



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN  
CENTRO DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA SOCIAL Y  
EMPRESARIAL PARA LA SECCIONAL BAJO CAUCA DE LA  
UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**

**DIANA CATALINA GIRALDO URREA  
SANDRA YANETH RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ  
LUISA FERNANDA ZAPATA PÉREZ**

**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE  
PROYECTOS  
MEDELLÍN  
2020**



ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE  
CONSULTORÍA Y ASESORÍA SOCIAL Y EMPRESARIAL PARA LA SECCIONAL  
BAJO CAUCA DE LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

DIANA CATALINA GIRALDO URREA  
SANDRA YANETH RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ  
LUISA FERNANDA ZAPATA PÉREZ

Trabajo para optar al título de Especialista en Evaluación Socio Económica de  
Proyectos

Asesora temática  
ORFI NELLY ALZATE MONTOYA  
Magister en Educación  
Especialista en finanzas, preparación y evaluación de proyectos

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN SOCIOECONÓMICA DE PROYECTOS  
MEDELLÍN  
2020

## CONTENIDO

GLOSARIO	11
INTRODUCCIÓN	12
1. GENERALIDADES	14
1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO	14
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	19
1.2.1. Planteamiento del problema	20
1.2.2. Árbol de problemas	20
1.2.3. Árbol de objetivos	22
1.2.4. Matriz de involucrados	24
1.2.5. Matriz de marco lógico	26
1.3. JUSTIFICACIÓN	27
1.4. OBJETIVOS	28
1.4.1. Objetivo general	28
1.4.2. Objetivos específicos	28
1.5. ALCANCE	29
2. MARCO REFERENCIAL	30
2.1. MARCO TEÓRICO	30
2.1.1. Estudio de factibilidad	30
2.1.2. Extensión universitaria y proyección social	33
2.1.3. Asesoría a empresas	33
2.1.4. Consultoría a empresas	33
2.1.5. Proceso de la consultoría	35
2.2. MARCO LEGAL	35
2.3. MARCO CONCEPTUAL	35
2.3.1. Programas regionalizados en Colombia	36
2.3.2. MIPYMES	40
2.3.3. Micro emprendimiento	40
3. ESTUDIO DE MERCADOS	41
3.1. EL SERVICIO	41
3.1.1. Portafolio de productos – Servicios	42
3.1.2. Análisis de productos sustitutos	46

3.2.	ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO	47
3.2.1.	Análisis de las dimensiones del entorno	47
3.2.1.1.	Dimensión económica	47
3.2.1.2.	Dimensión sociocultural	49
3.2.1.2.1.	Distribución de la población	49
3.2.1.2.2.	Calidad de vida	51
3.2.1.2.3.	Servicios públicos	53
3.2.1.2.3.1.	Acueducto	53
3.2.1.2.3.2.	Energía eléctrica	54
3.2.1.3.	Dimensión ambiental	57
3.3.	EL CLIENTE	57
3.3.1.	Caracterización del usuario o consumidor	57
3.3.2.	Cubrimiento geográfico	58
3.3.3.	Comportamiento de compra de los servicios	59
3.3.4.	Listado de clientes potenciales	60
3.4.	INVESTIGACION DE MERCADOS	66
3.4.1.	Objetivo	66
3.4.2.	Tipo de investigación y metodología	67
3.4.3.	Tabulación y presentación de resultados	68
3.4.4.	Conclusión general de la investigación de mercado	82
3.5.	PLAN DE MERCADEO	85
3.5.1.	Objetivos	85
3.5.2.	Metas	85
3.5.3.	Matriz DOFA	85
3.5.4.	Estrategias	88
3.6.	CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO DE MERCADOS	89
3.7.	PROYECCION DE DEMANDA	90
4.	ESTUDIO TECNICO	91
4.1.	TAMAÑO DE LA PLANTA	91
4.1.1.	Factores que Determinan el Tamaño de la Planta y Definición de la Capacidad Instalada Para el Proyecto	91
4.2.	LOCALIZACION DE LA PLANTA	91
4.2.1.	Macrolocalización. Variables locacionales.	91

4.2.2.	Emplazamiento. Variables locacionales	92
4.2.3.	Método para definir la localización	92
4.3.	INGENIERIA DEL PROYECTO	93
4.3.1.	Producto y caracterización desde el punto de vista técnico	93
4.3.2.	Procesos	95
4.3.3.	Determinación de la mano de obra directa y mano de obra indirecta	96
4.3.4.	Costos de producción	96
4.3.5.	Distribución física de la planta. Esquema general	97
4.4.	CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO TÉCNICO	98
5.	ESTUDIO ORGANIZACIONAL	99
5.1.	ESTUDIO LEGAL	99
5.2.	ORGANIZACIÓN	99
5.2.1.	Tipo de organización para el proyecto y organigrama	99
5.2.1.	Misión	100
5.2.2.	Visión	101
5.2.3.	Valores	101
5.2.4.	Objetivos organizacionales	105
5.3.	REQUERIMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTAS	107
5.4.	PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS	107
5.5.	RELACIÓN DE MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	108
5.6.	CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	109
6.	ANALISIS FINANCIERO	110
6.2.	PLAN DE INVERSIONES	110
6.2.1.	Inversión en activos fijos	110
6.2.2.	Inversión en activos diferidos	110
6.3.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	111
6.4.	PRESUPUESTO DE EGRESOS	112
6.5.	FLUJO DE CAJA	113
6.6.	ESTADOS FINANCIEROS	114
6.6.1.	Punto de equilibrio	114
6.6.2.	Estado de resultados	114
6.6.3.	Balance General	115

6.6.4. Indicadores financieros	116
6.7. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO FINANCIERO	117
7. ANALISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGOS	118
7.1. ANALISIS DE SENSIBILIDAD	118
7.2. ANALISIS DE RIESGOS	118
8. ANALISIS ECONOMICO-SOCIAL	120
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
9.1. CONCLUSIONES	122
9.2. RECOMENDACIONES	124
BIBLIOGRAFIA	125

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Involucrados .....	24
Tabla 2. Matriz de Marco Lógico .....	26
Tabla 3. Portafolio de servicios .....	42
Tabla 4. Número de empresas según municipios de la subregión Bajo Cauca, 2016 – 2017 .....	45
Tabla 5. Comportamiento IPC (2010 - 2019).....	48
Tabla 6. Proyecciones de población municipios del Bajo Cauca, 2017.....	50
Tabla 7. Suscriptores de acueducto del Bajo Cauca antioqueño según tipo de servicio, 2016 .....	53
Tabla 8. Suscriptores de energía eléctrica por tipo de servicio según cabeceras municipales del Bajo Cauca antioqueño, 2016.....	54
Tabla 9. Densidad vial por categoría municipios del Bajo Cauca, 2015.....	55
Tabla 10. Listado de clientes municipio de Caucasia.....	60
Tabla 11. Listado de clientes municipio de Tarazá.....	64
Tabla 12. Listado Hoteles Encuestados .....	68
Tabla 13. Nuevo portafolio de servicios, de acuerdo al estudio de mercados.....	84
Tabla 14. Matriz DOFA.....	87
Tabla 15. Proyección de Servicios por año .....	90
Tabla 16. Método cualitativo por puntos.....	92
Tabla 17. Ficha técnica de la asesoría.....	93
Tabla 18. Ficha técnica de la capacitación en herramientas informáticas.....	93
Tabla 19. Ficha técnica de las capacitaciones .....	94
Tabla 20. Mano de obra directa del centro empresarial .....	96
Tabla 21. Costos directos del centro empresarial .....	97
Tabla 22. Inversión inicial del proyecto .....	108
Tabla 23. Inversión activos fijos .....	110
Tabla 24. Gastos Diferidos.....	111
Tabla 25. Presupuesto de ingresos.....	111
Tabla 26. Presupuesto de gastos.....	112
Tabla 27. Flujo de caja del proyecto.....	113
Tabla 28. Punto de equilibrio del proyecto .....	114
Tabla 29. Estado de resultados del proyecto .....	114
Tabla 30. Balance General del proyecto .....	115
Tabla 31. Indicadores financieros del proyecto .....	116
Tabla 32. TIR Normal y TIR Modificada .....	116
Tabla 33. Análisis de sensibilidad .....	118
Tabla 34. Análisis de riesgos.....	119
Tabla 35. Resultados del análisis económico social .....	121

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de Problemas.....	21
Figura 2. Árbol de Objetivos.....	23
Figura 3. Facultades y programas activos de la Seccional Bajo Cauca, 2019 .....	39
Figura 4. Distribución de empresas según el tamaño .....	44
Figura 5. Participación en la base empresarial de la subregión Bajo Cauca según municipio, 2017 .....	45
Figura 6. Comportamiento Tasas de Interés .....	48
Figura 7. Densidad poblacional del Bajo Cauca habitantes / km <sup>2</sup> .....	50
Figura 8. Distribución de la población por edades en el Bajo Cauca, 2017 .....	51
Figura 9. Índice de Calidad de Vida y Necesidades Básicas Insatisfechas, Bajo Cauca vs. Antioquia – Valle de Aburrá, 2013.....	52
Figura 10. Trazado de las Autopistas para la Prosperidad en Antioquia, Bajo Cauca .....	57
Figura 11. División política y localización de la subregión del Bajo Cauca .....	59
Figura 12. Nivel educativo empleados administrativos.....	69
Figura 13. Nivel educativo empleados operativos .....	69
Figura 14. Empresa/hotel cuenta con programa de capacitación definido .....	70
Figura 15. Capacitación a sus empleados durante el último año .....	70
Figura 16. La capacitación brindada a sus empleados ha estado a cargo.....	71
Figura 17. El programa de capacitación con qué frecuencia se ha dictado en los últimos doce meses.....	71
Figura 18. Qué tiempos han sido establecidos para la capacitación de los empleados .....	72
Figura 19. Cuáles áreas de la empresa han sido capacitadas en el último año....	72
Figura 20. Por qué no se les ha brindado capacitación a los empleados.....	73
Figura 21. Conoce en qué consiste un servicio de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación.....	73
Figura 22. Conoce empresas o centros que prestan servicios de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación en la región.....	74
Figura 23. Ha empleado servicios de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación para su empresa.....	74
Figura 24. Por qué no usa servicio de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación .....	75
Figura 25. Qué tan importante considera usted la consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación para su empresa.....	75
Figura 26.Cuál cree usted que es el principal servicio de consultoría que necesita .....	76
Figura 27.Cuál cree usted que es el principal servicio de asesoría que necesita	77
Figura 28. Considera usted pertinente que se realicen jornadas de formación y/o capacitación para sus empleados .....	77

Figura 29. Cuál es el tiempo que considera, puede dedicar su personal al programa de formación y capacitación .....	78
Figura 30. Cuáles temas le interesan para la capacitación del personal.....	79
Figura 31. En caso de requerir un servicio de asesoría, consultoría y/o capacitación. ¿Cuál de las siguientes opciones tomaría?.....	79
Figura 32. Estaría dispuesto a pagar dinero por un servicio de asesoría, consultoría empresarial y/o capacitación .....	80
Figura 33. Cuenta la empresa/hotel con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación .....	80
Figura 34. Rango en el cual estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría para su empresa.....	81
Figura 35. Rango en el cual estaría dispuesto a pagar por un servicio de capacitación para su empresa (valor por persona) .....	81
Figura 36. Cómo le gustaría pagar un servicio de asesoría, consultoría y/o capacitación .....	82
Figura 37. División política municipio de Caucasia .....	91
Figura 38. Diagrama del proceso .....	96
Figura 39. Distribución física del centro empresarial.....	97
Figura 40. Pirámide de Kelsen .....	99
Figura 41. Organigrama centro empresarial.....	100

## LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. GUÍA DE ENTREVISTA .....	128
-----------------------------------	-----

## GLOSARIO

**Asesoría.** Consiste en la búsqueda global de soluciones, o en la emisión de conceptos, por parte de la Universidad, que permitan las mejores determinaciones sin que ello implique desarrollos operativos específicos. Es decir, que se da una transferencia de tecnología, de conocimientos hacia la organización, a partir de los cuales se generan cambios significativos de cierta permanencia.

**Asistencia Técnica.** Es la cooperación que la Universidad da a las entidades, para la solución de problemas puntuales, coyunturales. Generalmente implica el uso de instrumentos, desarrollos operativos, montajes, opuesta en marcha de procesos.

**Competitividad:** la competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país.

**Consultoría:** Son conceptos especializados que se emiten como respuesta a solicitudes formuladas sobre asuntos específicos, y que no implican una transferencia significativa de tecnología

**Emprendimiento:** una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad<sup>1</sup>

**MIPYMES:** Micro, pequeñas y medianas empresas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ley 1014 de 2006 De fomento a la cultura del emprendimiento Artículo 1.

<sup>2</sup> Diccionario de la lengua española. Madrid: Real Academia Española, vigésima segunda edición, 2001.

## INTRODUCCIÓN

Cuando se habla de las funciones de la educación superior se hace referencia generalmente a la docencia, la investigación y la vinculación con la comunidad a través de la extensión universitaria, es por ello que la Universidad de Antioquia, en el artículo 15 de su Plan de desarrollo 2017 – 2026<sup>3</sup> establece que “la extensión expresa la relación permanente y directa que la Universidad tiene con la sociedad, opera en el doble sentido de proyección de la Institución en la sociedad y de ésta en aquella” y deja manifiesto que incluye asesoría, consultoría y educación continuada, entre otras actividades; que permiten la interacción de la Universidad con la sociedad en la búsqueda de alternativas de solución a sus problemáticas y en la construcción de propuestas de cambio.

Es así, como la extensión universitaria se considera una de las principales funciones de educación superior, dado su rol protagónico en la integración e interacción con la comunidad de la que la universidad forma parte, es por ello que los programas de extensión de la Universidad de Antioquia no solo se ejecutan en las sedes ubicadas en la ciudad de Medellín, sino también incluye las regionales de Urabá, Magdalena Medio, Nordeste, Occidente, Oriente, Suroeste, Norte antioqueño y Bajo Cauca.

En esta última sede de regionalización, se ubica el presente estudio de factibilidad para la creación de un centro de asesoría social y empresarial para la seccional bajo Cauca de la Universidad de Antioquia, ubicada en el municipio de Caucaasia (Ant.), el cual pretende diseñar y ofrecer programas que permitan la capacitación, asesoría y orientación para el desarrollo de ideas empresariales y la proyección social de los estudiantes, egresados y comunidad de esta región.

Teniendo en cuenta lo anterior, y para determinar la viabilidad de la creación de este centro se realizó el presente estudio de factibilidad, en el que se incluye los respectivos estudios de mercado, técnico, legal y financiero, los cuales en conjunto entregarán unos resultados confiables que serán presentados a los directivos de la empresa, quienes serán los responsables de decidir con base en los hallazgos y proyecciones sobre su implementación y posterior operación.

Pensando en estructurar de manera comprensible este estudio de factibilidad, primero se presentará la delimitación del problema, el marco referencial, el marco teórico y el diseño metodológico del estudio. Posteriormente, se definieron cuatro capítulos de análisis, que buscan dar respuesta a la pregunta inicial con base en la información recolectada a través de las diferentes fuentes primarias y secundarias utilizadas, al igual que en los instrumentos y técnicas cuantitativas implementadas.

---

<sup>3</sup> Universidad de Antioquia, (10 de 02 de 2020), Plan de Desarrollo 2017-2026, Una construcción colectiva de la comunidad universitaria Obtenido de <http://www2.udea.edu.co/webmaster/multimedia/plan-desarrollo-udea/plan-desarrollo-udea.pdf>

Los capítulos se estructuraron de la siguiente manera: Primer capítulo el análisis y resultados del estudio de mercado realizado; segundo capítulo la definición del estudio técnico y la descripción de los recursos y los parámetros necesarios para la creación del departamento; el tercer capítulo el estudio legal para determinar las disposiciones normativas y legales vigentes a nivel nacional, que tienen incidencia directa en la propuesta y el cuarto capítulo es el estudio financiero, a través del cual se determinará la viabilidad financiera teniendo en cuenta la inversión inicial, los costos, gastos y proyección de ganancias o pérdidas.

Por último, y con base en los hallazgos y resultados de la investigación, se presentarán algunas reflexiones y consideraciones finales, en relación al cumplimiento de los objetivos planteados, con el fin de brindar al lector, aspectos concisos que aporten a la reflexión sobre la viabilidad de la creación del centro de asesoría social y empresarial para la seccional del Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia.

## **1. GENERALIDADES**

Para una mejor comprensión de esta investigación, se estructuró el proyecto de una manera sencilla, clasificando la información en tres temáticas principales: Primero la contextualización de la Universidad de Antioquia en la seccional Bajo Cauca, segundo los lineamientos estratégicos de regionalización y extensión universitaria, y por último la creación de centros de asesoría social y empresarial en instituciones de educación superior en Colombia.

### **1.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO**

Plantear la posibilidad de crear un centro de asesoría social y empresarial en la seccional del Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia, implica necesariamente comenzar con la aproximación al tema objeto de estudio, para ello se realizó la revisión de varios estudios previos y de diferentes fuentes bibliografía existentes que permitieron soportar y tener referentes claros de lo que se ha construido hasta el momento en relación con este tipo de centros en el contexto de la educación superior.

Es importante mencionar que los estudios encontrados ofrecen diferentes posibilidades para la comprensión de la temática de esta investigación, al igual que permiten conocer las diferentes interpretaciones y descripciones realizadas por teóricos y/o investigadores.

Según los resultados obtenidos en el rastreo de antecedentes, son varias las universidades colombianas que han creado laboratorios y/o consultorios con el fin de prestar servicios de asesoría a comunidades específicas, esta actividad se ha constituido en un doble sentido, por un lado, hace parte de la proyección social y el programa de extensión universitaria y por el otro se ha consolidado como un espacio para las prácticas académicas y profesionales de los estudiantes.

Dicha convergencia señala la preocupación de las universidades por contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades en las cuales están inmersas y a su vez, permitir a sus estudiantes y egresados aplicar los conocimientos adquiridos durante sus procesos formativos. En lo relacionado con este tipo de centros de asesorías y consultorías en las universidades del país, en los últimos años se ha evidenciado una notable diversificación de los servicios ofrecidos, en temas contables, administrativos y empresariales.

Aunque son muchas las universidades del país tanto de carácter público como privado que ofrecen este tipo de servicios, para el presente estudio de factibilidad solo se citarán algunas de ellas, las cuales fueron seleccionadas según su trayectoria, aporte e importancia en las dinámicas sociales y empresariales de cada una de las regiones donde han tenido participación a nivel internacional y nacional.

En el ámbito internacional solo se mencionan algunos centros latinoamericanos como referencia, entre los más significativos se encuentra el centro de apoyo a la micro y pequeña empresa de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM, el cual ofrece servicios de asesoría en áreas de finanzas, contabilidad, administración, diagnósticos empresariales, creación de empresas y desarrollo de planes de negocios<sup>4</sup>.

En la ciudad de Buenos Aires (Argentina) se encuentra el Centro de Consultoría empresarial de la Universidad UCES, el cual desarrolla programas de capacitación dirigidos a instituciones, empresas y sectores Industriales ajustados a las necesidades de cada requirente, contando con un equipo de profesionales locales e Internacionales expertos en temas de planes de negocios, gestión financiera, posicionamiento de marcas y planeamiento estratégico entre otros<sup>5</sup>.

Igualmente, la Universidad de Chile dispone de un centro de soluciones corporativas que ofrece asesorías orientadas a brindar soluciones y fortalecer la gestión organizacional en todas sus dimensiones y niveles, realizando asesorías de gestión y negocios, procesos de evaluación e intervención individual y grupal, cuenta con un equipo experto de profesionales multidisciplinario, orientados a desarrollar los negocios, la gestión y el capital humano de las empresas<sup>6</sup>.

Por último, en la Pontificia Universidad Católica del Perú se cuenta con INNOVAPUCP, que ofrece servicios de asesoría y consultoría empresarial orientados a mejorar el rendimiento y efectividad de las organizaciones, con un enfoque interdisciplinario estableciendo vínculos con la sociedad y la empresa, creando estrategias y soluciones a la medida de cada organización<sup>7</sup>.

A nivel nacional con presencia en las ciudades de Medellín, Ibagué, Montería y Barrancabermeja se encuentra el consultorio empresarial de la Universidad Cooperativa de Colombia, el cual ofrece servicios de formación, capacitación, asesorías contables, planeación Tributaria, financiera, direccionamiento estratégico, elaboración y Desarrollo de Plan de Mercadeo entre otros temas empresariales de gran importancia<sup>8</sup>.

Otra de las universidades de gran trayectoria es la Universidad del Cauca, la cual cuenta con un Consultorio Empresarial (CES) donde la comunidad puede acceder

---

<sup>4</sup> Casas, R. Gobierno, Academia y empresas en México: Hacia una nueva configuración de relaciones, Plaza y Valdés editores, México DF: 1997.

<sup>5</sup> Universidad UCES (10 de 02 de 2020), Consultoría Empresarial Obtenido de <https://www.uces.edu.ar/escuela-negocios/es/3357/consultoria>

<sup>6</sup> Universidad de Chile (10 de 02 de 2020), Soluciones Corporativas Obtenido de <https://corporativos.fen.uchile.cl/asesorias/>

<sup>7</sup> Pontificia Universidad Católica del Perú (10 de 02 de 2020), INNOVAPUCP. Obtenido de <https://innovapucp.pucp.edu.pe/asesoria-y-consultoria.php>

<sup>8</sup> Universidad Cooperativa de Colombia (10 de 02 de 2020), Consultorio empresarial. Obtenido de <https://www.ucc.edu.co/proyeccion-social/servicios/Paginas/consultorio-empresarial.aspx>

a servicios de asesoría, consultoría y cursos libres sobre competitividad y creación de empresas. Estos servicios son prestados por un equipo de profesores y estudiantes de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas<sup>9</sup>.

En la capital del país por su parte, se encuentra la Universidad Militar Nueva Granada, cuyo consultorio empresarial fue creado mediante la Resolución No. 847 del 29 de Septiembre de 1997 y puesto en marcha a partir del 16 de Abril de 1998 el cual con 21 años de trayectoria se ha consolidado como una unidad académico-administrativa que, dentro de los más altos estándares de profesionalismo ha contribuido a complementar el proceso de formación de los estudiantes y ha sido un medio para que la Facultad de economía y la Universidad puedan vincularse con su entorno institucional y social; dentro del marco de su misión, principios y objetivos<sup>10</sup>.

