aquellas entidades de apoyo empresarial que ofrecen los mismos servicios que la institución; es importante recordar que la Arena Competitiva Local tiene como finalidad la

identificación de los competidores directos del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente.

- *Las capacidades distintivas:* Se definieron como factores que generan diferenciación en cada una de las entidades (competidores).
- *La cobertura geográfica de los servicios de los competidores:* Se refiere al radio de acción del servicio en cuanto a la variable geográfica.
- *Mercado:* Es el tamaño de la demanda en la región y se utiliza para determinar que proporción de mercado esta cubriendo cada una de las empresas dentro de la arena. (Para la Arena Competitiva del CPC Oriente este factor no se tuvo en cuenta por la carencia de esta información certera).

Construcción del formato de recopilación de información de competidores. Para facilitar el proceso de recolección de información de los factores que intervienen en el desarrollo de la Arena Competitiva, el equipo de trabajo de proyecto estructuró un instrumento organizado dirigido a las diferentes entidades de apoyo empresarial. Dicho instrumento fue validado por consultores externos y por las directivas del CPC Oriente, antes de ser utilizado como herramienta dentro del proceso de recolección de información.

Este formato incluyó además información relevante para la descripción del perfil de la industria local, tal como aspectos relacionados con el mercado, gestión institucional de la entidad y la gestión de proyectos. (Ver Anexo 5, Formato recolección de información entidades de apoyo al sector empresarial)

Determinación y ubicación de competidores de la Arena Competitiva. Para iniciar este proceso, se identificaron primero las instituciones de apoyo al sector empresarial existentes actualmente en la región, que se consideran competencia directa o indirecta para el CPC Oriente.

El actual proyecto dio como resultado la cualificación de la cobertura de los actuales portafolios de servicios frente a la atención de las necesidades planteadas por el sector empresarial.

A continuación se presenta el listado de competidores locales a ser ubicados en la Arena Competitiva Local y que a su vez van a determinar el perfil de la industria local:

1. Centros de Estudios Regionales CER
2. Cadenas Productivas
3. SENA Regional Santander
4. CARCE Santander
5. Bucaramanga Emprendedora
6. FUNDESAN
7. CDP de Joyería
8. CDP de Cuero y Calzado
9. CDP de Confecciones
10. CDP de Alimentos
11. Cámara de Comercio
12. CDE Santander

Recopilación de Información. Los procedimientos llevados a cabo para la recopilación de información partieron de la búsqueda en fuentes secundarias como el Internet ya que ofrece mayor facilidad de acceso a la información, pero con la desventaja que ésta no es suficiente o no se encuentra disponible la solicitada. Por esta razón fue necesario entablar un contacto directo con los encargados de cada una de las entidades de apoyo al sector empresarial, a fin de obtener con ellos la información expuesta en el formato.

Este ejercicio culminó con el diligenciamiento de los formatos por parte de las siguientes entidades:

1. Centros de Estudios Regionales CER
2. Cadenas Productivas
3. SENA Regional Santander

4. CARCE Santander
5. Bucaramanga Emprendedora
6. FUNDESAN
7. CDP de Joyería
8. CDP de Cuero y Calzado
9. CDP de Confecciones
10. CDP de Alimentos
11. Cámara de Comercio
12. CDE Santander

Organización, estructuración y análisis de la información obtenida mediante el análisis de la Arena Competitiva. La presentación de las siguientes matrices permite observar las posiciones actuales de los distintos competidores a nivel local.

Los competidores, son identificados en las matrices de la Arena Competitiva a través de la siguiente codificación:

ENTIDAD	CÓDIGO
Centro de Productividad y Competitividad -CPC Oriente-	1
Centro de Estudios Regionales CER	2
Cadenas Productivas	3
SENA Regional Santander	4
CARCE Santander	5
Bucaramanga Emprendedora	6
FUNDESAN	7
CDP Joyería	8
CDP Cuero y Calzado	9
CDP confecciones	10
CDP Alimentos	11
Cámara de Comercio	12
Centro de Desarrollo Empresarial -CDE Santander-	13

- **Matriz Análisis General de la Arena Competitiva:** Esta matriz posee unas columnas donde se encuentran los nombres de los competidores, y sus filas están

compuestas por las dimensiones de la arena (Servicios ofrecidos, Competidores directos, Necesidades atendidas, Tipos de cliente, Diferenciación del Servicio, Cobertura Geográfica) descritos anteriormente. (Ver Anexo 6. Matriz Análisis General de la Arena Competitiva)(CD 2. ANEXOS). Las tres matrices siguientes se obtienen a partir de esta.

- **Matriz Necesidades Vs. Segmentos:** En esta matriz las columnas representan los diferentes segmentos que están siendo atendidos por las distintas entidades de apoyo incluyendo el Centro; en sus filas se encuentran las necesidades empresariales agrupadas en las categorías antes mencionadas Talento Humano, Innovación y desarrollo tecnológico en productos procesos y aspectos organizacionales, Innovación en comercialización y mercadeo, Asociatividad, Proyectos de inversión pública y planes de desarrollo, Creación de empresas.

La intersección de filas y columnas genera un segmento con unas características particulares definidas por tipo de necesidad, segmento que presenta la necesidad y competidores codificados que están ofreciendo sus servicios. Un recorrido horizontal por dicha matriz nos permite determinar cual es el competidor que más segmentos atiende en cada una de las necesidades; un recorrido vertical nos permite identificar por cada uno de los segmentos cual es el competidor que más necesidades atiende. En conclusión esta matriz permite conocer los principales competidores por segmento y por necesidad, los segmentos que no se están atacando, las entidades que cubren necesidades que el CPC Oriente no esta atendiendo y adicionalmente permite identificar los segmentos de mayor y menor competencia. (Ver Anexo 7. Matriz Necesidades Vs. Segmentos)(CD 2. ANEXOS)

- **Matriz Necesidades Vs. Servicios:** Esta matriz posee unas columnas donde se encuentran los diferentes servicios ofrecidos por los diferentes competidores del orden local, las filas son las mismas de la Matriz Necesidades Vs. Segmentos. La intersección de estos genera la descripción de la necesidad que esta siendo atendida por un servicio que ofrecen los competidores. Un recorrido horizontal nos permite identificar cual es el competidor que atiende con más servicios la misma necesidad; un recorrido vertical nos permite identificar cual es el competidor que

atiende más necesidades a través de un solo servicio. En conclusión permite conocer los principales competidores por servicio, los servicios de mayor y menor competencia y las entidades que prestan servicios que el CPC no presta. (Ver Anexo 8. Matriz Necesidades Vs. Servicios)(CD 2. ANEXOS).

- **Matriz de Servicios Vs. elementos diferenciadores:** Esta matriz posee unas columnas donde se ubican los elementos diferenciadores algunos de los servicios ofrecidos por las entidades de apoyo empresarial, las filas incluyen los servicios ofrecidos y la intersección de las dos muestra los competidores en estos servicios. (Ver Anexo 9. Matriz de Servicios Vs. Elementos Diferenciadores)(CD 2. ANEXOS)

Lógica del análisis de la información. En este numeral se pretende describir los criterios dentro del algoritmo de programación que permiten la interpretación de la información para el desarrollo de la herramienta software, sobre la cual se desarrolla la metodología de las arenas competitivas

Matriz Análisis General de Arena Competitiva. Dentro del desarrollo de la metodología de la arena competitiva se obtuvo como primera etapa de clasificación, dos matrices: una bajo el criterio de obtener la relación de necesidades y segmentos, cuya regla de juego es que en cada una de intersecciones entre necesidades y segmentos se ubicaron los códigos de aquellos competidores que atienden esa necesidad en ese segmento específico; la segunda matriz se establece bajo el criterio de obtener la relación de necesidades- servicios, cuya regla de juego es que en cada una de las casillas formadas por las intersecciones entre necesidades y los servicios ofrecidos por la totalidad de los competidores, se ubicaron los códigos de aquellos competidores que atienden esa necesidad con el servicio que ofrecen.

- Los criterios de selección del segmento óptimo, para la lectura de la Matriz Necesidades Vs. Segmentos, fueron :
 1. En primera instancia, no considerar aquellos segmentos más competidos, definidos como aquellos donde se encuentren más competidores. Para determinar

cual segmento posee mayor o menor número de competidores, se utilizó la herramienta estadística PARETO, que permitió determinar la mayor concentración de instituciones de apoyo en los diferentes segmentos.

2. El segundo criterio de decisión para la validación del segmento estuvo determinado por la compatibilidad de éstos (tanto los más competidos como los menos competidos) con la planeación estratégica del CPC Oriente.

- Los criterios de selección del servicio óptimo para el caso de la matriz Necesidades Vs. Servicios, fueron:

1. En primera instancia determinar los servicios de mayor y menor competencia.
2. Determinar los servicios que el Centro no está ofreciendo.
3. Se deben considerar aquellos que son coherentes con la Planeación Estratégica del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente.
4. Para aquellos servicios que actualmente ofrece el Centro y que se encontraron dentro de la categoría de los más competidos, se determinó dentro de la estrategia de fortalecimiento para estos servicios el análisis de la información de elementos diferenciadores, obtenidos en la Arena Competitiva Local.

Estas reglas lógicas se tuvieron en cuenta como algoritmo de programación a la hora de realizar pruebas de evaluación del diseño a la medida del software de Inteligencia Competitiva del Centro de Productividad del Oriente.

Resultados de la arena competitiva. Los resultados arrojados por Arena Competitiva son los siguientes:

Principales competidores por segmentos

SEGMENTO	COMPETIDORES
Industrial y Manufacturero	CPC, CER, SENA, CARCE, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CER.
Servicios	CPC, CER, Cadenas Productivas, SENA, CARCE, FUNDESAN, Cámara de Comercio, CDE.
Agroindustrial	CPC, CER, Cadenas Productivas, SENA, CARCE, FUNDESAN, Cámara de Comercio, CDE
Comercial	CER, SENA, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CDE
Profesionales y Estudiantes que buscan mejorar sus conocimientos	CPC, SENA, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones
Escuelas y/o Facultades	CPC, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Alimentos
Profesionales con ideas de creación de Empresa	SENA, Bucaramanga Emprendedora, FUNDESAN, Cámara de Comercio.
Empresa Industriales y Comerciales del Gobierno	CPC, CER, Bucaramanga Emprendedora.
Empresa Sociales	CPC, CER, Bucaramanga Emprendedora.
Grupos o Centros de Investigaciones y/o CRPs	CPC, Bucaramanga Emprendedora
Personas naturales que buscan empleo	SENA, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones
Dirección General de la U.	CPC, CER
Empresas de Base Tecnológica	Bucaramanga Emprendedora
Instancias Nacionales de Planeación	0

Segmentos de Mayor y Menor Competencia

Para determinar los segmentos de mayor y menor competencia, fue necesario recurrir a una herramienta que permitiera analizar y clasificar en forma ordenada y sistemática la información recopilada, por esta razón en el presente estudio se utilizó la técnica estadística PARETO que se encarga de separar los “pocos vitales” de los “muchos triviales”, organizando la información de tal forma que se pueden determinar prioridades, por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos, lo que no quiere decir que la relación siempre será 80:20.

Esta herramienta se aplicó sobre los segmentos obtenidos a partir del análisis de competidores, para determinar los segmentos que mayor concentración de competidores tienen (segmentos de mayor competencia) frente aquellos de menor competencia. Esta técnica es utilizada para todas aquellas variables que requerían este tipo de clasificación para el presente proyecto.

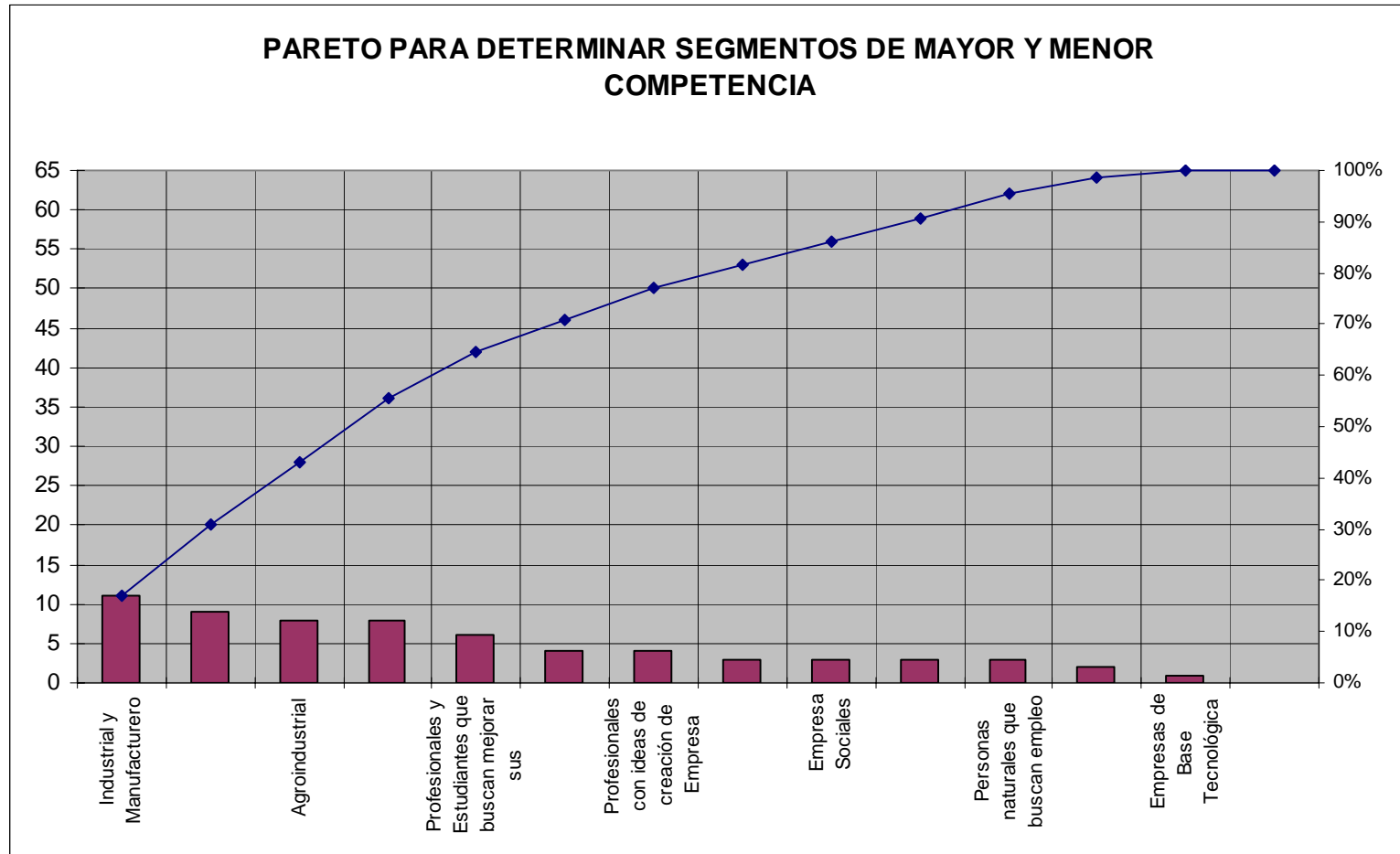
A continuación se ilustra esta aplicación para definir los segmentos de mayor y menor competencia.

SEGMENTO	COMPETIDORES	*FREC	%	% acum
Industrial y Manufacturero	CPC, CER, SENA, CARCE, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CER.	11	17%	17%
Servicios	CPC, CER, Cadenas Productivas, SENA, CARCE, FUNDESAN, Cámara de Comercio, CDE.	9	14%	31%
Agroindustrial	CPC, CER, Cadenas Productivas, SENA, CARCE, FUNDESAN, Cámara de Comercio, CDE	8	12%	43%

Comercial	CER, SENA, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CDE	8	12%	55%
Profesionales y Estudiantes que buscan mejorar sus conocimientos	CPC, SENA, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones	6	9%	65%
Escuelas y/o Facultades	CPC, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Alimentos	4	6%	71%
Profesionales con ideas de creación de Empresa	SENA, Bucaramanga Emprendedora, FUNDESAN, Cámara de Comercio.	4	6%	77%
Empresa Industriales y Comerciales del Gobierno	CPC, CER, Bucaramanga Emprendedora	3	5%	82%
Empresa Sociales	CPC, CER, Bucaramanga Emprendedora	3	5%	86%
Grupos o Centros de Investigaciones y/o CRPs	CPC, Bucaramanga Emprendedora	3	5%	91%
Personas naturales que buscan empleo	SENA, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones	3	5%	95%
Dirección General de la U.	CPC, CER	2	3%	98%
Empresas de Base Tecnológica	Bucaramanga Emprendedora	1	2%	100%
Instancias Nacionales de Planeación	0	0	0%	100%

* Frecuencia de Centros en este segmento

FIGURA 2. Diagrama Pareto de Segmentos en Santander



Del anterior análisis podemos concluir lo siguiente:

SEGMENTOS DE MAYOR COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Industrial y/o manufacturero • Servicios • Agroindustrial • Comercial • Profesionales que buscan mejorar sus conocimientos • Escuelas y/o facultades, • Personas con ideas de creación de empresas
SEGMENTOS DE MENOR COMPETENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas industriales y comerciales del gobierno • Empresas sociales • Centros o grupos de investigación y/o CRPs. • Personas naturales que buscan empleo • Dirección general de la u • Empresas de base tecnológica
SEGMENTOS NO COMPETIDOS	<ul style="list-style-type: none"> • Instancias nacionales de planeación

Principales Competidores por necesidad

NECESIDAD	SEGMENTO QUE TIENE LA NECESIDAD	COMPETIDORES
Diagnósticos en aspectos organizacionales	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Comercial, Servicios	CPC, SENA, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CDE
Implementación de programas de mejoramiento continuo y fortalecimiento empresarial	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Comercial, Servicios	CPC, SENA, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CDE

Formulación y Gestión de recursos para proyectos de asociatividad	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Servicios	CPC, Cadenas Productivas, CARCE, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio.
Formulación y Gestión de recursos para proyectos de capacitación	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Comercial, Servicios	CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CDE
Formulación y ejecución de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en productos y procesos	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Servicios, Empresas de Base Tecnológica, Escuelas y/o Facultades, Grupos o Centros de Investigación y/o CRPs.	CPC, Bucaramanga Emprendedora, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos
Implementación de normas técnicas (ISO, HACCP, BPM, Laboratorios)	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Servicios	SENA, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CDE
Problemas técnicos y/o requerimiento de maquinaria	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero	SENA, CDP de joyería, CDP de cuero y calzado, CDP de confecciones, CDP de alimentos
Implementación de programas de formación áreas operativas	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Comercial, Servicios, Profesionales y estudiantes que buscan mejorar sus Conocimientos, Personas Naturales que buscan empleo	SENA, CDP de joyería, CDP de cuero y calzado, CDP de confecciones, CDP de alimentos
Implementación de programas de formación áreas administrativas y ejecutivas	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Comercial, Servicios, Grupos o Centros de Investigación y/o CRPs, Profesionales y estudiantes que buscan mejorar sus Conocimientos, Personas Naturales que buscan empleo.	CPC, SENA, FUNDESAN, Cámara de Comercio, CDE
Servicios de laboratorio y talleres	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero	SENA, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP DE Alimentos

Información técnico y/o tecnológica, comercial	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero	CPC, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos
Articulación universidad empresa	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Comercial, Servicios, Entidades territoriales del Orden Departamental y Municipal, Empresas Industriales y Comerciales del Gobierno, Escuelas y/o Facultades, Grupos o Centros de Investigación y/o CRPs, Dirección General de la Universidad	CPC, CER, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Alimentos
Estudios de oferta y demanda tecnológica de sectores y empresas	Industrial y/o Manufacturero, Comerciales	CPC, CDP de joyería, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos
Gestión de recursos para creación de empresas	Profesionales con ideas de creación de Empresas	SENA, Bucaramanga Emprendedora, FUNDESAN, Cámara de Comercio.
Estructuración de planes de negocio	Profesionales con ideas de creación de Empresas	SENA, Bucaramanga Emprendedora, FUNDESAN, Cámara de Comercio.
Formación profesional	Profesionales y estudiantes que buscan mejorar sus conocimientos, Personas naturales que buscan empleo	SENA, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones
Consultoría en finanzas y economía	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Comercial, Servicios, Entidades territoriales del Orden Departamental y Municipal	CER, FUNDESAN, Cámara de Comercio.
Formulación y Gestión de recursos para proyectos de comercialización	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Servicios	CARCE, CDP de Alimentos, CDE
Medición de la productividad (definición de indicadores)	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Comercial, Servicios	CPC, CDE
Diagnósticos tecnológicos (identificación de necesidades tecnológica-valoración)	Industrial y/o Manufacturero, Empresas Industriales y comerciales del Gobierno	CPC, CDP de Alimentos
Consultoría y formación en gestión tecnológica	Industrial y/o Manufacturero, Empresas Industriales y comerciales del Gobierno, Grupos o Centros de Investigación y/o CRPs	CPC, Bucaramanga Emprendedora

Formulación y Gestión de recursos para proyectos sociales	Entidades Territoriales del Orden Departamental y Municipal	CER, FUNDESAN
Normalización de Competencias laborales	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero	SENA
Sensibilización y formación en turismo	Servicios	Cámara de Comercio.
Fomento del uso de tecnologías de información	Empresas Industriales y Comerciales del Gobierno	CER
Programa de mejoramiento de prácticas ambientales y manejos de residuos.	Empresas Industriales y Comerciales del Gobierno	CER
Diseño y fabricación de piezas industriales	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero	SENA
Definición de la oferta exportable	Servicios	CPC
Realización de eventos, ferias y misiones	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Comercial, Servicios	Cámara de Comercio.
Diseño de planes exportadores	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Servicios	CARCE
Sensibilización y formación en exportación	Agroindustria, Industrial y/o Manufacturero, Comercial, Servicios	Cámara de Comercio.
Estudios de factibilidad y fortalecimiento de instrumentos asociativos (CDT, comercializadora, cluster).	Agroindustria	Cámara de Comercio.
Desarrollo de proyectos de salud, infraestructura, educación, turismo	Entidades Territoriales del Orden Departamental y Municipal	CER
Diseño de planes de ordenamiento territorial	Entidades Territoriales del Orden Departamental y Municipal	CER
Consultorías en temas sociales	Entidades Territoriales del Orden Departamental y Municipal	CER
Estudio de requerimientos de formación	Industrial y/o Manufacturero	Ningún competidor
Programas de salud ocupacional	Industrial y/o Manufacturero	Ningún competidor
Mejora tecnológica de proveedores	Industrial y/o Manufacturero	Ningún competidor

Estudios comparativos- Benchmarking	Industrial y/o Manufacturero	Ningún competidor
Identificación de mercados potenciales- inteligencia de mercados	Industrial y/o Manufacturero	Ningún competidor
Innovación en empaques y embalajes	Industrial y/o Manufacturero	Ningún competidor
Implementación del programa BASC	Industrial y/o Manufacturero	Ningún competidor
Definición de estrategias publicitarias de productos y servicios	Industrial y/o Manufacturero	Ningún competidor
Alianzas para portafolio integrado de productos	Industrial y/o Manufacturero	Ningún competidor
Alianzas para compra de materias primas- proveedores	Industrial y/o Manufacturero	Ningún competidor
Reglamentación y seguridad para turismo de aventura	Industrial y/o Manufacturero	Ningún competidor

Necesidades de mayor y menor competencia

NECESIDADES MAS COMPETIDAS	Diagnósticos en aspectos organizacionales
	Implementación de programas de mejoramiento continuo y fortalecimiento empresarial
	Formulación y Gestión de recursos para proyectos de asociatividad
	Formulación y Gestión de recursos para proyectos de capacitación
	Formulación y ejecución de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en productos y procesos
	Implementación de normas técnicas (ISO, HACCP, BPM, Laboratorios)
	Problemas técnicos y/o requerimiento de maquinaria
	Implementación de programas de formación áreas operativas
	Implementación de programas de formación áreas administrativas y ejecutivas
	Servicios de laboratorio y talleres
	Información técnica y/o tecnológica, comercial
	Articulación universidad empresa
	Estudios de oferta y demanda tecnológica de sectores y empresas
	Gestión de recursos para creación de empresas
	Estructuración de planes de negocio