En esta zona del país, también se encuentra la Universidad de la Sábana la cual cuenta con el consultorio de servicio que brinda una atención especializada a la comunidad universitaria y actores de emprendimiento e innovación de la zona de Influencia de la Universidad, para la formulación estratégica desde el servicio y la calidad, a través de la facilitación de herramientas de diagnóstico, desarrollo y evaluación y consultoría y acompañamiento de forma gratuita<sup>11</sup>.

Pasando a la región caribe, ha sido significativo el aporte realizado por el Centro de Consultorías y servicios de la Universidad Simón Bolívar de Barranquilla, el cual ofrece alternativas de solución a la medida de las necesidades de las empresas y organizaciones, mediante asesoría, consultoría, asistencia técnica, interventoría y veeduría, con un equipo de profesionales especializados en diversas áreas del conocimiento, promoviendo el desarrollo del sector empresarial de la región<sup>12</sup>.

En la región pacífica, se encuentra la Universidad ICESI ubicada en la ciudad de Cali, la cual cuenta con el centro empresarial Alaya especializado en brindar asesorías personalizadas, y de forma gratuita a los empresarios para la creación de empresas o el fortalecimiento empresarial, a través de talleres, capacitaciones, seminarios y demás programas<sup>13</sup>.

En el contexto regional del departamento de Antioquia, también varias universidades públicas y privadas cuentan con este tipo de centros de asesoría y

---

<sup>9</sup> Universidad del Cauca (10 de 02 de 2020), Consultorio empresarial. Obtenido de <https://www.unicauca.edu.co/versionP/servicios/consultorio-empresarial>

<sup>10</sup> Universidad Militar Nueva Granada (10 de 02 de 2020), Consultorio empresarial. Obtenido de <https://www.umng.edu.co/sedes/bogota/facultad-de-ciencias-economicas/consultorio-empresarial>

<sup>11</sup> Universidad de la Sabana (10 de 02 de 2020), Consultorio de servicios. Obtenido de <https://www.unisabana.edu.co/programas/carreras/escuela-internacional-de-ciencias-economicas-y-administrativas/practicas/practica-social/consultorio-de-servicio/>

<sup>12</sup> Universidad Simón Bolívar (10 de 02 de 2020), Centro de Consultorías y servicios. Obtenido de <https://www.unisimon.edu.co/ie/index/centro-de-consultorias-y-servicios/681>

<sup>13</sup> Universidad ICESI (10 de 02 de 2020), centro empresarial Alaya. Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/centro-alaya/#tab-263>

consultoría, entre los más importantes están el Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo (Cice), de la Universidad EAFIT, el cual ofrece soluciones a empresas, gobiernos, instituciones educativas, emprendedores, organizaciones sociales y demás entes de la sociedad, ofreciendo asesoría y consultoría por medio de sus cinco escuelas (Economía y Finanzas, Administración, Ciencias y Humanidades, Derecho e Ingeniería)<sup>14</sup>.

El Consultorio Empresarial de la Universidad de Medellín, está constituido por un equipo interdisciplinario de profesores, egresados, estudiantes y personal de apoyo de diversas dependencias de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en el cual se desarrollan actividades de fortalecimiento a la gestión empresarial de las Mipymes, por medio de servicios especializados en asesoría, consultoría, procesos de formación y acompañamiento<sup>15</sup>.

Por su parte la Universidad de Antioquia, desde el centro de Extensión universitaria cuenta con varios centros de asesoría y consultoría en diferentes facultades y escuelas orientados a empresas públicas y privadas de diferentes sectores de la economía. Uno de estos centros es de la Facultad de Ciencias Económicas, ofrece servicios de asesoría y consultoría profesional a empresas e instituciones públicas y privadas, para que logren una mayor eficacia y eficiencia en sus procesos, productos o proyectos.

Igualmente, la Escuela de Nutrición y Dietética de la Universidad de Antioquia ofrece el servicio de asesoría y consultoría con Nutricionistas Dietistas enfocada en satisfacer las necesidades planteadas desde el sector público o privado, para orientar el desarrollo y fortalecimiento de procesos al interior de las organizaciones<sup>16</sup>.

También la Facultad de Ingeniería cuenta con el CESET que es un centro de consultoría y asesoría profesional orientadas a instituciones públicas y privadas para que logren una mayor eficacia y eficiencia en sus procesos, productos o proyectos, contando con el apoyo de diferentes aliados entre los que se encuentran Ministerio de Minas y Energía, el Ministerio de Educación, la Gobernación de Antioquia, la Alcaldía de Medellín, Haceb, Colanta, Metro de Medellín entre otros<sup>17</sup>.

Por su parte, la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas cuenta con el Consultorio Jurídico "Guillermo Peña Alzate" el cual ofrece asistencia jurídica gratuita a

---

<sup>14</sup> Universidad EAFIT (10 de 02 de 2020), Consultoría y asesoría empresarial Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/servicios/interaccion/Paginas/consultoria-y-asesoria-empresarial.aspx>

<sup>15</sup> Universidad de Medellín (10 de 02 de 2020), Consultorio empresarial Obtenido de <https://udem.edu.co/index.php/quienes-somos-consultorio-empresarial>

<sup>16</sup> Universidad de Antioquia (23 de 02 de 2020), Asesoría y Consultoría. Obtenido de <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/unidades-academicas/nutricion-dietetica/servicios-extension/asesoria-consultoria>

<sup>17</sup> Universidad de Antioquia (23 de 02 de 2020), Asesoría y Consultoría. Obtenido de <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidades-academicas/facultades/ingenieria/extension/contenido/asmenulateral/asesoria->

personas en situación de vulnerabilidad social y económica de estratos 1 y 2, que vivan en el municipio de Medellín. Allí se llevan los siguientes asuntos: Derecho civil y laboral, Derecho penal y Derecho público. A este consultorio se encuentra adscrito el programa de Consultorio Jurídico Rural con presencia en los municipios de Fredonia, Sonsón, Titiribí, Salgar, Támesis, Amalfi, Santa Fe de Antioquia y el Resguardo indígena de San Lorenzo (Riosucio-Caldas); para atender consultas jurídicas y a realizar actividades de educación política y jurídica básica<sup>18</sup>.

El consultorio de seguridad social integral CSSI de la Facultad de Medicina en trabajo colaborativo con el Consultorio Jurídico de la Facultad de Derecho y Ciencias Política presta un servicio personalizado por profesores y practicantes de Medicina y Derecho a la población con dificultades de acceso a los servicios de salud, pensiones y riesgos laborales<sup>19</sup>.

Sin embargo, la mayoría de los centros de asesoría y consultoría se han centrado generalmente en las sedes de la ciudad de Medellín, en los últimos años ha crecido el interés de la universidad de llevar estos servicios y centros de consultoría a las regiones donde tiene presencia la universidad, permitiendo el cumplimiento de dos objetivos; por un lado el cumplimiento del objetivo del programa de regionalización y la proyección social, y por el otro ser escenarios donde se puedan realizar las prácticas profesionales, y generar sinergias con la docencia y la investigación.

Después de realizar el rastreo a los diferentes centros de asesoría y consultoría en el país y específicamente en la Universidad de Antioquia, se evidencia que la lista es mucho más extensa, dado que es un tema que ha tomado fuerza desde la década de los noventa y ha sido liderado por las facultades de Ciencias económicas y administrativas, sin embargo, nuestro propósito no es realizar un inventario completo de todos los centros existentes actualmente, sino tomar referentes y los casos expuestos anteriormente son de los más representativos.

Sin importar si las Universidades son públicas o privadas, la creación y objetivo de los centros de asesoría y consultoría empresarial tienen varios puntos en común, uno de ellos es brindar un espacio donde estudiantes, egresados y profesores puedan tener un contacto directo con las realidades del sector empresarial de sus comunidades, otro punto es permitir que los estudiantes tengan la oportunidad de confrontar sus conocimientos teóricos con la práctica en contextos empresariales, al igual que impulsar el desarrollo y mejoramiento de la gestión empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas a través de un proceso de acompañamiento continuo, asesoría y formación en competencias específicas, todo lo anterior bajo los criterios de extensión, responsabilidad, ética y proyección social universitaria.

---

<sup>18</sup> Universidad de Antioquia (23 de 02 de 2020), Consultorio Jurídico Rural. Obtenido de <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna>

<sup>19</sup> Universidad de Antioquia (23 de 02 de 2020), Consultorio de Seguridad Social Integral. Obtenido de [http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidades-academicas/facultades/\\_consultorio-seguridad-social](http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidades-academicas/facultades/_consultorio-seguridad-social)

## 1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La presencia de la Universidad de Antioquia en la región del Bajo Cauca ha facilitado el acceso a estudios universitarios de jóvenes provenientes de los municipios de El Bagre, Nechí, Tarazá, Cáceres, Zaragoza y Cauca, la Sede de la Universidad se encuentra ubicada en este último municipio, evitando así, los altos costos causados por el necesario desplazamiento y sostenimiento de estudiantes en la Sede central (Medellín), el alto porcentaje de deserción de estudiantes foráneos y el no retorno a sus territorios.

Si bien es cierto, contar con una sede de la Universidad de Antioquia en esta región es un logro significativo en las políticas de ampliación de cobertura de la educación superior a nivel regional, su compromiso no debe limitarse exclusivamente al proceso académico de formación profesional, sino que debe extenderse a la generación de espacios para la realización de las prácticas profesionales.

La problemática central identificada es el bajo fomento de la innovación para la comprensión y solución de problemas y la potenciación de capacidades hacia la transformación de la universidad y sus territorios, específicamente, en lo relacionado con la ausencia de un centro de asesoría social y empresarial en la seccional del Bajo Cauca, que haga parte de las prácticas universitarias de los estudiantes y permita la intervención de egresados y docentes, para cumplir una sus funciones misionales por Acuerdo Superior 124 de 1997 ubicándolo como una forma de Extensión<sup>20</sup>.

Actualmente, es preocupante evidenciar que varios de los estudiantes de esta seccional deben finalizar esta etapa de formación (prácticas profesionales) fuera de su lugar de origen o de residencia, o las deban realizar en instituciones públicas y/o privadas que limitan en muchos casos sus intervenciones a la ejecución de simples actividades y tareas operativas, con poca claridad frente a los roles profesionales, falencias en el apoyo y acompañamiento para crear impacto y poca apertura para aceptar cambios.

Este tipo de prácticas profesionales – universitarias en estos escenarios, no permiten la creación de espacios para la investigación, la construcción de propuestas, la elaboración de alternativas de solución a necesidades y/o problemáticas, la generación de ideas innovadoras que permitan la transformación de estos espacios y por ende de la región, situación que limita directamente el cumplimiento total de los propósitos del Programa de Regionalización, en el sentido de contribuir al fortalecimiento de proyectos regionales y contribuir al desarrollo local.

---

<sup>20</sup> Uno de los objetivos de extensión es establecer contacto con comunidades, grupos y agremiaciones, para intercambiar experiencias, y formas de ver el mundo y de transformarlo, con el fin de generar otros conocimientos que puedan ser revertidos en las comunidades y en la universidad.

Sumado a lo anterior, la estructura académico-administrativa de las prácticas en las regiones del departamento de Antioquia, es la misma de que dispone la sede Medellín; tal estructura ha sido, en la mayoría de los casos, replicada de manera casi automática, sin atender las especificidades regionales, tal vez por falta de planeación estratégica en la materia, que asigne intencionalidades, talento humano suficiente, normas, formas de gestión y recursos a este campo formativo que se ve enriquecido por la diversidad y complejidad de los contextos muy peculiares en los que se desarrolla.

Es por ello que para la Universidad de Antioquia crear un centro de asesoría social y empresarial en esta seccional, sería una estrategia de fortalecimiento en doble vía, fomentando una cultura académica de gestión del conocimiento, cuya filosofía y compromiso sea prestar un servicio eficiente que permita por un lado que los estudiantes tengan un acercamiento al campo empresarial y realicen sus prácticas profesionales en un escenario propicio para la aplicación de los conocimientos adquiridos durante su proceso formativo y por el otro lado que la Universidad tenga un mayor acercamiento a la comunidad, y contribuir al fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de la región, con la finalidad de aportar a su crecimiento consolidación y permanencia.

Para la identificación del proyecto se trabajó con la metodología del Marco Lógico que es una herramienta útil que permite relacionar de forma sistemática y lógica los objetivos y resultados del proyecto.

### **1.2.1. Planteamiento del problema**

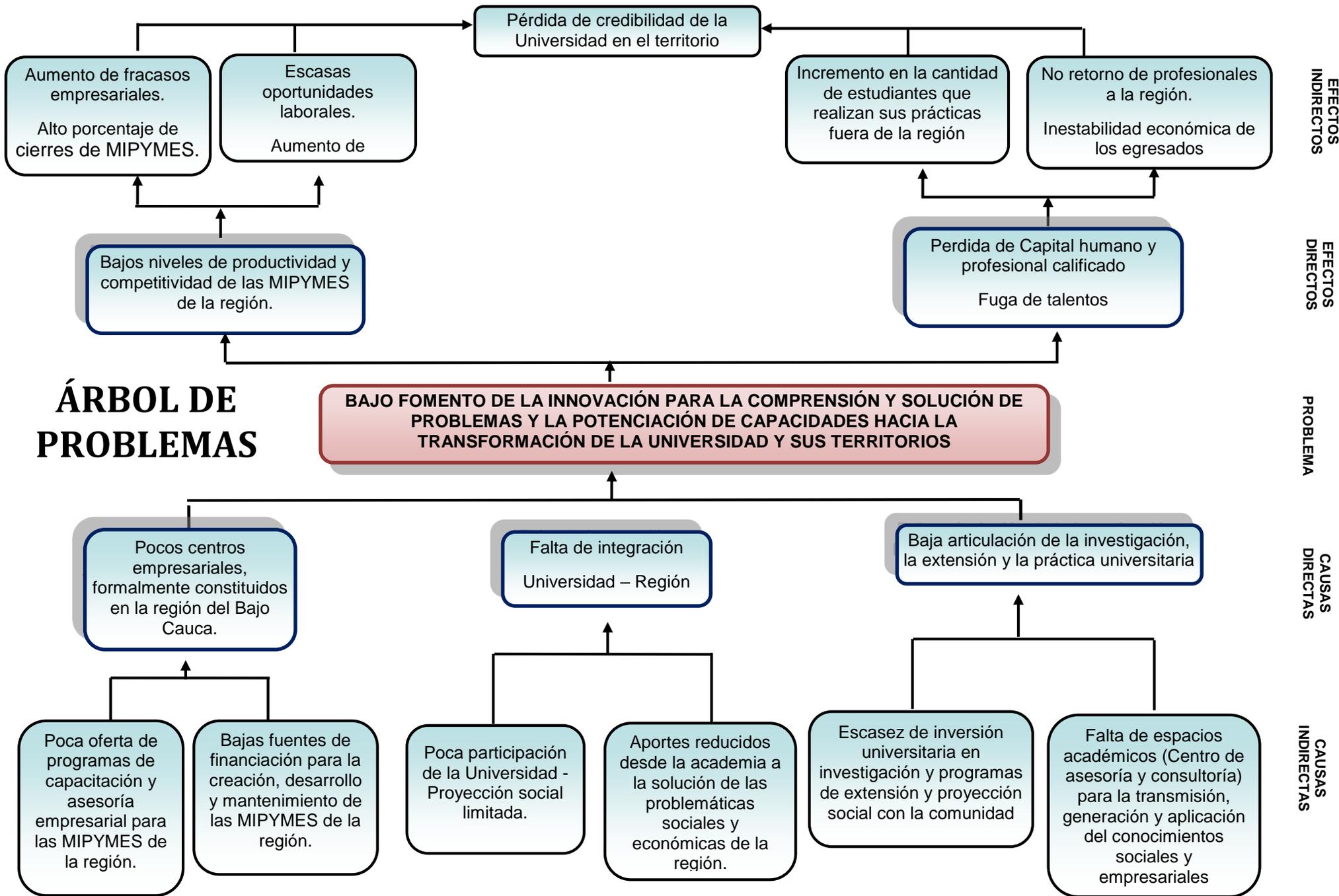
### **1.2.2. Árbol de problemas**

La Universidad de Antioquia en los últimos años ha centrado su interés en la construcción de una estrategia de regionalización holística que logre adaptarse a las dinámicas propias, a las demandas de los actores locales y a los procesos sociales y económicos de cada región; sin embargo, en la seccional del Bajo Cauca se presentan múltiples dificultades y falencias al momento de la realización de las prácticas profesionales y del ingreso al mundo laboral a nivel local.

Lo anterior implica en varias ocasiones, que algunos estudiantes se trasladen a otras ciudades para realizar sus prácticas y en numerosas ocasiones no regresen a sus municipios de origen, dejando de generar impactos positivos en su región a través de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante sus procesos formativos en la solución de problemáticas y necesidades de su territorio.

En el proceso de identificar y priorizar las necesidades que se pretenden resolver con este proyecto, se construyó el árbol de problemas en el cual se describe no solo el problema central, sino también las causas directas e indirectas y los efectos directos e indirectos de la problemática identificada.

Figura 1. Árbol de Problemas



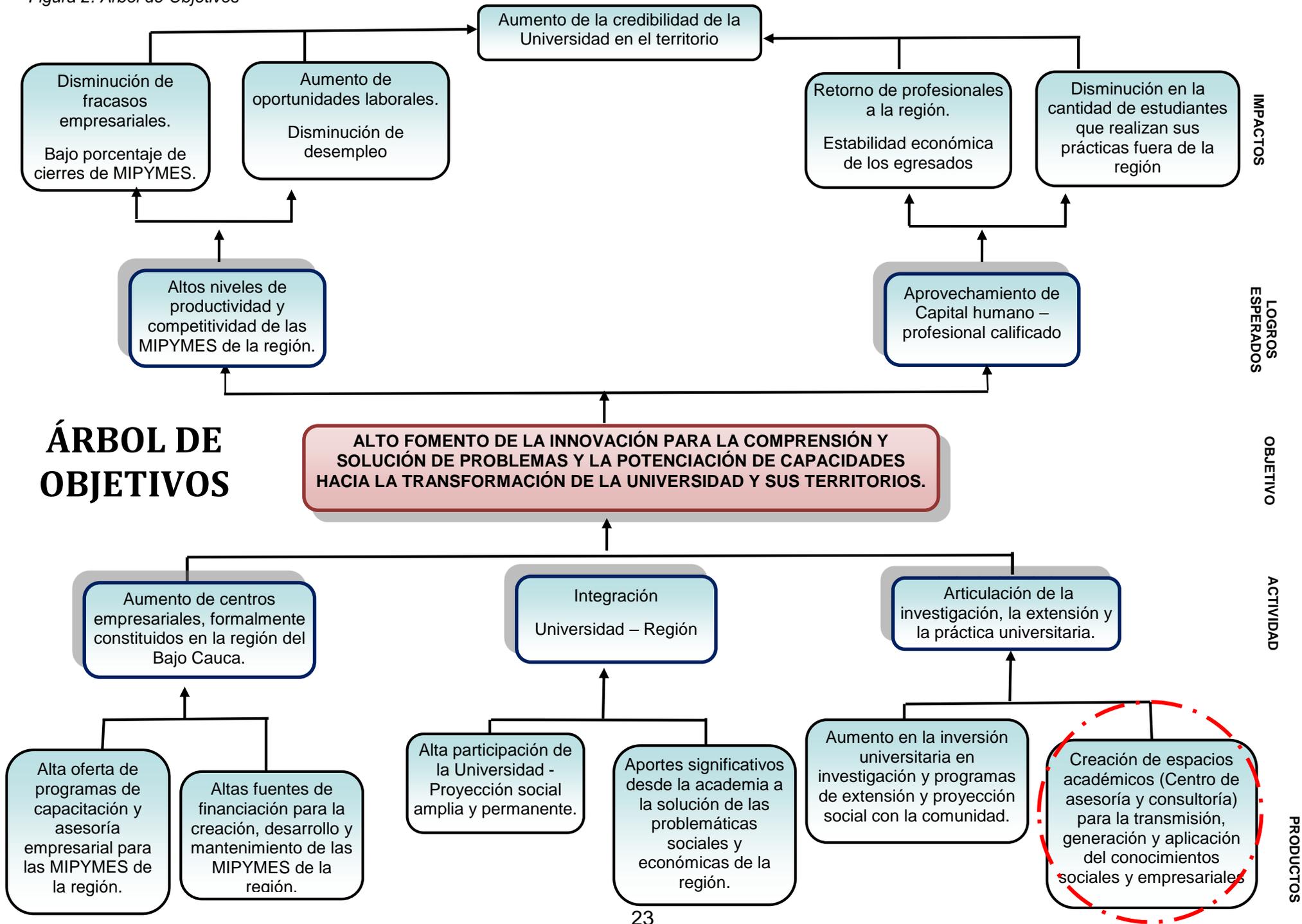
### **1.2.3. Árbol de objetivos**

Después de identificar la problemática central con sus respectivas causas y efectos, se realizó la construcción del árbol de objetivos como una herramienta para transformar el árbol de problemas en logros e impactos, realizando el análisis de alternativas llevando los medios a estrategias.

Cuyo fin es generar una serie de alternativas de solución a cada una de las causas y efectos para convertirlas en los objetivos y las actividades a ejecutar en el proyecto, es decir que este se convierte en la versión positiva del árbol de problemas. El problema central se convierte en el objetivo general del proyecto y las causas directas e indirectas en los objetivos específicos y las actividades respectivamente.

A continuación, se muestran los árboles de problemas y de objetivos, al igual que el análisis de la matriz de involucrados y de Marco Lógico, realizados a partir de la recolección de información proveniente de diferentes fuentes primarias y secundarias.

Figura 2. Árbol de Objetivos



### 1.2.4. Matriz de involucrados

A continuación, se detallan cada uno de los actores involucrados en la región, indicando la clase de entidad, tipo de actor, rol desempeñado, interés de participación y posible ayuda a ofrecer.

Tabla 1. Matriz de Involucrados

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
<b>1. Universidad de Antioquia</b>	1.1. Impactar y aportarle a la región. 1.2. Ofrecer programas y actividades pertinentes en la región	1.1. Poca presencia de la Universidad en el territorio	1.1. Asignar recursos a la Vicerrectoría de Extensión para la creación del centro de asesoría y consultoría en la Seccional Bajo Cauca
<b>2. Vicerrectoría de Extensión</b>	2.1. Crear estrategias de articulación territorial entre la Universidad y la subregión del Bajo Cauca. 2.2. Incrementar el número de convenios y contratos con los sectores público y privado 2.3. Fomentar la extensión universitaria en la región.	2.1. No tener convenios con el sector empresarial público y privado de la subregión 2.2. No contar con talento humano.	2.1. Definir normatividad de las actividades del centro de consultoría y asesoría 2.2. Contratar el personal para el centro de atención. 2.3. Organizar y dotar el espacio para el funcionamiento del centro de consultoría y asesoría.
<b>3. Alcaldía municipal</b>	3.1. Fortalecer el sector hotelero y alojamiento de la subregión 3.2. Generar oportunidades de empleo a los profesionales de la región	3.1. No encontrar aliados en la región que ayuden a los empresarios. 3.2. Desempleo de los profesionales de la región	3.1 Asignar recursos para emprendimientos. 3.2 Realizar convenios entre entidad pública y sector privado
<b>4. Líderes sociales</b>	4.1. Potencializar el sector hotelero y alojamiento de la subregión. 4.2. Aprovechamiento de los profesionales de la región y para la región	4.1. Pocas oportunidades laborales para los profesionales de la región.	4.1 Gestionar capacitaciones para los profesionales y empresarios de la región
<b>5. Sector empresarial hotelero y de alojamiento</b>	5.1. Crecer y posicionarse en el sector hotelero y de	5.1. Pocas empresas legalmente constituidas.	5.1. Empresas en busca de asesoría y consultorías

Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
	alojamiento de la región del Bajo Cauca.	5.2 Problemas de orden público en la región. 5.3 Falta de programas de turismo. 5.4 Falta de personal calificado. 5.5. Falta de alianzas con la alcaldía municipal.	
<b>6.Cámara de comercio</b>	6.1. Fortalecer el sector empresarial de la región	6.1. Falta de convenios con Instituciones de educación Superior, que ayuden a capacitar y asesorar a los empresarios de la región. 6.2. Poco capital humano calificado. 6.3. Incremento de fracasos empresariales	6.1 Potencializar el sector hotelero y de alojamiento de la región.
<b>7. Instituciones de Educación Superior en la subregión</b>	7.1. Generar oportunidades laborales a los jóvenes de la región. 7.2. Mejorar la calidad de vida de los habitantes. 7.3. Aportar los conocimientos de la academia a los empresarios de la subregión.	7.1. Pocos centros de consultoría y asesoría en la región.	7.1 Gestionar recursos para realizar capacitaciones y ayudar al sector hotelero y de alojamiento.

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 1.2.5. Matriz de marco lógico

A continuación, se escribe en forma más detallada los objetivos del proyecto, sus actividades y el pacto que este generaría.

Tabla 2. Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>FIN:</b> Aumento de la Credibilidad de la Universidad en el territorio	Incremento en el fomento de la innovación para la comprensión y solución de problemas y la potenciación de capacidades hacia la transformación de la universidad y sus territorios.	Balance social, en la gestión de resultados – Vicerrectoría de Extensión U de A, rendición de cuentas de la alcaldía.	Potencializar los conocimientos de la Universidad en la Subregión del Bajo Cauca
<b>PROPOSITO:</b> Alto fomento de la innovación para la comprensión y solución de problemas y la potenciación de capacidades hacia la transformación de la Universidad de Antioquia y sus territorios.	Aumentar el impacto académico-social en la subregión del Bajo cauca, aprovechando los profesionales de la región.	Balance social, en la gestión de resultados – Vicerrectoría de Extensión U de A	Aumento en el fomento de la innovación para la comprensión y solución de problemas y la potenciación de capacidades hacia la transformación de la universidad y sus territorios.
<b>COMPONENTES:</b> 1. Aumento de centros empresariales, formalmente constituidos en la región del Bajo Cauca. 2. Integración Universidad – Región. 3. Articulación de la investigación, la extensión y la práctica universitaria.	Aumento del capital profesionales en la región. Aprovechamiento de la académica para las asesorías y consultorías	Balance social, en la gestión de resultados – Vicerrectoría de Extensión U de A	Aprovechamiento de todo el sector empresarial, para fortalecer las buenas prácticas.
<b>ACTIVIDADES:</b> 1.1. Crear oferta de programas de capacitación y asesoría empresarial para las MIPYMES de la región. 1.2. Asesorar en las fuentes de financiación para la creación, desarrollo y mantenimiento de las MIPYMES de la región. 2.1. Alta participación de la Universidad - Proyección social amplia y permanente. 2.2. Aportes significativos desde la academia a la solución de las problemáticas sociales y económicas de la región. 3.1. Aumento en la inversión universitaria en investigación y programas de extensión y proyección social con la comunidad.	# de asesorías y consultorías realizadas/#asesorías y consultorías planeadas *100	- Informe de cumplimiento de actividades.  - Cronograma de actividades	Campaña de comunicación, informando los nuevos servicios de extensión de la Universidad en la región del Bajo Cauca.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
3.2. Creación de espacios académicos (Centro de asesoría y consultoría) para la transmisión, generación y aplicación del conocimientos sociales y empresariales			

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 1.3. JUSTIFICACIÓN

El proyecto “*Estudio de factibilidad para la creación de un consultorio social y empresarial en la seccional Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia*”, surge como una iniciativa investigativa, que permitirá establecer las pautas para verificar la viabilidad de la creación del consultorio, cuyo objeto principal es el de dar asesoría y ofrecer servicios de capacitación en diferentes temas sociales y empresariales a las micro, pequeñas y medianas empresas de esta región con el fin de que éstas puedan mejorar tanto en aspectos administrativos, financieros e internos de su gestión organizacional.

En cuanto a la pertinencia de esta investigación para la Universidad de Antioquia, como Institución pública, se justifica desde su centro de extensión como la unidad académica y administrativa responsable de gestionar actividades y programas de educación continua que permitan una relación permanente y directa con la sociedad, es en este punto que el presente estudio de factibilidad permitirá identificar la viabilidad para la creación del consultorio propuesto.

En caso de identificar la viabilidad de esta propuesta investigativa se realizaría una contribución significativa al logro de la *Proyección social* como una de las funciones principales de la Universidad con una clara vocación de servicio a la sociedad, donde tanto estudiantes como docentes, administrativos y egresados puedan participar activamente de los diferentes procesos y servicios que se ofrecen, buscando que la vinculación de mano de obra priorice los profesionales egresados de esta seccional y que vivan en la región.

En efecto, este estudio se justifica también para las empresas (MIPYMES) de diferentes sectores de esta región teniendo en cuenta que muchas de ellas requieren asesoría y procesos permanentes de capacitación para mejorar su posicionamiento en el mercado regional, el mejoramiento de sus procesos internos, teniendo en cuenta criterios de eficiencia y el crecimiento de su rentabilidad mediante herramientas de gestión que les permita fortalecer su cultura empresarial, mejorar el uso de sistemas de información, competencias en finanzas, administración y mercadeo, generen impacto positivo en los sectores económicos que requieran de diferentes servicios de asesoría y capacitación.

El nivel de esta investigación radica en desarrollar un diagnóstico basado en diferentes estudios: Mercado, técnico, administrativo - organizacional, legal y financiero, que permita determinar la factibilidad de la creación de este Consultorio Universitario prestador de servicios de asesoría y capacitación en la región del Bajo Cauca de Antioquia. Con base en lo anterior el estudio de factibilidad confirmará o no la viabilidad de la creación del Consultorio propuesto.

Finalmente, la pertinencia de la realización de este trabajo para el equipo de estudiantes, esta direccionada a la aplicación de los conceptos y conocimientos adquiridos durante la Especialización de Evaluación Socio Económica de Proyectos de la Facultad de Ciencias Económicas, ofreciendo la oportunidad de aportar soluciones mediante ideas para la creación de un consultorio social y empresarial en la seccional del Bajo Cauca.

Igualmente, permitirá fortalecer el banco de proyectos de la Universidad y servir como referencia para futuras investigaciones que pretendan realizar estudios de factibilidad para la creación de consultorios universitarios, evaluando la viabilidad de su implementación.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Elaborar un estudio de factibilidad para la creación de un centro consultoría y asesoría social y empresarial para la seccional del Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Establecer por medio de un estudio de mercados cuál es el tipo de consumidor, la demanda potencial, la competencia, los proveedores y el sistema de comercialización de los servicios de un centro de asesoría social y empresarial.
- Elaborar un estudio técnico donde se determine el tamaño, funciones y procedimientos que conlleva el diseño del centro que se pretende crear, para definir los procesos de administración y los costos directos e indirectos que se requerirán.
- Determinar los costos, precio, ingresos y la viabilidad financiera de este proyecto.
- Determinar la viabilidad financiera de un centro de asesoría social y empresarial para la seccional del Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia.
- Identificar los impactos sociales y ambientales que se pueden generar con la ejecución del proyecto.

## 1.5. ALCANCE

En un estudio de factibilidad, se determinan las prioridades, se identifican los indicadores y a partir de la ponderación de los mismos, se establece un orden de prioridades para determinar la estrategia de ejecución<sup>21</sup>.

El estudio de factibilidad permite la evaluación de las propuestas de proyectos, atendiendo a la disponibilidad del financiamiento para aprobar las inversiones, teniendo en cuenta los indicadores PR, VAN y TIR, para establecer la estrategia de ejecución de las inversiones en función de las prioridades, hasta donde alcanzan las fuentes de financiamiento disponibles.

Para presentar la propuesta de la creación de un centro de asesoría empresarial y social para la seccional del Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia, es necesario partir de la realización de un estudio de factibilidad que facilite elaborar un análisis de diferentes alternativas a través de la realización de varios estudios: estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio legal y finalmente estudio financiero de la creación de un centro de asesoría empresarial y social, al igual que el uso de herramientas, evidencias y cálculos que permitan elegir la opción más viable e identificar la disponibilidad de los recursos necesarios para su posterior implementación.

---

<sup>21</sup> Delgado R. Curso Básico sobre el estudio de factibilidad. La Habana, Cuba2012. p. 69. ISBN 959-16-0251-3.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

El referente teórico sitúa la investigación en el campo de conocimiento en el cual se desarrolló, su función es identificar la teoría general y específica, los postulados, las categorías y los conceptos que sirvieron para abordar las temáticas objeto de estudio: regionalización y extensión universitaria, centro de asesoría social y empresarial, además, permite acudir a los antecedentes investigativos entendidos como el conjunto de ideas, teorías, y circunstancias que precedieron la formulación del problema<sup>22</sup>

#### 2.1.1. Estudio de factibilidad

Para este trabajo, se retomará la definición dada por Román Castillo en su libro *Formulación y evaluación de proyectos industriales*, donde se determina que “El estudio de factibilidad contiene toda la información requerida para la toma de la decisión de invertir. Se constituye en un documento que perfecciona detalles de ejecución del proyecto y cifras económicas” (p.13).

Con la definición anterior coincide Miranda en su libro *formulación de proyectos*<sup>23</sup> en el cual afirma que en el estudio de factibilidad se establecen métodos y técnicas para evaluar con cifras si el proyecto es viable o no, es decir se busca corroborar si lo encontrado en términos teóricos para la idea de proyecto en cuestión, pueden ser justificado y demostrado para poder lograr la implementación de dicha alternativa en el mercado.

Este mismo autor expone la importancia y utilidad de un estudio de factibilidad:

- Identificación plena del proyecto a través de los estudios de mercado, tamaño, localización, y tecnología apropiada.
- Diseño del modelo administrativo adecuado para cada etapa del proyecto.
- Estimación del nivel de las inversiones necesarias y su cronología, lo mismo que los costos de operación y el cálculo de los ingresos.
- Identificación plena de fuentes de financiación y la regulación de compromisos de participación en el proyecto.
- Definición de términos de contratación y pliegos de licitación de obras para adquisición de equipos.

---

<sup>22</sup> CERDA, Hugo, *Los elementos de la Investigación*, Bogotá: Editorial CODICE, 2000, p. 164

<sup>23</sup> MIRANDA, Juan José. *Gestión de Proyectos: evaluación financiera, económica, social y ambiental*. 6 edición. Bogotá. 2010. p. 31

- Sometimiento del proyecto si es necesario a las respectivas autoridades de planeación.
- Aplicación de criterios de evaluación tanto financiera como económica, social y ambiental, que permita allegar argumentos para la decisión de realización del proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior, Miranda (2003, p. 36) establece que los objetivos de cualquier estudio de factibilidad se pueden resumir en los siguientes términos:

- Verificación de la existencia de un mercado potencial o de una necesidad no satisfecha.
- Demostración de la viabilidad técnica y la disponibilidad de los recursos humanos, materiales, administrativos y financieros.
- Corroboración de las ventajas desde el punto de vista financiero, económico y social de asignar recursos hacia la producción de un bien o la prestación de un servicio.

Según la anterior definición, se concibe al estudio de factibilidad como una herramienta de gran utilidad al momento de tomar decisiones sobre la creación o no del centro de asesoría social y empresarial, dado que recopila información y datos relevantes sobre los aspectos técnicos, operativos y financieros que serán necesarios en la fase de diseño y posterior operación de dicho centro.

Según la revisión documental realizada, para determinar la viabilidad de un proyecto de inversión se recomienda realizar varios estudios claves: estudio de mercado, estudio técnico, estudio administrativo, estudio legal, y finalmente estudio financiero que establecerán las condiciones de éxito o fracaso de la alternativa.

Inicialmente, se encuentra el estudio de mercado el cual permite identificar la necesidad del proyecto, su propósito fundamental es “la cuantificación de la demanda y de la oferta del nuevo producto o servicio por ofrecer, el análisis de precios y el estudio de la comercialización. Así, se pretende verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado” (Román, 2014, p.13).

Para este caso específico, el estudio de mercado se constituye en un elemento transversal para definir inicialmente el producto que se pretende crear y sus características propias, al igual que identificar a los diferentes grupos de interés, determinando la aceptación que el centro de asesoría social y empresarial pueda llegar a tener, para ello se realizará a nivel interno la caracterización inicial de la población académica activa, y a nivel externo se identificará la oferta de empresas de la región del Bajo cauca Antioqueño.

Una vez finalizado el estudio de mercado, se realiza el estudio técnico, según Sapag con este tipo de estudio “podrá obtenerse la información de las necesidades de

capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto”. (2008, p. 16) en este caso, permitirá definir los recursos tecnológicos, programas ofimáticos, espacios locativos, mobiliarios y personal que serán necesarios para la fase operativa del departamento de gestión humana. Por su parte, los estudios técnicos son de vital importancia, dado que permitirán identificar el personal, analizar la determinación del tamaño óptimo del lugar de prestación de los diferentes servicios de asesoría y consultoría, la localización, instalaciones y organización requeridas.

No se puede omitir el estudio administrativo, dado que es uno de los aspectos más importantes en la realización del estudio de factibilidad, teniendo presente que de una estructura administrativa organizada y efectiva depende en gran medida el éxito y viabilidad del proyecto, para el caso específico de esta investigación como el centro de asesoría no existe es comenzar desde la asignación de roles, funciones y responsabilidades contenidas en un organigrama que sea coherente con la cultura organizacional que se pretende tener.

Igualmente, no se puede desconocer la normatividad vigente que regula los diferentes procesos durante las fases de diseño, implementación y operación del proyecto, para ello se hace necesario realizar el estudio legal el cual incluye “el estudio de las normas y regulaciones existentes relacionadas con la naturaleza del negocio y la actividad económica que se desarrolla” (Rodríguez, 2008). Es en este tipo de estudio donde se determina el conjunto de leyes vigentes que reglamentan a nivel nacional e institucional (Universidad de Antioquia) la creación y operación de los centros de asesoría y consultoría.

Puede considerarse que la parte final de la secuencia del análisis de factibilidad de un proyecto, es el estudio financiero, cuyo principal objetivo es convertir en cifras monetarias la información proporcionada por la realización del estudio de mercado y el estudio técnico. Este tipo de estudio comprende la “determinación de la inversión inicial, de los ingresos y costos totales, depreciación de activos fijos, capital de trabajo inicial, punto de equilibrio del proyecto y estados financieros proyectados” (Román, 2014, p. 14).

Este estudio permitirá no solo definir la inversión inicial del proyecto, sino además realizar una proyección cuantificable de los gastos requeridos para su funcionamiento, los resultados obtenidos serán determinantes al momento de la toma de decisión por parte de los directivos de la Universidad, quienes basados en el análisis financiero podrán definir si es conveniente o no llevar a cabo la inversión, teniendo en cuenta la viabilidad de la creación del centro de asesoría social y económica o desistirá de dicha alternativa.

### **2.1.2. Extensión universitaria y proyección social**

El artículo 120 de la Ley 30 del 28 de Diciembre de 1992, indica que la extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad<sup>24</sup>.

La extensión incluye aspectos como: asesoría, consultoría y educación continuada, entre otras actividades, como forma para la interacción de la Universidad con la sociedad y con sus egresados en la búsqueda de alternativas de solución a sus problemas. La proyección social es una de las principales actividades de las Universidades colombianas, en conjunto con la docencia y la investigación. Ésta basa sus actividades en propiciar acciones e interactuar entre la academia y las realidades en las que está inmersa la Institución de Educación Superior, en otras palabras, es la participación dinámica de la universidad en procesos de desarrollo comunitario para lo cual deben existir políticas y estrategias que orienten a los estudiantes hacia un auténtico compromiso social responsable y efectivo.

### **2.1.3. Asesoría a empresas**

La asesoría es una actividad que brinda apoyo a las personas u organizaciones que lo requieran para que puedan desarrollar sus actividades, a través de la asesoría se puede lograr la comprensión y solución a las diferentes situaciones en las cuales se halla la empresa o persona que solicita asesoría, estas asesorías pueden ser de tipo jurídicas, contables, tributarias, políticas, financieras, entre otras.

Un asesor es más un facilitador del proceso que un técnico especialista, y su tarea consiste en ayudar a las organizaciones a reflexionar sobre su situación actual, dificultades, prioridades, opciones, ventajas y desventajas de cada una de ellas. El asesor no solo tiene que proponer soluciones, sino que podrá participar activamente en el proceso de la identificación del problema (Argyris y Fuentes, 2001, p.26).

### **2.1.4. Consultoría a empresas**

Según Kubr (1997) la consultoría se desenvuelve en dos enfoques básicos: Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría. Fritz Steele define la consultoría como "un proceso que proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor

---

<sup>24</sup> Ley 30, Ministerio de educación (14 de 02 de 2020), Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86437.html>

no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”.

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio según Larry Greiner y Robert Metzger, como se citó en Kubr (1997) “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones”.

Según lo anterior, se puede resumir que la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento prestado por profesionales que sirve de apoyo a las empresas para alcanzar sus metas u objetivos, mediante la resolución de problemas empresariales, sin que el consultor sea el responsable de la ejecución de estas.

A continuación, se presentan algunas definiciones propuestas por diversos autores:

- Conjunto de actividades llevadas a cabo para ayudar a los clientes a detectar y entender los eventos que ocurren en su entorno para que puedan ejercer alguna influencia sobre estos y alcanzar sus objetivos requeridos” ACME (1987) Ribeiro (2001)
- Relación de ayuda establecida entre diferentes actores – el consultor y la organización- basada por un lado sobre los conocimientos, habilidades y las acciones del consultor y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad del cliente” Quijano 2006 p. 49
- Servicio de orientación para organizaciones ofrecido por personas especialmente entrenadas y calificadas, que asisten a la organización del cliente de manera objetiva e independiente, para identificar problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar si es requerido, en la implementación de dichas soluciones. Álvarez y Gómez 2003 p 4 y Greiner y Metzger1983. P7
- Servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”. Kubr 2002 p10 y Ploetner 2008 p 329.

### **2.1.5. Proceso de la consultoría**

Si bien cada consultoría se desarrolla desde un proceso particular, pueden identificarse tres etapas genéricas del servicio: el diagnóstico, la intervención y el seguimiento (Gómez y Múnera, 1998).

En el diagnóstico se analiza la situación del cliente que generó la necesidad de la consultoría, los síntomas percibidos, las causas y condiciones críticas implicadas y se presenta una propuesta de intervención, la cual es consensuada entre cliente y consultor. La intervención consiste en implementar la propuesta aprobada, movilizándolo a la organización hacia el escenario deseado. Finalmente, con el seguimiento se evalúan los resultados obtenidos y se acompaña al cliente para que éste pueda implementar los ajustes.

## **2.2. MARCO LEGAL**

La creación del centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia, estará cobijado bajo las normas legales que rigen la Universidad, tales como:

- Ley 71 de 1878: Creada como institución de educación superior
- Ley 153 de 1887: Persona jurídica según artículo 1 de estatuto general
- Decreto 1297 del 30 de mayo de 1964: Reconocida como Universidad
- Resolución 16516 del 14 de diciembre de 2012: Acreditación Institucional del Ministerio de Educación nacional.
- Acuerdo Superior 418: Política Integral de Prácticas
- Acuerdo Superior 124 de 1997: Estatuto básico de extensión
- POT (Plan de ordenamiento territorial) del municipio de Caucasia.
- Plan de desarrollo 2017-2027: Una universidad innovadora para la transformación de territorios.
- Código sustantivo del trabajo.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

Este referente permite describir y analizar los conceptos fundamentales de los temas de estudio de factibilidad, regionalización y extensión universitaria y creación de centros de asesoría social y empresarial, los cuales serán definidos y analizados, todos los aspectos conceptuales que se ha recopilado de la bibliografía consultada. Es necesario aclarar que no se pretende realizar una definición rigurosa de términos o un glosario temático, sino que se busca establecer relaciones y diferencias entre los conceptos abordados, teniendo en cuenta sus características generales.

### **2.3.1. Programas regionalizados en Colombia**

Históricamente, el acceso a la educación ha sido una propuesta de reivindicación social, de lucha de clases menos favorecidas y trabajadoras y de grupos minoritarios que no han tenido acceso a ella. Así, la posibilidad de educarse se ha convertido en un derecho fundamental en el que los administradores locales, regionales y nacionales han debido participar en asocio con los centros educativos de distinto nivel. Los CERES – Centros Regionales de Educación Superior – fueron creados por el Ministerio de Educación como una posibilidad de descentralización de la educación superior y de ampliación de cobertura educativa en poblaciones a las que les era difícil acceder a centros donde se encontraban las universidades o centros de educación superior.