	Formación profesional
	Consultoría en finanzas y economía
NECESIDADES MENOS COMPETIDAS	Formulación y Gestión de recursos para proyectos de comercialización
	Medición de la productividad (definición de indicadores)
	Diagnósticos tecnológicos (identificación de necesidades tecnológica-valoración)
	Consultoría y formación en gestión tecnológica
	Formulación y Gestión de recursos para proyectos sociales
	Normalización de Competencias laborales
	Sensibilización y formación en turismo
	Fomento del uso de tecnologías de información
	Programa de mejoramiento de prácticas ambientales y manejos de residuos.
	Diseño y fabricación de piezas industriales
	Definición de la oferta exportable
	Realización de eventos, ferias y misiones
	Diseño de planes exportadores
	Sensibilización y formación en exportación
	Estudios de factibilidad y fortalecimiento de instrumentos asociativos (CDT, comercializadora, cluster).
	Desarrollo de proyectos de salud, infraestructura, educación, turismo
	Diseño de planes de ordenamiento territorial
Consultorías en temas sociales	
NECESIDADES NO ATENDIDAS	Estudio de requerimientos de formación
	Programas de salud ocupacional
	Mejora tecnológica de proveedores
	Estudios comparativos-benchmarking
	Identificación de mercados potenciales-inteligencia de mercados
	Innovación en empaques y embalajes
	Implementación del programa BASC
	Definición de estrategias publicitarias de productos y servicios
	Alianzas para portafolio integrado de productos
	Alianzas para compra de materias primas-proveedores
	Reglamentación y seguridad para turismo de aventura

Entidades que cubren necesidades que el CPC Oriente no esta satisfaciendo

NECESIDADES	COMPETIDORES
Formulación y Gestión de recursos para proyectos de capacitación	CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CDE.
Implementación de normas técnicas (ISO, HACCP, BPM, Laboratorios)	SENA, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio.
Normalización de Competencias laborales	SENA,
Sensibilización y formación en turismo	Cámara de Comercio
Fomento del uso de tecnologías de información	CDE
Programa de mejoramiento de prácticas ambientales y manejos de residuos.	CER
Diseño y fabricación de piezas industriales	SENA
Realización de eventos, ferias y misiones	Cámara de Comercio
Diseño de planes exportadores	CARCE
Sensibilización y formación en exportación	Cámara de Comercio
Estudios de factibilidad y fortalecimiento de instrumentos asociativos (CDT, comercializadora, cluster).	Cámara de Comercio
Desarrollo de proyectos de salud, infraestructura, educación, turismo	CER
Diseño de planes de ordenamiento territorial	CER
Consultorías en temas sociales	CER
Formulación y Gestión de recursos para proyectos sociales	CER, FUNDESAN
Formación profesional	SENA, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones.
Consultoría en finanzas y economía	CER, FUNDESAN, Cámara de Comercio
Formulación y Gestión de recursos para proyectos de comercialización	CARCE, CDP de Alimentos, CDE

Gestión de recursos para creación de empresas	SENA, Bucaramanga Emprendedora, FUNDESAN, Cámara de Comercio
Estructuración de planes de negocio	SENA, Bucaramanga Emprendedora, FUNDESAN, Cámara de Comercio
Implementación de programas de formación áreas operativas	SENA, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos
Servicios de laboratorio y talleres	SENA, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos
Problemas técnicos y/o requerimiento de maquinaria	SENA, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos

Principales competidores por servicio

SERVICIO	NECESIDADES QUE SE SUPLE CON EL SERVICIO	COMPETIDORES
Formulación de Proyectos y Gestión de recursos ante fuentes de financiación	Formulación y gestión de recursos para proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en productos y procesos.	CPC, CER, SENA, CARCE, Bucaramanga Emprendedora, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CDE
	Diagnósticos en aspectos organizacionales	
	Articulación universidad empresa	
	Definición de la oferta exportable	
	Formulación y Gestión de recursos para proyectos de comercialización	
	Estudios de factibilidad y fortalecimiento de instrumentos asociativos (CDT, comercializadora, cluster).	
	Formulación y Gestión de recursos para proyectos de asociatividad	
	Formulación y Gestión de recursos para proyectos sociales	
	Desarrollo de proyectos de salud, infraestructura, educación, turismo	

Consultoría y Asesoría	Medición de la productividad (definición de indicadores)	CPC, CER, SENA, Bucaramanga Emprendedora, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CDE
	Diagnósticos tecnológicos (identificación de necesidades tecnológica-valoración)	
	Implementación de normas técnicas (ISO, HACCP, BPM, Laboratorios)	
	Implementación de programas de mejoramiento continuo y fortalecimiento empresarial	
	Consultoría y formación en gestión tecnológica	
	Problemas técnicos y/o requerimiento de maquinaria	
	Consultoría en finanzas y economía	
	Articulación universidad empresa	
	Consultorías en temas sociales	
Ejecución de proyectos	Formulación y gestión de recursos para proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en productos y procesos	CPC, CER, SENA, Bucaramanga Emprendedora, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CDE
	Programa de mejoramiento de prácticas ambientales y manejos de residuos.	
	Articulación universidad empresa	
	Definición de la oferta exportable	
	Estudios de factibilidad y fortalecimiento de instrumentos asociativos (CDT, comercializadora, cluster).	
Capacitación	Implementación de programas de formación áreas operativas	CPC, SENA, FUNDESAN, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado., CDP de Confecciones, CDP de Alimentos, Cámara de Comercio, CDE
	Implementación de programas de formación áreas administrativas y ejecutivas	
	Formación profesional	
	Sensibilización y formación en turismo	
	Formulación y Gestión de recursos para proyectos de capacitación	
	Sensibilización y formación en exportación	
Operación regional de programas nacionales e internacionales	Formulación y Gestión de recursos para proyectos de capacitación	Cadenas Productivas, SENA, Bucaramanga Emprendedora, CDP de Joyería, CDE
	Fomento del uso de tecnologías de información	
	Formulación y Gestión de recursos para proyectos de asociatividad	

Servicios técnicos especializados y banco de maquinaria	Servicios de laboratorio y talleres	SENA, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos.
	Problemas técnicos y/o requerimiento de maquinaria	
	Diseño y fabricación de piezas industriales	
Servicios de Información	Estudios de oferta y demanda tecnológica de sectores y empresas	CPC, CDP de Joyería, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos.
	Información técnica y/o tecnológica, comercial	
Apoyo en la creación de empresas	Articulación universidad empresa	SENA, Bucaramanga Emprendedora, FUNDESAN, Cámara de Comercio.
	Gestión de recursos para creación de empresas	
	Estructuración de planes de negocio	
Normalización de Competencias laborales	Normalización de Competencias laborales	SENA
Diseño de planes de desarrollo y planes de ordenamiento territorial	Diseño de planes de ordenamiento territorial	CER
Diseño de Planes Exportadores	Diseño de planes exportadores	CARCE
Micro crédito	Gestión de recursos para creación de empresas	FUNDESAN
Apoyo en Comercialización	Realización de eventos, ferias y misiones	Cámara de Comercio.
Medición de la productividad	Medición de la productividad (definición de indicadores)	CDE
	Diagnósticos en aspectos organizacionales	

Servicios de Mayor y Menor competencia

SERVICIOS DE MAYOR COMPETENCIA	Formulación de Proyectos y Gestión de recursos ante fuentes de financiación
	Consultoría y Asesoría
	Ejecución de proyectos
	Capacitación
	Operación regional de programas nacionales e internacionales
	Servicios técnicos especializados y banco de maquinaria

SERVICIOS DE MENOR COMPETENCIA	Servicios de Información
	Apoyo en la creación de empresas
	Normalización de Competencias laborales
	Diseño de planes de desarrollo y planes de ordenamiento territorial
	Diseño de Planes Exportadores
	Microcrédito
	Apoyo en Comercialización
	Medición de la productividad

Entidades que prestan servicios que el CPC no esta ofreciendo

Operación regional de programas nacionales e internacionales	Cadenas Productivas, SENA, Bucaramanga Emprendedora, CDP de Joyería, CDE
Servicios técnicos especializados y banco de maquinaria	SENA, CDP de Joyería, CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos
Apoyo en la creación de empresas	SENA, Bucaramanga Emprendedora, FUNDESAN, Cámara de Comercio.
Normalización de Competencias laborales	SENA
Diseño de planes de desarrollo y planes de ordenamiento territorial	CER
Diseño de Planes Exportadores	CARCE
Microcrédito	FUNDESAN
Apoyo en Comercialización	Cámara de Comercio
Medición de la productividad	CDE

Elementos diferenciadores en los servicios ofrecidos por la competencia

SERVICIO	ELEMENTO DIFERENCIADOR	COMPETIDOR
Formulación de Proyectos y Gestión de recursos ante fuentes de financiación	Servicio Gratuito	CPC
	Posicionamiento regional y nacional de la UIS	CER
	Alianzas con otras entidades	FUNDESAN
	Profesionales especializados en joyería y conocedores del sector	CDP de Joyería
	Conocimiento total del sector	CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos

	Especialización en el área técnica de confecciones	CDP de Confecciones
	Posicionamiento y poder a nivel nacional.	Cámara de Comercio
	Base de datos de consultores de alto nivel.	CDE
	Respaldo de la Cámara de Comercio	CDE
	Única institución que cumple con esta función	CARCE
Consultoría y Asesoría	Servicio Gratuito	CPC
	Posicionamiento regional y nacional de la UIS	CER
	Únicos que prestan el servicio de consultoría en valoración de tecnología de empresas.	Bucaramanga Emprendedora
	Alianzas con otras entidades	FUNDESAN
	Profesionales especializados en joyería y conocedores del sector	CDP de Joyería
	Conocimiento total del sector	CDP de Alimentos
	Precios de consultoría estandarizados	CDE
	Base de datos de consultores de alto nivel.	CDE
	Respaldo de la Cámara de Comercio	CDE
Ejecución de proyectos	Profesionales especializados participando y respondiendo por los resultados	CPC
	Posicionamiento regional y nacional de la UIS	CER
	Alianzas con otras entidades	FUNDESAN
	Profesionales especializados en joyería y conocedores del sector	CDP de Joyería
	Conocimiento total del sector	CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos
	Especialización en el área técnica de confecciones	CDP de Confecciones
	Posicionamiento y poder a nivel nacional.	Cámara de Comercio
	Base de datos de consultores de alto nivel.	CDE
	Respaldo de la Cámara de Comercio	CDE

Capacitación	Bajos costos	CPC
	Gratuito para los empleados de las empresas aportantes al SENA.	SENA
	Metodologías teórico- prácticas	FUNDESAN
	Alianzas con otras entidades	FUNDESAN
	Profesionales especializados en joyería y conocedores del sector	CDP de Joyería
	Calidad Docente	CDP de Joyería
	Conocimiento total del sector	CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos
	Especialización en el área técnica de confecciones	CDP de Confecciones
	Posicionamiento y poder a nivel nacional.	Cámara de Comercio
	Base de datos de consultores de alto nivel.	CDE
	Respaldo de la Cámara de Comercio	CDE
Operación regional de programas nacionales e internacionales	Presupuesto fijo de la nación para la ejecución de estos programas.	SENA
	Base de datos de consultores de alto nivel.	CDE
	Respaldo de la Cámara de Comercio	CDE
	Única institución que cumple con esta función	CDE
Servicios técnicos especializados y banco de maquinaria	Costos Bajos	SENA
	Infraestructura de Laboratorios	SENA, CDP de Alimentos
	Maquinaria de Alta tecnología	CDP de Joyería
	Conocimiento total del sector	CDP de Cuero y Calzado, CDP de Confecciones, CDP de Alimentos
	Especialización en el área técnica de confecciones	CDP de Confecciones
Servicios de Información	Servicio Gratuito	CPC
Apoyo en la creación de empresas	Recursos económicos para financiar la creación de empresas.	SENA
	Alianzas con otras entidades	FUNDESAN
	Posicionamiento y poder a nivel nacional.	Cámara de Comercio

Normalización de Competencias laborales	Metodología única en la región.	SENA
Diseño de planes de desarrollo y planes de ordenamiento territorial	Posicionamiento regional y nacional de la UIS	CER
Diseño de Planes Exportadores	Única institución que cumple con esta función	CARCE
Microcrédito	Alianzas con otras entidades	FUNDESAN
Apoyo en Comercialización	Posicionamiento y poder a nivel nacional.	Cámara de Comercio
Medición de la productividad	Base de datos de consultores de alto nivel.	CDE
	Respaldo de la Cámara de Comercio	

3.4.1.2 Perfil de la Industria local. Esta fase del proyecto, permitió entender el comportamiento de la industria en la que se desenvuelven las entidades de apoyo al sector empresarial, conociendo de igual manera las condiciones actuales en las que se compite.

Los factores que a continuación se muestran, sirven para describir detalladamente el perfil actual de la industria que influye específicamente sobre el CPC Oriente, en el desempeño de sus actividades de articulación de los diferentes actores del sector productivo.

Estos resultados se obtuvieron a partir de la información suministrada por los competidores y fueron agrupados en cuatro variables de valor estratégico (Mercado, Gestión Institucional, Gestión de Proyectos y Ambiente Competitivo).

VARIABLE 1. MERCADO

Servicios ofrecidos por la industria local

SERVICIOS MAS OFERTADOS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPRESARIAL	Formulación de Proyectos y Gestión de recursos ante fuentes de financiación
	Consultoría y Asesoría
	Ejecución de proyectos
	Capacitación
	Operación regional de programas nacionales e internacionales
	Servicios técnicos especializados y banco de maquinaria
SERVICIOS MENOS OFERTADOS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPRESARIAL	Servicios de Información
	Apoyo en la creación de empresas
	Normalización de Competencias laborales
	Diseño de planes de desarrollo y planes de ordenamiento territorial
	Diseño de Planes Exportadores
	Microcrédito
	Apoyo en Comercialización
	Medición de la productividad

De acuerdo al cuadro anterior los servicios más ofrecidos por las entidades de apoyo empresarial, son:

- Formulación de Proyectos y Gestión de recursos ante fuentes de financiación
- Consultoría y Asesoría
- Ejecución de Proyectos
- Capacitación
- Operación Regional de Programas nacionales e internacionales
- Servicios técnicos especializados

Los servicios que menos se ofrecen:

- Servicios de información
- Apoyo en la Creación de empresas
- Normalización de competencias laborales³
- Diseño de planes de desarrollo y planes de ordenamiento territorial
- Diseño de Planes Exportadores
- Microcrédito
- Apoyo en Comercialización
- Medición de la Productividad

Descripción del servicio

Dentro de los servicios descritos anteriormente, es posible especificar el tipo de Proyectos formulados y gestionados, las áreas de Capacitaron y consultoría ofrecidas.

Tipos de Proyectos formulados y gestionados

TIPO DE PROYECTOS FORMULADOS Y GESTIONADOS DE MAYOR Y MENOR OFERTA	
TIPO DE PROYECTOS MAS OFERTADOS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPERSARIAL	Mejoramiento continuo y Fortalecimiento Empresarial
	Innovación y desarrollo Tecnológico
	Asociatividad
	Mejoramiento de la Productividad
	Comercialización
	Gestión y Aseguramiento de calidad
TIPO DE PROYECTOS MENOS OFERTADOS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPERSARIAL	Proyectos Ambientales
	Investigación de fenómenos Sociales
	Gestión tecnológica; Modernización tecnológica, transferencia de tecnología
	Estudios Básicos

³ Este servicio solo puede ser ofrecido por el SENA.

Áreas de Consultoría

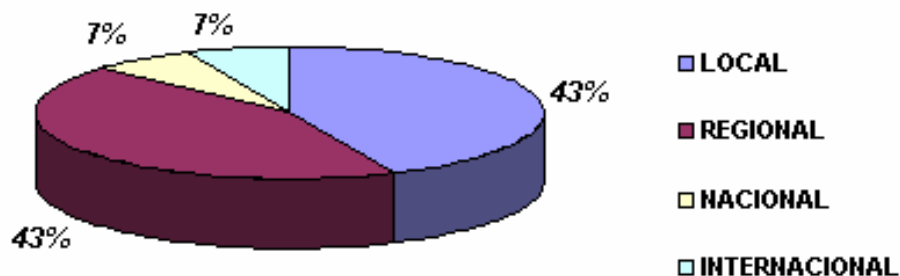
AREAS DE CONSULTORÍA DE MAYOR Y MENOR OFERTA	
AREAS DE CONSULTORIA MAS OFERTADAS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPERSARIAL	Mejoramiento continuo y Fortalecimiento empresarial
	Producción
	Gestión Tecnológica
	Finanzas
	Comercialización y Mercadeo
	Gestión y Aseguramiento de calidad
	Calidad
	Recursos Humanos
Sistemas de Información	
AREAS DE CONSULTORIA MENOS OFERTADAS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPERSARIAL	Mercados Internacionales
	Plan de Negocios
	Temas sociales
	Temas Ambientales
	Diagnósticos y solución de problemas Técnicos
	Manejo de Archivo
	Desarrollo de nuevos productos

Áreas de Capacitación

AREAS DE CAPACITACIÓN DE MAYOR Y MENOR OFERTA	
AREAS DE CAPACITACIÓN MAS OFERTADAS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPERSARIAL	Administrativa y Financiera
	Formación técnica
	Productos y procesos
	Aseguramiento y control de la Calidad
AREAS DE CAPACITACIÓN MENOS OFERTADAS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPERSARIAL	Mercadeo y comercialización
	Marcos legales
	Gerencia de proyectos
	Gestión tecnológica

Cobertura de servicios

TENDENCIA DE COBERTURA DE SERVICIOS DE LAS ENTIDADES DE APOYO EMPRESARIAL EN SANTANDER



Las entidades de apoyo empresarial en Santander tienen la tendencia de atender tanto el mercado local como el regional en igual porcentaje 43% (lo que no significa que lo estén atendiendo con la misma intensidad) y muy pocos se están concentrando en el mercado Nacional e Internacional (7% respectivamente). Para tener una visión detallada de la cobertura que tienen estas entidades, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 4. Cobertura de Servicios de las entidades de apoyo en Bucaramanga

Institución	Cobertura local	Cobertura regional	cobertura nacional	Cobertura internacional
CPC	73.4%	26.6%		
CER	60%	40%		
Cadenas Productivas	100%			
SENA	100%			
CARCE	80%	20%		
Bucaramanga Emprendedora	60%	25%		5%
FUNDESAN	80%	20%		
CDP de Joyería	60%	30%	9%	1%
CDP de Cuero y Calzado	90%	10%		
CDP de Confecciones	90%	10%		
CDP de Alimentos	50%	50%		
Cámara de Comercio	80%	20%		
CDE	85%	10%	5%	

De acuerdo a la tabla anterior se puede comprobar la tendencia que se tiene por atender el mercado local y regional. Considerando que el cubrimiento presenta mayor concentración en el nivel local.

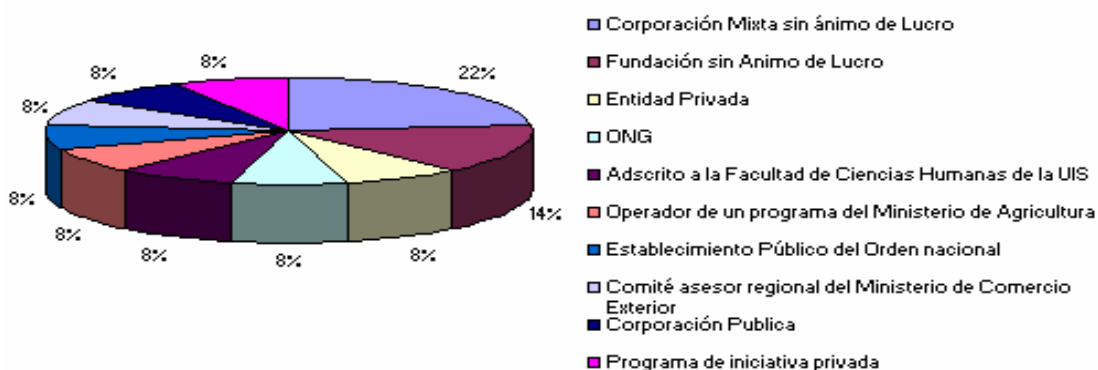
Clientes

<p>SEGMENTOS DE MAYOR COMPETENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Industrial y/o manufacturero • Servicios • Agroindustrial • Comercial • Profesionales que buscan mejorar sus conocimientos • Escuelas y/o facultades • Personas con ideas de creación de empresas
<p>SEGMENTOS DE MENOR COMPETENCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas industriales y comerciales del gobierno • Empresas sociales • Centros o grupos de investigación y/o CRPs, • Personas naturales que buscan empleo • Dirección general de la u, • Empresas de base tecnológica
<p>SEGMENTOS NO COMPETIDOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Instancias nacionales de planeación

Los clientes están representados por los segmentos presentes en la región, en el recuadro anterior se puede observar aquellos segmentos mas atendidos por la industria local o de mayor competencia, aquellos que reciben menos atención y aquellos a los cuales no se ha llegado aún.

VARIABLE 2. GESTION INSTITUCIONAL

TIPO DE INSTITUCIÓN



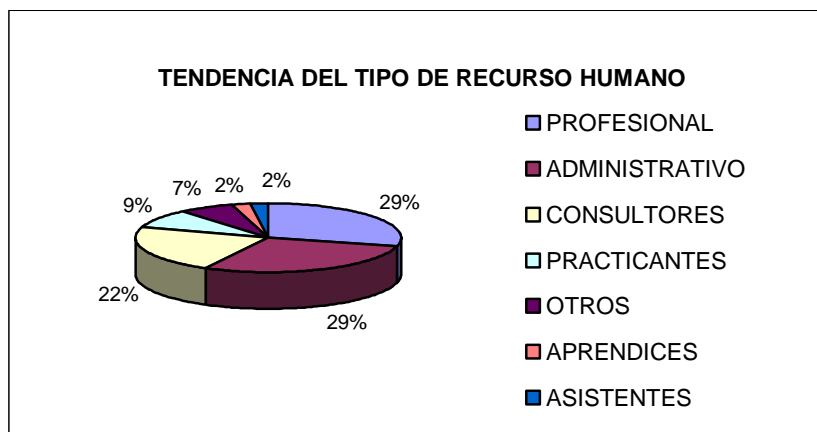
De acuerdo con el gráfico anterior se puede establecer que no existe una tendencia marcada en los tipos de instituciones de apoyo empresarial, por el contrario la mayoría de las entidades de apoyo presenta su propio tipo de institución.

Tipos de socios

TIPO DE SOCIOS MAS FRECUENTES	Empresa privada
	Sociedades y Asociaciones de industriales nacionales
	Academia
	Entidades territoriales del orden departamental
	Entidades territoriales del orden municipal
	Entidades gubernamentales del orden nacional
	Entidades gubernamentales del orden local (cámaras de comercio)
TIPO DE SOCIOS MENOS FRECUENTES	Fundaciones
	CDTs
	Federaciones
	Incubadoras de empresas de base tecnológica
	Banca
	Representante conferencia Episcopal
	Confederación de Trabajadores,
	Organizaciones Campesinas
Particulares	

Entre los socios mas frecuentes de las entidades de apoyo empresarial se encuentran: la empresa privada, las Sociedades y Asociaciones de industriales nacionales, la Academia, Las entidades territoriales del orden departamental (Gobernación), Entidades regionales del Orden municipal (Alcaldías), Entidades gubernamentales del orden nacional y las Cámaras de Comercio.