La idea inicial fue ofrecerlos en cabeceras municipales en todo el país y que se analizaran las características de las comunidades, las necesidades sociales y la vocación productiva de la región. A la fecha se han creado 141 de estos centros con una cobertura en 31 departamentos, y funcionan en 500 municipios. Se han beneficiado 21.425 estudiantes y se han ofrecido 344 pregrados, 16 posgrados, 77 técnicos, 238 tecnológicos.

Esta propuesta educativa buscaba generar equidad en la medida en que los programas se dirigen a brindar oportunidades en el acceso a la educación superior y a beneficiar a la población de escasos recursos económicos. También pretende ofrecer alternativas educativas a los jóvenes que terminan los estudios de formación básica y media (Ministerio de Educación, 2016).

En la Universidad de Antioquia, en el artículo 24 del Estatuto General, se consagró la regionalización como uno de sus principios, y estableció que la Universidad tiene una vocación regional. Por Resolución Superior 1280 del 30 de octubre de 1990 se oficializaron los programas regionalizados. Posteriormente, se creó una estructura orgánica por medio del Acuerdo Superior 156 del 18 de febrero de 1999. En este, la Universidad reafirma como uno de sus principios la regionalización, con la cual se compromete a ofrecer programas académicos que les permitan a las personas de las diferentes regiones acceder la educación superior.

Es importante resaltar que actualmente la Universidad de Antioquia, cuenta desde hace 19 años con una Seccional en la subregión del Bajo Cauca, ubicada estratégicamente en el caso urbano del municipio de Caucasia y sumada a su potencial de recursos naturales, bioclimáticos, socioculturales y humanos, demanda

una orientación específica, tanto en los programas académicos a ofertar como en las metodologías que permitan dinamizar y movilizar conocimientos y sectores claves. Para lograr el objetivo la Seccional se debería especializar en tener una oferta permanente de carreras de acuerdo a la vocación económica de la región y a las demandas sociales, sin embargo va un poco más allá y formula en vez de ofertar programas académicos fijos la necesidad de establecer la presencia de cuatro Unidades Académicas: Ciencias Agrarias, Ciencias Sociales y Humanas, Educación y Ciencias Económicas, las cuales a través de su experiencia y lectura que le hacen al territorio pueden itinerar las carreras de su portafolio.

Después de realizar este análisis y lectura de las actividades económicas del Bajo Cauca y su potencial en cuanto a la explotación de la tierra, es importante que se cuenten con programas de la Facultad de Ciencias Agrarias, la cual podría dinamizar el sector agroindustrial, el cual se visualiza como desencadenante de procesos productivos y como, potencial generador de valor agregado; proyectándose con ello, trascender la explotación simple, primaria y directa que ha caracterizado la economía de la subregión. Por eso se cuenta con oferta de programas tales como: Ingeniería Agropecuaria, Ingeniería Acuícola, Zootecnia, Medicina Veterinaria entre otras.

Respecto a las dinámicas sociales, el Bajo Cauca es y ha sido un territorio agobiado por la violencia social y política, por la presencia de actores armados y al margen de la ley, que han influenciado en las dinámicas y procesos que se viven en cada uno de sus municipios. Pero también es cierto que se reconocen y perciben grandes aportes de la Universidad con la implementación de programas de pregrado pertinentes en el área social, que aportan a la búsqueda de mejores entornos, al fortalecimiento del tejido social, a la investigación de procesos sociales y comunidades específicas. Es por eso que se cuenta con programas de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas en la Seccional, programas tales como: Sociología, Trabajo Social, Antropología, Filosofía y Psicología.

Acerca del sector educativo en particular, aún persiste el compromiso de la Universidad con éste. Ello demanda la presencia de la Facultad de Educación en la Seccional donde permita mantener su actuación frente a los problemas estructurales que caracterizan a cada uno de los niveles que conforma el sistema educativo de la subregión, direccionando su esfuerzo hacia el mejoramiento de la calidad, prioritariamente, a fin de remover las barreras que tal situación estaría imponiendo a la estrategia de Regionalización, específicamente a la cualificación del recurso humano propio de la subregión e indispensable para avanzar, en el largo plazo, hacia el horizonte deseado, y claramente definido en el Plan Estratégico como estrategia preferente: “Ser Universidad de Antioquia en, desde y para las

Regiones”, lo que pasa necesariamente por generar posibilidades reales de acceso de los bachilleres a ésta y por el posicionamiento de sus egresados, como docentes, investigadores y gestores - administradores, lo cual garantizará que la Universidad sea pensada, proyectada y direccionada, desde la realidad subregional, y por sus propios actores.

La dinamización del desarrollo de la subregión, no la soporta solamente la cualificación técnica y científica de su recurso humano; por supuesto que se requiere, además, la articulación y promoción de una política empresarial y de gerenciamiento, tanto del proceso formativo, como de la inversión empresarial, pública y privada; asunto que exige la presencia y confluencia de la Facultad de Ciencias Económicas y todos sus programas académicos. Ello en sí mismo implicaría, un mayor impulso a la ciencia y la tecnología, es decir, a la innovación tecnológica y la articulación de las nuevas tecnologías a los procesos productivos, así como a la investigación. En este mismo sentido, se considera valioso y necesario que la Universidad trascienda la tradicional orientación de la formación para el “empleo”, a una formación para el emprendimiento y el empresarismo, a fin de responder más efectivamente a una de las grandes restricciones que presenta el desarrollo subregional, ya señalado, la improductividad e inmovilidad de sus grandes potenciales y de gran parte de los sectores claves identificados.

No podemos olvidar, que la Dirección de Regionalización ofrece sus programas en las Sedes y Seccionales en varias modalidades, entre ellas se cuenta con la modalidad presencial y virtual, donde la facultad de ingeniería oferta sus programas en esta última modalidad en la Seccional Bajo Cauca, como lo son: Ingeniería Ambiental, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas e Ingeniería de Telecomunicaciones.

Figura 3. Facultades y programas activos de la Seccional Bajo Cauca, 2019



Fuente: Elaboración propia, 2020

### 2.3.2. MIPYMES

Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado<sup>25</sup>

El término MIPYME en Colombia involucra a 3 diferentes tipos de empresa: micro, pequeña y mediana según el artículo 2, ley 905 de 2004. Sin embargo, aunque para efectos prácticos este alto porcentaje de empresas se agrupan en una misma categoría, cada una posee sus propias características. Estas las diferencian de otros modelos de negocio.

**Micro empresa:** Menos de 10 personas, activos totales inferiores a 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Mediana empresa:** Planta de personal entre: 51 a 200 trabajadores. - Activos totales entre: 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Pequeña empresa:** Planta de personal entre: 11 a 50 trabajadores. Activos totales entre: 501 a 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes<sup>26</sup>

### 2.3.3. Micro emprendimiento

Se denomina microemprendimiento a la actividad económica de poca inversión llevada a cabo por uno o varios emprendedores que a su vez son socios, dueños y administradores.

Los microemprendimientos son pequeños negocios que normalmente no cuentan con empleados y que cuyo servicio se basa en los conocimientos u oficios de los miembros (Nombela, 2018).

---

<sup>25</sup> Diccionario de Economía y negocios. Editorial Andersen, Arthur (1999)

<sup>26</sup> MIPYMES.GOV.CO. (14 de 02 de 2020), Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/>

### **3. ESTUDIO DE MERCADOS**

El desarrollo del estudio factibilidad para la creación de un centro de asesoría y consultoría social y empresarial en la seccional del Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia, se define a partir de una necesidad asociada a la inexistencia en esta región, de un área específica que brinde formación en temas determinados en materia social y empresarial, dadas las condiciones en que se desarrolla la actividad empresarial.

La idea lleva a generar un estudio específico que determine algunas características asociadas al tema, pretendiendo una mayor profundización de la problemática, pudiendo así formular un estudio de factibilidad concreto que responda a estas expectativas, donde tanto la Universidad, los empresarios y la población de la región, sean los principales beneficiarios, aprovechando todas y cada una de sus ventajas y proporcionando soluciones a cada necesidad.

Al realizar este estudio, se busca determinar la viabilidad comercial de la empresa, es decir, determinar si existe la demanda suficiente por sus productos, de tal forma que se puedan alcanzar los objetivos financieros, económicos y sociales de la Universidad, por lo cual se analizaron variables como precio, producto y se desarrolla una investigación de mercados que suministre información sobre los clientes, sus hábitos y preferencias y su posible demanda, entre otros aspectos.

#### **3.1. EL SERVICIO**

Con la creación de un centro de consultoría social y empresarial en la seccional del Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia, se espera ofrecer una oferta integral de servicios de asesorías, que permita a personas y empresas mejorar y fortalecer su posicionamiento en el mercado actual, para lo cual se dispone un portafolio de servicios enfocado principalmente a la prestación de servicios de asesorías en temas sociales y empresariales.

El consultorio pretende ofrecer servicios de asesoría, consultoría y procesos formativos y de capacitación en diferentes temáticas que impacten positivamente sobre la competitividad, crecimiento y fortalecimiento empresarial del sector comercial y hotelero del Bajo Cauca Antioqueño.

Estos servicios serán prestados por un equipo profesional conformado estudiantes, egresados, profesores de la Universidad de Antioquia, al igual que otros profesionales de la región.

### 3.1.1. Portafolio de productos – Servicios

El portafolio está estructurado con servicios de formación, capacitación, asesorías y consultoría y con base a esta propuesta se realizó la investigación de mercados, de la siguiente manera:

Tabla 3. Portafolio de servicios

Servicio	Descripción
Asesoría Diagnósticos empresariales	Realizar el diagnóstico de las empresas (Comercio - Hoteles) para estructurar los planes de fortalecimiento empresarial, según las características propias de cada uno. Estos diagnósticos permitirán determinar el estado actual de las empresas, sus áreas o puntos críticos de mejora y poder de esta manera generar estrategias eficientes en función del fortalecimiento.
Asesoría Gestión administrativa	Planeación y Direccionamiento Estratégico Indicadores de Gestión. Cuadro de Mando Integral, Planes de Negocios. Elaboración de Manual de Procedimientos y responsabilidades. Revisión procesos administrativos
Capacitación Mercadeo y ventas – Marketing Digital	Investigación de Mercados. Posicionamiento del establecimiento comercial – hotel. Elaboración y Desarrollo de Plan de Mercadeo. Publicidad, análisis de competencia, estrategias de mercado. Análisis de las ventas Caracterización de Clientes Ampliación portafolio de productos y servicios Análisis oportunidades de negocio Análisis de competidores, desarrollo de diferencias competitivas Análisis de productos y valores agregados Definición revisión y ajuste de políticas comerciales Construcción y gestión de comunidades en Redes Sociales Marketing de contenidos Publicidad online (motores de búsqueda y redes sociales) Posicionamiento en buscadores (SEO) Usabilidad y conversión del sitio –página web Consultoría en Analítica Web y de Redes Sociales
Capacitación Gestión Financiera	Políticas de proveedores, cartera e inventarios, ciclo del efectivo. Revisión de procesos de tesorería. Estructura de costos fijos y gastos Análisis de precios y rentabilidad Riesgos financieros.
Asesoría	Definición y/o revisión de organigrama jerárquico y por procesos. Revisión de políticas salariales compensación flexible y variable.

Servicio	Descripción
Gestión Humana	Definición de cargos perfiles y funciones. Gestión por competencias del personal. Definición de necesidades de contratación de personal. Programas de bienestar, formación y planes de capacitación. Políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal. Clima y cultura organizacional. Selección efectiva de personal
Consultoría Sistema de gestión integral – Calidad	Capacitación en el “Sistema de Gestión Integrado HSEQ”, para generar un proceso de implementación más efectivo. Certificaciones: ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad ISO 14001 Sistemas de gestión medioambiental ISO 45001 Sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo Principios de calidad y sus normas de alojamiento
Capacitación Manejo de herramientas informáticas	Herramientas destinadas a la creación, edición, almacenamiento y transmisión de información: Microsoft Word Microsoft Excel Microsoft PowerPoint Microsoft Outlook Microsoft Publisher

*Fuente: Elaboración propia, 2020*

Después de la realización de las entrevistas, se podrá delimitar más las temáticas anteriormente mencionadas, teniendo en cuenta la sistematización de la información obtenida que permitirá identificar las verdaderas necesidades e intereses de las empresas objeto de estudio (sector alojamiento – hotelero).

Los temas seleccionados, se podrán desarrollar a través de consultorías, asesorías o los siguientes programas de capacitación:

- Programas de formación continua, que persiguen la actualización del personal.
- Talleres o cursos programados por áreas o por temas de interés.

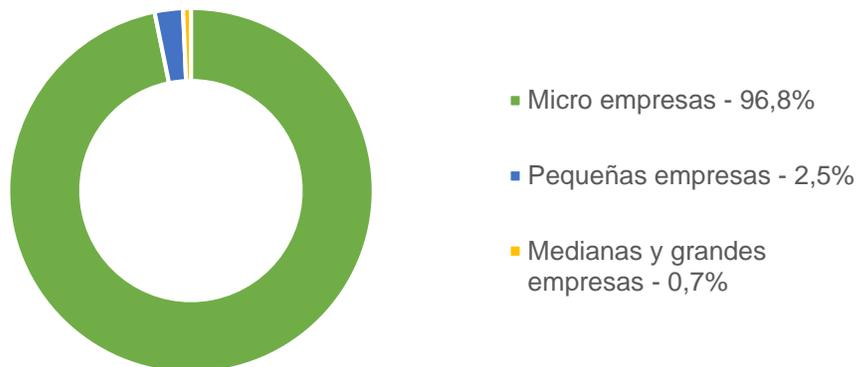
Estos servicios se prestarán con los estudiantes y egresados que se tienen en la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, con conocimientos adquiridos durante el desarrollo del programa académico en el área de las ciencias económicas, ciencias sociales, salud pública, ciencias exactas y ciencias agrarias; con el fin de que las empresas logren una mayor eficacia y eficiencia en sus procesos, productos o proyectos. Es importante tener en cuenta, que el centro estará adscrito a la Vicerrectoría de Extensión.

Es importante tener en cuenta que, al realizar la segmentación del mercado, nos ayuda a conocer un grupo de consumidores que por sus necesidades o características, las cuales se deben de satisfacer por medio del abastecimiento de un bien o servicio. Para esto es importante primero conocer cómo se encuentra distribuido la estructura empresarial de la subregión del Bajo Cauca.

Actualmente, la estructura empresarial de la subregión está conformada por 4.080 unidades empresariales, las cuales representan el 2,1 % del total de empresas del departamento. Los activos de dichas empresas ascienden a \$475.000 millones, equivalentes al 0,07 % del total departamental. Pese a que la participación de esta subregión es relativamente marginal respecto a la estructura empresarial de Antioquia, se debe resaltar que en el último año ha tenido variaciones positivas tanto en número de empresas como en valor de activos; así, las primeras crecieron un 9,5 %, mientras que los activos lo hicieron en un 39,5 %.

Respecto a la distribución de las empresas según el tamaño, se observa tanto en esta subregión como en las demás que las microempresas se configuran como la base empresarial: en este caso corresponden al 96,8 % del total de empresas pertenecientes al Bajo Cauca; las pequeñas participan con el 2,5 %, mientras que las medianas y grandes no superan el 1 %.

Figura 4. Distribución de empresas según el tamaño

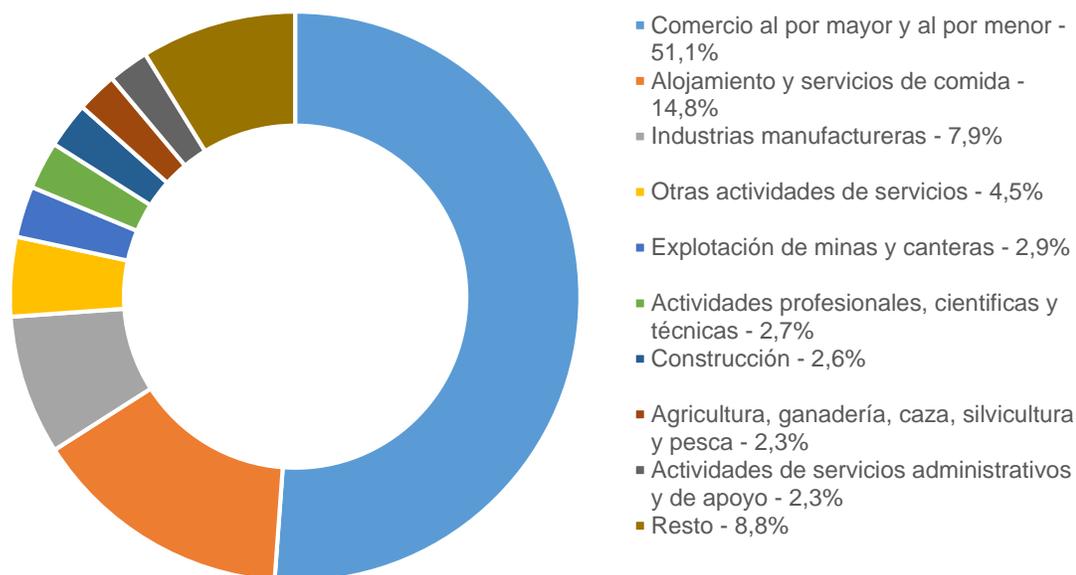


Fuente: Elaboración propia, 2020

De otro lado, el análisis por sector económico (Figura 6) muestra que más de la mitad de las empresas están dedicadas al comercio. Las actividades de alojamiento y de servicios de comida, así como la industria, logran atraer un importante número de unidades empresariales: el 14,8 % y el 7,9 % de la estructura empresarial de la

subregión. Cabe mencionar que en el Bajo Cauca son muy pocas las empresas dedicadas a la construcción, a las actividades agropecuarias y a los servicios administrativos, ya que a cada uno de estos sectores pertenece alrededor del 2,5%.

Figura 5. Participación en la base empresarial de la subregión Bajo Cauca según municipio, 2017



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, p. 20)

Es importante tener en cuenta, que el municipio de Caucasia es por mucho el principal en cuanto a base empresarial se refiere, lo que se corresponde con el alto valor agregado que aporta en el territorio; así, a este municipio pertenecen 2.266 empresas, es decir, poco más de dos tercios del total de la subregión. El resto de los municipios está muy por debajo de Caucasia: El Bagre posee 619, Zaragoza y Tarazá entre 300 y 400, mientras que Cáceres y Nechí entre 200 y 260. Pese a ser de los municipios con menor número de empresas, Nechí, Tarazá y Zaragoza registraron los mayores incrementos de base empresarial entre el 2016 y el 2017 (Tabla 4).

Tabla 4. Número de empresas según municipios de la subregión Bajo Cauca, 2016 – 2017

Municipio	2016	2017	Var. (%) 2016/17
Cáceres	257	260	1.2%
Caucasia	2.087	2.266	8.6%
El Bagre	577	619	7.3%
Nechí	167	205	22.8%
Tarazá	338	387	14.5%
Zaragoza	299	343	14.7%
Bajo Cauca	3.725	4.080	9.5%

*Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, p. 21)*

De acuerdo a la información anterior y analizando la subregión, se define que el centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, estará orientado a atender al principio a las empresas del sector hotelero y de alojamiento, del municipio de Caucaasia y Tarazá.

### **3.1.2. Análisis de productos sustitutos**

Existen en el municipio de Caucaasia entidades y empresas que prestan servicios sustitutos en la región, entre ellas encontramos las siguientes:

- La Cámara de Comercio con sede en el municipio de Caucaasia, realiza permanente capacitaciones y cursos donde se realizan certificaciones, si por alguna casualidad ellos no tienen la asesoría que se solicita la empresa, subcontratan el servicio con un tercero y se lo prestan a las personas interesadas.
- El SENA, también realiza diferentes cursos para las diferentes personas interesadas en la región, y al finalizar las certifican.

Es importante aclarar, que el desarrollo de los cursos los se realizan presencial o virtualmente.

De igual forma, en la región encontramos 6 empresas que prestan los servicios de consultoría:

- Cedycos S.A.S.: Esta empresa desarrolla actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica.
- Triada Ingeniería y Consultoría Zomac S.A.S.: Esta empresa se enfoca en desarrollar actividades de construcción de otras obras de ingeniería civil.
- Vac Asesorías y Consultorías e Ingenierías Zomac S.A.S.: realiza actividades de consultoría de gestión.
- H y V Construcciones y Consultorías S.A.S.: Esta empresa realiza actividades de construcción de otras obras de ingeniería civil.
- Centro Integral de Atención y Consultoría en Movilidad S.A.S.: Encontramos que es una empresa que presta servicios de educación.
- Inversiones y Consultorías Globales S.A.S.: realiza actividades de consultoría de gestión.

Por otro lado, también en el municipio de Caucasia, se cuentan con 5 empresas que prestan servicios de asesoría, pero la gran mayoría en el área contable:

- Asesorías en S S T E Intervenciones Psicosociales Avanzadas S.A.S.: realiza actividades de asesoría de gestión.
- Asesorías Contables Tributarios Administrativos Financieros e Inversiones S.A.S.: realiza actividades de asesoría de gestión.
- Asistencia Contable DMO S.A.S.: realiza actividades de asesoría de gestión.
- Auditoría y Asesorías Integrales M J C S.A.S.: realiza actividades de asesoría de gestión.
- Tesal Asesorías S.A.S.: realiza actividades de asesoría de gestión.

### **3.2. ANÁLISIS DEL SECTOR ECONÓMICO**

#### **3.2.1. Análisis de las dimensiones del entorno**

Con el fin de conocer la subregión del Bajo Cauca, se obtuvo de acuerdo a las diferentes fuentes de información secundaria las siguientes consideraciones en cuanto al comportamiento de los diferentes sectores que intervienen en nuestro proyecto.

##### **3.2.1.1. Dimensión económica**

Para poder analizar la dimensión económica de la región del Bajo Cauca es importante tener en cuenta el comportamiento del IPC y de las tasas de interés que se están manejando en el país y analizar su comportamiento.

Si analizamos el comportamiento de la inflación en los últimos 5 años lo que se encuentra es unas cifras bajas que para cualquier proyecto se puede considerar como algo positivo, porque permite hacer una proyección más confiable de los costos que se van a tener en el proyecto.