Recurso humano



El Recurso Humano se clasificó de acuerdo al tipo de actividad que desempeñan dentro de la entidad. Conforme a la grafica podemos observar que la tendencia más fuerte esta representada por personal:

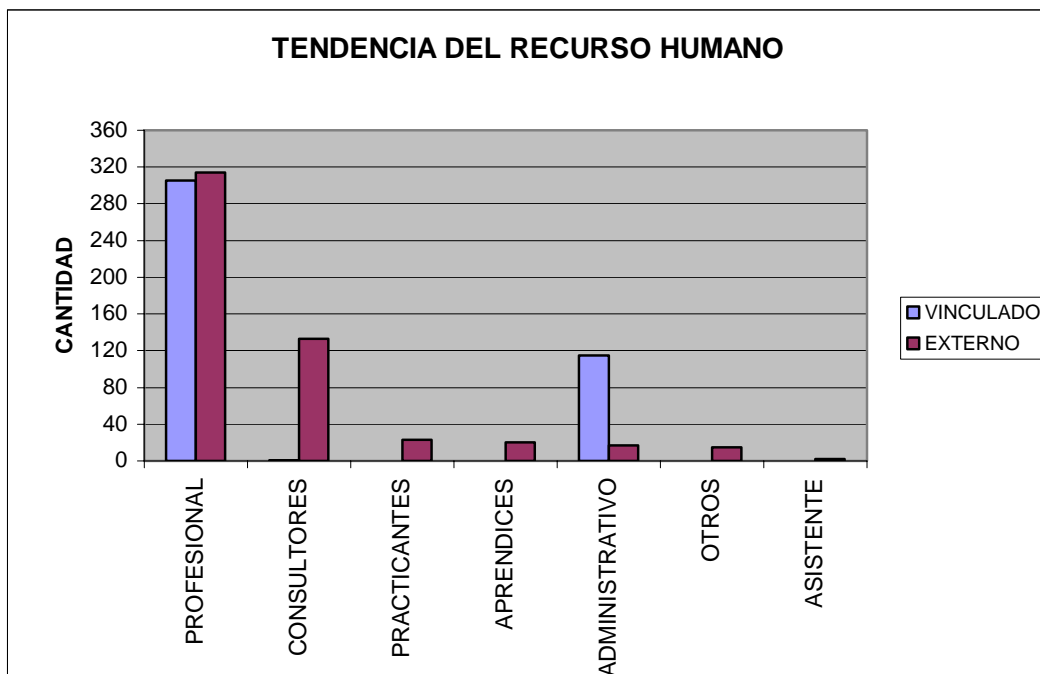
Administrativo y profesionales, con un 29% respectivamente

Consultores, 22%

Practicantes, 9%

Y entre asistentes, aprendices y otros un 11%.

Recurso humano vinculado o externo



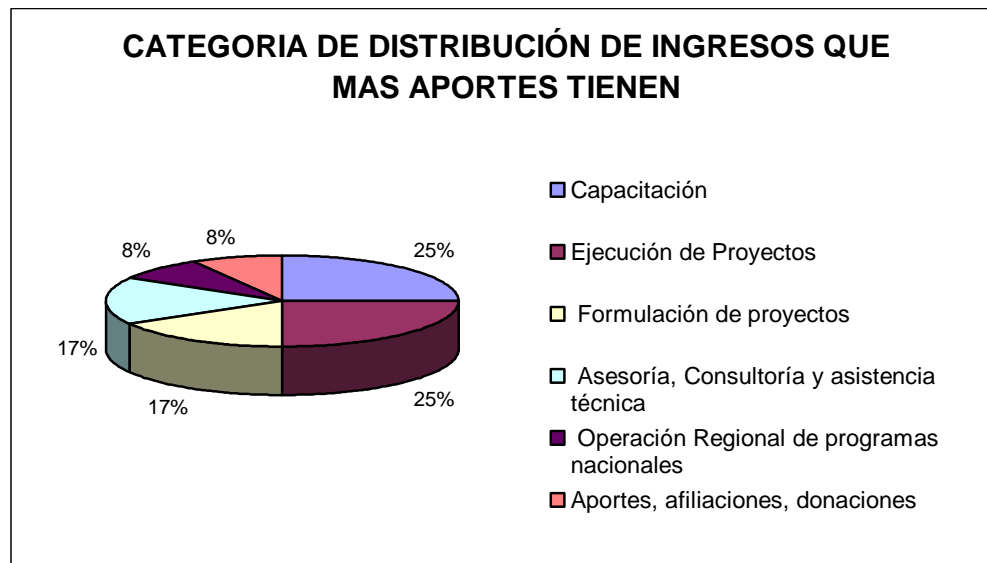
Con respecto a la vinculación o no del recurso Humano a la institución solo el personal administradito tiene un alto grado de vinculación a la organización, con respecto al personal administrativo externo.

Los consultores, practicantes, aprendices, asistentes y otros tipos de personal son externos.

Los profesionales están en una posición equitativa con respecto su vinculación o no en la entidad, siendo además los que presentan un mayor número de personas involucradas.

Distribución de los ingresos

Este factor determina aquellas categorías de ingresos que más aportes tienen en las instituciones.



La capacitación y la ejecución de proyectos poseen el porcentaje más alto el 25% respectivamente, en la contribución de ingresos de las entidades de apoyo, seguidos de la formulación y la Asesoría, consultoría y asistencia técnica con un 17% cada uno y por último en igual porcentaje se ubican la Operación regional de Programas regionales y los aportes, afiliaciones y donaciones con un 8%.

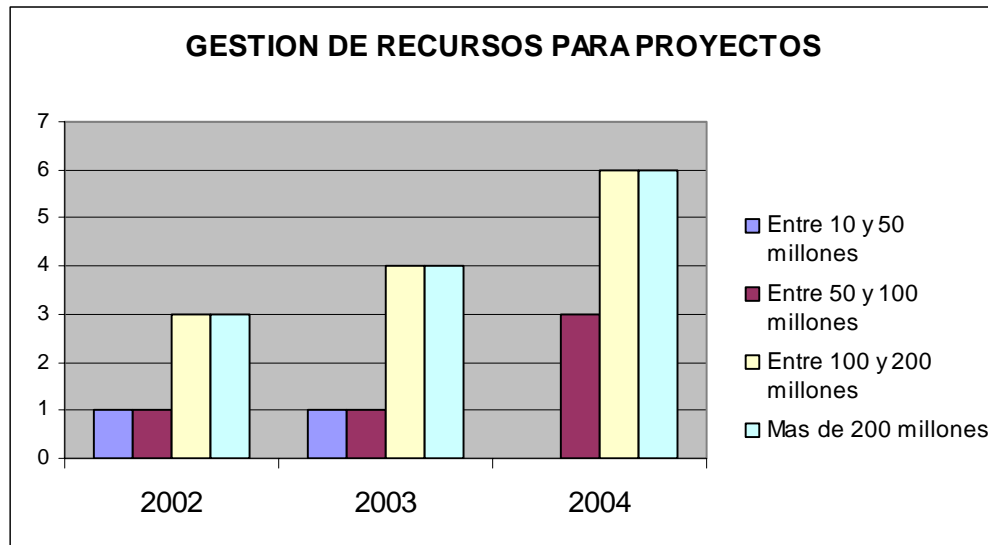
VARIABLE 3. GESTIÓN DE PROYECTOS

Entidades que prestan el servicio de formulación y ejecución de proyectos

FORMULA Y EJECUTA PROYECTOS	INSTITUCIÓN	PORCENTAJE
SI, formula y ejecuta	CPC, CER, BUCARAMANGA EMPRENDEDORA, FUNDESAN, CDP DE JOYERÍA, CDP DE CUERO Y CALZADO, CDP DE CONFECIONES, CDP DE ALIMENTOS, CAMARA DE COMERCIO, CDE	77%
NO, formula ni ejecuta	CADENA PRODUCTIVAS, SENA	15%
No ejecuta	CARCE	8%

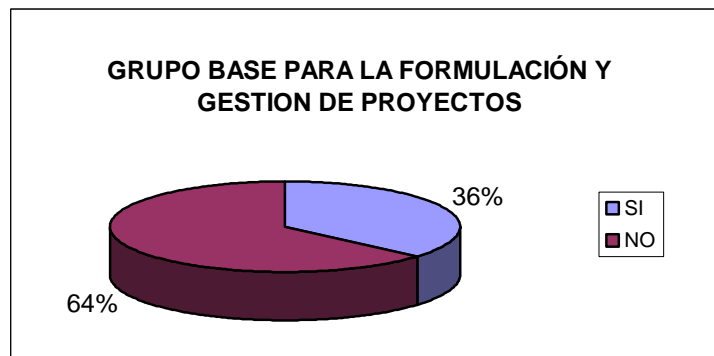
Por lo tanto esta variable se basará solo en aquellas entidades que formulan y ejecutan proyectos es decir, el 77% de las entidades de apoyo empresarial analizadas.

Recursos gestionados para proyectos



Como se observa en el grafico en el 2002 y 2003 la gestión de recursos para proyectos entre 10 y 50 millones, entre 50 y 100 millones permanecieron constantes, mientras que las otras dos categorías (entre 100 y 200 millones y más de 200 millones) presentaron un incremento. En el 2004 no se gestionaron recursos para proyectos por menos de 50 millones.

Grupo base para la formulación y ejecución de proyectos

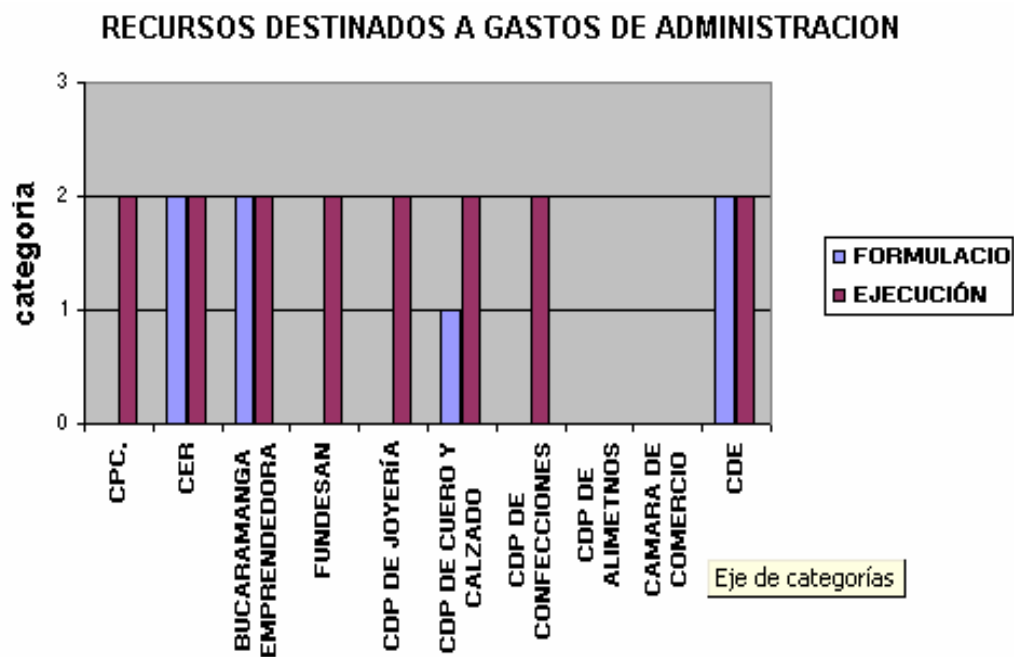


El 64% de las entidades de apoyo al sector empresarial que gestionan proyectos no cuentan con un grupo base para la formulación y gestión de los mismo, el otro 36% si cuenta con él.

Recursos de formulación y ejecución de proyectos destinados a gastos de administración

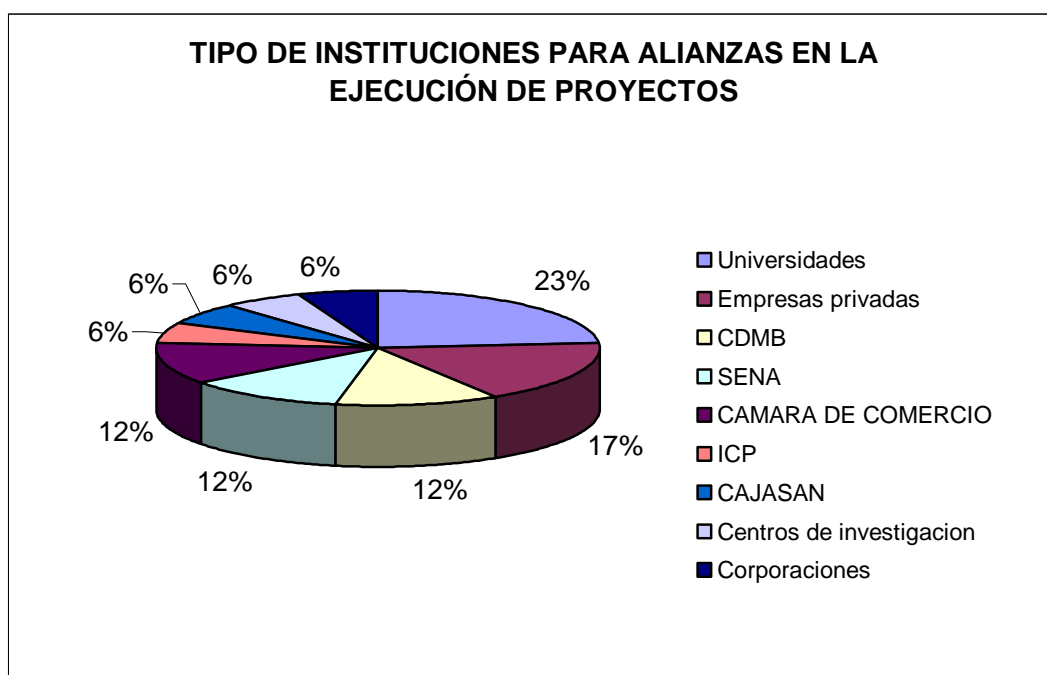
Para analizar este factor se estipuló la siguiente clasificación que permite interpretar la grafica.

Nº	CATEGORIA
0	0
1	2-5%
2	5-10%
3	10-20%



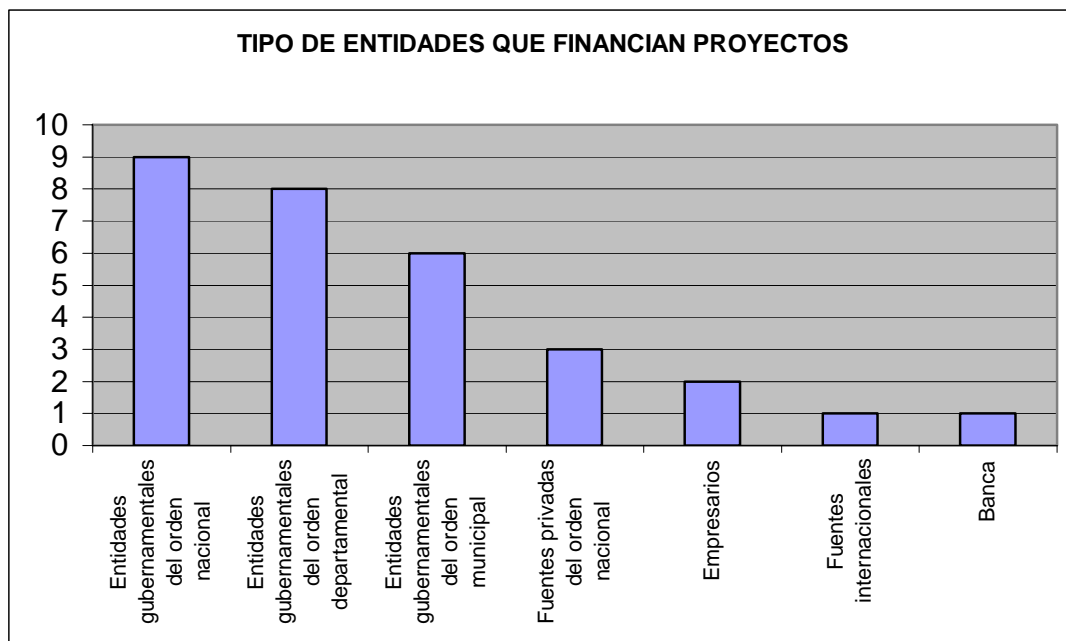
Las instituciones de apoyo empresarial que formulan y ejecutan proyectos destinan de la ejecución entre un 5% y 10% a gastos de administración (categoría 2 en la gráfica) y solo cuatro instituciones destinan de la formulación para gastos de administración. Dos de las instituciones no destinan recursos para estos gastos.

Alianzas para ejecución de proyectos



Las universidades presentan el mayor porcentaje en la realización de alianzas para la ejecución de los proyectos (23%), seguida por las empresas privadas con un 17%, la CDMB, el SENA, la Cámara de Comercio con un 12% respectivamente y en igual porcentaje el ICP, CAJASAN, Centros de Investigación y corporaciones con un 6% cada una.

Entidades de financiación de proyectos



Las fuentes de financiación a las que más recurren para la gestión de proyectos son la entidades gubernamentales del orden nacional (COLCIENCIAS, FOMIPYME, entre otras), seguidas de las entidades gubernamentales del orden departamental, del orden municipal, fuentes privadas del orden nacional, los empresarios y con menos frecuencia la fuentes internacionales y la Banca.

VARIABLE 4. AMBIENTE COMPETITIVO

Competidores

En este cuadro se muestran los competidores determinados por cada una de las instituciones seleccionadas.

INSTITUCIÓN	COMPETIDORES
CPC	Bucaramanga emprendedora
	CDPs
	CARCE
CER	Centros de investigación de las Universidades
	Empresas de Asesoría y Consultoría particulares
	Cámara de comercio
	Banco de la Republica
	CITI
	ANDI
CADENAS PRODUCTIVAS	No define competencia
SENA	CDPs
	Empresas de Trabajo Asociado
	Institutos Técnicos
	Entes de capacitadores de Educación Formal
	Cajas de Compensación
CARCE	No define competencia
BUCARAMANGA EMPRENDEDORA	SENA
	CAMARA DE COMERCIO
	Incubadora de Empresas Agroindustrial (Usta)
FUNDESAN	En Microcredito: CORFAS, Fundación Mundial de la Mujer, Bancos
	En Capacitación: COMFENALCO
	En Consultoría: Mantilla y Santarelli
CDP DE JOYERÍA	CETO
	Artesanías de Colombia
	Empresas que Prestan Servicios Técnicos
	SENA
	Empresas Consultoras Independientes
CDP DE CUERO Y CALZADO	No consideran que tengan competencia sino entidades que pueden realizar actividades complementarias. Existen asociaciones importantes en el sector como: ASICAN (Asociación Colombiana de Calzado y cuero y su manufactura)
CDP DE CONFECCIONES	No tienen competencia ya que son especialista en el sector
CDP DE ALIMENTOS	CPC
	ACOPI
CAMARA DE COMERCIO	En Capacitación: Universidades
	En Formulación: CDPs Y CPC
CDE	Considera que no tienen Competencia, sin embargo hay entidades que hacen lo mismo (Bucaramanga Emprendedora, CPC, Universidades, FEDEGASAN, FUNDEX, Firms consultoras particulares, CDPs, ACOPI, ANDI, FENALCO, Cajas de Compensación.

Capacidades distintivas

Dentro del cuadro siguiente se especifican cada una de las capacidades distintivas de cada una de las entidades de apoyo empresarial.

INSTITUCIÓN	CAPACIDAD DISTINTIVA
CPC	Apoyo en formulación de proyectos Gratuita
	Consultoría Gratuita
	En la Ejecución y Gerencia de proyectos los profesionales especializados participan y responden por los resultados
	Bajos costos en Capacitación
	El servicios de información - SIDETEC- Revista es Gratuito.
CER	Posicionamiento regional y nacional de la UIS
CADENAS PRODUCTIVAS	Ninguna por ser la única institución local que cumple esta función.
SENA	Se cuenta con muy buena infraestructura de laboratorios a precios bajos, para ofrecer servicios Técnicos y Especializados
	3. Cuentan con un presupuesto fijo de la nación para la ejecución de programas Regionales y Nacionales.
	Capacitación Gratuita para los empleados de las empresas aportantes al SENA.
	Cuentan con recursos económicos para financiar la creación de empresas.
	Metodología única en la región para la Normalización de Competencias
CARCE	Ninguna por ser la única institución local que cumple esta función.
BUCARAMANGA EMPRENDEDORA	Únicos que prestan el servicio de consultoría en valoración de tecnología de empresas.
FUNDESAN	Metodologías teórico- prácticas para la Capacitación
	Alianzas estratégicas con 13 entidades para la prestación de sus servicios
	Seguimiento realizado a los proyectos
	Especialización en gestión empresarial
CDP DE JOYERÍA	Profesionales especializados en joyería y conocedores del sector
	Calidad Docente para la Capacitación
	Maquinaria de Alta tecnología para la prestación de servicios Técnicos Especializados

CDP DE CUERO Y CALZADO	Conocimiento total del sector
CDP DE CONFECCIONES	Conocimiento total del sector
	Especialización en el área técnica de confecciones
CDP DE ALIMENTOS	Conocimiento total del sector
	Infraestructura
CAMARA DE COMERCIO	Posicionamiento y poder a nivel nacional.
CDE	Respaldo de la Cámara de Comercio
	Precios de consultoría estandarizados.
	Base de datos de consultores de alto nivel.

3.4.2 Caracterización de los Centros de Productividad en Colombia. Los Centros de Productividad en Colombia se involucraron junto con agremiaciones de la producción, Banca Comercial, SENA, la Superintendencia de Industria y Comercio, los Centros de Desarrollo Tecnológico (CDTs), las Incubadoras de Empresa de Base Tecnológica, en el Sistema Nacional de Innovación (SIN), sistema que nace en 1995 a partir de la ley 29 de 1990 marco jurídico para el Sistema Nacional de Ciencia y tecnología (SNCyT), donde se reconoce como principales actores al Estado, a la comunidad científica, académica y productiva, en búsqueda de soluciones a la problemática evidenciada en cada región, y que a su vez busca ser abarcada es los servicios ofrecidos en su portafolio.

La vinculación de Colombia a la dinámica internacional en torno a la creación de los Centros de Productividad, como herramienta para el incremento de la competitividad y productividad de los países, surge por medio de la creación del Centro de Productividad del Pacífico (CPP) en Calí en 1996. A partir de esta experiencia surgen:

- Centro de Productividad del Oriente (CPC)
- Centro de Productividad del Caribe (PRODUCARIBE)
- Centro de Gestión para la Productividad y la Innovación de Boyacá (CREPIB)
- Centro De Productividad del Tolima
- Centro De Ciencia Y Tecnología de Antioquia
- Centro De Productividad e Innovación del Cauca (CREPIC)
- Centro de Productividad y Competitividad del Eje Cafetero.

- Corporación Calidad.
- Centro Nacional de Productividad (nueva figura a partir del 2000 del antes mencionado Centro de Productividad del Pacífico).

Dentro del presente estudio, se realizó una metodología encaminada hacia la determinación del perfil de los Centros de Productividad en Colombia, la cual tuvo como entidades participantes a los centros de productividad antes mencionados, con el objetivo de poder dar una caracterización en cuanto a servicios ofrecidos, tipo de elemento diferenciador del servicio, cobertura actual del servicio, entre otros aspectos importantes.

Este proceso inicio con un reconocimiento exploratorio de cada uno de los Centros de Productividad en Colombia a través de fuentes secundarias (Internet) e identificar las líneas de acción en las cuales cada uno desarrolla sus actividades.

Como consecuencia de esta búsqueda se estableció que la información en la Web no fue suficiente frente a los requerimientos establecidos por el centro, por esta razón el equipo de Inteligencia competitiva elaboró y validó un instrumento de encuesta que permitiera capturar todos aquellos aspectos importantes para el estudio, entendiendo su comportamiento competitivo. (Ver Anexo 10 formato de encuesta Centro de Productividad nacionales)

Para el desarrollo de esta etapa se hizo un contacto con cada uno de los Directores de los Centros de Productividad donde se presentó e invitó a cada uno a participar en el desarrollo del Proyecto Inteligencia Competitiva del Centro de Productividad del Oriente como estrategia para su fortalecimiento como entidad regional de apoyo empresarial.

En la etapa siguiente se enviaron los formatos encuesta, a cada uno de los centros de productividad a través de correo electrónico, haciendo un continuo seguimiento telefónico.

De los ocho formatos enviados, cuatro fueron diligenciados y devueltos, entre los que se encuentran el Centro de Productividad del Caribe (PRODUCARIBE), el Centro de Gestión

para la Productividad y la Innovación de Boyacá (CREPIB) y el Centro De Productividad e Innovación del Cauca (CREPIC).

La información dispuesta en cada uno de los formatos se relaciono en una matriz en la cual se cruzaron los centros de productividad a nivel nacional con las variables que permitieron llevar a cabo un análisis de la realidad actual de los centros de productividad a nivel nacional. A continuación se presentan las variables consideradas en el estudio:

- Mercado; incluye sub-factores tales como Servicios ofrecidos, Descripción del servicio, cobertura, Clientes, Mecanismos de dialogo con los clientes.
- Gestión Institucional; Tipo de institución, Socios, Estructura Organizativa, Nivel de formación del Recurso Humano, Actividades de fortalecimiento del Recurso Humano, Distribución de los Ingresos.
- Gestión de Proyectos; Recursos gestionados y ejecutados en 2003 y 2004, Proyectos Formulados vs. Aprobados, Entidades beneficiarias de dichos proyectos, las entidades que financian dichos proyectos.
- Ambiente Competitivo; incluye las alianzas estratégicas implementadas y las capacidades distintivas de cada Centro de Productividad.

(Ver Anexo 11. Matriz general de los Centros de Productividad Nacionales)(CD 2. ANEXOS)

3.4.2.1 Perfil de los Centros de Productividad en Colombia. Esta fase de la Inteligencia Competitiva permitió conocer aquellas actividades realizadas por cada uno de los Centros de Productividad a nivel nacional, dando un aporte considerable en el análisis del comportamiento de la industria.

A continuación se presenta el perfil de los centros de productividad a nivel nacional, teniendo en cuenta las variables anteriormente mencionadas.

VARIABLE 1. MERCADO

Servicios ofrecidos

SERVICIOS MAS OFERTADO POR LOS CRP	Formulación y ejecución de proyectos
	Asesoría, Consultoría y asistencia técnica
	Realización de Estudios
	Capacitación
	Apoyo en la creación de empresas
SERVICIOS MENOS OFERTADO POR LOS CRP	Operación Regional de programas nacionales
	Información sectorial
	Servicios tecnológicos
	Articulación y gerencia de cadenas productivas
	Servicio de información
SERVICIOS NO OFRECIDO POR EL CPC	Realización de Estudios
	Información sectorial
	Servicios tecnológicos
	Apoyo en la creación de empresas
	Operación Regional de programas nacionales
	Articulación y gerencia de cadenas productivas

Los Centros de Productividad Nacional tienen entre sus servicios más ofrecidos: La formulación y ejecución de proyectos, la Asesoría, Consultoría y asistencia Técnica, la Realización de estudios, la Capacitación y el Apoyo a la creación de empresas.

Descripción del servicio

TIPO DE PROYECTOS FORMULADOS Y EJECUTADOS DE MAYOR Y MENOR OFERTA	
TIPO DE PROYECTOS MAS OFERTADOS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPERSARIAL	Gestión tecnológica; Modernización tecnológica, transferencia de tecnología
	Fortalecimiento empresarial
	Mejoramiento continuo
	Investigación
	Innovación y desarrollo tecnológico
	Asociatividad
	Prospectiva
Aseguramiento de calidad	
TIPO DE PROYECTOS MENOS OFERTADOS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPERSARIAL	Fortalecimiento en cadenas productivas y clusters
	Creación de Empresas
	Educativos
	Calidad
	Apoyo al sistema regional de innovación

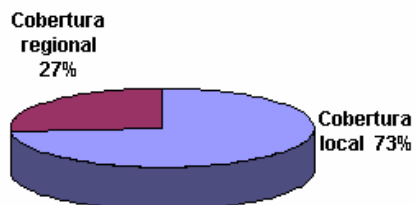
AREAS DE CONSULTORÍA DE MAYOR Y MENOR OFERTA	
AREAS DE CONSULTORIA MAS OFERTADAS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPERSARIAL	Medición de la productividad
	Mejoramiento de la productividad
	Innovación y gestión tecnológica
	Aseguramiento de calidad
	Planeación
	Mercadeo y comercialización
	Fortalecimiento empresarial
AREAS DE CONSULTORIA MENOS OFERTADAS POR LAS INTITUCIONES DE APOYO EMPERSARIAL	Innovación y desarrollo tecnológico
	Mejoramiento continuo
	Integración de cadenas y clusters
	Alianzas productivas

Áreas de capacitación
Gerencia de Proyectos
Administrativa y Financiera
Mercadeo y comercialización
Marcos legales
Gerencia de Recursos Humanos
Productividad
Aseguramiento y control de la Calidad

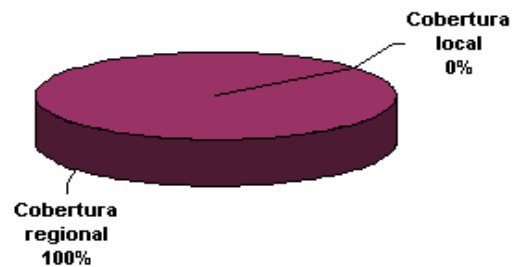
Cobertura

A continuación se muestra el porcentaje de cobertura de cada uno de los CRPs estudiados.

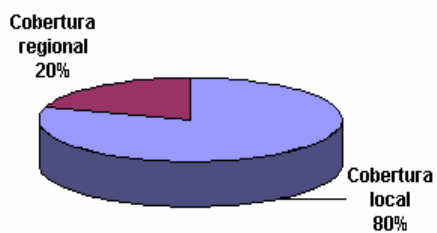
COBERTURA CPC



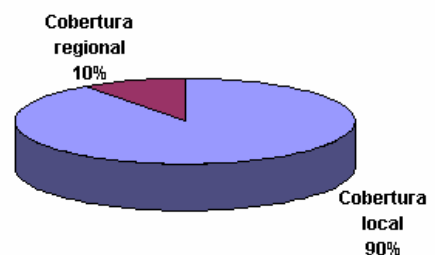
COBERTURA CREPIB



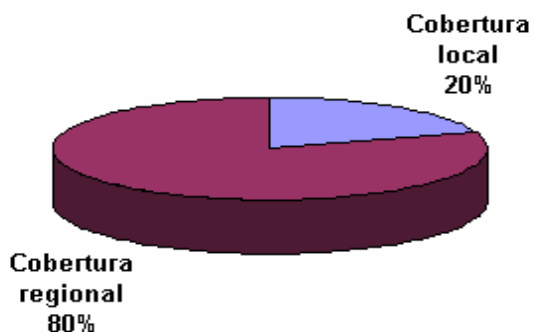
COBERTURA PRODUCARIBE



COBERTURA CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DEL TOLIMA



CREPIC



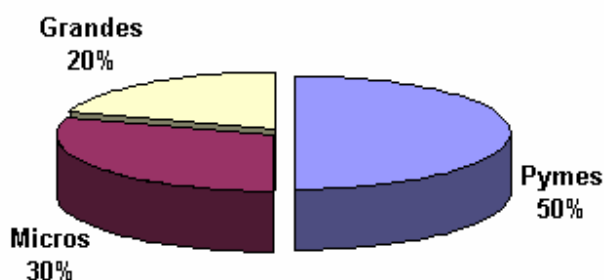
Clientes

SEGMENTOS DE MAYOR Y MENOR COMPETENCIA	
SEGMENTO DE MAYOR COMPETENCIA	INDUSTRIAL Y/O MANUFACTURERO
	AGROINDUSTRIAL
	PERSONAS NATURALES
	SERVICIOS
SEGMENTO DE MENOR COMPETENCIA	COMERCIAL
	ENTIDADES TERRITORIALES
	CÁMARAS DE COMERCIO: CORPORACIONES DE DERECHO PUBLICO
	GRUPO O CENTRO DE INVESTIGACIÓN
	COOPERATIVAS
SEGMENTO NO ATENDIDO	EMRPESAS DE BASE TECNOLÓGICA
	ENTIDADES GUBERNAMENTALES

Dentro de los segmentos más atendidos a nivel nacional se encuentran el Industrial y/o Manufacturero, el Agroindustrial, la personas naturales y el de servicios. Dentro de los menos atendidos se encuentran el comercial, las entidades territoriales, la Cámaras de

comercio, los grupos o centros de investigación y las cooperativas y dentro del grupo de segmentos que no están siendo atendidos se encuentran las empresas de base tecnológica y las entidades gubernamentales.

TAMAÑO DE CLIENTES



Los CRPs están concentrados en atender en mayor medida a las Pymes en un 50% y en porcentaje del 30% a las micros y finalmente con un porcentaje del 20% a las empresas grandes.

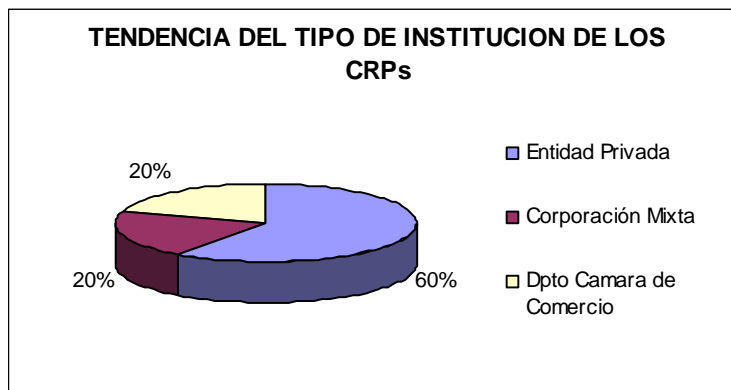
Mecanismos de dialogo con los clientes

Dentro de los mecanismos de dialogo utilizados por los CRPs para acercarse a sus clientes y conocer sus necesidades tanto tecnológicas como de otra índole, se encuentran los siguientes mecanismos:

Tipos de mecanismos de dialogo	Institución oferente
No se han desarrollado escenarios propios	CPC
Pagina Web	CREPIB
Foros, encuentros, seminarios, eventos de capacitación	CREPIB, PRODUCARIBE, CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DEL TOLIMA
Grupos focales, visitas	CREPIB, PRODUCARIBE, CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DEL TOLIMA, CREPIC

VARIABLE 2. GESTIÓN INSTITUCIONAL

Tipo de institución



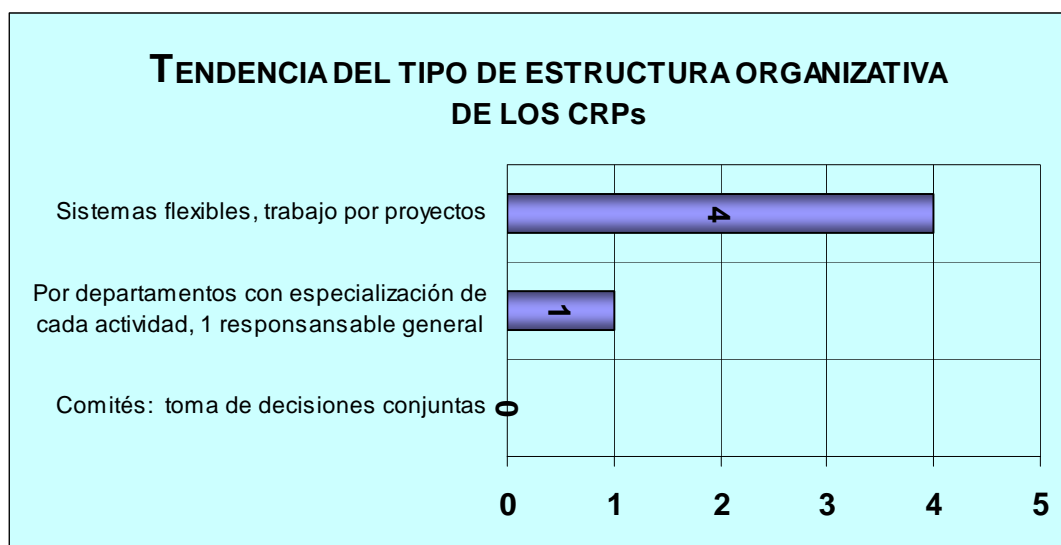
Con la anterior grafica se puede observar la tendencia de los CRPs en cuanto al tipo de figura institucional, de tal manera que el 60% de los centros son Entidades Privadas y el 40% restantes esta distribuido equitativamente entre Corporación Mixta y Departamento de la Cámara de Comercio.

Socios

TIPO DE SOCIOS	
TIPO DE SOCIOS MAS FRECUENTES	Entidades territoriales del orden departamental
	Entidades gubernamentales del orden local (cámaras de comercio)
	Academia
	Sociedades y Asociaciones de industriales nacionales
	Empresa privada
	Federaciones
TIPO DE SOCIOS MENOS FRECUENTES	Entidades gubernamentales del orden nacional
	CDTs
	Incubadoras de empresas de base tecnológica
	Asociaciones bancarias
	Entidades territoriales del orden municipal

La información anterior muestra que la academia pertenece a los socios, con mayor tendencia de participación en la dinámica de ejecución de actividades de los CRPs.

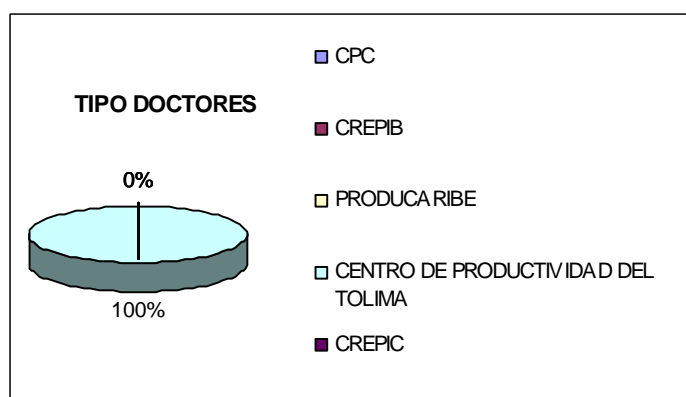
Estructura organizativa



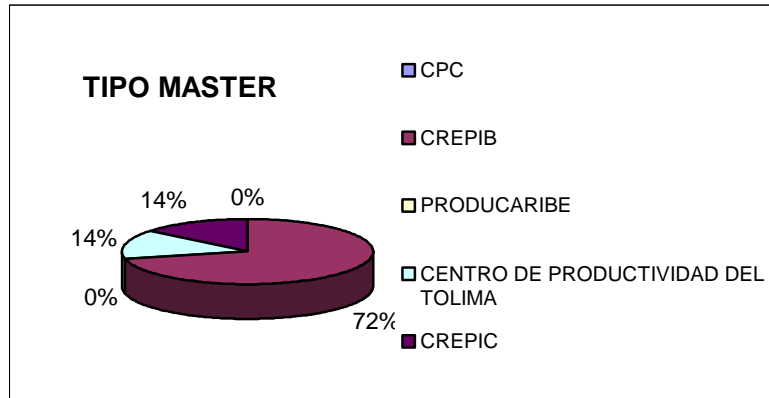
La tendencia en cuanto al tipo de estructura organizativa de los CRPs en Colombia esta basada en trabajos por proyectos, donde el sistema es flexible y solo uno de los Centros trabaja por departamentos con especialización de cada actividad.

Nivel de formación del recurso humano

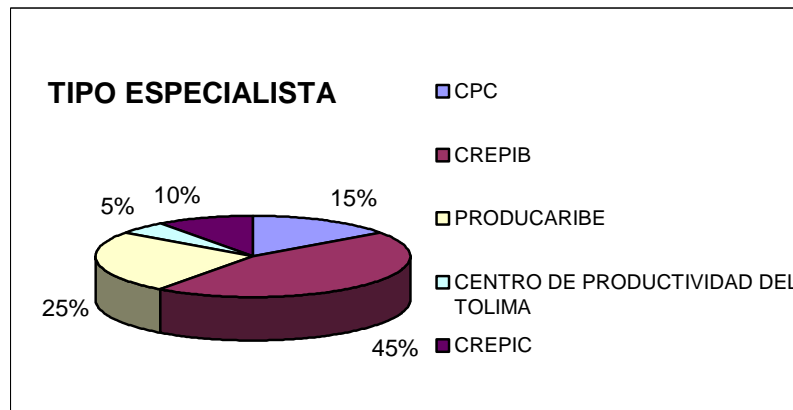
La contribución según el tipo de formación del Recurso Humano de los respectivos CRPs esta dada de la siguiente manera:



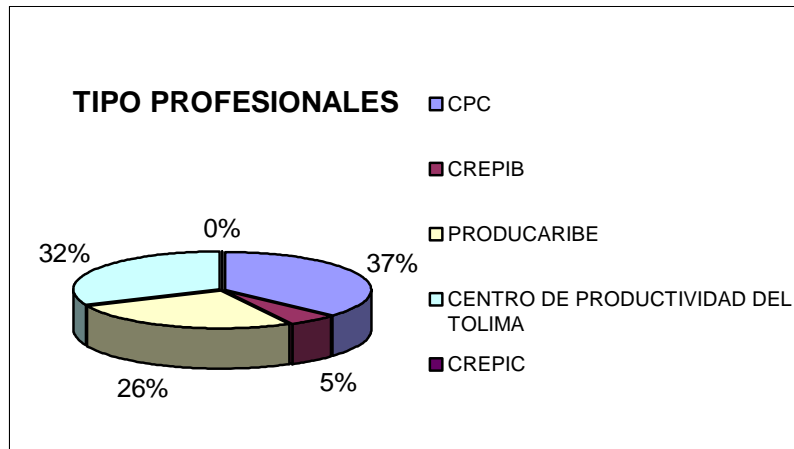
El Centro de Productividad del Tolima aporta posee la característica diferenciadora de especialización en doctorado en cuanto a su talento humano se refiere.



El CREPIB aporta el 72% de los Master a nivel nacional, el Centro de Productividad del Tolima y el CREPIC aportan el 14% respectivamente, mientras que el CPC Oriente y PRODUCARIBE no tienen aporte en esta categoría de su talento humano.

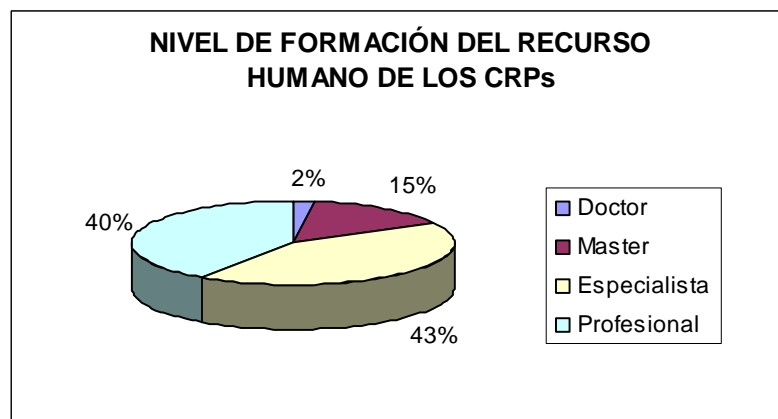


El CREPIB nuevamente tiene el porcentaje más alto en contribución 45% con respecto al tipo de formación basada en la Especialización, seguido de PRODUCARIBE con un 25%, CPC Oriente con un 15%, el CREPIC con el 10% y por último se encuentra el Centro de Productividad del Tolima con un 5%.



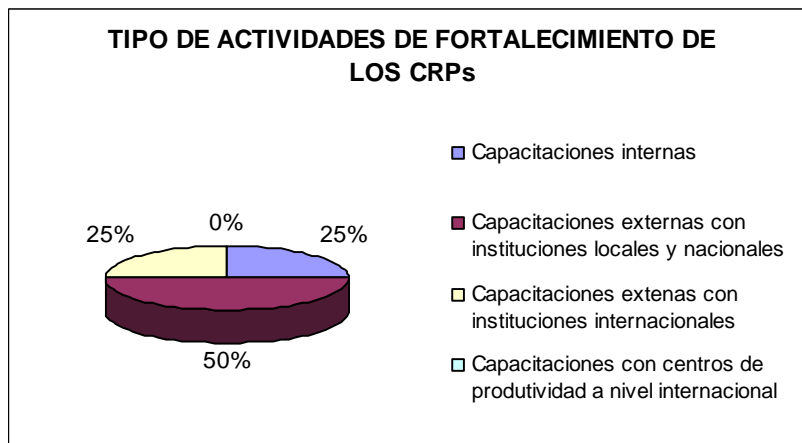
En la categoría de formación Tipo Profesionales el CPC Oriente tiene el mayor porcentaje de contribución 37%, seguida por el Centro de Productividad del Tolima con un 32%, PRODUCARIBE con un 26%, el CREPIB con un 5%.

En la grafica siguiente se muestra la contribución en cuanto al nivel de formación del recurso Humano con el que cuentan actualmente del los CRPs.



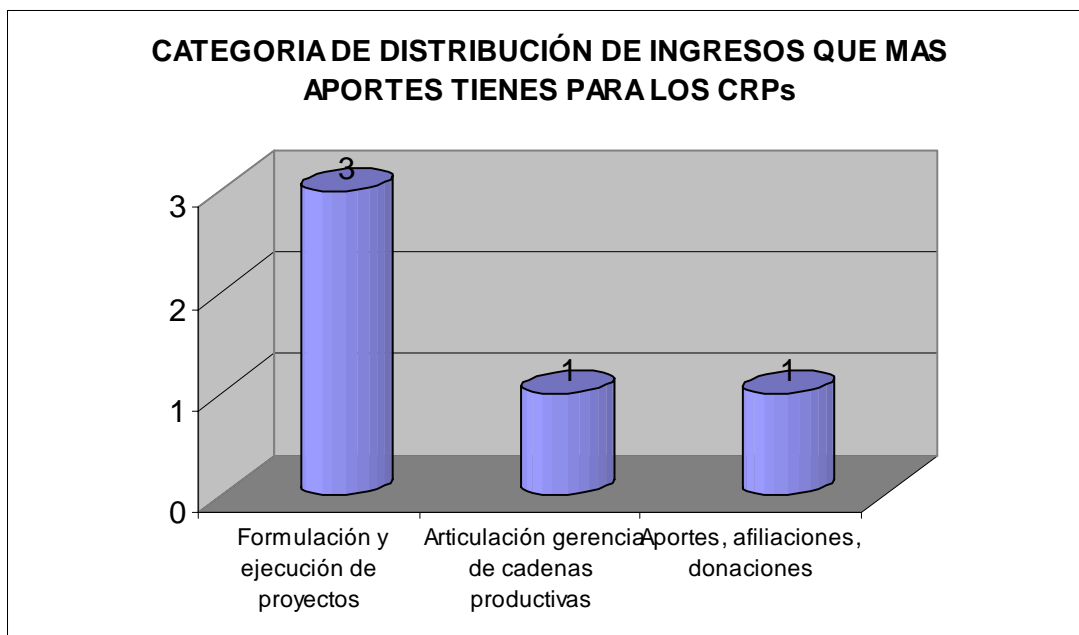
La realidad nacional muestra un sesgo hacia la categoría especialista, seguida por la característica profesional. El nivel de especialización posee una relación inversamente proporcional al porcentaje de participación en cuanto al número de talento humano vinculado a los CRPs.

Actividades de fortalecimiento del Recurso Humano



Las actividades de fortalecimiento del Recurso Humano de los CRPs esta dada en un 50% por capacitaciones externas con instituciones locales o nacionales, en un 25% por capacitaciones internas y el otro 25% son capacitaciones externas con instituciones internacionales.

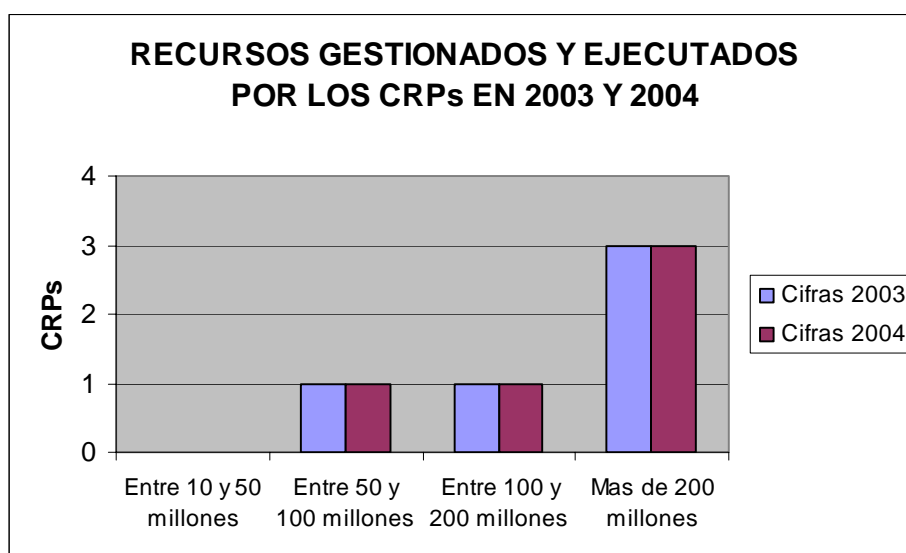
Distribución de los ingresos



Las categorías de ingresos que más contribución tienen para los CRPs esta dada por formulación y ejecución de proyectos, Articulación de gerencia de Cadenas Productivas y Aportes, afiliaciones y donaciones.