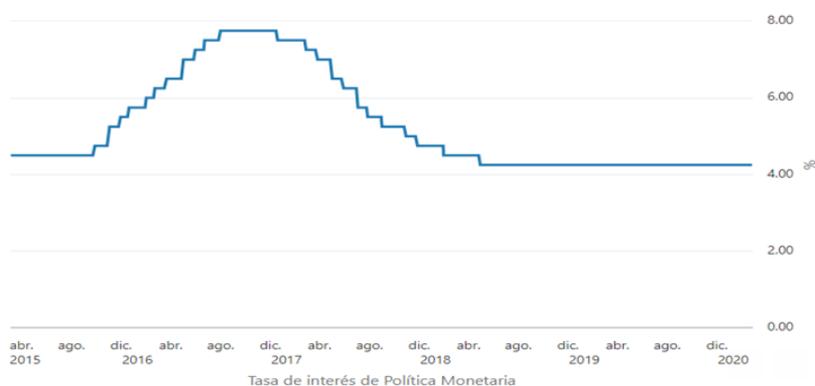
Tabla 5. Comportamiento IPC (2010 - 2019)

Total IPC (2010 - 2019)			
2010 - 2019 (Diciembre)			
Años	Variación %		
	Mensual	Año corrido	Anual*
2010	0,65	3,17	3,17
2011	0,42	3,73	3,73
2012	0,09	2,44	2,44
2013	0,26	1,94	1,94
2014	0,27	3,66	3,66
2015	0,62	6,77	6,77
2016	0,42	5,75	5,75
2017	0,38	4,09	4,09
2018	0,30	3,18	3,18
2019	0,26	3,80	3,80

Fuente: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico>

Ahora a nivel de tasas de interés en los últimos años el Banco de la República fue realizando una política monetaria expansiva en el sentido de que buscaba dinamizar la demanda con la baja de las tasas de intervención, lo cual también es beneficioso para cualquier proyecto porque se está buscando impulsar el consumo.

Figura 6. Comportamiento Tasas de Interés



Fuente: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-interes-politica-monetaria>

Sin embargo, la principal fuente de información en materia de cuentas municipales es el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Antioquia. Según su último informe (2015), el PIB departamental fue de \$110 billones, de los cuales el Bajo Cauca aportó 3,8 billones, es decir, el 3,5 %. Esto deja a la subregión como una de las de menor peso económico para Antioquia junto con el Nordeste, el Magdalena Medio y el Occidente, cuyas participaciones están por debajo de la del Bajo Cauca. Sin embargo, cabe mencionar que entre el 2013 y el 2015, esta subregión logró mejorar su desempeño económico, ya que ascendió un puesto entre las nueve y se ubicó sexta.

El Bajo Cauca es considerado como la despensa ganadera y minera del departamento (son sus principales actividades económicas); sin embargo, en los últimos años la producción de arroz ha venido dinamizando su economía y se ha convertido en la segunda actividad económica más importante para la subregión, representando cerca del 16 % de la producción nacional. De acuerdo con esta dinámica, se hace importante mejorar la infraestructura agrícola de la zona, pues, según expertos, en época de cosecha la capacidad instalada es insuficiente.

De los \$3,5 billones que el Bajo Cauca generó en valor agregado en el año 2015, el 16,7 % correspondió al sector de comercio, restaurantes y hoteles, y el 16,2% al sector minero; muy cerca estaban las actividades relacionadas con la industria y los servicios financieros, cuyo peso en el valor agregado estuvo entre el 13% y el 14%. Así, en conjunto estas cuatro ramas de la actividad económica sumaron el 60% del valor agregado subregional. De otro lado, los sectores económicos de menor representatividad fueron agricultura y transporte, ambos con el 6,6%, mientras que suministro de electricidad, gas y agua tan solo aportó el 2,8%.

### **3.2.1.2. Dimensión sociocultural**

#### **3.2.1.2.1. Distribución de la población**

Es importante tener en cuenta que, entre las nueve subregiones de Antioquia, el Bajo Cauca se ubica como la quinta por tamaño de población; con 312.331 habitantes, concentra el 4,7 % del total departamental. Caucasia es por mucho el municipio con la mayor cantidad de habitantes: representa el 37,7 % del total de la subregión, poco más del doble de lo aportado por el municipio de El Bagre (16,1 %), el segundo en número de habitantes; así, se ubica en el contexto departamental como el octavo territorio más poblado, superado únicamente por cuatro municipios del Valle de Aburrá (Medellín, Bello, Itagüí y Envigado), además de Apartadó, Turbo y Rionegro. Entre el resto de municipios que conforman el Bajo Cauca las diferencias poblacionales no son muy marcadas, a excepción de Nechí, que con

apenas 27.915 habitantes tiene menos del 10 % del total de la población de la subregión.

Aproximadamente el 61,1 % de su población está ubicada en las cabeceras municipales. No obstante, entre los municipios se observa una realidad disímil: mientras que en Caucasia más del 80 % de los habitantes residen en áreas urbanas, en Cáceres lo hace solo el 23,1 %; entre El Bagre, Zaragoza y Nechí la distribución de la población es relativamente homogénea entre áreas urbanas y rurales (Tabla 6).

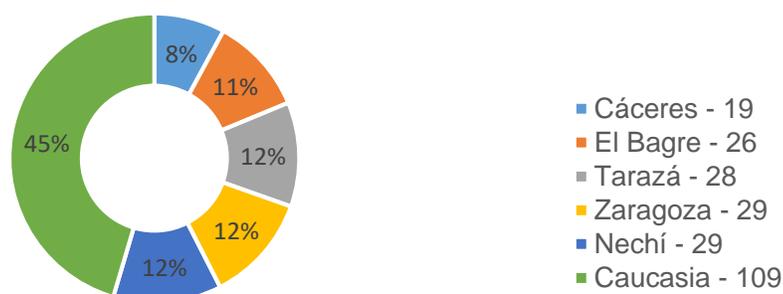
Tabla 6. Proyecciones de población municipios del Bajo Cauca, 2017

Municipio	Cabecera	Resto	Total
Caucasia	97.386	20.284	117.670
El Bagre	26.065	24.177	50.242
Tarazá	28.835	16.248	45.083
Cáceres	9.204	30.714	98.918
Zaragoza	14.291	17.212	31.503
Nechí	14.912	13.003	27.915
<b>Total Bajo Cauca</b>	<b>190.693</b>	<b>121.638</b>	<b>312.331</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, p. 6)

En términos de densidad poblacional, el Bajo Cauca también se ubica en la quinta posición entre las subregiones, por debajo del Oriente, el Suroeste y el Urabá; registra 36 habitantes/km<sup>2</sup>, lo que equivale a una tercera parte de la densidad total del departamento. En el ámbito municipal, al igual que en número de habitantes, Caucasia es el municipio con la densidad más alta, incluso por encima de la media departamental, ya que registra 109 habitantes/km<sup>2</sup>; los demás municipios, exceptuando a Cáceres, tienen en promedio 28 habitantes/km<sup>2</sup> (Figura 8).

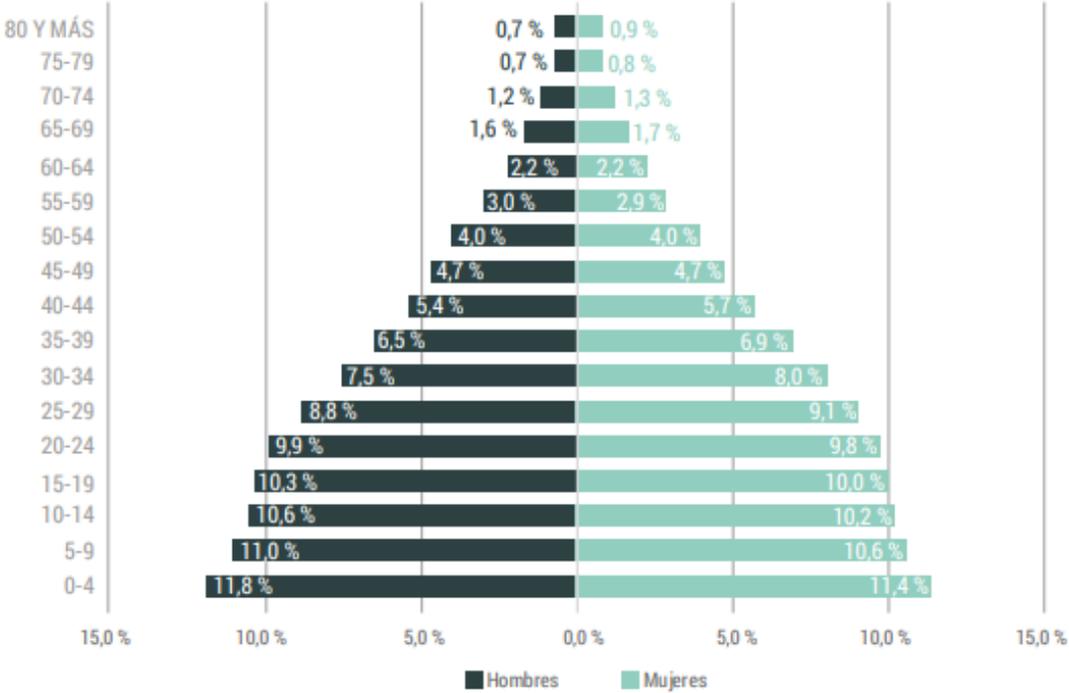
Figura 7. Densidad poblacional del Bajo Cauca habitantes / km<sup>2</sup>



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, p. 7)

La distribución de la población según sexo es bastante homogénea en el Bajo Cauca antioqueño, ya que el 50,1 % corresponde a hombres. Por su parte, la estructura etaria es piramidal, lo que significa que el grueso de su población es joven o adulta-joven y que el número de habitantes va decreciendo en la medida en que aumentan los intervalos de edad; así, el 52,7 % de sus habitantes tienen menos de 25 años y tan solo el 6,7 % tiene más de 60 (Figura 9). Lo anterior deja al descubierto aspectos importantes en términos de mano de obra y de oportunidades para calificarla y retenerla, pues es posible observar una alta carga de población dependiente (un tercio del total de la subregión es menor de 15 años); asimismo, el 60,6 % están en edad de trabajar y de estos el 47,7 % están entre los 15 y los 30 años, lo que puede entenderse como mano de obra menos calificada.

Figura 8. Distribución de la población por edades en el Bajo Cauca, 2017



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, p. 7)

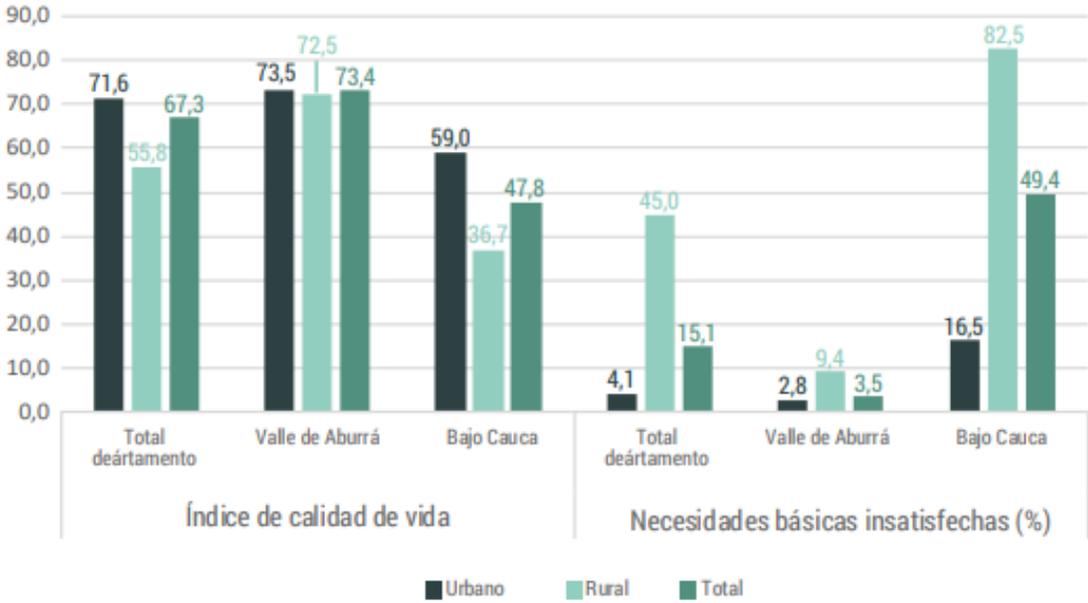
**3.2.1.2.2. Calidad de vida**

En la última Encuesta de Calidad de Vida para Antioquia (año 2013), la subregión aparece con el Índice de Calidad de Vida (ICV) más bajo de todo el departamento con apenas 47,8 puntos (Figura 10). Este indicador dista, con respecto al Valle de

Aburrá, en 25,6 puntos y en 19,5 frente al total departamental. La calidad de vida de la población rural es aún más baja para esta subregión (36,7 puntos), mientras que las áreas urbanas están por encima de los niveles registrados por el agregado poblacional (59 puntos).

El porcentaje de hogares de esta subregión con al menos una necesidad básica insatisfecha (NBI) es superior a los niveles registrados por las demás subregiones y por todo el departamento. Así, el Bajo Cauca tiene el 49,4 % de sus hogares en condición de pobreza; es decir, 34,4 % más que el acumulado para Antioquia (15,06 %), sin olvidar la gran desigualdad que existe entre esta subregión y el Valle de Aburrá, que tan solo registra el 3,5 % de sus hogares en esta condición. Así mismo, llaman la atención los hogares de las áreas rurales, pues son los más pobres de todo el departamento.

Figura 9. Índice de Calidad de Vida y Necesidades Básicas Insatisfechas, Bajo Cauca vs. Antioquia – Valle de Aburrá, 2013



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, p.8)

### 3.2.1.2.3. Servicios públicos

Para identificar el desarrollo y la equidad de un determinado territorio se puede estudiar el bienestar de su población y la conectividad con el resto de las regiones. Así, es útil el análisis de los servicios públicos que se ofrecen y cómo estos se distribuyen entre la población.

#### 3.2.1.2.3.1. Acueducto

El Bajo Cauca cuenta con 38.901 suscriptores al servicio de acueducto entre residencias, establecimientos comerciales e industriales (Tabla 7). La subregión representa el 2,5 % del total de suscriptores del departamento, y entre el 2014 y el 2016 se incrementaron en 16,4 % para el acueducto. En cuanto a tipo de servicio, los residenciales abarcan el 94,2 % de la subregión; el estrato 1 representa más del 60 % de las suscripciones y la participación de los estratos altos es nula, mientras que el comercio representa el 5,3 %. La marginalidad de residencias urbanas pertenecientes a estratos altos y de industrias puede entenderse como un indicador de bajo desarrollo en el Bajo Cauca.

El municipio de Caucasia supera por mucho a los demás municipios en número de suscriptores, tanto residenciales como comerciales; registra un total de 17.892, es decir, el 46 % de todo el Bajo Cauca; las suscripciones residenciales representan el 42,9 % de la subregión, mientras que las comerciales el 2,9 %. El Bagre es el segundo municipio con el mayor número de afiliados (18,2 %), mientras que el municipio con el nivel más bajo para este servicio es Nechí, con apenas una participación del 7,3 %.

Tabla 7. Suscriptores de acueducto del Bajo Cauca antioqueño según tipo de servicio, 2016

Municipios	Residencial						Subtotal 2016	Comercial	Industrial	Otros
	Estrato									
	1	2	3	4	5	6				
Cáceres	883	1.888	0	0	0	0	2.771	118 (a)	0 (a)	27 (a)
Caucasia	9.576	5.097	2.017	7	0	0	16.697	1.126	0	69
El Bagre	4.900	1.871	71	0	0	0	6.842	206	0	38
Nechí	2.256	311	80	0	0	0	2.647	178	0	30
Tarazá	2.981	1.422	28	0	0	0	4.431	321	0	44
Zaragoza	1.819	1.333	88	0	0	0	3.240	116 (a)	0	...
<b>Total Bajo Cauca</b>	<b>22.415</b>	<b>11.922</b>	<b>2.284</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36.628</b>	<b>2.065</b>	<b>0</b>	<b>208</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, p.10)

### 3.2.1.2.3.2. Energía eléctrica

En cuanto al servicio de energía eléctrica, la cobertura en la subregión no es muy diferente a la del servicio de acueducto, aunque el total de suscriptores es mucho más alto. De esta manera, la subregión registra un total de 63.753 suscriptores (Tabla 8), lo que equivale al 3,5 % de todo el departamento, siendo el tipo residencial el de mayor participación con el 90,9 % y los hogares de estratos más bajos los que registran mayor cantidad de suscripciones. Al igual que en el servicio de acueducto, el comercio se ubica en el segundo lugar con una participación del 8,3 %; la industria, por su parte, registra 189 suscripciones, es decir, el 0,3 %. Entre el 2014 y el 2016, el Bajo Cauca incrementó su cobertura en energía eléctrica en 19,3 %.

Caucasia y El Bagre son los municipios con el mayor número de suscripciones a este servicio; no obstante, el primero posee poco menos del doble de cobertura que El Bagre y aporta casi el 50 % de los suscriptores de uso comercial de la subregión; así las cosas, ambos municipios cubren el 60 % del total del Bajo Cauca. Por su parte, Zaragoza y Nechí son los municipios con los más bajos niveles de participación: de manera conjunta aportan alrededor del 15 %.

Tabla 8. Suscriptores de energía eléctrica por tipo de servicio según cabeceras municipales del Bajo Cauca antioqueño, 2016

Municipios	Residencial						Subtotal 2016	Comercial	Industrial	Otros
	Estrato									
	1	2	3	4	5	6				
Cáceres	4.892	802	8	7	1	0	5.710	377	38	47
Caucasia	11.590	7.773	2.789	167	8	0	22.327	2.524	67	86
El Bagre	8.505	3.624	414	30	0	0	12.573	887	27	58
Nechí	3.720	594	67	13	0	0	4.394	375	9	41
Tarazá	5.224	2.940	69	27	0	0	8.260	722	33	81
Zaragoza	3.000	1.642	23	6	0	0	4.671	394	15	37
<b>Total Bajo Cauca</b>	<b>36.931</b>	<b>17.375</b>	<b>3.370</b>	<b>250</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>57.935</b>	<b>5.279</b>	<b>189</b>	<b>350</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, p. 11)

### 3.2.1.2.4. Infraestructura

Para el 2015, el Bajo Cauca antioqueño contaba con 1.570 kilómetros en vías: el 74,9 % de estas correspondía a la red vial terciaria, mientras que las vías primarias y secundarias sumaban cerca del 36 %, lo que deja al descubierto la falencia vial de la subregión. En el ámbito departamental, el Bajo Cauca tan solo aportaba el 8,6

% de la red vial y su densidad estaba por debajo de la registrada por el departamento: mientras este registraba 0,29 kilómetros/km<sup>2</sup>, la subregión 0,18 kilómetros/km<sup>2</sup> (Tabla 9). Para dicho año, Caucasia era el segundo municipio con la mayor longitud vial (350 kilómetros) y con la mayor densidad (0,33 kilómetros/km<sup>2</sup>), mientras que El Bagre tenía las cifras más bajas de toda la subregión con 141 kilómetros y 0,07 kilómetros/km<sup>2</sup>.

Actualmente el panorama vial con el que cuenta el Bajo Cauca arroja un índice de accesibilidad bastante precario en comparación con otras subregiones de Antioquia, debido a la gran distancia con la región central y a la escasa disposición de vías (depende de un solo eje para su comunicación con el resto del sistema urbano). Asimismo, la subregión, junto con el Urabá, presenta los más bajos indicadores de densidad vial y de cobertura respecto a la población rural.

El Bajo Cauca le aporta al departamento solo el 4,2 % del transporte de pasajeros y el 4 % del transporte de carga. Caucasia es el nodo de mayor importancia, seguido de Tarazá y Cáceres en atracción de pasajeros, mientras que en generación de carga estos municipios presentan una participación casi marginal, especialmente Cáceres.

Tabla 9. Densidad vial por categoría municipios del Bajo Cauca, 2015

Municipios	Longitud red vial primaria (km)	Densidad vías primarias (km/km <sup>2</sup> )	Longitud red vial secundaria (km)	Densidad vías secundarias (km/km <sup>2</sup> )	Longitud red vial terciaria (km)	Densidad vías terciarias (km/km <sup>2</sup> )	Total longitud vial (km)	Extensión por municipio (km <sup>2</sup> )	Densidad vial total (km/km <sup>2</sup> )
Cáceres	52.96	0.027	81.6	0.041	245.6	0.123	380.16	1.996	0.19
Caucasia	69.13	0.065	47.77	0.045	232.7	0.22	349.61	1.058	0.33
El Bagre	0	0	3.98	0.002	137.3	0.07	141.28	1.951	0.072
Nechí	0	0	17.75	0.019	146.4	0.158	164.15	925	0.177
Tarazá	27.81	0.018	0.62	0	217.9	0.138	246.33	1.578	0.156
Zaragoza	24.46	0.023	67.7	0.063	196.8	0.183	288.96	1.077	0.268
<b>Total Bajo Cauca</b>	<b>174.36</b>	<b>0.02</b>	<b>219.43</b>	<b>0.026</b>	<b>1176.7</b>	<b>0.137</b>	<b>1.570,49</b>	<b>8.585</b>	<b>0.183</b>

Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, p. 15)

De otro lado, desde el 2014 el Gobierno nacional ha puesto en marcha el proyecto Autopistas para la Prosperidad, bajo el cual las infraestructuras viales se asumen como un factor de cambio con efectos directos en el desarrollo y la competitividad de los territorios. En el departamento, el principal objetivo es la conexión de Medellín y de otros municipios de Antioquia con el resto del país para favorecer la integración urbano-regional y la economía nacional; de tal manera que se pueda fortalecer la accesibilidad, generar conexiones y disminuir los tiempos de desplazamientos, así

como los costos asociados a estos (Gobernación de Antioquia, Universidad de Antioquia, Universidad Pontificia Bolivariana y Sistema General de Regalías, 2015).

En el departamento hay 36 municipios identificados como parte de la zona de influencia directa de este proyecto. La subregión del Bajo Cauca está directamente impactada, ya que Caucasia se destaca como uno de los centros urbanos con la mayor complejidad funcional después de Medellín. Cabe señalar que la subregión estará influenciada por el desarrollo de la autopista Norte.