VARIABLE 3. GESTIÓN DE PROYECTOS

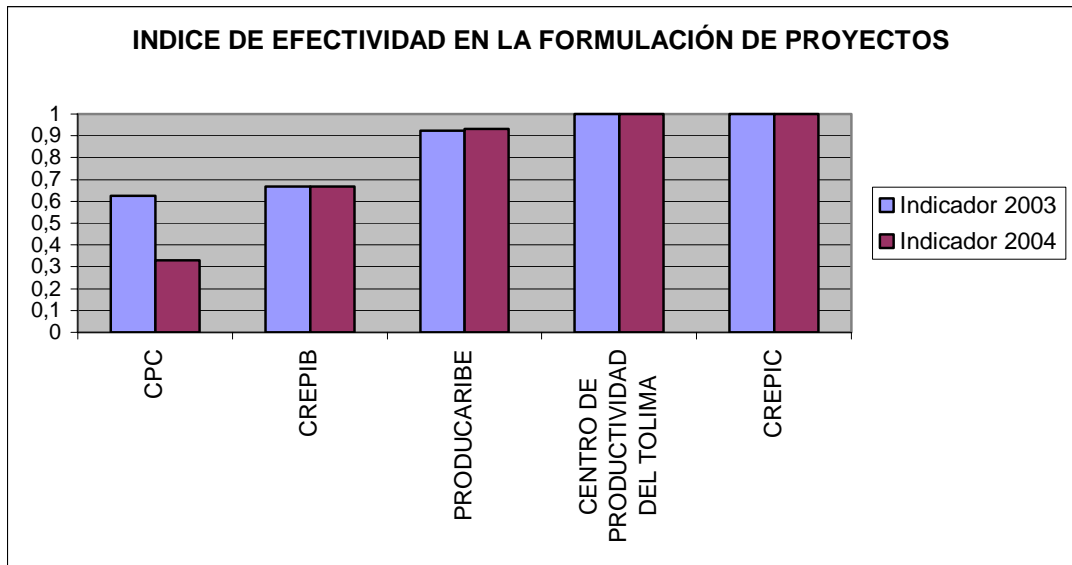
Recursos gestionados y ejecutados en 2003 y 2004



La mayor parte de los recursos gestionado para los años 2003 y 2004 por los CRPs estuvieron por encima del rango de los 200 millones. Las cifras se mantienen constantes para los dos años.

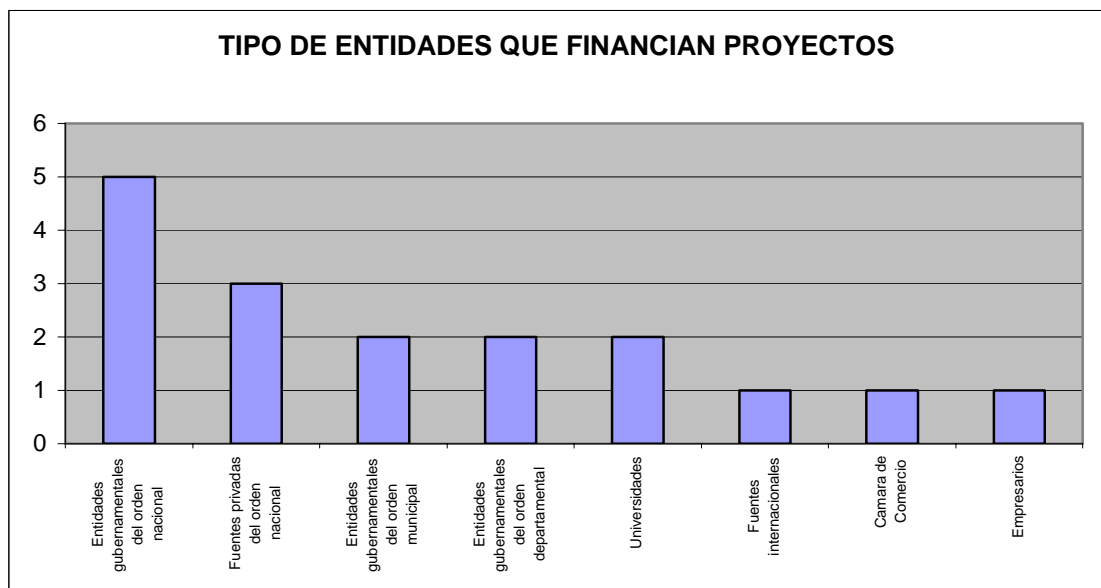
Proyectos formulados vs. Aprobados

Con este factor se determina el índice de efectividad en la formulación de los proyectos, este índice esta dado por el Número de proyectos aprobados / Número de proyectos ejecutados durante los dos años. Para comprensión del indicador se considera que 1 es la máxima calificación esperada.



Tanto el Centro de Productividad del Tolima, como el CREPIC tienen un índice igual a 1, lo que quiere decir que todos los proyectos que formulan son ejecutados, el CPC Oriente no presenta los mejores resultados en la efectividad en cuanto a la aprobación de los proyectos formulados comparado con los demás Centros, su efectividad presenta una disminución en los años evaluados.

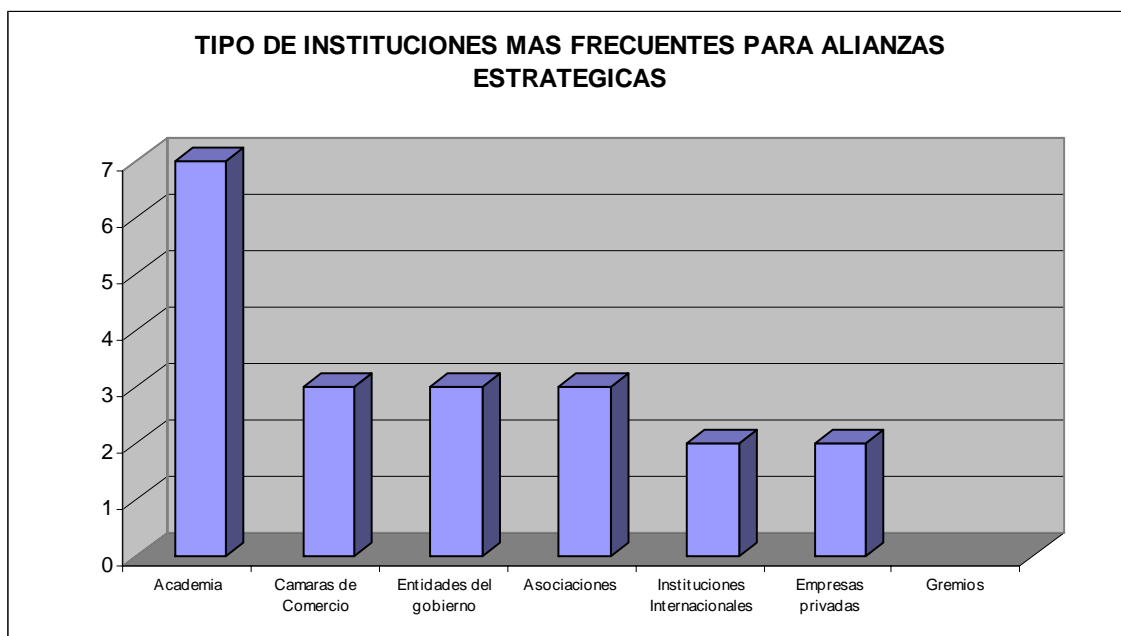
Entidades que financian proyectos



La gráfica anterior muestra que los cinco Centros de Productividad analizados financian sus proyectos ante entidades gubernamentales del orden nacional, tres de ellos ante fuentes privadas del orden nacional. En igual posición se encuentran las entidades gubernamentales del orden municipal, las entidades gubernamentales del orden departamental y las universidades. Fuentes como las cámaras de comercio, los empresarios y las fuentes internacionales solo son por una característica diferenciadora de un Centro de productividad.

VARIABLE 4. AMBIENTE COMPETITIVO

Alianzas estratégicas



La academia es el tipo de institución con la que más frecuencia se hacen alianzas estratégicas, seguida de la Cámara de Comercio, las entidades del gobierno, las asociaciones y en última instancia las instituciones internacionales y las empresas privadas.

Capacidades distintivas de cada centro de productividad

Centros	Capacidades distintivas
CPC Oriente	Apoyo en formulación de proyectos Gratuita
	Consultoría Gratuita
	En la Ejecución y Gerencia de proyectos los profesionales especializados participan y responden por los resultados
	Bajos costos en Capacitación
	El servicios de información - SIDETEC- Revista es Gratuito.
CREPIB	Asesoría en la implementación del software PROMES
	Pagina Web que permite interactuar con los usuarios
	Sistema de información de oferta y demanda
PRODUCARIBE	Apoyo institucional de la Cámara de Comercio de Barranquilla que brinda un importante soporte administrativo y financiero.
CENTRO DE PRODUCTIVIDAD DEL TOLIMA	Trabajo en cadenas productivas y clusters
CREPIB	Trabajo en cadenas productivas y clusters

3.4.3 Identificación de las World class a Nivel Mundial y su Comportamiento Competitivo. Esta fase del proyecto permitió el reconocimiento de los Centros de Productividad a nivel mundial y las condiciones que los han caracterizado para alcanzar su actual posición.

El proceso se inició con la revisión del material bibliográfico: “Organizaciones Promotoras de Productividad –ONP-, Evolución y Experiencia” de la OIT, en donde se hizo una recopilación de la evolución de las organizaciones nacionales de productividad al igual que los roles, actividades, productos y servicios de las diferentes ONP en la realidad mundial.

Este ejercicio se complementó con un la revisión del documento titulado “Centros de Productividad en el mundo” editado por la Dirección de Competitividad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en el año 2003 donde se relacionan los diferentes Centros de Productividad en el contexto internacional, y sirvió de guía para la exploración a través del Internet a cada uno de ellos.

Con esta exploración se obtuvo información precisa sobre información institucional como Misión, Visión, Objetivos y actividades y servicios realizados por cada uno de ellos. Además sirvió como filtro para descartar aquellos Centros cuya página Web no estaba activa o no tenía traducción directa al español, al inglés o a otro idioma que facilitara su interpretación, reduciendo así la consulta, a 27 Centros de Productividad incluyendo la Asociación Europea de Centros Nacionales de Productividad (EANPC) y Organización Asiática de Productividad que son las encargadas de coordinar los demás centros de Productividad de sus respectivos continentes.

La información capturada condujo a una primera aproximación de las líneas hacia las cuales están enfocados los Centros de Productividad a nivel mundial, dentro de las que el equipo de trabajo de Inteligencia Competitiva estableció:

LÍNEA DIAGNOSTICOS: Desarrollo de modelos de diagnóstico de la productividad a nivel empresarial, sectorial, regional.

LÍNEA DIVULGACIÓN: Organización de foros y congresos a nivel nacional o internacional. Publicaciones de metodologías, libros especializados, material didáctico, revistas especializadas.

LÍNEA CAPACITACIÓN: Realización de diplomados, seminarios y otras actividades de capacitación que promuevan el desarrollo empresarial.

LÍNEA ASESORÍA Y CONSULTORÍA: Servicios enfocados a la búsqueda de soluciones a problemas puntuales de las organizaciones.

LÍNEA POLÍTICAS: Apoyo al gobierno en la formulación de políticas públicas en temas económicos, sociales, etc.

LÍNEA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA: Apoyo a los procesos de transferencia de tecnología dura o blanda.

LÍNEA FINANCIACIÓN: gestión de recursos para el desarrollo de proyectos y la creación de empresas.

LÍNEA ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD EMPRESA: Busca promover el trabajo conjunto entre las universidades y el sector empresarial.

LÍNEA PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA: Estudios e investigaciones en producción más limpia, manejo de residuos tóxicos.

LÍNEA TALENTO HUMANO: investigaciones y desarrollo de estrategias en temas de salud ocupacional, seguridad industrial y estándares profesionales para el mejoramiento del desempeño laboral.

LÍNEA CALIDAD: Apoyo en la implementación de sistemas de calidad (ISO 9000-ISO 14000)

LÍNEA NEGOCIOS INTERNACIONALES: Actividades de promoción y apoyo en negociaciones e intercambios económicos entre empresarios de diferentes países.

LÍNEA SOFTWARE: Desarrollo de software especializado, sistemas de información, redes.

LÍNEA SERVICIOS TECNOLÓGICOS: Diseño y desarrollo de pruebas y ensayos de laboratorio.

A continuación se presenta los competidores mundiales a ser ubicados en el perfil Internacional, adicionalmente se dará una clasificación por continentes;

Centros de Productividad de América:

- 1) Centro Regional para la Productividad CEFOF
- 2) CEPRONA
- 3) Instituto Brasileño de Productividad y Calidad de Paraná.
- 4) Centro Nacional de Productividad y Competitividad de Chile CNPC.
- 5) Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP.
- 6) Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica COMPITE.
- 7) Centro Americano de Productividad y Calidad
- 8) Centro para la Calidad y la Productividad de la Universidad de Maryland.
- 9) Centro de Productividad INC
- 10) Centro de Productividad de Alabama (APC)
- 11) Centro de Productividad y Calidad del Mid-South.
- 12) Centro Canadiense del Trabajo y Negocios.

Centros de Productividad de Europa:

- 13) Asociación Europea de Centros Nacionales de Productividad (EANPC)
- 14) Centro de Productividad de Chipre
- 15) Instituto Tecnológico Danés.
- 16) Instituto of Managment Service.
- 17) Agencia Nacional para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo (ANACT).
- 18) Fundación Finesa para el Mejoramiento de las Condiciones de Trabajo.
- 19) Consultancy Facilitacion & Training (IPC)

Centros de Productividad de Asia:

- 20) Organización Asiática de Productividad.
- 21) Centro de Productividad y Desarrollo.

- 22) Consejo de Productividad de Hong Kong.
- 23) Centro Japonés de Productividad para el Desarrollo Socioeconómico.
- 24) Centro de Productividad de Kansas.
- 25) Organización Nacional de Productividad.
- 26) Consejo de Estándares, Innovación y Productividad.
- 27) Instituto Nacional de Productividad.

Una segunda exploración más detallada de los Centros de Productividad corroboró que las líneas establecidas anteriormente se ajustaban a su realidad, además se encontró información relevante a cerca de las variables que se venían trabajando en el transcurso del proyecto para la identificación del perfil tanto a nivel local como nacional: Mercado (Servicios ofrecidos, Descripción del Servicio y Clientes), Gestión Institucional (Socios, Estructura Organizativa.), Gestión de Proyectos (Tipos de Proyectos, Entidades que Financian Proyectos), Ambiente Competitivo (Alianzas Estratégicas y Capacidades Distintivas).

3.4.3.1 Resultados del Perfil Internacional

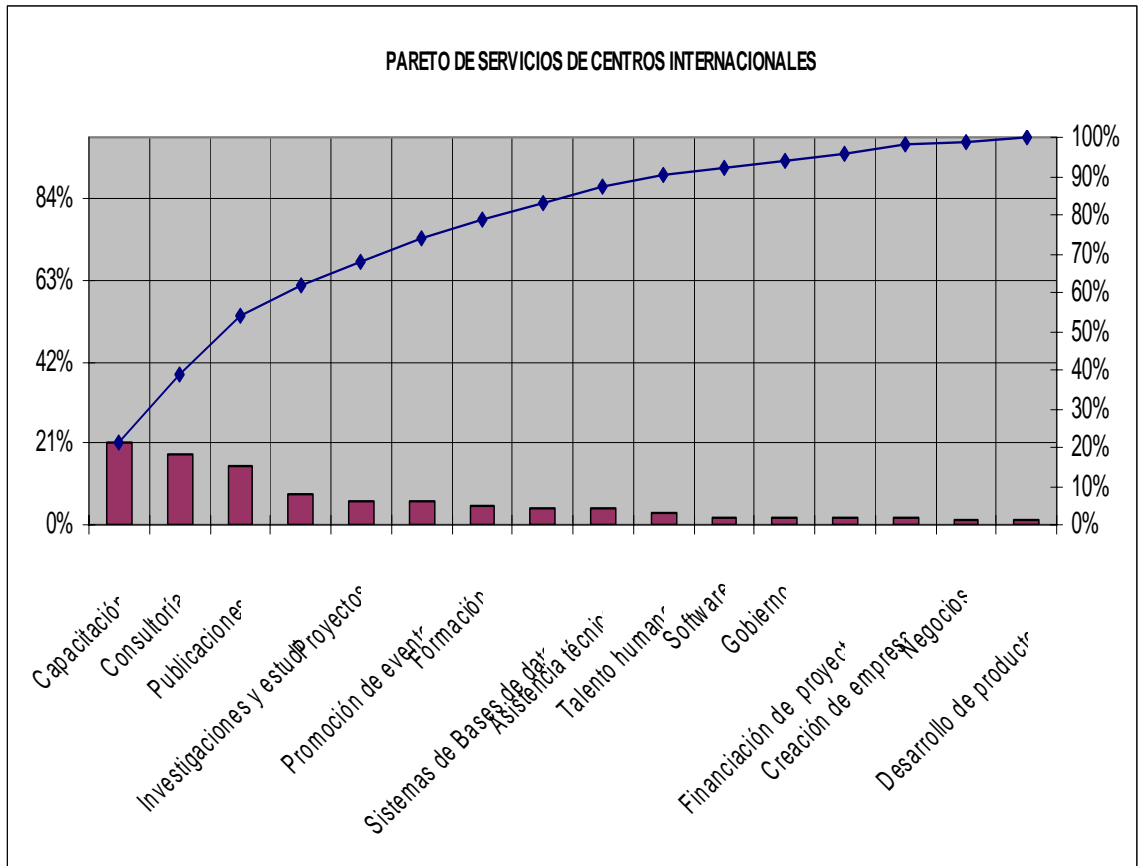
Por servicio

TIPO DE SERVICIO	INSTITUCIONES OFERENTES
Formación	Centro Regional para la Productividad CEFOF
	Centro Nacional de productividad de Chile CNCP CHILE CALIDAD
	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP
	Institute of Management Services (IMS)
	Centro de Productividad y Desarrollo

Capacitación	Centro Regional para la Productividad CEFOF
	CEPRONA
	Instituto Brasileño de Calidad y Productividad de Paraná
	Centro Nacional de productividad de Chile CNCP CHILE CALIDAD
	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP
	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)
	Centro Americano de Productividad y Calidad
	Centro para la Calidad y la Productividad de La Universidad de Maryland
	CENTRO DE PRODUCTIVIDAD, INC
	Centro de Productividad y Calidad Del MID-SOUTH (MSQPC)
	Centro Canadiense de Trabajo y Negocios
	Centro de Productividad de Chipre
	Instituto Tecnológico Danés
	Consultancy Facilitacion & Training IPC
	Centro de Productividad y Desarrollo
	Consejo de Productividad de Hong Kong
	Centro japonés de Productividad para el Desarrollo Socioeconómico
	Centro de Productividad de Kansai
	Organización Nacional de Productividad
	Consejo de Estándares, Innovación y Productividad (SPRING)
Instituto Nacional de Productividad	
Servicios Técnicos Especializados	Centro Regional para la Productividad CEFOF
	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP
	Instituto Tecnológico Danés
	Consejo de Estándares, Innovación y Productividad (SPRING)
Consultoría	Centro regional para la productividad CEFOF
	CEPRONA
	Instituto brasileño de calidad y productividad de Paraná
	Centro Nacional de productividad de Chile CNCP CHILE CALIDAD
	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)
	Centro americano de productividad y calidad
	Centro para la calidad y la productividad de la universidad de MARYLAND
	Centro de productividad y calidad del MID-SOUTH (MSQPC)
	Centro canadiense de trabajo y negocios
	Centro de Productividad de Chipre

	Instituto Tecnológico Danés
	Institute of Management Services (IMS)
	Consultancy Facilitacion & Training IPC
	Consejo de Productividad de Hong Kong
	Centro japonés de Productividad para el Desarrollo Socioeconómico
	Centro de Productividad de Kansai
	Organización Nacional de Productividad
	Instituto Nacional de Productividad
Proyectos	CEPRONA
	Centro de productividad de Alabama (APC)
	Centro de Productividad de Chipre
	Agencia nacional para el mejoramiento de las condiciones de trabajo ANACT
	Fundación Finesa para el ambiente del trabajo
	Centro de productividad y desarrollo
Sistemas de Bases de datos	CEPRONA
	CENTRO AMERICANO DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
	Consejo de Productividad de Hong Kong
	Consejo de Estándares, Innovación y Productividad (SPRING)
Investigaciones y estudios	Instituto brasileño de calidad y productividad de Paraná
	Centro americano de productividad y calidad
	Centro canadiense de trabajo y negocios
	Centro de Productividad de Chipre
	Centro japonés de Productividad para el Desarrollo Socioeconómico
	Centro de Productividad de Kansai
	Organización Nacional de Productividad
	Instituto Nacional de Productividad
Promoción de eventos	Instituto brasileño de calidad y productividad de Paraná
	Centro Nacional de productividad de Chile CNCP CHILE CALIDAD
	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)
	Centro para la calidad y la productividad de la universidad de MARYLAND
	Centro canadiense de trabajo y negocios
	Consejo de Productividad de Hong Kong
Publicaciones	Instituto brasileño de calidad y productividad de Paraná
	Centro Nacional de productividad de Chile CNCP CHILE CALIDAD
	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP
	Centro americano de productividad y calidad
	Centro de productividad de Alabama (APC)

	Centro de productividad y calidad del MID-SOUTH (MSQPC)
	Agencia nacional para el mejoramiento de las condiciones de trabajo ANACT
	Institute of Management Services (IMS)
	Centro de productividad y desarrollo
	Consejo de Productividad de Hong Kong (Hong Kong Productivity Council - HKPC)
	Centro japonés de Productividad para el Desarrollo Socioeconómico
	Centro de Productividad de Kansai
	Organización Nacional de Productividad
	Consejo de Estándares, Innovación y Productividad (SPRING)
	Instituto Nacional de Productividad
Software	CENTRO DE PRODUCTIVIDAD, INC
	Centro japonés de Productividad para el Desarrollo Socioeconómico
Gobierno	Centro Nacional de productividad de Chile CNCP CHILE CALIDAD
	Centro canadiense de trabajo y negocios
Talento humano	Agencia nacional para el mejoramiento de las condiciones de trabajo ANACT
	Consejo de Productividad de Hong Kong (Hong Kong Productivity Council - HKPC)
	Centro japonés de Productividad para el Desarrollo Socioeconómico
Financiación de proyectos	Fundación finesa para el ambiente del trabajo
	Consultancy Facilitacion & Training IPC
Negocios	Centro de Productividad de Kansai
Desarrollo de productos	Consejo de Productividad de Hong Kong (Hong Kong Productivity Council - HKPC)
Creación de empresas	Centro japonés de Productividad para el Desarrollo Socioeconómico



Dentro de lo que la grafica de la tendencia mundial de oferta de servicios, Pareto de Servicios de los Centros de Nivel Mundial, se puede visualizar en orden de servicio más ofertados los siguientes:

- Capacitación
- Consultoría
- Publicaciones
- Investigaciones y Estudios
- Proyectos
- Promoción de Eventos
- Formación

Descripción del Servicio

Capacitación

AREAS DE CAPACITACION DE MAYOR Y MENOR OFERTA	
AREAS DE MAYOR OFERTA	Producción
	Tecnología, sistemas de información
	Administración y Relaciones Laborales
	Calidad (ISO; HACCP; seis sigma
	Gestión Ambiental
AREAS DE MENOR OFERTA	Benchmarking e Inteligencia competitiva
	Mercados y comercialización
	Propiedad intelectual
	Áreas especiales: Baldrige
Innovación	

Consultoría

AREAS DE CONSULTORIA DE MAYOR Y MENOR OFERTA	
Áreas mas ofertadas por los Centros Internacionales	Producción
	Recurso humano
	Áreas administrativas y gerenciales
	Calidad
	Benchmarking e Inteligencia competitiva
	Gestión ambiental
Áreas menos ofertadas por los Centros Internacionales	Servicios tecnológicos
	Mercados y comercialización
	Consultas específicas
	Áreas especiales: Baldrige
	Sistemas de información
	Propiedad intelectual

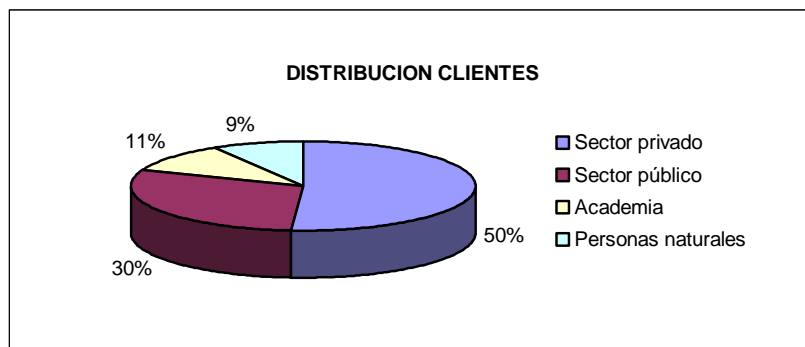
Tipo de Proyectos

TIPOS DE PROYECTOS
Sistemas de dirección y administración
Mejoramiento continuo
Calidad
Sistemas de información
Comercialización y mercadeo
Innovación tecnológica
Recurso humano, Investigación laboral
Sociales

Investigación y estudios

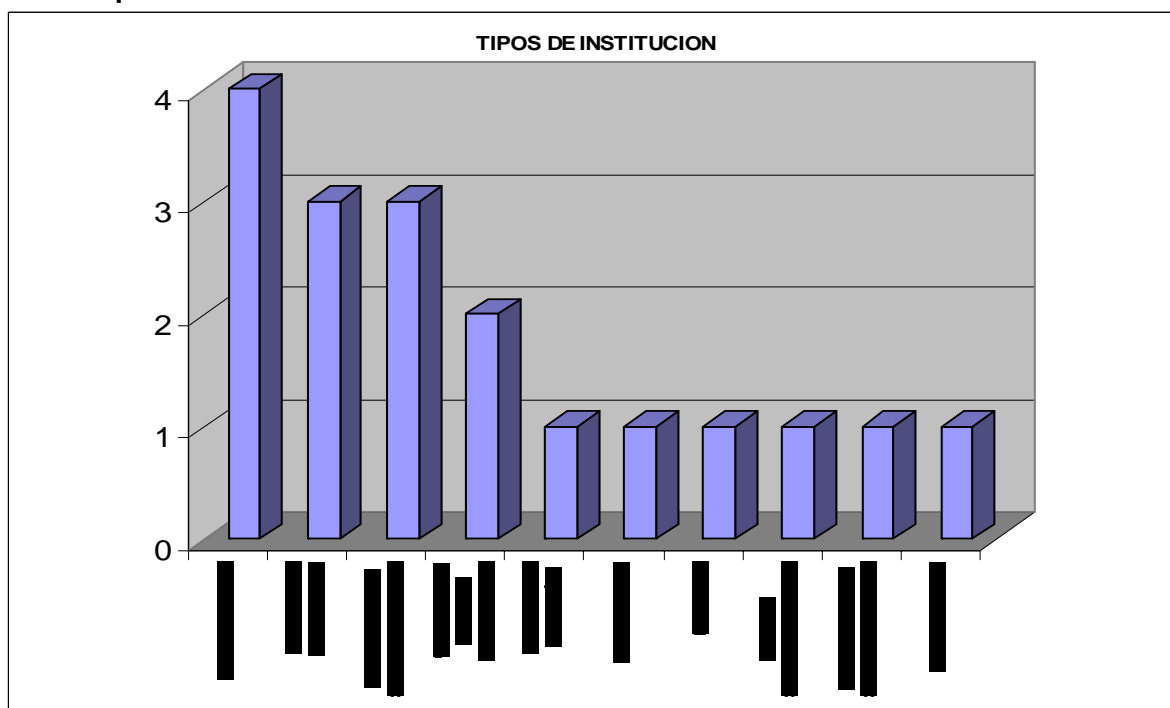
INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS	
Tipología del Servicio	Centro Oferente
Realización de Estudios (Desarrollo de modelos de diagnostico, desarrollo de indicadores y asistencia empresarial, estudios comparativos y de referencia)	Instituto brasileño de calidad y productividad de Paraná
	Centro americano de productividad y calidad
Investigación Recurso Humano (cambios en la fuerza laboral, necesidades futuras de habilidades laborales, estudios de los sitios de trabajo)	Centro canadiense de trabajo y negocios
	Organización Nacional de Productividad
Investigación en Áreas de Administración (problemas económicos y administrativos)	Centro de Productividad de Chipre
	Centro de Productividad de Kansai

Clientes



Los resultados encontrados en cuanto a la variable clientes considerada dentro del perfil Internacional, denota una tendencia por atención en primer lugar por el sector privado, en segundo lugar el sector publico y un tercer lugar dirigido al sector académico y personas naturales.

Tipo de institución

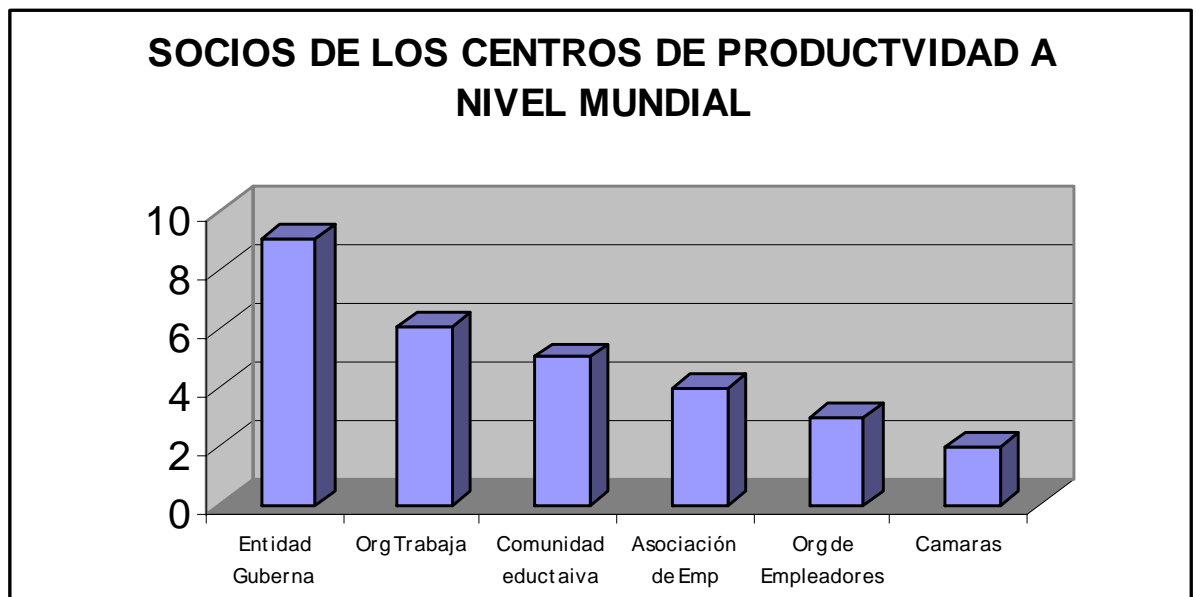


En el presente estudio la variable tipo de institución, enseña la tendencia por parte del sector privado y sector publico de crear Centros de Productividad con carácter de entidades Mixtas, seguida por la categoría de Organizaciones no Gubernamentales, Entidades sin Ánimo de Lucro y la presencia de la extensión universitaria en la creación de Centros de Productividad.

En una menor proporción en cuanto al carácter institucional de los Centros de Productividad a nivel mundial se encontró al Sector Gobierno, Organizaciones privadas y a las Asociaciones Civiles.

Las formas institucionales menos asumidas por los Centros son Fundación, Entidades Privadas Técnicas, Multidisciplinaria.

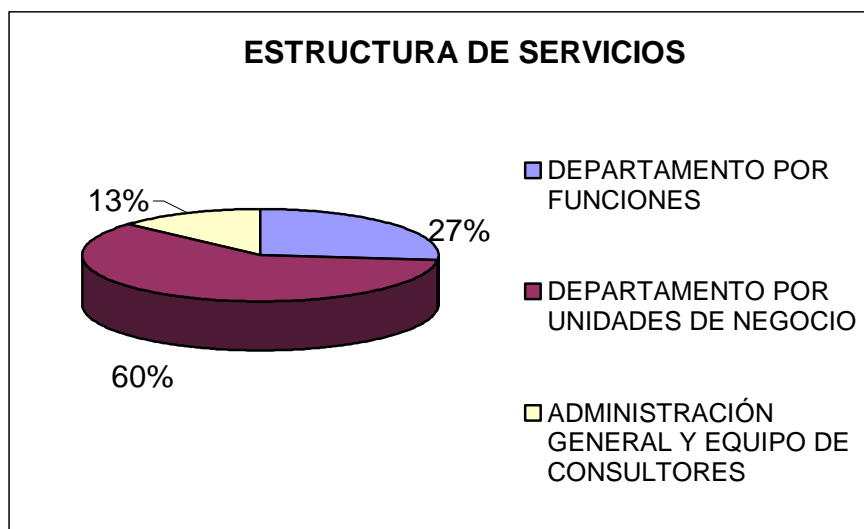
Tipo de socios



Según este grafico, podemos encontrar que los principales actores del análisis del tipo de institución, mantienen la misma tendencia dentro del análisis de los socios, tales como Entidades Gubernamentales y de la Comunidad educativa.

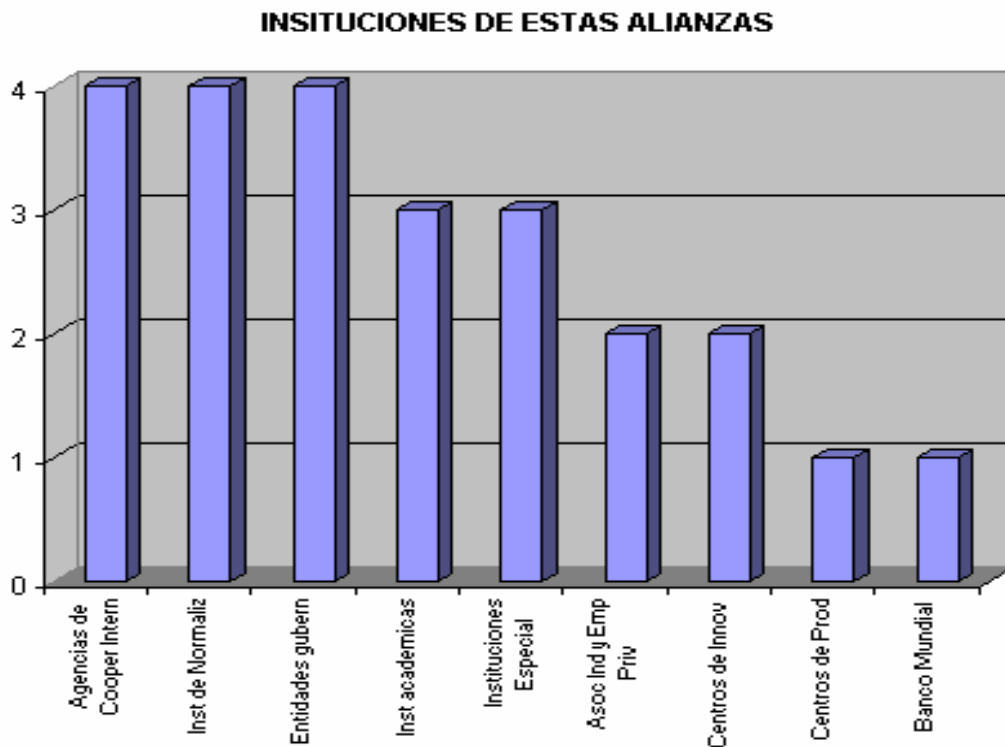
Se encuentran en una menor frecuencia dentro de los tipos de socios de los Centros de Productividad a nivel Mundial, las categorías Asociación de Empresarios, Organizaciones de Empleadores y Cámaras.

Estructura de servicios



La información reflejada en el gráfico anterior, muestra la tendencia por parte de los Centros de Productividad a nivel Mundial por dirigir su estructura organizativa hacia cada uno de sus servicios (categoría de Departamento por Unidades de Negocio); una menor proporción se presentan en la estructura de departamentos por funciones (departamentos que poseen las funciones de una organización en general, tal como departamento de recursos humanos, departamento de finanzas, etc.), seguida por la estructura Administración General y Equipo de Consultores (estructura flexible).

Alianzas estratégicas



La información suministrada por el diagrama de barras, permite visualizar las instituciones que son frecuentadas por los Centros de Productividad a nivel Mundial con la finalidad de establecer alianzas estratégicas, en este caso las más habituales son:

- Agencias de Cooperación Internacional
- Instituciones de Normalización y Calidad
- Entidades Gubernamentales
- Instituciones Académicas
- e Instituciones Especializadas.

Las menos frecuentadas son:

- Asociaciones de Industriales y Empresarios Privados
- Los Centros reinnovación.
- Los Centros de Productividad

- Banco Mundial

3.4.4 Conclusiones del análisis de la industria local, los Centro de Productividad a nivel nacional y los Centros de Productividad a nivel mundiales

- Se refleja en el análisis de competencia, que la baja diferenciación del portafolio de servicios, es el causal de la alta concentración de competidores en la atención de aquellas necesidades resueltas por dichos servicios.
- La atención del segmento Industrial y Manufacturero como uno de los más competidos es una situación a nivel local y nacional que permite concluir que la atención de las instituciones de apoyo y los CRPs está centrada en este segmento lo que podría convertirse en un segmento atractivo para la oferta de los servicios actuales del Centro.
- La tendencia en el orden nacional por parte de los competidores, es la de especialización en unos segmentos determinados, situación que se refleja por la menor fracción de segmentos dentro de la categoría de los más competidos.
- La tendencia en el orden local por parte de los competidores, es la de expansión hacia varios segmentos, situación que se evidencia por la mayor fracción de segmentos dentro de la categoría de los más competidos.
- A nivel nacional y Local, se presenta la misma tendencia en el segmento de los Centros de Investigación, que en ambas industrias se categoriza dentro de los segmentos menos atendidos.
- La importancia establecida a la formulación de proyectos dentro de la industria local y nacional, no obedece a la tendencia de las world class en el orden mundial donde este servicio se encuentra en una posición intermedia, según la herramienta estadística de Pareto utilizada para el análisis los servicios.

- Se puede evidenciar claramente que la tendencia del orden local, nacional y mundial prestan la misma importancia al servicio de Asesoría y Consultoría.
- El servicios de estudios e investigaciones se considera importante tanto a nivel nacional como mundial, con la diferencia que este servicio a nivel mundial soporta la el ofrecimiento del servicio de la línea de Publicaciones. Cabe resaltar que a nivel local este servicio a ha sido considerado dentro de los portafolios de servicios de las entidades de apoyo al sector empresarial.
- La tipología de socios en el orden nacional sigue la tendencia de las World class en el orden mundial donde la mayor frecuencia de participación lo realizan entidades gubernamentales. En cuanto a la industria local se encuentra una alta participación por parte del sector privado en la creación de las entidades de apoyo empresarial.
- Los tipos de alianzas a nivel local se desarrollan de manera más frecuente con el Sector Universitario, siguiendo el comportamiento que se presenta a nivel nacional, en cuanto a la selección de instituciones para establecer alianzas.
- En cuanto a los tres tipos de instituciones con alta prioridad, para el establecimiento de alianzas a nivel nacional y local, son las Instituciones Universitarias, Entidades Privadas y Entidades Gubernamentales.
- Las instituciones más consideradas para el establecimiento de alianzas por parte de los centros de productividad a nivel mundial son: las Agencias de Cooperación Internacional, los centros de Normalización y las Entidades Gubernamentales.
- Se encontró que el número máximo de servicios ofrecidos por los Centros de Productividad a nivel nacional, es un número de seis servicios, que permiten la atención de las necesidades del sector empresarial en cada una de las regiones en las cuales operan los Centros de Productividad.

- Las universidades dentro de la dinámica de los Centros de Productividad a nivel nacional cumplen la función de socios y aliados de manera significativa, dentro de la realidad actual de los mismos

3.5. ANALISIS DEL SERVICIO ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA

De acuerdo a los resultados obtenidos en los tres análisis, local, nacional e internacional se detectó que en ningún caso es considerada la articulación de oferta – demanda tecnológica, función estratégica desarrollada por el CPC Oriente,

Por esta razón fue necesario tomar este servicio como un punto adicional en el proceso de Inteligencia Competitiva. Tomando como ejemplo claro las organizaciones que han acelerado la vinculación Universidad - Empresa obteniendo resultados positivos de esta experiencia, el equipo de trabajo optó por incluir a las **Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación –OTRIs-** de España dentro del estudio del presente proyecto.

Entendiendo que las OTRIs son unidades de interfaz del entorno científico encargadas de gestionar, dentro del área de la I+D, las relaciones Universidad-Empresa. (Universidades Españolas). Característica que justifica la consideración de estas en el análisis de articulación oferta – demanda tecnológica.

Las OTRIs surgen a finales de 1988 por iniciativa y apoyo de la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología (CICYT), como un mecanismo que propicia la transferencia de conocimientos entre los centros de investigación y las empresas y que promueve una mayor articulación del Sistema Nacional de Innovación.

La misión genérica de las OTRI es promover, dentro de las universidades, la generación de conocimientos acordes con las necesidades del entorno y facilitar su transferencia. Lo que ratificó que son las más apropiadas para efectos del presente estudio.

Actualmente hay 58 OTRIs en las universidades españolas, las cuales fueron consultadas por medio de su página Web, donde se rescató información de 25 OTRIs, relacionada con los objetivos y funciones, servicios y programas e información relevante de la que se puede destacar estructura organizativa y modelos de contratación.

Las OTRIs consultadas fueron las siguientes:

1. Universidad De Alicante - Oficina De Transferencia De Resultados De Investigación (O.T.R.I.)
2. Universidad Autónoma De Madrid - FGUAM - OTRI
3. Universidad De Cantabria -OTRI
4. Universidad Carlos III De Madrid - OTRI
5. Universidad Complutense De Madrid - OTRI
6. Universidad De Córdoba - OTRI
7. Universidad Europea De Madrid - OTRI
8. Universidad Extremadura - OTRI
9. Universidad De Huelva - OTRI
10. Universidad De Jaén - OTRI
11. Universidad De La Laguna - OTRI
12. Universidad De La Rioja - OTRI
13. Universidad De Málaga - OTRI
14. Universidad Miguel Hernández - OTRI
15. Universidad Nacional De Educación a Distancia
16. Universidad De Navarra ICT (Instituto Científico y Tecnológico De Navarra, S.A.)
17. Universidad del País Vasco
18. Universidad Politécnica Madrid - OTRI
19. Universidad Politécnica De Valencia – OTRI (Instituto Tecnológico De Informática)
20. Universidad Pontificia De Comillas
21. Universidad Rey Juan Carlos - CINTTEC
22. Universidad De Salamanca - Agencia De Gestión De Investigación
23. Universidad De Valladolid - CTI - Centro de Transferencia e Innovación
24. Universidad De Zaragoza - OTRI

25. Universidad Politécnica de Valencia - Centro de Apoyo a La Innovación, la Investigación y La Transferencia de Tecnología

De la información capturada se concluyeron las siguientes áreas de trabajo:

CONTRATOS Y CONVENIOS

Elaboración de presupuestos, negociación, tramitación y seguimiento de contratos en las siguientes modalidades:

- I&D tecnológico
- Asistencia técnica
- Asesoría
- Prestación de Servicios
- Acuerdos de confidencialidad
- Licencia Know How y patentes.

PROPIEDAD INTELECTUAL

- Difusión sobre cartera de patentes de la Universidad
- Información sobre estudios y documentación
- Apoyo en la gestión de solicitudes
- Explotación y defensa de la propiedad intelectual e industrial
- Asesoría a los investigadores en los procedimientos a seguir para la protección de los resultados de la investigación

PROMOCIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA

- Identificación de los resultados generados por los grupos de I+D que pueden ser transferibles.

- Relación continúa empresas-Centros de investigación.
- Búsqueda de empresas interesadas en tecnologías desarrolladas en la universidad
- Información de ayudas para facilitar la investigación y la transferencia de tecnología
- Apoyo en la transferencia de tecnología y de conocimiento
- Parque científico-tecnológico (Programa de Creación de empresas de base Tecnológica)
- Búsqueda de financiación para actividades de I+D+I
- Estudiantes universitarios en prácticas
- Actualización permanente de la oferta científica-tecnológica
- Detectar la demanda tecnológica y canalizarla hacia los grupos de investigación
- Organizar reuniones, jornadas de trabajo, seminarios, foros con empresarios o mesas de transferencia de Tecnología (contacto personal entre empresarios representantes de un determinado sector industrial y los investigadores)
- Comunicación permanente con la Red OTRI para contribuir intercambios. Tanto de demanda como oferta.

DOCUMENTACION Y AYUDAS PÚBLICAS

- Convocatorias regionales, nacionales y europeas
- Obtención de impresos de solicitud
- Ayuda en la elaboración de presupuestos
- Búsqueda de socios
- Gestionar la tramitación
- Asesoramiento en la elaboración de propuestas

SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASESORIA.

En temas como:

- Innovación y Desarrollo Tecnológico
- Comercialización

- Producción: Desarrollo o modificación de un producto o proceso.
- Gestión o imagen
- Consultoría y asesoría Técnica

SERVICIOS TECNOLÓGICOS

- Ensayos
- Mediciones
- Verificaciones
- Calibraciones

CAPACITACIÓN

- Cursos de formación Técnica Especializada
- Mejorar la formación del personal interno de la OTRI en gestión de I+D+I

4. PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS PARA EL CENTRO DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD DEL ORIENTE

La definición del Portafolio de Servicios propuesto para el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC Oriente- se realizó integrando todos aquellos aspectos y variables contemplados durante el proyecto, tales como el análisis DOFA, la Inteligencia Comercial, la Arena Competitiva donde se tuvieron en cuenta las necesidades no atendidas junto con el análisis de los servicios más favorables bajo el criterio de la Planeación estratégica del Centro y los análisis de la industria local, los Centros de Productividad a nivel nacional, la visualización de las world class y las OTRIs.

A continuación se presenta la propuesta del Portafolio de Servicios.