El Bajo Cauca recibirá anualmente vía impuesto de industria y comercio ingresos cercanos a los 2.000 millones de pesos, es decir, un incremento anual del 143 % por efecto directo de las obras de las Autopistas para la Prosperidad. Asimismo, durante la fase de construcción se estarán generando 2.633 empleos y otros 3.290 puestos de trabajo inducidos. Se proyecta que el comercio interno se incremente en promedio 5 %, equivalente a 1.172 toneladas semanales más de carga, y que la producción agrícola aumente en 144 %, es decir, 8.400 toneladas anuales. Finalmente, se prospecta que para la fase de operación el PIB de la subregión se incremente en un promedio anual de 1,4 %. Este crecimiento económico se verá reflejado en un aumento significativo de acceso a las oportunidades y ejemplo de esto es la cobertura de servicios, que podría incrementarse en un 107 %.

Otro de los aspectos esenciales de las Autopistas es la reducción en los tiempos de desplazamiento. Para esta subregión, el tiempo de recorrido hacia Medellín se reducirá en promedio en un 32 %, una de las reducciones más altas junto con las que tendrán el Urabá y el Magdalena Medio. El municipio de Zaragoza disminuirá su recorrido en un 60 %, siendo el mayor impacto entre los municipios de la zona de influencia; El Bagre lo hará en más del 50 %, lo que equivale a una diferencia de más de cinco horas respecto al tiempo actual de viaje; por su parte, los recorridos de Caucasia y Nechí disminuirán en poco más de dos horas. Todo lo anterior favorecerá el incremento en el flujo de pasajeros y de carga de estos municipios.

Cabe señalar que el cambio significativo en infraestructura vial y la ampliación de las áreas de servicio en esta subregión no bastarían para que la subregión superara el último lugar en cuanto la atractividad urbana. Aunque Caucasia, El Bagre y Zaragoza podrían incrementar sus niveles de atractividad urbana, la baja integración entre estos no ofrece ventajas comparativas con las otras ocho subregiones. El potencial de desarrollo territorial que originaría el mejoramiento de las vías y las posibilidades de integrar un corredor nacional deben ir acompañados por inversiones público-privadas que mejoren la capacidad funcional de los municipios, con el fin de fortalecer los centros urbanos de la subregión.

Figura 10. Trazado de las Autopistas para la Prosperidad en Antioquia, Bajo Cauca



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, p.17)

### 3.2.1.3. Dimensión ambiental

Desde el contexto ambiental vemos que nuestro proyecto no afecta ni lo hídrico ni lo geológico, impacta el mejoramiento en la calidad de vida, dado que se generan condiciones del mejoramiento del entorno social porque cualificamos personal en las diferentes empresas del sector hotelero y de alojamiento, del municipio de Cauca y Tarazá.

## 3.3. EL CLIENTE

### 3.3.1. Caracterización del usuario o consumidor

Después de analizar la información de la región del Bajo Cauca, encontramos que el sector del alojamiento tiene una participación del 14.8% en referencia con las demás actividades que desarrollan los diferentes sectores empresariales. Por eso, nuestros principales clientes serán el sector de alojamiento del municipio de Cauca y Tarazá de acuerdo nuestros servicios ofrecidos.

Es importante tener en cuenta que en la Norma Técnica Sectorial Hotelera NTS006 está definida la clasificación y la categorización de los diferentes establecimiento que prestan este servicio.

Los establecimientos de alojamiento y hospedaje se clasifican según la modalidad en la prestación de servicios, de la siguiente forma:

- Albergue, refugio, hostel.
- Apartahotel.
- Apartamentos turísticos.
- Alojamiento rural – lodge.
- Hotel.
- Posadas turísticas
- Recinto de campamento o camping.

Y para la categorización de los hoteles los factores de evaluación se dividen en:

- Requisitos de planta.
- Requisitos de accesibilidad.
- Requisito de servicio.
- Normativa legal.

### **3.3.2. Cubrimiento geográfico**

Según informe de estudios económicos realizado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, realizado en el mes de marzo del 2019, se encuentra que, entre las nueve subregiones de Antioquia, el Bajo Cauca se ubica como la quinta por tamaño de población; con 312.331 habitantes, concentra el 4,7 % del total del departamento de Antioquia. (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019)

Figura 11. División política y localización de la subregión del Bajo Cauca



Fuente: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2019, p. 4)

El municipio de Caucasia representa el 37,7 % del total de la subregión, poco más del doble de lo aportado por el municipio de El Bagre (16,1 %), el segundo en número de habitantes; así, se ubica en el contexto departamental como el octavo territorio más poblado, superado únicamente por cuatro municipios del Valle de Aburrá (Medellín, Bello, Itagüí y Envigado), además de Apartado, Turbo y Rionegro. Entre el resto de municipios que conforman el Bajo Cauca las diferencias poblacionales no son muy marcadas, a excepción de Nechí, que con apenas 27.915 habitantes tiene menos del 10 % del total de la población de la subregión.

Alrededor del 61.1% de la población vive en el caso urbano, mientras que en Cáceres lo hace solo el 23,1%, el Bagre, Nechí y Zaragoza la población es semejante entre las áreas urbanas y rurales.

Es importante aclarar, que nuestros clientes son las empresas del sector hotelero y de alojamiento, del municipio de Caucasia y Tarazá.

### 3.3.3. Comportamiento de compra de los servicios

La venta de servicios del centro de consultoría y asesoría social y empresarial de la Seccional Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia, son inicialmente a demanda

de las empresas que lo requieran, pero se tendrán cursos y capacitaciones permanente para toda la comunidad de la subregión del Bajo Cauca.

### 3.3.4. Listado de clientes potenciales

A continuación, describiremos algunos de los clientes potenciales que se encontraron en el municipio de Caucasia, para un total de dieciséis (16) lugares de hospedaje y alojamiento:

Tabla 10. Listado de clientes municipio de Caucasia

HOTEL	DIRECCIÓN Y TELÉFONO	
Hostería Horizontes	Cra. 20 #11-2, Troncal, Bomba Terpel 317 6580496 (4) 8393908	
Hotel Caucasia	Cl. 24 #429, B. Kennedy (4) 8393272 (4) 8393273 3105196536	
Hotel La Rotonda	Cra. 20 # 5ª-15, 313 4324926	

HOTEL	DIRECCIÓN Y TELÉFONO	
Hotel y Restaurante Mesón del Gitano	Km 5 troncal a la Costa, desde el municipio de Caucasia, Ant. Vereda Campo Alegre (4) 8382905	
Hotel Luxor	Cl. 30 #191	
Hotel Frutas Del Lago	Troncal El lago local # 2 (4) 8392032	
Hotel San Rafael	Vía la costa 315 2835249	
Hotel Canoa Inn	Cra N°27-27 Frente al C.C. Viva Éxito 318 7811622	

HOTEL	DIRECCIÓN Y TELÉFONO	
Hotel Tania	Cl. 30 #18 85, (4) 8390029	
Hotel Beijing	Cl. 20 #161, (4) 8391750	
Hotel Samurai Casa	Cra. 20 # 28-33	
Hotel Chambacu	Troncal la Costa, Km 5 (4) 8392946 3127985391	

HOTEL	DIRECCIÓN Y TELÉFONO	
Hotel Malecón	Troncal, la Ye vía a la costa (4) 8390044 (4) 8395230 3146802722	
Hotel El Sol	Cra. 2º-Nº7-7 Frente al C.C. Viva Éxito (4) 8394080	
Hotel El Palmar de Caucasia	Barrio La Ye (4) 8395166	
Hotel Acapulco	Calle 21 N°2-75 (4) 8395335 (4) 8395336 (4) 8395028 (4) 8395899	

Fuente: Elaboración propia, 2020

Listado de clientes potenciales que se encontraron en el municipio de Tarazá, para un total de once (11) lugares de hospedaje y alojamiento:

Tabla 11. Listado de clientes municipio de Tarazá

HOTEL	DIRECCIÓN Y TELEFONO	
Hotel La Cascada Ice	Cl. 30 # 29 - 30	
Hotel La Bomba	Cl. 25 # 32 - 43	
Hotel Taraza Metrópolis	Cra. 31 #28 – 67 313 6614016	
Hotel El Viajero	Cll 36 #46 – 21 Carretera troncal vía la Costa 310 5221014	

HOTEL	DIRECCIÓN Y TELEFONO	
Hotel El Maderal	Vía la Costa	
Hotel Monteverde	Vía la Costa 320 5598476	
Hotel La troncal	Vía a la costa 323 5834391	
Hospedaje Taraza	Vía a la costa	

HOTEL	DIRECCIÓN Y TELEFONO	
Hotel Casa Blanca	Taraza (Ant.)	
Hotel M	Cl. 35 #34-2 Taraza (ant.)	
Hotel Kilometro 0	Corregimiento el Doce. Taraza (ant.)	

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 3.4. INVESTIGACION DE MERCADOS

#### 3.4.1. Objetivo

Realizar el diagnóstico del comportamiento del mercado, análisis de clientes, definición de precios y medios de comercialización de los servicios que se pretenden ofrecer para determinar la factibilidad de la creación de un Consultorio social y empresarial de la seccional Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia.

### **3.4.2. Tipo de investigación y metodología**

Para la realización de este estudio se aplicará el tipo de investigación descriptiva porque proporciona la información necesaria para determinar la factibilidad de la creación de un consultorio social y empresarial en la seccional del Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia, que permitirá conocer el comportamiento del mercado al que se pretende ingresar, identificando los posibles clientes, así como sus necesidades y expectativas sobre los servicios que se pretenden ofrecer.

Su metodología se fundamentará en un diseño investigativo de estudio no experimental, el cual no manipula deliberadamente las variables que busca interpretar, sino que se centra en observar los fenómenos de su interés en su ambiente natural, para luego describirlos y analizarlos sin necesidad de emularlos en un entorno controlado<sup>27</sup>.

### **Fuentes de información**

La recolección de información se realizará a través de fuentes primarias por medio de la aplicación de encuestas a varias empresas del sector hotelero (hoteles – hospedajes) en los municipios de Caucasia y Taraza del Bajo Cauca Antioqueño, las cuales son potenciales clientes de los servicios que pretende ofrecer el consultorio social y empresarial en esta región.

### **Universo**

El universo que se toma como fuente en el desarrollo del estudio tal como se mencionaba anteriormente, está determinado por las empresas del sector hotelero (hoteles – hospedajes) de los municipios de Caucasia y Tarazá que podían estar interesados en utilizar los servicios de consultoría, asesoría y capacitación.

En este caso, es importante señalar que según los registros de la Cámara de Comercio la cantidad de hoteles que cumplen con toda la reglamentación y documentación para su funcionamiento legal, es un total de once (11) hoteles en el municipio de Tarazá y dieciséis (16) hoteles en el municipio de Caucasia. Esta será la cantidad de hoteles que se toma como punto de referencia para realizar la muestra para el desarrollo del proyecto.

---

<sup>27</sup> Investigación no experimental, (25 de 04 de 2020) Obtenido de:  
<https://concepto.de/investigacion-no-experimental/#ixzz6LTUDAwY>

## Muestra

Para la aplicación de las encuestas y teniendo en cuenta el tamaño del universo, la muestra estará conformada por cinco (5) hoteles – hospedajes del municipio de Caucasia que representan el 31,25% del universo y cinco (5) hoteles –hospedajes del municipio de Taraza que representan el 45,45% del universo. En ambos municipios se tuvieron en cuenta hoteles tanto de la zona urbana como rural (Troncal –vía la costa).

Para definir el tamaño de la muestra de este estudio, influyeron directamente dos aspectos relevantes: El primero de ellos la situación actual de la pandemia del COVID -19 que generó que muchas de estas empresas (hoteles – hostales) estuvieran cerradas y que las investigadoras no pudieran viajar a los dos municipios seleccionados a realizar el trabajo de campo. El segundo, los graves problemas de seguridad de esta región donde la extorsión telefónica es uno de los principales delitos generando temor a los administradores y empleados para responder encuestas por medio telefónico o virtual.

Para este estudio de mercado se realizaron en total diez (10) encuestas, clasificadas de la siguiente manera:

Tabla 12. Listado Hoteles Encuestados

Hoteles Caucasia	Hoteles Taraza
Hotel Acapulco	Hotel Metrópolis Taraza
Hotel Frutas del lago	Hotel San Fernando – El 15
Hotel El Palmar de Caucasia	Hotel Casa Blanca
Hotel Caucasia	Hotel El Viajero
Hostería Horizontes.	Hotel Cascada Ice

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 3.4.3. Tabulación y presentación de resultados

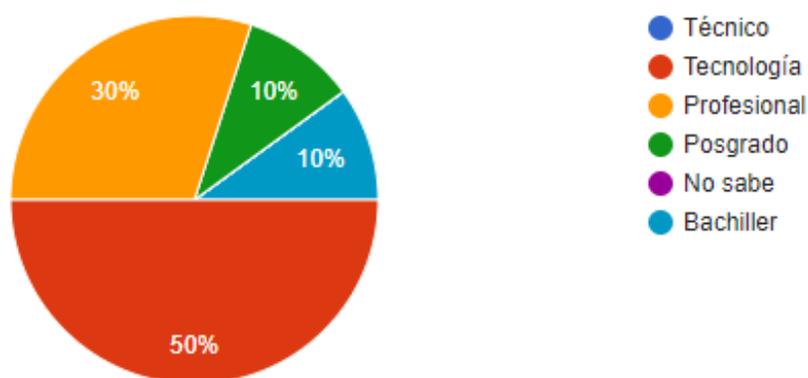
El desarrollo de este estudio, además de incluir la recolección de información, exige la tabulación y análisis de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a los diez (10) hoteles o empresas que prestan el servicio de alojamiento en el municipio de Caucasia y Tarazá.

De esta manera, se toma en cuenta la opinión de diez (10) personas, las cuales se desempeñan como administradores de estos hoteles o son directamente sus propietarios, intentando conocer su perspectiva ante una serie de preguntas plasmadas en la encuesta que guardan relación directa con el tema objeto de esta investigación.

A continuación, se presentarán los resultados que servirán de base para la construcción del estudio de factibilidad:

### 1. ¿Cuál es el nivel educativo general de sus empleados administrativos?

Figura 12. Nivel educativo empleados administrativos

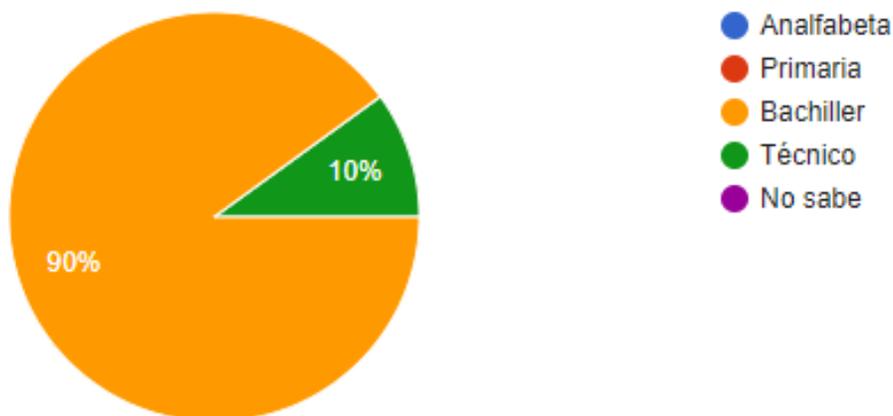


Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo al nivel educativo del personal administrativo en los hoteles encuestados de Tarazá y Caucasia, se encontró que el 50% de ellos son tecnólogos y el otro 50% está distribuido así: 30% son profesionales y el otro 20% tiene posgrado o son bachilleres. Finalmente, con un 0% son técnicos o no saben el nivel educativo.

### 2. ¿Cuál es el nivel educativo general de sus empleados operativos?

Figura 13. Nivel educativo empleados operativos

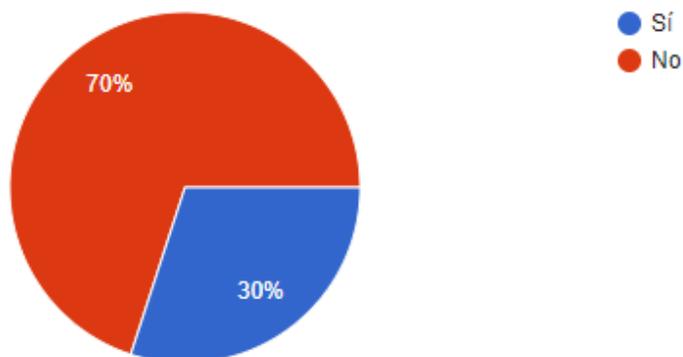


Fuente: Elaboración propia, 2020

Por otro lado, para la segunda pregunta, que está enfocada en el personal operativo, los encuestados responden que prefieren contratar personal con nivel educativo bachiller con un 90%, mientras que el 10% tiene una técnica, por lo tanto, con un 0% son analfabetas, de primaria o no sabe el nivel educativo.

### 3. La empresa/hotel cuentan con un programa de capacitación definido

Figura 14. Empresa/hotel cuenta con programa de capacitación definido

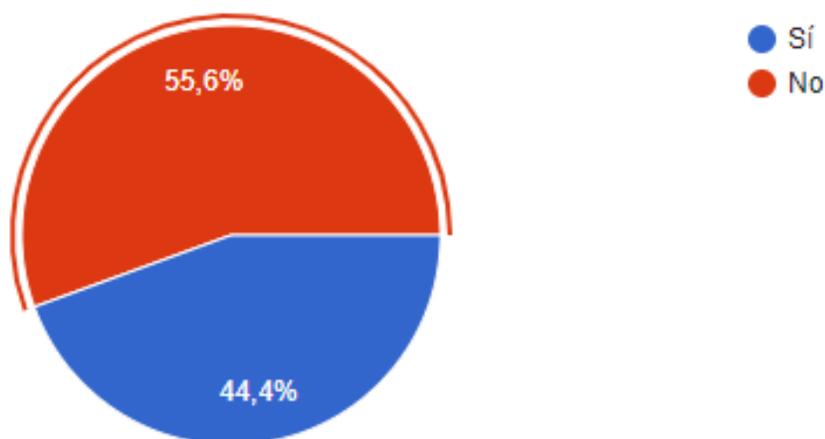


Fuente: Elaboración propia, 2020

En la pregunta tres es evidente que el 70% de los hoteles encuestados de Tarazá y Caucasia, no tiene un programa de capacitación, mientras que un 30% si tiene un plan de capacitación, esto es muy importante saberlo para nuestro trabajo de grado, porque esta sería un área que podemos cubrir con nuestro centro de consultoría y asesoría social.

### 4. ¿Durante el último año se les ha brindado capacitación a sus empleados?

Figura 15. Capacitación a sus empleados durante el último año

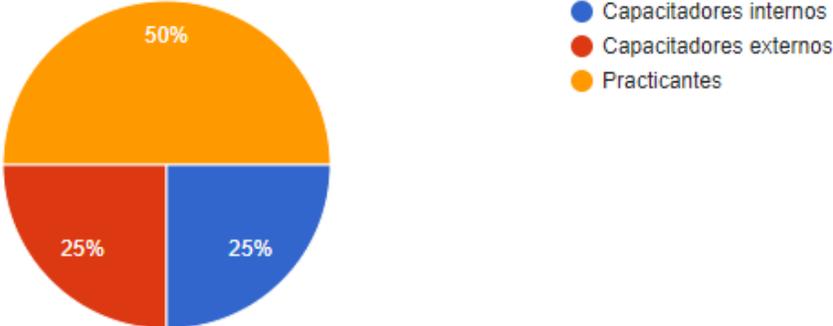


Fuente: Elaboración propia, 2020

En esta pregunta, los hoteles encuestados muestran que, aunque la mayoría no tiene plan de capacitación, como lo manifestaron en la pregunta anterior, en esta muestran que el 55.6%, en el último año sí le han realizado capacitación a su equipo de trabajo, mientras que un 44.4% no han brindado capacitación.

**5. La capacitación brindada a sus empleados ha estado a cargo de:**

Figura 16. La capacitación brindada a sus empleados ha estado a cargo

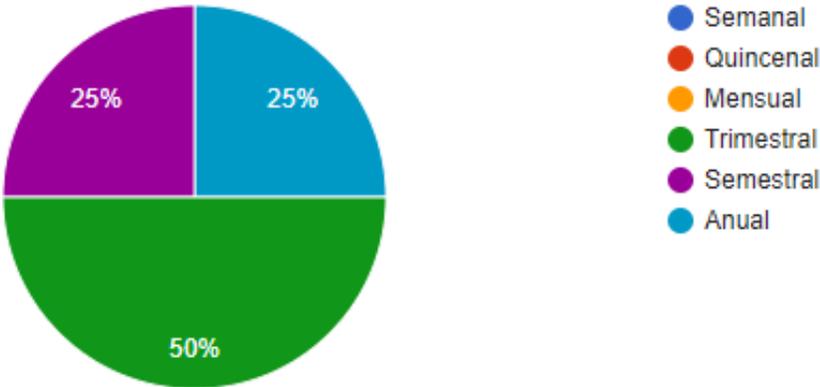


Fuente: Elaboración propia, 2020

Al preguntales a los encuestados, sobre quienes eran las personas que brindan las capacitaciones, un 50% informa que han sido practicantes, mientras que un 25% han sido capacitadores externos o capacitadores del mismo hotel. Lo que muestra que generalmente utilizan personal externo, pero que sea a bajo costo o gratuito, con el objetivo de ayudar al practicante para que ellos cumplan con el plan de estudio y reducir costos pagando a capacitadores externos.

**6. El programa de capacitación con qué frecuencia se ha dictado en los últimos doce meses**

Figura 17. El programa de capacitación con qué frecuencia se ha dictado en los últimos doce meses

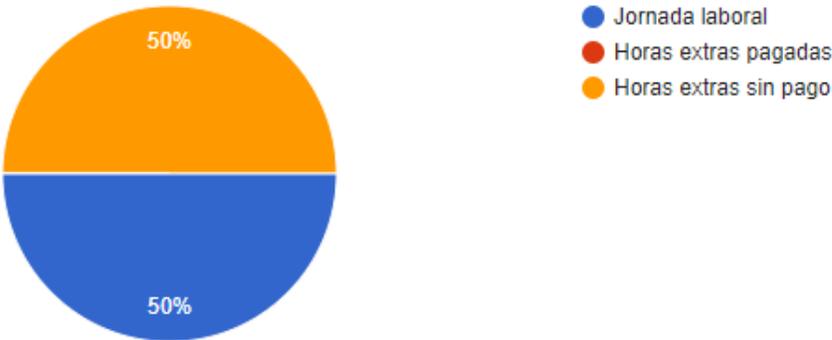


Fuente: Elaboración propia, 2020

Cuando analizamos esta pregunta, nos muestra que los hoteles encuestados les gustan tener a su personal capacitado, un 25% muestra que lo realiza por lo menos una vez al año o semestral, por ultimo un 50% lo realiza cada tres meses, y con un 0% mensual, quincenal y semanal. Cabe destacar que este indicador es importante, nos permite tener una radiografía general de cómo es la dinámica de capacitación en el sector hotelero, y así diseñar herramientas de capacitación y/o actualización para el personal administrativo y/u operativo.