Servicio	Especificación	Necesidades
Formulación y Gestión de Proyectos	Proyectos Ambientales	Programa de mejoramiento de prácticas ambientales y manejos de residuos.
		Implementación de normas técnicas (ISO, HACCP, BPM, Laboratorios)
	Investigación de fenómenos Sociales	Formulación y Gestión de recursos para proyectos sociales
		Desarrollo de proyectos de salud, infraestructura, educación, turismo
	Gestión tecnológica; Modernización tecnológica, transferencia de tecnología	Estudios de oferta y demanda tecnológica de sectores y empresas
		Diagnósticos tecnológicos (identificación de necesidades tecnológica-valoración)
		Implementación de programas de mejoramiento continuo y fortalecimiento empresarial
		Diagnósticos y solución de problemas Técnicos
		Mejora tecnológica de proveedores
	Estudios Básicos	Programas de salud ocupacional
		Estudio de requerimientos de formación
		Plan de Negocios

	Investigación	Investigación Áreas de Administración (problemas económicos y administrativos)
	Prospectiva	Identificación de mercados potenciales-inteligencia de mercados.
Consultoría	Mercados Internacionales	Identificación de mercados potenciales-inteligencia de mercados
		Definición de la oferta exportable
		Diseño de planes exportadores
		Implementación del programa BASC
		Sensibilización y formación en exportación
	Temas Ambientales	Según las necesidades presentes de aquellos segmentos estratégicos para el Centro.
	Desarrollo de Nuevos productos	Según las necesidades presentes de aquellos segmentos estratégicos para el Centro.
	Gestión Tecnológica	Consultoría y formación en gestión tecnológica
Capacitación	Mercadeo y comercialización	Innovación en empaques y embalajes
		Sensibilización y formación en exportación
		Diseño de Planes Exportadores
		Realización de eventos, ferias y misiones
		Definición de estrategias publicitarias de productos y servicios
		Alianzas para portafolio integrado de productos
	Marcos legales	Reglamentación y seguridad para turismo de aventura
	Gerencia de proyectos	Implementación de programas de formación áreas administrativas y ejecutivas
		Formulación y Gestión de recursos para proyectos de capacitación
		Formulación y gestión de recursos para proyectos de innovación y desarrollo tecnológico en productos y procesos
	Gestión tecnológica	Diagnósticos tecnológicos (identificación de necesidades tecnológica-valoración)
		Fomento del uso de tecnologías de información
		Mejora tecnológica de proveedores

	Gerencia de Recursos Humanos (Administración y relaciones laborales Talento Humano)	Implementación de programas de capacitación áreas operativas
		Implementación de programas de capacitación áreas administrativas y ejecutivas
	Gestión ambiental	Solo es identificada como un requisito de certificación según norma ISO 14000
Asociatividad	Apoyo en Comercialización	Realización de eventos, ferias y misiones
		Alianzas para portafolio integrado de productos
		Alianzas para compra de materias primas-proveedores
		Estudios de factibilidad y fortalecimiento de instrumentos asociativos (CDT, comercializadora, cluster).
Medición de la productividad	Medición de la productividad	Medición de la productividad (definición de indicadores)
		Diagnósticos en aspectos organizacionales
		Sensibilizar al empresario de la necesidad de llevar a cabo capacitación más allá de los conceptos técnicos y adicionar componentes de best practices en producción.
Estudios	Estudios Sectoriales	Estudios Sectoriales
	Mercados Nacionales e Internacionales	Estudios comparativos-benchmarking
	Diagnósticos de Productividad	Diagnósticos de Productividad
Benchmarking e Inteligencia Competitiva	Benchmarking e Inteligencia Competitiva	Estudios comparativos-benchmarking

SERVICIO	AREA	ESPECIFICACIÓN
ARTICULACIÓN UNIVERSIDAD- EMPRESA (OFERTA- DEMANDA TECNOLÓGICA)	CONTRATOS Y CONVENIOS	Elaboración de presupuestos, negociación, tramitación y seguimiento de contratos en las siguientes modalidades: <ul style="list-style-type: none"> • I+D tecnológico, • Asistencia técnica, • Asesoría, • Prestación de Servicios, • Acuerdos de confidencialidad, • Licencia Know How y patentes
	PROPIEDAD INTELLECTUAL	Información sobre estudios y documentación.
		Apoyo en la gestión de solicitudes. Explotación y defensa de la propiedad intelectual e industrial.
		Asesoría a los investigadores en los procedimientos a seguir para la protección de los resultados de la investigación.
		Difusión sobre cartera de patentes de la Universidad.
	PROMOCIÓN DE LA INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA	Identificación de los resultados generados por los grupos de I+D que pueden ser transferibles
		Relación continua empresas-Centros de investigación
		Búsqueda de empresas interesadas en tecnologías desarrolladas en la universidad
		Información de ayudas para facilitar la investigación y la transferencia de tecnología
		Apoyo en la transferencia de tecnología y de conociendo
		Búsqueda de financiación para actividades de I+D+I
		Estudiantes universitarios en prácticas
		Actualización permanente de la oferta científica-tecnológica
Detectar la demanda tecnológica y canalizarla hacia los grupos de investigación		
Organizar reuniones, jornadas de trabajo, seminarios, foros con empresarios o mesas de transferencia de Tecnología (contacto personal entre empresarios representantes de un determinado sector industrial y los investigadores)		

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El ejercicio de la propuesta de portafolio de servicios, se realizó considerando como criterios decisorios, la pertinencia de los servicios con la planeación estratégica y la inclusión de elementos diferenciadores de los portafolios de servicios de los competidores a nivel local.
- Dentro de las necesidades apremiantes del Centro de Productividad del Oriente se encuentran la de poder recopilar las necesidades establecidas y reconocidas por el sector empresarial Santandereano, así como la misión de establecer los servicios tecnológicos ofrecidos por las instituciones de educación superior a nivel regional y entidades que ofrecen apoyo empresarial, proceso que se recomienda mantener como un mecanismo de alimentación y actualización del presente sistema de inteligencia competitiva.
- Dentro del análisis de la arena local, se pudo establecer la matriz necesidades - segmentos, cuya finalidad es presentar una visión general de las instituciones que atienden las diferentes necesidades por cada uno de los target. Con este ejercicio el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente, pudo establecer a partir de su planeación estratégica cuales serían los segmentos que le permitirán el desarrollo de un plan de juego ganador, frente a sus actuales competidores (entidades de apoyo empresarial) manteniendo las aptitudes centrales de un Centro de Productividad colombiano y estableciendo posibles alianzas estratégicas con centros de orden mundial.
- La presentación de las actuales estrategias de juego por parte de los competidores directos del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente, permiten direccionar el accionar estratégico del CPC Oriente, dentro de los segmentos y servicios que le garanticen una obtención de recursos para su posicionamiento y crecimiento.

- Se evidenció un bajo nivel de ofrecimiento de servicios integrales diferenciados, establecidos por medio de alianzas entre los diferentes competidores locales y las diferentes ofertas de valor establecidas en cada uno de sus servicios; llevando al desaprovechamiento de las mejores capacidades de cada uno, en búsqueda de establecer como interés común, el desarrollo y fortalecimiento de los actuales sectores empresariales santandereanos de cara a las oportunidades de los diferentes desafíos establecidos por el mercado nacional y mundial.
- Se determinó que a pesar de existir en la región varias entidades de apoyo empresarial, no están dando completa satisfacción a las necesidades demandadas por los sectores empresariales, ya que se encontraron necesidades que no estaban siendo atendidas, en contraste con la saturación de servicios con una baja propuesta de diferenciación para la atención de estas.
- Es de resaltar el comportamiento de concentración en un segmento específico por parte de los diferentes CDPS, estrategia que les permite ser proveedores de servicios que satisfacen las necesidades del sector empresarial a la medida de sus expectativas, situación particular frente a las estrategias de expansión generalizada en las otras entidades de apoyo empresarial.
- En cuanto a la interacción de los actores en los diferentes ordenes (local, nacional, productividad), se evidenció la relación de los actores universidad, empresa (pública o privada), Centro de Productividad.
- El CPC Oriente podrá aplicar inicialmente este portafolio de servicios, en aquellos sectores en los cuales ha desarrollado sus actividades, permitiendo encontrar las bondades de dicho portafolio para llevar ésta experiencia a otros sectores.
- Se deberá realizar de forma paralela en los sectores a los cuales se pretenda aplicar el portafolio de servicios, una sensibilización en cuanto a las necesidades

de cambio que deben afrontar, mediante la implementación de dichos servicios, como herramienta de solución a las necesidades demandadas.

- Posteriormente a la aplicación del servicio, el CPC Oriente, puede llevar a cabo, una investigación dirigida al cliente, para poder evidenciar el impacto que ha tenido este nuevo portafolio de servicios frente al portafolio hasta ahora ofertado.
- Este estudio contó con la limitante de información relevante disponible y bien relacionada para cada una de las preguntas que conformaban el formato encuesta, en el proceso de recolección de información relevante a nivel local y nacional, debido a la falta de cultura de participación en actividades de Inteligencia Competitiva, por parte de los competidores y Centros de Productividad.
- A nivel local se pudo concluir que a pesar de que el segmento industrial y manufacturero sea uno de los más competidos (donde se encuentra un mayor número de competidores), posee a la vez una cantidad considerable de necesidades sin atender lo que sugiere que el CPC Oriente debe analizar cual nicho del segmento industrial y manufacturero atenderá con el nuevo portafolio de servicios.
- El CPC Oriente tiene la oportunidad de establecer un equipo de consultores, gracias a la base de expertos que laboran en las universidades de la región, con la cual podrá diseñar una estrategia para la propuesta de creación de un departamento de Consultoría y Asesoría, que pueda competir en este servicio en la categoría más competido.
- A partir de la información obtenida en la arena local y nacional, se puede visualizar al SENA como un competidor fuerte en cuanto a la disponibilidad de conocimiento técnico, que puede servir a la hora de establecer una alianza estratégica para la extensión de los servicios de capacitación estructurados y propuestos por el CPC Oriente, para las actuales necesidades presentadas por el sector empresarial; las alianzas con el SENA actualmente están siendo llevadas a cabo por el Centro de

Competitividad y Productividad del Caribe PRODUCARIBE y el Centro de Productividad y Desarrollo Tecnológico del Tolima.

- Las necesidades del sector empresarial, considerados en el presente proyecto, se definieron con la alta participación de los empresarios en escenarios como las mesas de trabajo del CARCE Santander o de agremiaciones como la ANDI, razón por la cual permiten una mejor aproximación de la realidad empresarial de la región frente a otros estudios de necesidades empresariales.
- La capacidad de articulación de la demanda y la oferta tecnológica del Centro de Productividad y Competitividad del Oriente, debe ser fortalecida, dada la oportunidad estratégica que ofrece la industria local, al presentar en la actualidad un segmento considerable de necesidades no atendidas relacionadas con este servicio. Se recomienda al Centro considerar la implementación de un departamento que centre sus esfuerzos en la atención a éste servicio.
- El presente proyecto permitió a las diferentes instituciones de apoyo empresarial, llevar a cabo un trabajo conjunto, bajo la premisa de evitar la duplicidad de esfuerzos. Dando como resultado el establecimiento de canales de comunicación más estrechos entre estas entidades y el CPC Oriente, como entidad con misión articuladora de los diferentes actores responsables del sector empresarial santandereano.
- El CPC Oriente deberá contemplar la posibilidad de ajustar su actual estructura organizativa en función del Portafolio de Servicios, resultado del Sistema de Inteligencia Competitiva.
- Dado que el Sistema de Inteligencia Competitiva implica la actualización y el análisis permanente de información de valor estratégico, se sugiere el diseño de un cargo donde se ejecuten estas funciones.

- El CPC Oriente podrá, a partir de la oportunidad identificada de realizar alianzas con Centros de Productividad Internacionales, crear mecanismos que le permitan la consecución de tal fin, para consolidarse como promotor en este tipo de experiencias.
- Una debilidad evidenciada en el Centro es la importancia restada al acercamiento con los sectores productivos, por lo que se sugiere la creación de alianzas estratégicas permanentes para el apoyo en este tipo de actividades.

GLOSARIO

Banco de Expertos: Información organizada sobre capital humano especializado en diferentes áreas del saber y otros criterios relevantes preestablecidos por el usuario.

Competitividad: Estado en el cual la organización además de mantener su posición en el mercado, presenta un crecimiento gradual, que se ve reflejado en altos retornos de capital. En otras palabras, competitividad es la sostenibilidad basada en la generación de valor.

Demanda Tecnológica: Requerimientos tecnológicos y/o de conocimiento por parte de las entidades que generan valor a partir de estos lineamientos.

Experto: Persona formada intelectualmente en una o más áreas del saber, que en dado momento puede implicar experiencia con el sector empresarial.

Gestión Tecnológica: Herramienta que se debe enmarcar dentro de los procesos de innovación, gestión del conocimiento, negociación, transferencia, asimilación y adaptación de tecnologías para generar ventajas competitivas en las empresas.

Industria: Para el presente estudio, se estableció como industria la definición de competidores en los diferentes niveles (local, nacional e internacional)

Innovación: Es un proceso que evoluciona pasando por distintas etapas: investigación, invención, innovación y difusión. La conversión de nuevos conocimientos en beneficios económicos y sociales: ahora se considera que son el fruto de interacciones complejas y largas entre muchos participantes de un sistema de innovación.

Inteligencia Comercial: Estudio y análisis de clientes para determinada organización

Oferta Tecnológica: Servicios Tecnológicos brindados por las fuentes de tecnología mas representativas de la región.

Portafolio de servicios: Lista de servicios ofrecidos por la institución al sector empresarial.

Servicios tecnológicos: Entendidos como aquellas actividades relacionadas con la innovación tecnológica, la cual a su vez comprende actividades innovativas, proyectos de investigación y desarrollo y capacitación tecnológica.

World class: Se consideran World class aquellos Centros de Productividad que lideran el proceso de fortalecimiento de la productividad y la competitividad a nivel mundial

BIBLIOGRAFÍA

AREVALO MUÑOS, José Carlos. CASTRO AREVALO, Laura Cecilia. Aplicación del Concepto de arena competitiva en la elaboración de propuestas de mejoramiento para el portafolio de servicios del Programa Generación de Empleo – FUNDESAN. Bucaramanga. 2003. 169 p.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TRABAJO, Departamento de Desarrollo cooperativo y empresa, Programa de Desarrollo Administrativo y Productividad. 1999.

REVISTA INNOVACIÓN & TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA. Comisión Europea., DG Empresa. Año 2003

RICYT / OEA / CYTED COLCIENCIAS/OCYT. MANUAL BOGOTA. Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. Marzo de 2001

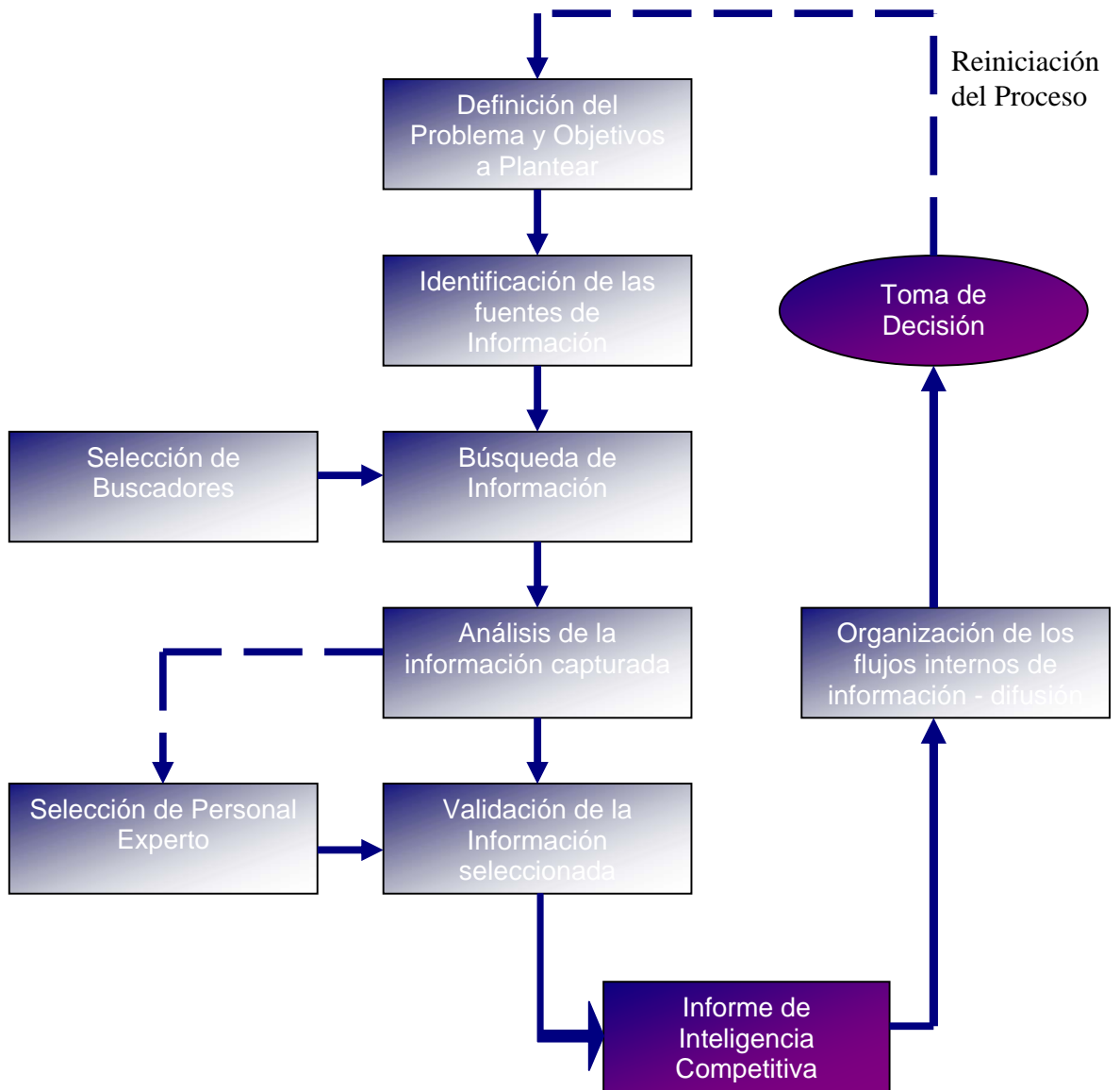
SCHEEL MAYENBERGER, Carlos. Competencia en Arenas Globales, Un enfoque metodológico para lograr alta competitividad. Primera Edición. México D.F. Editorial Trillas. Septiembre 2000. 206 p.

SOLLEIRO R., José Luís. MANUAL DE INTELIGENCIA TECNOLÓGICA COMPETITIVA. 2003.

TENA MILLAN, Joaquín. COMAI, Alessandro. Inteligencia Competitiva en las Multinacionales Catalanas.

ANEXOS

Anexo 1. Proceso de Inteligencia Competitiva



ANEXO 3.

FORMATO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN SERVICIOS TÉCNICOS, SERVICIOS TECNOLÓGICOS Y PRODUCTOS TECNOLÓGICOS OFRECIDOS POR EL SECTOR UNIVERSITARIO PARA EL SECTOR PRODUCTIVO

Este formato ha sido elaborado por el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC ORIENTE- y su finalidad es conocer los servicios técnicos y tecnológicos ofrecidos por la institución que usted representa al sector empresarial. De esta manera, el CPC ORIENTE desea contribuir activamente en la articulación universidad - empresa y en la definición de posibles proyectos futuros que demande el sector industrial santandereano.

Fecha de aplicación de la encuesta:

DIA

MES

AÑO

Persona que suministró la información: _____

Cargo: _____

Teléfono directo: _____ E-mail: _____

Dato de contacto: _____

Cargo: _____ Página Web: _____

Teléfono directo: _____ E-mail: _____

A. INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN:

Nombre de la Universidad: _____

Facultad: _____

Escuela: _____

B. GRUPOS O CENTROS DE INVESTIGACIÓN ADSCRITOS A LA ESCUELA:

1. Cuenta la escuela con centros o grupos de investigación adscritos a la escuela y/o facultad :

SI_____ NO_____

2. Si su respuesta es SI, por favor defina el número total de ellos y sus nombres con los respectivos directores.

Número total de grupos y centros de investigación adscritos a la escuela y/o facultad: _____

NOMBRE DEL GRUPO O CENTRO ADSCRITO A LA ESCUELA Y/O FACULTAD	GRUPO	CENTRO	RECONOCIDO POR COLCIENCIAS		NOMBRE DEL DIRECTOR
			SI	NO	

C. PORTAFOLIO DE SERVICIOS:

1. A continuación se presenta una clasificación general de servicios y productos que se encuentran en el mercado, con base en esta información, liste los servicios y/o productos que su institución está en capacidad de ofrecer actualmente al sector empresarial:

Tipo de Servicio y/o Producto	Especificación
A. Gestión y Modernización Empresarial	A1. Planeación Estratégica A2. Mejoramiento Continuo A3. Inteligencia de Mercados A4. Planes de Prospectiva A5. Gestión Tecnológica A5. Gestión de la Calidad A6. Apoyo a la obtención de patentes y registro de nuevos productos A7. Apoyo en la definición de estrategias de comercialización. A8. Otro
B. Proyectos de Innovación y Desarrollo Tecnológico (I+D)	B1. Investigación Básica orientada a un nuevo producto o proceso o mejorar uno existente. B2. Investigación Aplicada Básica orientada a un nuevo producto o proceso o mejorar uno existente. B3. Nuevos materiales B4. Transferencia de tecnología B5. Ensayos de prototipos y plantas piloto. B6. Ingeniería básica y aplicada B7. Lotes de prueba del mercado. B8. Otro.

C. Servicios tecnológicos	C1. Venta de información tecnológica C2. Asistencia técnica y especializada C3. Asesoría C4. Consultoría Especializada C5. Apoyo en la formulación y gestión de proyectos C6. Otros.
D. Productos tecnológicos	D1. Software D2. Diseños industriales, D3. Procesos o técnicas (analítica, instrumental, pedagógica, procesal, terapéutica) D4. Planos, Mapas y Maquetas. D5. Material didáctico o de instrucción D6. Otro.
E. Capacitación	E1. Capacitación especializada E2. Conferencias y Talleres E3. Otros.
F. OTROS	Especificar.

No.	Nombre del Servicio	Tipo de Servicio	Sectores a los que se dirige
1			

D. EXPERIENCIA DE LA INSTITUCIÓN:

A continuación relacione los proyectos y/o servicios prestados en los últimos tres años por la institución (escuela o facultad).

No. Servicio	NOMBRE DEL SERVICIO PRESTADO	PERIODO	NOMBRE DEL(OS) BENEFICIARIO(S)	SECTOR
1				
2				
3				
4				
5				
6				

E. SOLUCIONES A LA MEDIDA PARA EL SECTOR EMPRESARIAL:

Su institución estaría interesada en diseñar y desarrollar soluciones a la medida de las necesidades de los sectores productivos?

Si ____ No ____

Su institución tiene la capacidad y flexibilidad para diseñar estas soluciones?

Si ____ No ____

A qué sectores potenciales le podría diseñar soluciones:

OBSERVACIONES GENERALES

ANEXO 4

FORMATO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN BANCO DE EXPERTOS

Este formato ha sido elaborado por el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC ORIENTE- como instrumento de acopio de información relacionada con expertos en diferentes campos de la consultoría y la investigación existentes a nivel regional.

El CPC ORIENTE como entidad gestora y articuladora de proyectos busca, con este ejercicio, consolidar un banco regional de expertos que puedan apoyar la ejecución de proyectos formulados y gestionados por la institución. Al igual considera que el acopio de esta información podría servir para enlazar profesionales de alto nivel a proyectos del orden regional que se gestan desde otros escenarios tales como Universidades, entidades de planeación territorial, centros de investigación, etc.

A. INFORMACIÓN DE CONTACTO:

Apellidos: _____ Nombres: _____

Fecha de nacimiento: _____ Nacionalidad: _____

Documento de identidad: _____ E mail : _____

Dirección: _____ Ciudad: _____

Teléfono - Fax: _____ Teléfono celular: _____

Cargo actual : _____ Nombre de la institución _____

B. FORMACIÓN ACADÉMICA*:

POSTDOCTORADO	INSTITUCIÓN	_____
	TITULO OBTENIDO:	_____
	FECHA DE EGRESO:	_____
	INSTITUCIÓN	_____
DOCTORADO	TITULO OBTENIDO:	_____
	FECHA DE EGRESO:	_____
	INSTITUCIÓN	_____
MAGÍSTER	TITULO OBTENIDO:	_____
	FECHA DE EGRESO:	_____
	INSTITUCIÓN	_____

ESPECIALISTA	INSTITUCIÓN	_____
	TITULO OBTENIDO:	_____
	FECHA DE EGRESO:	_____
PREGRADO	INSTITUCIÓN	_____
	TITULO OBTENIDO:	_____
	FECHA DE EGRESO:	_____

Dominio de idiomas adicionales al español:

<input type="checkbox"/>	a. Inglés	<input type="checkbox"/>	c. Alemán
<input type="checkbox"/>	b. Francés	<input type="checkbox"/>	d. Otros

C. EXPERIENCIA PROFESIONAL:

A lo largo de su vida profesional especifique de manera porcentual la importancia que ha tenido cada una de las siguientes actividades en su desempeño laboral. El total debe sumar **100%**.

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN PURA	<input type="text"/> %	ASESORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA	<input type="text"/> %
ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN APLICADA	<input type="text"/> %	GESTION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	<input type="text"/> %
DOCENCIA	<input type="text"/> %	GESTION DE PROYECTOS CON EMPRESAS	<input type="text"/> %
CONSULTORÍA	<input type="text"/> %	OTROS	<input type="text"/> %

Si su respuesta es **OTROS**, a continuación especifique cuales.

D. EXPERIENCIA EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES

Para cada una de las actividades presentadas a continuación, marque con una X la columna que corresponda al número de años de experiencia profesional que usted posee en esa actividad.

Tenga en cuenta la siguiente codificación:

***EXPERIENCIA**

NIVEL I: (2-5) AÑOS

NIVEL II: (6-10) AÑOS

NIVEL III: (11-15)

NIVEL IV: MAS DE 15 AÑOS

Tipo de actividad que ha desempeñado	EXPERIENCIA *			
	N.I	N. II	N. III	N. IV
Docencia Universitaria (D)				
Investigación básica (IB)				
Investigación Aplicada (IA)				
Consultoría (C)				
Asesoría y Asistencia Técnica (AT)				
Proyectos de Investigación para la Universidad (PIU)				
Proyectos de Investigación con Empresas (PIE)				
Otros. Cuales?				

E. DEDICACIÓN ACTUAL PARA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES

Marque con una X para cada una de las actividades presentadas a continuación, la dedicación de tiempo que le asigna actualmente a cada una de ellas.

Tenga en cuenta la siguiente codificación:

TC: Tiempo Completo

MT: Medio Tiempo

TP: Tiempo Parcial(al menos 25% del tiempo mensual)

TOC :Ocasional(menos del 25% del tiempo mensual)

Tipo de actividad que ha desempeñado	DEDICACIÓN			
	TC	MD	TP	TOC
Docencia Universitaria (D)				
Investigación básica (IB)				
Investigación Aplicada (IA)				
Consultoría (C)				
Asesoría y Asistencia Técnica (AT)				
Proyectos de Investigación para la Universidad (PIU)				
Proyectos de Investigación con Empresas (PIE)				
Otros. Cuales?				