**7. Qué tiempos han sido establecidos para la capacitación de los empleados**

Figura 18. Qué tiempos han sido establecidos para la capacitación de los empleados



Fuente: Elaboración propia, 2020

En cuanto a la disponibilidad del tiempo para asistir a las capacitaciones, fue de a un 50% donde los encuetados manifiesta que el hotel les permite asistir a las capacitaciones dentro de la jornada laboral, mientras que el otro 50% lo realizan por fuera de la jornada laboral y sin pago de las horas extras de dicha actividad; finalmente con un 0% lo realizan en horas extras pagadas.

**8. ¿Cuáles áreas de la empresa han sido capacitadas en el último año?**

Figura 19. Cuáles áreas de la empresa han sido capacitadas en el último año



Fuente: Elaboración propia, 2020

La gráfica es concluyente al mostrar que el 100% del personal capacitado son del aérea operativa; con un 0% las aéreas administrativas y áreas técnicas no han sido capacitadas en el último año.

**9. ¿Por qué no se les ha brindado capacitación a los empleados?**

Figura 20. Por qué no se les ha brindado capacitación a los empleados

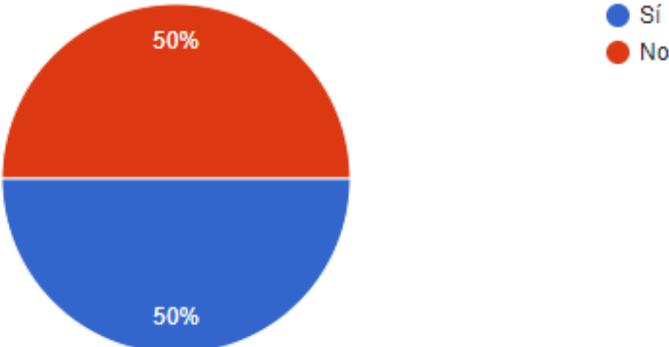


Fuente: Elaboración propia, 2020

En la pregunta del motivo por el cuál no se ha brindado capacitación a los empleados, las respuestas de los encuestados fueron muy diversas, para un 33.3% manifiesta que es cotoso, mientras que el 66.7% restante, se distribuyó cada uno en un 16.7% en que no lo han visto necesario, o no hay el medio para hacerlo, o no le parece importante o no cuenta con profesionales al interior del hotel que pueda realizar las capacitaciones.

**10. ¿Conoce en qué consiste un servicio de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación?**

Figura 21. Conoce en qué consiste un servicio de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación

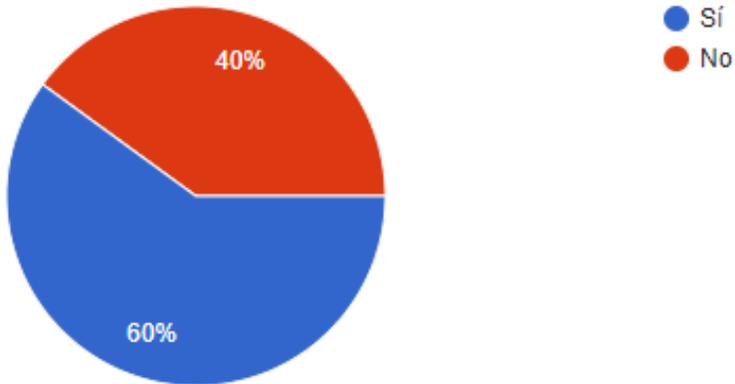


Fuente: Elaboración propia, 2020

Se pudo identificar que para el 50% de los encuestados conocen que es una consultoría, asesoría y capacitación, mientras que el otro 50% no conocen cada una de ellas. Es una información muy pertinente, ya que la región cuenta con centros que realizan estas actividades, lo que nos muestra que no todos acceden a estas estrategias empresariales y comerciales.

**11. ¿Conoce empresas o centros que prestan servicios de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación en la región?**

Figura 22. Conoce empresas o centros que prestan servicios de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación en la región

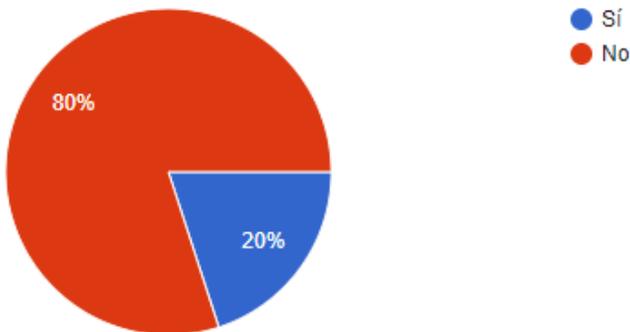


Fuente: Elaboración propia, 2020

Al momento de indagar a los encuestados, si conocen empresas o centros que prestan los servicios de consultoría, asesoría y capacitación, un 60% respondió de manera positiva, mientras que el otro 40% manifestó no conocer estos centros o empresas.

**12. ¿Ha empleado servicios de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación para su empresa?**

Figura 23. Ha empleado servicios de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación para su empresa

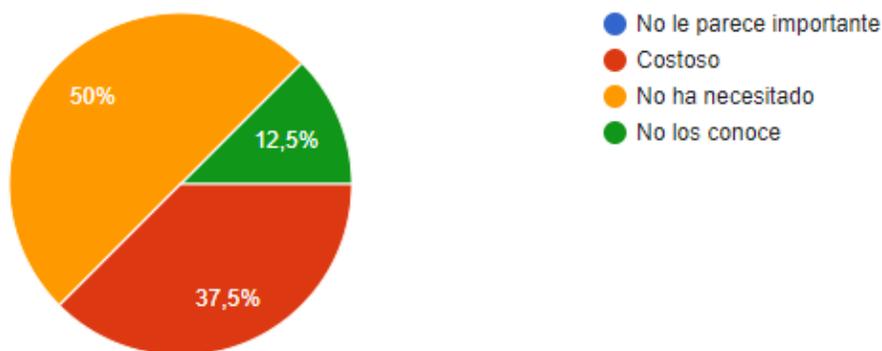


Fuente: Elaboración propia, 2020

El resultado obtenido en esta pregunta es muy impactante, el 80% de los encuestados responden que no ha utilizado ningún servicio de consultoría, asesoría o capacitación, aunque es de esperar este resultado, ya que en la pregunta anterior no lo conocen o aun conociéndolo no lo utilizan; por otro lado, el 20% respondió que sí ha utilizado los servicios.

**13. ¿Por qué no usa servicio de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación?**

Figura 24. Por qué no usa servicio de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación

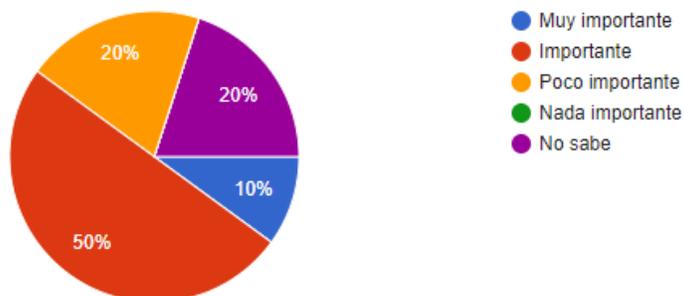


Fuente: Elaboración propia, 2020

En la investigación se obtuvo que de un total del 100% de los encuestados, un 0% no les parece importante; otro 37.5% respondieron que les parece costoso utilizar los servicios de consultoría, asesoría y capacitación; por el contrario, un 12.5% no los conoce y finalmente un 50% respondieron que no lo han necesitado. Al considerar estas respuestas se percibe que el sector está muy fraccionado, al hablarles en la parte del uso de los servicios.

**14. ¿Qué tan importante considera usted la consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación para su empresa/hotel?**

Figura 25. Qué tan importante considera usted la consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación para su empresa



Fuente: Elaboración propia, 2020

Se pudo identificar que, para la muestra seleccionada del sector hotelero encuestado, un 10% respondieron que les parece muy importante las capacitaciones, asesorías o consultoría, por otra parte, un 20% dicen que es poco importante o no sabe; sin embargo, un 50% responde que es importante y con un 0% no sabe. Son respuestas que nos permite identificar a fondo como el usuario percibe el uso del servicio de consultoría, asesoría y capacitación.

**15. ¿Cuál cree usted que es el principal servicio de consultoría que necesita?**

Figura 26. Cuál cree usted que es el principal servicio de consultoría que necesita

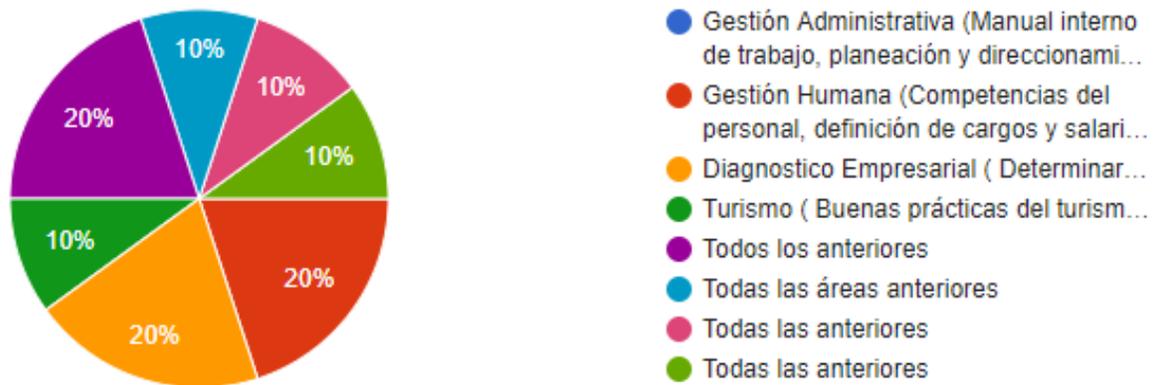


Fuente: Elaboración propia, 2020

Tres hoteles representados cada uno con un 10%, respondieron que les parece importante los cuatro servicios de consultoría que se expusieron en la encuesta, por otro lado, un 10% manifestó que no le interesa por los costos que tiene una consultoría; mientras que otro 10% mostró interés por el tema de gestión humana; en cambio un 20% expresó que Sistemas de gestión integral y gestión financiera serían necesarios para sus hoteles.

**16. ¿Cuál cree usted que es el principal servicio de asesoría que necesita?**

Figura 27. Cuál cree usted que es el principal servicio de asesoría que necesita

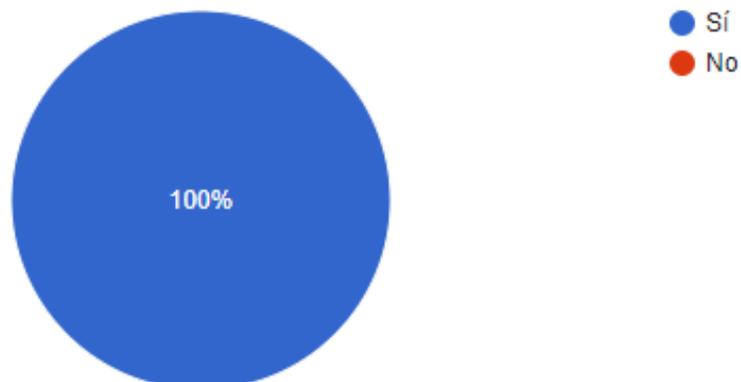


Fuente: Elaboración propia, 2020

De los cuatro servicios de asesoría que se ofrecieron, para un 50% de los encuestados, cinco empresas de las encuestas manifestaron su interés por los cuatro servicios de asesoría, por otro lado, el 20% eligieron gestión humana y diagnostico empresarial, solo un 10% les parece importante la gestión administrativa y turismo.

**17. ¿Considera usted pertinente que se realicen jornadas de formación y/o capacitación para sus empleados?**

Figura 28. Considera usted pertinente que se realicen jornadas de formación y/o capacitación para sus empleados

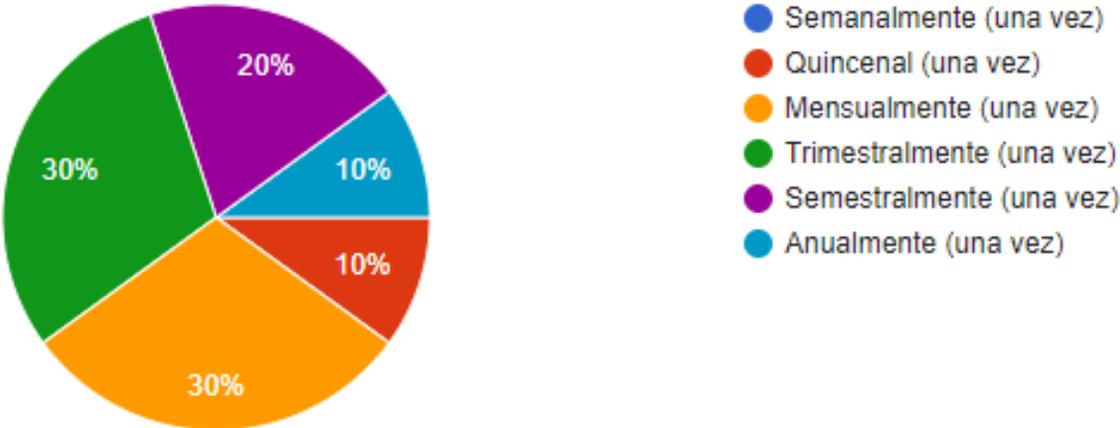


Fuente: Elaboración propia, 2020

Para todos los encuestados se identificaron y les es pertinente que los hoteles realicen jornadas de capacitación para los empleados, fue un resultado unánime con un 100% de respuesta favorable

**18. ¿Cuál es el tiempo que usted considera, puede dedicar su personal al programa de formación y capacitación?**

Figura 29. Cuál es el tiempo que considera, puede dedicar su personal al programa de formación y capacitación

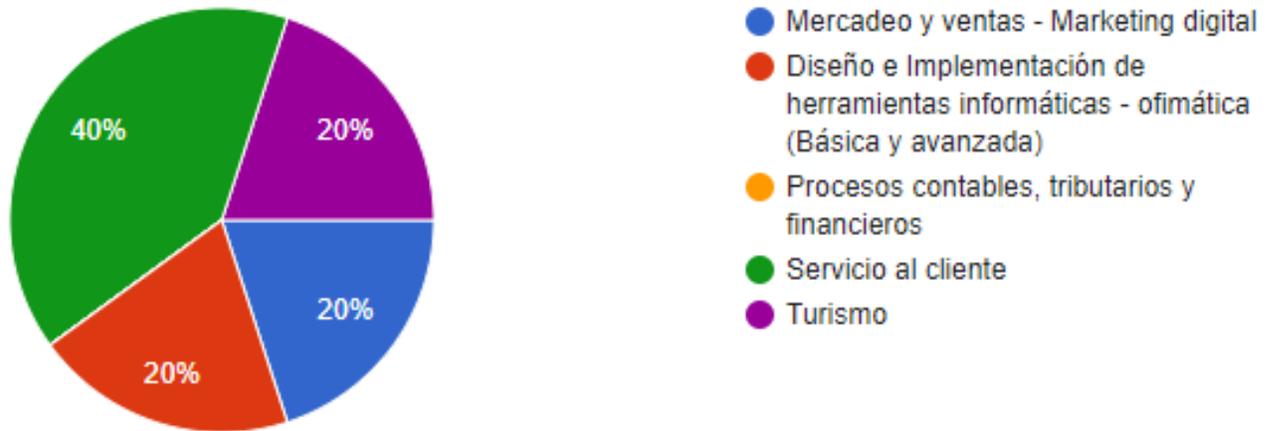


Fuente: Elaboración propia, 2020

En el tiempo que consideran los encuestados para las capacitaciones, se observa un resultado muy heterogéneo, puesto que un 30% consideran que las capacitaciones sean mensual o trimestralmente, entretanto un 10% creen pertinente que sea quincenal o anual; finalmente con un 20% opinan que las capacitaciones podrían realizar semestralmente; a ninguna encuestado le pareció apropiado las capacitaciones semanales.

### 19. ¿Cuáles temas le interesan para la capacitación del personal?

Figura 30. Cuáles temas le interesan para la capacitación del personal



Fuente: Elaboración propia, 2020

Como se visualiza en la gráfica, de las cinco opciones de capacitación, los encuestados con un 0% no consideraron trascendental la capacitación de procesos contables, tributarios y financieros; por el contrario, las capacitaciones más elegidas fueron; Mercadeo y venta, Diseño e implementación de herramientas informáticas; y finalmente con un 40% el turismo es el más preferido para los encuestados.

### 20. En caso de requerir un servicio de asesoría, consultoría y/o capacitación ¿Cuál de las siguientes opciones tomaría?

Figura 31. En caso de requerir un servicio de asesoría, consultoría y/o capacitación. ¿Cuál de las siguientes opciones tomaría?

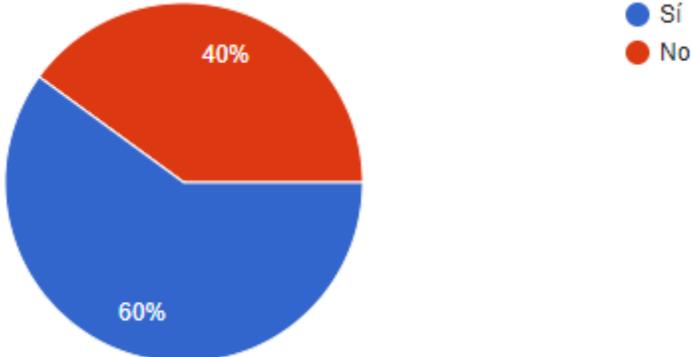


Fuente: Elaboración propia, 2020

Para los encuestados, les pareció relevante, con un 55,6% que alguno de los servicios de consultoría, asesoría y capacitación sea realizado por un centro de una institución universitaria; y con un 44,4% de encuestados opto por un centro gratuito, ningún encuestado seleccionó la opción de una empresa reconocida en el mercado.

**21. ¿Estaría dispuesto a pagar dinero por un servicio de asesoría, consultoría empresarial y/o capacitación?**

Figura 32. *Estaría dispuesto a pagar dinero por un servicio de asesoría, consultoría empresarial y/o capacitación*

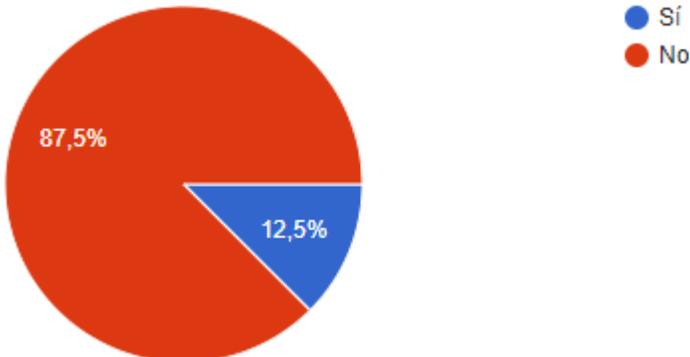


Fuente: *Elaboración propia, 2020*

Cuando se les consultó a los encuestados, sobre la posibilidad de invertir en alguna consultoría, asesoría o capacitación, con un 60% respondieron de manera afirmativa, que estarían dispuestos a pagar por dichos servicios; por el contrario, con un 40% respondieron de manera negativa, lo que significa que no estarían dispuestos a pagar por los servicios.

**22. ¿Cuenta la empresa/hotel con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación?**

Figura 33. *Cuenta la empresa/hotel con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación*

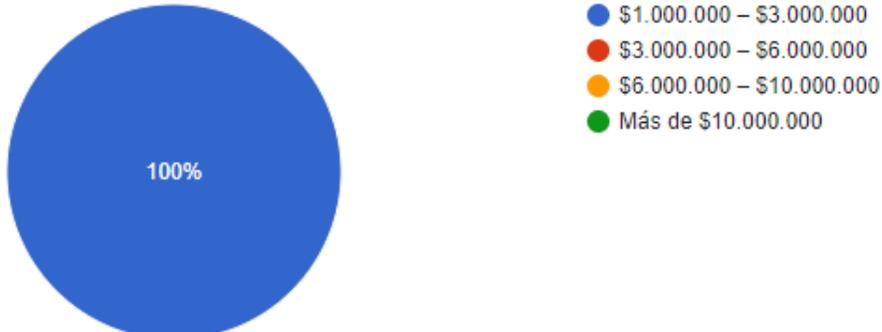


Fuente: *Elaboración propia, 2020*

Al considerar los hoteles tener un presupuesto para las capacitaciones, y con un 87.5% de los encuestados manifestaron no tener recursos para dichos servicios, en cambio con un 12.5% de los encuestados manifestaron que si cuentan con recursos para las capacitaciones de sus empleados.

**23.** Seleccione el rango en el cual estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría para su empresa.

Figura 34. Rango en el cual estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría para su empresa



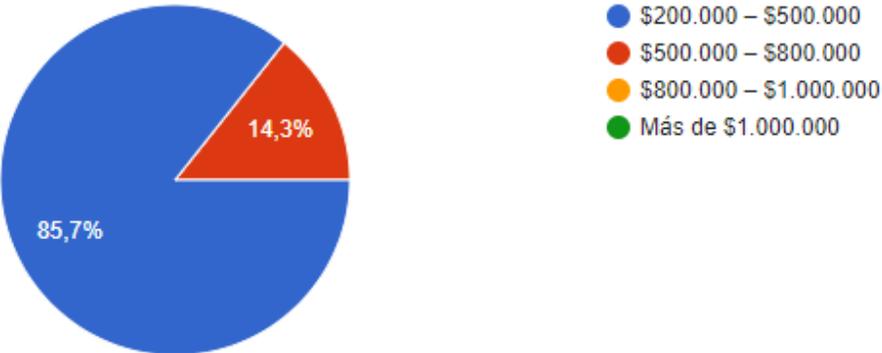
Fuente: Elaboración propia, 2020

Para la pregunta de cuanto estaría dispuesto en pagar el servicio de asesoría, los encuestados respondieron de manera uniforme con un 100%, que estarían dispuesto a pagar entre \$1.000.000 a \$3.000.000.