F. EXPERIENCIA EN DOCENCIA

A continuación defina las materias que ha tenido a su cargo durante los últimos 5 años, la facultad o escuela a la que está adscrita esta cátedra y el nombre de la institución.

Nombre de la cátedra	Facultad adscrita	Nombre de la institución	Periodo

G. EXPERIENCIA EMPRESARIAL

Relacione las actividades más importantes en las que ha participado en los últimos 3 años con el sector empresarial. Indique el tipo de actividad, la entidad a la que ofreció el servicio, su duración y el periodo en que se ofreció. Favor iniciar por las más recientes.

Tipos de actividades: (Capacitación, Consultoría, Asistencia Técnica, otros).

Tipo de actividad que ha desempeñado	Nombre de la empresa o grupo de empresas beneficiaria(s) de su servicio	Duración de la actividad (meses o años)	Periodo

H. EXPERIENCIA EN PROYECTOS

A continuación liste los proyectos en los que ha participado en los últimos 3 años, la función desempeñada, las entidades que participaron en su ejecución y la entidad que se vio directamente beneficiada del proyecto.

Nombre del proyecto	Función desempeñada	Entidades participantes y entidad beneficiaria	Periodo de duración (meses, años)

I. AREAS DEL CONOMIMIENTO DE SU DOMINIO

Marque con una (X) las áreas del conocimiento que usted domina:

Ciencias Agrarias	Agronomía	
	Ciencia y Tecnología de alimentos	
	Ingeniería Agrícola	
	Medicina Veterinaria	
	Recursos forestales e ingeniería forestal	
	Otros	
Ciencias Exactas y de la Tierra	Astronomía	
	Ciencias de la computación	
	Física	
	Geociencias	
	Probabilidad y Estadística	
	Investigación Operacional	
	Química	
	Otros	
Ciencias Sociales Aplicadas	Administración	
	Arquitectura y urbanismo	
	Ciencia de la Información	
	Comunicación Demográfica	
	Derecho Diseño Industrial	
	Economía	
	Planeamiento Urbano y regional	
	Turismo	
	Investigación de Mercados	
	Otros	

Ingenierías	Ingeniería Biomédica	
	Ingeniería de Sistemas e Inteligencia Artificial	
	Ingeniería Civil	
	Ingeniería de Materiales y Metalúrgica	
	Ingeniería de minas	
	Ingeniería de Producción	
	Ingeniería de los Procesos de Fabricación	
	Ingeniería e infraestructura de Transportes	
	Ingeniería eléctrica	
	Ingeniería Mecánica	
	Ingeniería Química	
	Ingeniería Hidráulica	
	Ingeniería Telemática	
	Ingeniería Sanitaria	
	Otros	
Otros	Administración Hospitalaria	
	Administración Rural	
	Biomedicina	
	Ciencias estadísticas	
	Ciencias Sociales	
	Diseño de moda	
	Diseño de Proyectos	
	Ingeniería Mecatrónica	
	Ingeniería textil	
	Química Industrial	
	Relaciones Internacionales	
	Proyectos de Ingeniería	
	Relaciones Publicas	
	Economía Financiera y Contabilidad	
	Gestión Tecnológica	
	Gestión de la Innovación	
	Marketing	
	Sistemas de Información	
	Técnicas de Costeo	
	Electrónica	
	Expresión Gráfica en la Ingeniería	
	Máquinas y Motores Térmicos	
	Mecánica de Fluidos	
	Mecánica de Medios Continuos y Teoría de Estructuras	
	Tecnología Electrónica	
	Tecnologías del Medio Ambiente	
	Tecnologías de Informática y Telecomunicaciones	
	Otros	

Si su respuesta es otros, especifique cuales:

J. DISPONIBILIDAD PARA PARTICIPAR EN PROYECTOS FUTUROS CON EL CPC ORIENTE

Cuenta con disponibilidad para desplazarse a lugares fuera de Bucaramanga.

SI_____ NO_____.

Con qué disponibilidad horaria cuenta para participar en futuros proyectos con el CPC ORIENTE.

ANEXO 5

FORMATO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ENTIDADES DE APOYO AL SECTOR EMPRESARIAL BUCARAMANGA- SANTANDER

Este formato ha sido elaborado por el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC ORIENTE- como instrumento de acopio de información relacionada con las instituciones de apoyo al sector empresarial existentes en Santander. El propósito fundamental de este ejercicio es permitir al CPC ORIENTE conocer todas las alternativas de apoyo existentes en la región para cumplir con mayor idoneidad su papel de ente articulador regional y así poder ofrecerlas al servicio de los empresarios que acuden a la institución en búsqueda de soluciones.

Fecha de aplicación de la encuesta:

DIA MES AÑO

Nombre de la persona que suministra la información: _____

Cargo o función: _____

Teléfono directo: _____ E-mail: _____

A. INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN:

Nombre de la entidad: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Fax: _____ E- mail: _____

Año de inicio de operaciones: _____

Personería Jurídica de la institución:

Tiene personería jurídica propia? SI _____ NO _____.

Si su respuesta es SI marque con una X su clasificación:

- | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | a. Entidad pública | <input type="checkbox"/> | e. Sociedad Anónima |
| <input type="checkbox"/> | b. Entidad privada | <input type="checkbox"/> | f. Asociación |
| <input type="checkbox"/> | c. Corporación mixta | <input type="checkbox"/> | g. ONG |
| <input type="checkbox"/> | d. Compañía Ltda. | <input type="checkbox"/> | h. Otra |

Instituciones asociadas: _____

B. RECURSO HUMANO:

Escriba el número de personal vinculado y externo de acuerdo con la siguiente clasificación

Consultores	Vinculados:	
	Externos:	
Personal profesional	Vinculados:	
	Externos:	
Personal Administrativo	Vinculados:	
	Externos:	
Otro personal (servicios varios, practicantes, becarios, otros)	Vinculados:	
	Externos:	

C. SERVICIOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN

APOYO EN LA FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS PARA PROYECTOS	<input type="checkbox"/>	EJECUCIÓN DE PROYECTOS	<input type="checkbox"/>
CONSULTORIA ESPECIALIZADA	<input type="checkbox"/>	CAPACITACIÓN	<input type="checkbox"/>
SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	<input type="checkbox"/>	APOYO EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS	<input type="checkbox"/>
OPERACIÓN REGIONAL DE PROGRAMAS DEL ORDEN NAL. O INTERNACIONAL.	<input type="checkbox"/>	OTROS	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es **OTROS**, a continuación especifique cuales?.

D. PORCENTAJES DE CONTRIBUCIÓN DE SU PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Indique en qué porcentaje contribuye cada servicio que ofrece su institución en el total de los ingresos generados anualmente.

NOMBRE DEL SERVICIO							
PORCENTAJE DE CONTRIBUCIÓN	%	%	%	%	%	%	100%

E. SECTOR (S) QUE ATIENDEN

F. CLIENTES ATENDIDOS

Mencione el número promedio de empresas o instituciones atendidas por año.

2003	2004	SERVICIO
		APOYO EN LA FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS PARA PROYECTOS
		EJECUCIÓN DE PROYECTOS
		CONSULTORIA ESPECIALIZADA
		CAPACITACIÓN
		SERVICIOS TÉCNICOS
		APOYO EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS
		OPERACIÓN REGIONAL DE PROGRAMAS DEL ORDEN NAL. O INTERNACIONAL.
		OTROS? CUALES?

G. COBERTURA ACTUAL DE SUS SERVICIOS

Local	Regional (Oriente)	Nacional	Internacional	Total
%	%	%	%	100%

H. COMPETENCIA

1. Mencione el nombre de instituciones que considera su competencia directa o indirecta a nivel local y/o regional.

2. Escriba qué factores marcan la diferencia entre los servicios que ofrece la institución y los que ofrece su competencia.

I. APOYO EN LA FORMULACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS PARA PROYECTOS

1. Mencione los tipos de proyectos (proyectos sociales, agroindustriales, de mejoramiento continuo, mejoramiento de la productividad, aseguramiento de la calidad, investigación y desarrollo, innovación, estudios básicos, estudios prospectivos, etc.) que su entidad apoya en la formulación y gestión de recursos y el (los) nombre (s) de las entidades que ejecutan estos proyectos.

AÑO	TIPO DE PROYECTO	ENTIDAD (ES) BENEFICIARIA (S)	ENTIDAD(ES) EJECUTORA (S)
2003			
2004			

2. Mencione el nombre de los programas y las fuentes de financiación con los que han gestionado recursos de apoyo para proyectos en la región.

AÑO	NOMBRE DEL PROGRAMA (S)	NOMBRE DE LA ENTIDAD FINANCIADORA	TIPO DE FINANCIACIÓN	TIPO DE PROYECTOS QUE FINANCIAN
2003				
2004				

3. Estime en promedio, el número de empresas o instituciones que han podido acceder, a través de su gestión, a recursos de apoyo del orden internacional, nacional y/o regional?.

AÑO	Pymes	Grandes	Otras instituciones Cuales? _____ _____
2003			
2004			

4. Marque con una X el promedio de recursos gestionados por su institución en los años 2002, 2003 y 2004 en cada una de las categorías mencionadas a continuación:

AÑO		En Pymes	En Grandes	En otras instituciones Cuales?
2002	Entre 2 y 10 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 10 y 50 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 50 y 100 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 100 y 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Más de 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2003	Entre 2 y 10 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 10 y 50 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 50 y 100 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 100 y 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Más de 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2004	Entre 2 y 10 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 10 y 50 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 50 y 100 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 100 y 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Más de 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, especifique el nombre del grupo de instituciones, que atiende su entidad diferente a pequeña, medianas y grandes empresas.

5. De ese valor gestionado, con qué porcentaje cuenta la institución para gastos de administración de los mismos.

Entre 2 y 5%	<input type="checkbox"/>
Entre 5 y 10%	<input type="checkbox"/>
Entre 10 y 20%	<input type="checkbox"/>
Entre 20 y 30%	<input type="checkbox"/>
Más del 30%	<input type="checkbox"/>

6. Cuenta la institución con un grupo base para la formulación y gestión de proyectos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

7. Si su respuesta es **SI**, por favor indique cuántos profesionales constituyen este grupo base?

8. Igualmente indique, cuál es el costo promedio al año de este grupo base? _____.

J. EJECUCIÓN DE PROYECTOS

9. Su entidad es articuladora universidad- empresa?

SI_____ No_____

10. Si su respuesta es **SI**, mencione los proyectos que su entidad ha ejecutado durante los dos últimos dos años y el(los) nombre (s) de las universidades o entidades con las que han efectuado alianzas para su ejecución.

AÑO	NOMBRE DE PROYECTO	NOMBRE DE LAS ENTIDADES ALIADAS (UNIVERSIDADES, CENTROS DE INVESTIGACIÓN, LABORATORIOS, ETC.)	TIPO DE ALIANZA (TEMPORALES O PERMANENTES)
2003			
2004			

11. Estime en promedio, el número de empresas o instituciones que se han beneficiado directamente de la ejecución de proyectos por parte de su institución?.

AÑO	Pymes	Grandes	Otras instituciones Cuales? _____ _____
2003			
2004			

12. Marque con una X el promedio de recursos recibidos por su institución en los años 2002, 2003 y 2004 para la ejecución de proyectos.

AÑO		En Pymes	En Grandes	En otras instituciones Cuáles?
2002	Entre 2 y 10 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 10 y 50 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 50 y 100 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 100 y 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Más de 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2003	Entre 2 y 10 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 10 y 50 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 50 y 100 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 100 y 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Más de 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2004	Entre 2 y 10 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 10 y 50 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 50 y 100 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Entre 100 y 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Más de 200 millones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, especifique el nombre del grupo de instituciones, que atiende su entidad diferente a pequeña, medianas y grandes empresas.

13. De ese valor recibido para la ejecución de los proyectos, con qué porcentaje cuenta la institución para gastos de administración de los mismos.

Entre 2 y 5%	<input type="checkbox"/>
Entre 5 y 10%	<input type="checkbox"/>
Entre 10 y 20%	<input type="checkbox"/>
Entre 20 y 30%	<input type="checkbox"/>
Más del 30%	<input type="checkbox"/>

14. Cuenta la institución con un grupo base para la ejecución de proyectos?

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

15. Si su respuesta es SI, por favor indique cuántos profesionales constituyen este grupo base?

16. Si su respuesta es NO, por favor defina qué mecanismos utiliza la institución para la búsqueda y contratación de personal para la ejecución de proyectos.

K. CONSULTORIA ESPECIALIZADA

17. Defina las áreas de consultoría que ofrece su institución, al sector productivo:

L. CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA

18. Escriba a continuación las líneas de capacitación ofrecidos por su institución al sector productivo y/o el nombre de los cursos o programas de capacitación estructurados que actualmente están vendiendo :

LINEA DE CAPACITACIÓN Y/O NOMBRE DEL CURSO O PROGRAMA	PERFIL DEL GRUPO PARA EL CUAL ESTÁ DIRIGIDO EL PROGRAMA.

M. SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS

19. Marque con una X el tipo de servicio técnico especializado ofrecido por su institución al sector empresarial:

		Descripción
Búsqueda de información técnica especializada del sector	<input type="checkbox"/>	_____
Búsqueda de información relacionada con el mercado	<input type="checkbox"/>	_____
Pruebas técnicas de laboratorio y ensayos	<input type="checkbox"/>	_____
Arrendamiento de equipos especializados	<input type="checkbox"/>	_____
Servicios de mantenimiento de equipos	<input type="checkbox"/>	_____
Apoyo en asistencia y asesoría técnica del sector	<input type="checkbox"/>	_____
Otros	<input type="checkbox"/>	_____

N. APOYO EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS

20. Marque con una X el tipo de servicio brindado por la entidad como apoyo a la creación de empresas:

Financiación directa

Estructuración de planes de negocio

Gestión de recursos ante fuentes financiadoras del orden nacional e internacional

Búsqueda de inversionistas

Acompañamiento en gerencia

Capacitación

Otros

Si su respuesta es **OTROS**, a continuación especifique cuales?

O OPERADORES REGIONALES DE PROGRAMAS O PROYECTOS DEL ORDEN NAL. O INTERNACIONAL.

21. Defina el nombre de los programas que opera su institución en el orden nacional o internacional.

NOMBRE DEL PROGRAMA	INSTITUCIÓN MATRIZ DEL PROGRAMA	ACTIVIDADES QUE REALIZA COMO OPERADOR REGIONAL	PERIODO DE TIEMPO

Otras instituciones que ustedes conozcan a nivel regional; referidos; contactos.

ANEXO 10.
FORMATO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN CENTROS DE PRODUCTIVIDAD NACIONALES

Este formato ha sido elaborado por el Centro de Productividad y Competitividad del Oriente – CPC ORIENTE- como instrumento de acopio de información relacionada con los Centros de Productividad a nivel nacional. Esta información formará parte de un estudio de caracterización de los CRP's financiado por COLCIENCIAS. El propósito fundamental de este ejercicio es conocer la experiencia de los CRP's, como una herramienta que le permita al CPC ORIENTE mejorar en su función de apoyo a los sectores productivos.

Fecha de aplicación de la encuesta:

DIA MES AÑO

Nombre de la persona que suministra la información: _____

Teléfono directo: _____ E-mail: _____

A. INFORMACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN:

Nombre de la entidad: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Fax: _____ E-mail: _____

Año de inicio de operaciones: _____

Personería Jurídica de la institución:

Tiene personería jurídica propia?. SI _____ NO _____.

Si su respuesta es **SI** marque con una X su clasificación:

- | | | | |
|--------------------------|----------------------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | a. Entidad privada | <input type="checkbox"/> | d. Asociación |
| <input type="checkbox"/> | b. Corporación mixta | <input type="checkbox"/> | e. ONG |
| <input type="checkbox"/> | c. Compañía Ltda. | <input type="checkbox"/> | f. Otra |

Instituciones asociadas:

REGION ATENDIDA

Especifique los departamentos que abarca el Centro Regional: _____

B. RECURSO HUMANO:

- Mencione los cargos, el nivel de formación y el tipo de vinculación del recurso humano profesional y administrativo que labora en el Centro.

Tipo de cargo Profesional (P) Administrativo (A)	Cargo y/o función	Nivel de formación (bachiller, técnico, profesional, especialista, master, doctor)	Vinculación Externa (E) Directa (D)

- Mencione el número de consultores y otro tipo de personal (servicios varios, practicantes, becarios, otros) que laboran con el centro, en calidad de vinculados directos o externos.

Consultores	Directos:	
	Externos:	
Otro personal	Directos:	
	Externos:	

C. ACTIVIDADES DE FORTALECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO

Describa el tipo de actividades que se han realizado y gestionado para fortalecer el recurso humano que labora en el Centro.

Tipo de actividad	Descripción
Capacitación con entidades externas	
Gestión de becas	

Jornadas de capacitación interna	
Pasantías	
Otras. Cuales?	

D. SERVICIOS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN

FORMULACIÓN (GESTIÓN DE RECURSOS) Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS	<input type="checkbox"/>	CAPACITACIÓN	<input type="checkbox"/>
ASESORIA , CONSULTORIA, ASISTENCIA TECNICA	<input type="checkbox"/>	APOYO EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS	<input type="checkbox"/>
SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS (pruebas de laboratorio, alquiler de equipos, etc.)	<input type="checkbox"/>	REALIZACIÓN DE ESTUDIOS (mercados, productividad, sectoriales, etc.)	<input type="checkbox"/>
OPERACIÓN REGIONAL DE PROGRAMAS DEL ORDEN NAL. O INTERNACIONAL. (programas de mejoramiento, calidad, cadenas productivas, etc.)	<input type="checkbox"/>	OTROS	<input type="checkbox"/>

Si su respuesta es **OTROS**, a continuación especifique cuales?.

E. PORCENTAJES DE CONTRIBUCIÓN DE SU PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Indique en qué porcentaje contribuye cada servicio que ofrece su institución y los aportes o donaciones en el total de los ingresos generados anualmente.

NOMBRE DEL SERVICIO	PORCENTAJE
FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS	
ASESORIA Y CONSULTORIA Y ASISTENCIA TÉCNICA	
CAPACITACIÓN	
SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	
APOYO EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS	
OPERACIÓN REGIONAL DE PROGRAMAS DEL ORDEN NAL. O INTERNACIONAL.	
ARTICULACIÓN, GERENCIA DE CADENAS PRODUCTIVAS	
REALIZACIÓN DE ESTUDIOS	
APORTES, AFILIACIONES Y/O DONACIONES	
OTROS, cuales?	
TOTAL	100%

F. ALIANZAS ESTRATEGICAS

Mencione las instituciones con las cuales se tienen convenios o alianzas para la prestación de servicios.

G. SECTOR (S) QUE ATIENDE Y TIPOS DE EMPRESAS

Marque con una (X) los sectores atendidos por el centro:

- Agropecuario
- Industrial
- Servicios
- Comercial

Especifique subsectores:

Se dirige especialmente a sectores exportadores? _____

Marque con una (X) el tipo de empresas atendidas

- Micros
- Pymes
- Grandes

Otras instituciones. Cuales? _____

H. MECANISMOS DE DIALOGO CON EL SECTOR

Mencione los mecanismos y/o espacios de dialogo que se utilizan para mantener contacto con el sector empresarial.

I. CLIENTES ATENDIDOS

Mencione el número promedio de empresas o instituciones atendidas por año:

2003	
2004	

J. COBERTURA ACTUAL DE SUS SERVICIOS

Mencione el % de cobertura local y regional

Local	Regional	Total
____%	____%	100%

K. APOYO EN LA FORMULACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS

1. Por favor especifique la siguiente información relacionada con los proyectos formulados y/o ejecutados por el Centro.
- Tipos de proyectos:** de mejoramiento continuo, mejoramiento de la productividad, aseguramiento de la calidad, investigación y desarrollo, innovación, gestión tecnológica, etc., u otra clasificación determinada por el centro.
- Entidades beneficiarias:** nombre de las empresas o instituciones beneficiarias
- Entidad ejecutora:** si es el caso, incluya entidades aliadas al centro para la ejecución (universidades, centros de investigación, laboratorios, etc.).
- Estado:** en evaluación, en ejecución, ejecutado, no aprobado
- Fuente de financiación.** Nombre de las entidades con las cuales se han gestionado recursos.

AÑO	TIPO DE PROYECTO	ENTIDAD (ES) BENEFICIARIA (S)	ENTIDAD(ES) EJECUTORA (S)	ESTADO	FUENTE DE FINANCIACION
2003					

2004					

2. Marque con una X el promedio de recursos gestionados y ejecutados por su institución en los años 2003 y 2004 en cada una de las categorías mencionadas a continuación:

Año	Montos	Gestionados		Ejecutados	
2003	Entre 2 y 10 millones				
	Entre 10 y 50 millones				
	Entre 50 y 100 millones				
	Entre 100 y 200 millones				
	Más de 200 millones				
2004	Entre 2 y 10 millones				
	Entre 10 y 50 millones				
	Entre 50 y 100 millones				
	Entre 100 y 200 millones				
	Más de 200 millones				

3. Del valor total del proyecto, con qué porcentaje cuenta el Centro para gastos de administración de los mismos.

- Entre 2 y 5%
- Entre 5 y 10%
- Entre 10 y 20%
- Entre 20 y 30%
- Más del 30%

4. Por favor especifique si el Centro cuenta con un grupo base para la formulación y ejecución de proyectos, marcando con una X en la columna indicada. Si su respuesta es no, por favor defina qué mecanismos utiliza la institución para la búsqueda y contratación de personal.

Servicio	Grupo base		Mecanismos para la búsqueda y contratación de personal
	SI	NO	
Formulación			
Ejecución			

L. ASESORIA, CONSULTORIA, ASISTENCIA TÉCNICA

5. Defina las áreas de asesoría, consultoría o asistencia técnica que ofrece su institución, al sector productivo:

M. CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA

6. Escriba a continuación las líneas de capacitación ofrecidos por su institución al sector productivo y/o el nombre de los cursos o programas de capacitación estructurados que actualmente están vendiendo :

LINEA DE CAPACITACIÓN Y/O NOMBRE DEL CURSO O PROGRAMA	PERFIL DEL GRUPO PARA EL CUAL ESTÁ DIRIGIDO EL PROGRAMA.

N. SERVICIOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS

7. Marque con una X y describa el tipo de servicio técnico especializado ofrecido por el centro al sector empresarial:

<i>TIPO DE SERVICIO</i>	DESCRIPCIÓN
Pruebas técnicas de laboratorio y ensayos	
Arrendamiento de equipos especializados	
Servicios de mantenimiento de equipos	
Otros	

O. REALIZACIÓN DE ESTUDIOS SECTORIALES, REGIONALES Y OTROS

8. Marque con una X, el tipo de estudios realizados por el Centro:

Estudios y diagnósticos de productividad de las empresas	
Estudios relacionados con los mercados nacionales e internacionales	
Estudios sectoriales	
Otros	

Si su respuesta es otros, por favor especifique cuales: _____

P. APOYO EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS

9. Marque con una X el tipo de servicio por la entidad como apoyo a la creación de empresas:

Financiación directa	
Estructuración de planes de negocio	
Gestión de recursos ante fuentes financiadoras del orden nacional e internacional	
Búsqueda de inversionistas	
Acompañamiento en gerencia	
Capacitación	
Otros	

Si su respuesta es OTROS, a continuación especifique cuales?.

Q. OPERADORES REGIONALES DE PROGRAMAS O PROYECTOS DEL ORDEN NAL. O INTERNACIONAL.

10. Defina el nombre de los programas que opera su institución en el orden nacional o internacional.

NOMBRE DEL PROGRAMA	INSTITUCIÓN MATRIZ DEL PROGRAMA	ACTIVIDADES QUE REALIZA COMO OPERADOR REGIONAL	PERIODO DE TIEMPO

11. Menciones cuales considera que son las capacidades distintivas de su institución con respecto a los demás Centros de Productividad del país.

El CPC ORIENTE agradece la oportunidad de interactuar con cada uno de los Centros Regionales de Productividad en la realización de este balance de actividades el cual será suministrado posteriormente a la Red Nacional de Productividad y a COLCIENCIAS como mecanismo de retroalimentación y de crecimiento de todos los CRP's.