Es importante aclarar que cada asesoría, tiene diferentes tiempos de duración y valor de acuerdo a la temática abordada y a los requerimientos de cada cliente.

**24.** Seleccione el rango en el cual estaría dispuesto a pagar por un servicio de capacitación para su empresa (valor por persona)

Figura 35. Rango en el cual estaría dispuesto a pagar por un servicio de capacitación para su empresa (valor por persona)

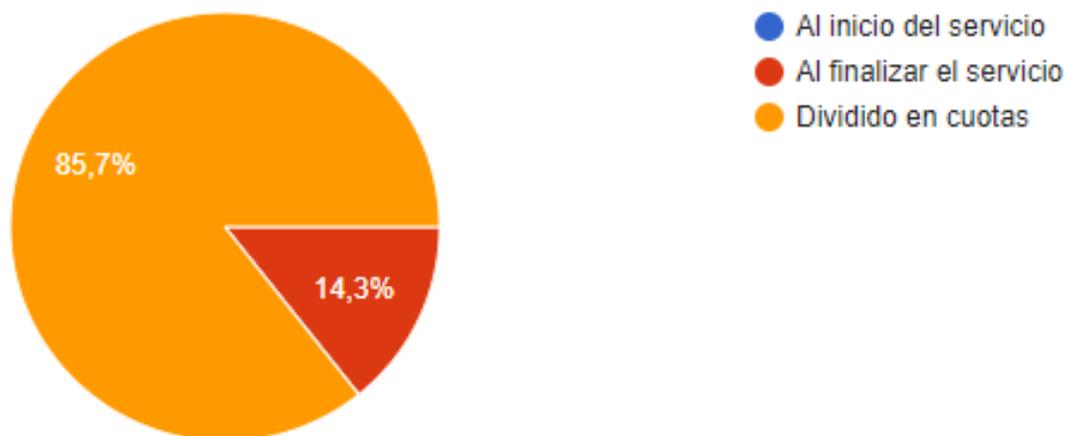


Fuente: Elaboración propia, 2020

Cuando se les preguntó a los encuestado, de cuánto estaría dispuesto a pagar en capacitación por persona; el resultado fue con un 85.7% entre \$200.000 a \$500.000 por persona; sin embargo, con un 14.3% los encuestados sostiene que están dispuesto en pagar entre \$ 500.000 a \$ 800.000 por persona.

**25. ¿Cómo le gustaría pagar un servicio de asesoría, consultoría y/o capacitación?**

Figura 36. Cómo le gustaría pagar un servicio de asesoría, consultoría y/o capacitación



Fuente: Elaboración propia, 2020

Al momento de consultarles como les gustaría realizar el pago, los encuestados con una preferencia del 85.7% se inclinan por pagar por cuotas; mientras que con un 14.3% optan por pagar al finalizar el servicio de consultoría, asesoría y capacitación; por ultimo con un 0% los encuestados no les pareció llamativo el pago al inicio del servicio.

#### **3.4.4. Conclusión general de la investigación de mercado**

Los hoteles o empresas que prestan el servicio de alojamiento en el municipio de Cauca y Tarazá que fueron encuestados, reflejan el estado actual de este sector en la región del Bajo Cauca, la mayoría de ellos son hoteles pequeños y/o familiares, con una vinculación laboral de personal entre 2 y máximo 31 personas, algunos de ellos contratados por prestación de servicios o pagos por días trabajados sin mayor estabilidad laboral.

Varios de los hoteles encuestados están ubicados en la zona urbana de cada municipio, otros están ubicados a lo largo de toda la troncal vía la costa en diferentes corregimientos de Taraza y Caucasia, sus clientes son en su mayoría camioneros y transportadores, personas que están viajando hacia la costa norte de Colombia, comerciantes de diferentes productos, docentes universitarios y empleados de obras de infraestructura que se están realizando en estos lugares.

Se evidencia que la mayoría de los empleados administrativos cuentan con un nivel de formación académico técnico, tecnológico, profesional e incluso posgrado; solo un 10% es bachiller, lo que evidencia que estos empleados cuentan con la formación requerida para el cargo que desempeñan. Por su parte, el personal operativo de los hoteles encuestados en su mayoría cuenta con una formación académica como bachilleres, solo el 10% es técnico.

Al indagar por el tema de capacitación interno en los hoteles se encontraron los siguientes hallazgos significativos: el 70% no cuenta con un programa de capacitación definido, el 55.6% no ha realizado capacitaciones a su personal en el último año, de este porcentaje: los resultados más significativos son el 33% que afirma que no las ha realizado por considerar que es un servicio costoso, el 16.6% considera que no lo ha necesitado, el 16.7% considera que no lo ha necesitado.

Siguiendo con el tema de capacitación interna el 44.4% de los hoteles encuestados, solo el 30% cuenta con un programa de capacitación definido, solo el 44.4% ha realizado capacitaciones a su personal en el último año, este espacio de capacitación ha estado a cargo de estudiantes en un 50%, capacitadores internos un 25% y capacitadores externos un 25%. Se ha realizado en su mayoría con una frecuencia trimestral 50%, semestral 25%, anual 25%. Solo se ha capacitado un área de la empresa, la operativa 100%.

A pesar de los anteriores resultados, el 100% de los hoteles encuestados afirman que consideran importante en tema de capacitación interna para sus empleados, al igual que la asesoría en diferentes temas especialmente los relacionados con atención al cliente y sistema de gestión integral.

De los hoteles encuestados solo el 20% ha empleado servicios de consultoría, asesoría y/o capacitación con entidades externas, este resultado se soporta en que el 50% considera que no lo ha necesitado, el 37.5% considera que es costoso y el 12.5% no conoce este tipo de servicios.

La mayoría de los hoteles encuestados consideran que los servicios de consultoría, asesoría y/o capacitaciones son importantes, sin embargo, solo un 60% estaría dispuesto a pagar por estos servicios, por ello el 55.6% afirman que recurrirían a un centro gratuito y el 44.4% a un centro o institución universitaria. Finalmente, el 87.5 no cuenta con un presupuesto autónomo para estos servicios.

La mayoría de los encuestados del municipio de Taraza manifiestan que en caso de contratar alguno de estos servicios estarían interesados en que los profesionales se transporten hasta cada hotel para evitar los gastos de traslado hasta Cauca.

Es importante tener en cuenta, que después de realizar el estudio de mercados se plantea un nuevo portafolio para el centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la seccional Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 13. Nuevo portafolio de servicios, de acuerdo al estudio de mercados

Servicio	Descripción
Asesoría Gestión administrativa	Los temas a abordar en esta asesoría son: Planeación y Direccionamiento Estratégico, indicadores de Gestión y revisión procesos administrativos, entre otros.
Asesoría Gestión Humana	Para esta asesoría se incluirán los siguientes temas: Definición de cargos perfiles y funciones, programas de bienestar y formación, planes de capacitación, clima y cultura organizacional.
Capacitación Atención al Usuario	Los temas que se trabajaran en esta capacitación son: Técnicas para manejar clientes conflictivos, atención y resolución de PQR y herramientas para brindar un servicio de alta calidad.
Capacitación Mercadeo	Los temas que se trabajaran en esta capacitación son: Posicionamiento del establecimiento comercial – hotel, publicidad y estrategias del mercado y análisis de las ventas.
Capacitación Manejo de herramientas informáticas	Los temas que se trabajaran en esta capacitación son: Herramientas destinadas a la creación, edición, almacenamiento y transmisión de información, manejo de Microsoft Word, manejo de Microsoft Excel y manejo Microsoft PowerPoint.
Capacitación Turismo	Los temas que se trabajaran en esta capacitación son: Gestión del patrimonio, gestión Cultural, impacto del turismo y sostenibilidad en el sector turístico
Capacitación Organizacional	Los temas que se trabajaran en esta capacitación son: Resolución de conflictos, comunicación asertiva, trabajo en equipo y liderazgo situacional

Fuente: Elaboración propia, 2020

### **3.5. PLAN DE MERCADEO**

#### **3.5.1. Objetivos**

- Lograr el posicionamiento en el mercado regional del Centro de Consultoría y asesoría social y empresarial para la seccional Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia como una de las mejores opciones en servicios de asesoría y capacitación social y empresarial durante los dos (2) primeros años de funcionamiento, a través de diferentes estrategias de promoción y publicidad.
- Ser un consultorio universitario referente en asesoría, capacitación y acompañamiento, para los empresarios en el Bajo Cauca antioqueño, ofreciendo altos índices de servicio y profesionalismo, basados en la confianza de nuestros clientes.
- Llegar a nuestros clientes potenciales, con estrategias comerciales novedosas, a partir de una segmentación adecuada de la población objetivo de la región del Bajo Cauca.

#### **3.5.2. Metas**

- Fidelizar al menos tres (3) clientes durante el primer año de funcionamiento.
- Comercializar al menos 4 de los 7 servicios de asesoría y capacitación del portafolio.
- Posicionamiento del Consultorio social y empresarial de la Universidad de Antioquia en la región del Bajo cauca antioqueño.

#### **3.5.3. Matriz DOFA**

En la región del Bajo Cauca antioqueño existe una gran variedad de pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores, entre las que se encuentran las prestadoras de servicios de hospedaje y alojamiento (Hoteles – hostales), las mismas que no manejan adecuadamente aspectos importantes de su gestión

interna en temas financieros, de mercadeo, de gestión humana, atención al cliente entre otros, según los resultados del estudio de mercado realizado.

Actualmente, pocas de estas empresas emplean servicios de asesorías y capacitaciones para sus empleados administrativos y operativos, es más muchas de ellas ni siquiera contemplan en sus presupuestos un rubro para estas actividades

No se puede ignorar los aspectos contextuales de la región del Bajo Cauca, temas como los problemas de orden público, altos índices de pobreza, bajos niveles en la calidad de vida de sus habitantes, el estado precario de algunas de las vías terrestres entre otros, que pueden incidir de manera negativa en la ejecución de este proyecto.

A continuación, se presenta el análisis DOFA, donde se realizará un diagnóstico integral, identificando las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para los servicios de asesoría y capacitaciones que se pretenden ofrecer en el Consultorio universitario.

Esta información se presentará en la matriz, mostrando la interacción entre cada variable (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para posteriormente iniciar el análisis estratégico, formulando diferentes estrategias que permitirán que la idea del proyecto pueda lograr su finalidad. A continuación, se presenta la matriz DOFA:

Tabla 14. Matriz DOFA

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento y posicionamiento de la UDEA.</li> <li>2. Se cuenta con profesionales egresados que cuentan con las competencias requeridas para el Consultorio.</li> <li>3. La Universidad de Antioquia cuenta con pregrados y posgrados acreditados.</li> <li>4. Se cuenta con infraestructura adecuada para el Consultorio.</li> <li>5. Medios de comunicación propios (Revista, emisora, boletín).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de recursos destinados a programas de capacitación y asesorías.</li> <li>2. Los más altos niveles de pobreza del departamento y bajos niveles de calidad de vida.</li> <li>3. Falta fortalecer los servicios de extensión en la región Bajo Cauca.</li> <li>4. Bajo músculo financiero y múltiples procesos de contratación en la Universidad.</li> <li>5. Múltiples regulaciones en la Universidad como entidad Pública.</li> <li>6. Falta integración entre los pilares de la universidad en el territorio (docencia, investigación, extensión)</li> <li>7. Trámites de contratación lentos por ser entidad pública</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo del potencial turístico de sus municipios con proyectos que favorezcan el turismo recreativo, ecológico y cultural.</li> <li>2. Buen número de egresados de la universidad radicados en la región, que pueden trabajar en el Consultorio.</li> <li>3. Las empresas y hoteles de la región requieren de asesoría y capacitación empresarial y social puesto que presentan debilidades en varias áreas internas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratación de personas locales para la dinamización de la economía regional.</li> <li>2. Diseñar un plan de mercadeo para posicionar el Consultorio en la región.</li> <li>3. Impactar la región a través de los servicios ofrecidos cumpliendo con su proyección social y RS.</li> <li>4. Ofrecer un adecuado y oportuno servicio al cliente.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer servicios con precios asequibles según las condiciones de la región.</li> <li>2. Presentar cursos de extensión dirigidos a la comunidad en general de la región.</li> <li>3. Ofrecer tarifas diferenciadas según el vínculo con la Universidad y los ingresos económicos de la empresa/hotel.</li> <li>4. Llegar a nuestros clientes, potenciales, con estrategias comerciales novedosas, a partir de una segmentación adecuada de la población objetivo.</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos niveles de inseguridad y bajos niveles de gobernabilidad, acompañados de un continuo conflicto armado.</li> <li>2. Pérdida de competitividad por falta de innovación.</li> <li>3. Presencia de entidades que prestan servicios similares en la región.</li> <li>4. Bajo costo de los productos sustitutos.</li> <li>5. Crisis económica.</li> <li>6. Débil cobertura y calidad de la educación, que se traduce en abundante mano de obra no calificada.</li> <li>7. Pobre conexión vial entre el Bajo Cauca y los principales centros económicos del país.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar convenios estratégicos con empresas de la región.</li> <li>2. Diseñar diferentes paquetes empresariales con un valor agregado a nuestros servicios para comercializarlos en el Mercado.</li> <li>3. Promoción en un marco de competencia equitativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear vínculos con organizaciones públicas y privadas, que permitan fortalecer las operaciones del consultorio y desarrollar servicios de mutuo beneficio.</li> <li>2. Crear servicios complementarios con el fin que de aplacar posibles crisis.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 3.5.4. Estrategias

Como estrategias de mercadeo se busca ofrecer un servicio diferenciador que permita tener ventaja frente a otras entidades que ofrezcan estos mismos servicios en la región, estas son:

- **Producto:** Se desea brindar una oferta integral de servicios de asesorías y capacitaciones en diferentes temáticas sociales y empresariales, que permita a personas y empresas de la región del Bajo Cauca antioqueño mejorar y fortalecer su posicionamiento en el mercado actual, pero que además tendrá otros servicios adicionales como consultorías en caso de ser requeridas por los clientes.
- **Precios:** El contexto regional y las entidades que prestan servicios similares en la región, se evidencia que los precios de los servicios deben ser asequibles al mercado, permitiendo accesibilidad de las empresas para el consumo de nuestro portafolio.

Para determinar el precio se hace un estudio del sector de asesoría y capacitación empresarial y se promedia el valor de las entidades que ofrecen estos servicios en la región. De igual forma se relaciona las variables de precio Vs. Experiencia y nivel de conocimiento y formación para saber con exactitud en qué posición se puede ubicar el Consultorio universitario con referencia al mercado.

Finalmente, los precios asignados al pago de los profesionales dependerán de la tabla interna de la Universidad para este tipo de actividades: Asesorías y capacitaciones, dependiendo de su nivel de formación y experiencia.

- **Comunicación:** Inicialmente, la estrategia de penetración y de venta consiste en dar a conocer el consultorio empresarial a través de los medios de comunicación propios de la Universidad en la seccional del Bajo Cauca (Emisora, boletín, redes sociales, Correo electrónico, entre otros).

Se diseñará un Brochure, que será entregado en las empresas, hoteles de la región, alcaldías municipales y comunidad en general de la subregión.

Igualmente, se contempla la asistencia a eventos empresariales y académicos que se realicen en la región que permitan afianzar relaciones estratégicas para ofrecer el servicio.

Por último, se está pensando en la publicación de información relacionada con el Consultorio social y empresarial en la página web de la Universidad de Antioquia, que permita dar a conocer este nuevo servicio de la Universidad.

- **Identidad Corporativa:** El Consultorio social y empresarial hará parte de la Universidad de Antioquia, razón por la cual su imagen corporativa se ajusta a la imagen institucional, sin embargo, si tendrá un nombre y un slogan propio.

### **3.6. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO DE MERCADOS**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas realizadas a diferentes empresas que prestan los servicios de hospedaje y alojamiento en los municipios de Tarazá Y Cauca, se presentan las siguientes conclusiones:

Nuestro portafolio de servicios está orientado al fortalecimiento y posicionamiento de las empresas de la región del Bajo Cauca, dado que muchas de ellas presentan debilidades en su gestión interna, temas administrativos, financieros, de mercadeo y gestión humano entre otros.

La creación del Consultorio está orientado al logro de dos objetivos principalmente: Aportar al cumplimiento de la proyección social de la Universidad y permitir la vinculación laboral de los egresados de la seccional del Bajo Cauca.

Para las empresas de la región el tema de asesoría y capacitación a su personal operativo y administrativo no es una de sus prioridades, muestra de ello, es que la mayoría no dispone de un presupuesto específico destinado a estas actividades, y prefieren entidades que ofrezcan estos servicios gratuitamente.

A pesar de que en la región existen otras entidades que prestan este tipo de servicios, el hecho de que el Consultorio social y empresarial haga parte de la Universidad de Antioquia, les otorga gran reconocimiento y confianza a los futuros clientes.

Según las características contextuales y los niveles de ingresos de las empresas de la región, es necesario manejar unas tarifas de precios que sean asequibles de acuerdo a la segmentación de mercado.

### 3.7. PROYECCION DE DEMANDA

A continuación, se proyecta la demanda por servicios de asesoría y capacitaciones en los próximos 5 años.

De acuerdo a la información anterior y analizando la subregión, se define que el centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, estará orientado a atender al principio a las empresas del sector de hospedaje y alojamiento del municipio de Cauca y Taraza.

Revisando los informes de la Cámara de Comercio sobre las variaciones de la base empresarial de la subregión, encontramos que el crecimiento de la economía se ha manejado por el 3,5%, pero el número de servicios se proyecta incrementarlo en dos unidades cada año, representando un 6.8% de crecimiento por año, la proyección de la demanda de los servicios que prestará el centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia en el municipio de Cauca. En porcentaje parece alto, pero con una buena gestión de mercado y la imagen positiva que tiene la universidad en la región, es posible lograrlo.

Tabla 15. Proyección de Servicios por año

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asesoría empresarial (30 horas)	6	6	6	6	6
Capacitación en herramientas informáticas (30 horas)	10	11	12	13	14
Capacitación en temas administrativos y varios (30 horas)	11	12	13	14	15
<b>Total servicios presupuestados por año</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>35</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020



#### 4.2.2. Emplazamiento. Variables locacionales

La micro-localización del proyecto, la realizaremos analizando las siguientes variables:

- Infraestructura y servicios públicos.
- Costos de arrendamiento del local.
- Vías de comunicación y medios de transporte para acceder.
- Disponibilidad de locales.

La correlación y el análisis de estas variables nos ayudan a lograr una idea de la localización del proyecto, sin perder de vista los objetivos del centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo.

#### 4.2.3. Método para definir la localización

Utilizamos el método cualitativo por puntos, donde se tienen en cuenta los factores relevantes para la localización del proyecto, donde se les asigna un peso según su importancia y una calificación, para obtener al final una calificación ponderada que ayuda a seleccionar el lugar más pertinente para la ubicación del proyecto.

Tabla 16. Método cualitativo por puntos

Factor relevante	Peso	Seccional		Cámara de Comercio		Mall el Palmar	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Infraestructura y servicios públicos	0,25	4	1	2	0,5	4	1
Costos de arrendamiento del local	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75
Vías de comunicación y medios de transporte para acceder	0,4	4	1,6	3	1,2	3	1,2
Disponibilidad de locales	0,20	5	1	4	0,8	2	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>4,35</b>		<b>2,95</b>		<b>3,35</b>

Fuente: Elaboración propia

Después de aplicar el método cualitativo por puntos, se encontró que la localización óptima del proyecto es en la cabecera municipal en las mismas instalaciones de la Seccional en el municipio, ya que se obtuvo el mayor puntaje ponderado en la calificación de los factores importantes.

## 4.3. INGENIERIA DEL PROYECTO

### 4.3.1. Producto y caracterización desde el punto de vista técnico

Desde el centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, se pretende contar con varios servicios que apoyen y soporten las diferentes actividades empresariales en la región del Bajo Cauca.

Tabla 17. Ficha técnica de la asesoría

<b>Nombre de servicio</b>	Asesoría
<b>Descripción del servicio</b>	La asesoría consiste en guiar a las diferentes empresas y/o personas que requieran una asesoría en el campo de la Gestión Administrativa o la Gestión Humana, con el fin de mejorar o potencializar alguno de estos campos en sus empresas de hospedaje y alojamiento en la subregión del Bajo Cauca Antioqueño.
<b>Lugar de implementación</b>	Seccional Universidad de Antioquia; Municipio de Caucasia – Antioquia
<b>Composición del servicio</b>	Está compuesto por tres módulos que son prácticos, que se desarrollan en los diferentes escenarios donde sea necesaria su ejecución.
<b>Duración y Valor</b>	Es importante tener claro que cada asesoría, tiene diferentes tiempos de duración y valor de acuerdo a la temática abordada y a los requerimientos de cada cliente.
<b>Descripción de los módulos</b>	<p><b>Modulo No.1 – Diagnóstico</b> En este primer módulo la intención de la asesoría es evaluar el estado de la problemática que presenta la empresa y como resultado nos da el diagnóstico de la situación.</p> <p><b>Modulo No.2 – Elaboración del plan</b> En el desarrollo de este módulo, se plantean las posibles soluciones del problema encontrado en el diagnóstico.</p> <p><b>Modulo No.3 – Presentación del plan</b> Se entrega al CEO de la organización o a la persona el plan de implementación para dar solución al problema identificado, buscando siempre una mejoría en las empresas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Ficha técnica de la capacitación en herramientas informáticas

<b>Nombre de servicio</b>	Capacitación - Manejo de herramientas informáticas
<b>Descripción del servicio</b>	Los temas que se trabajaran en esta capacitación son: Herramientas destinadas a la creación, edición, almacenamiento y transmisión de información, manejo de Microsoft Word, manejo de Microsoft Excel y manejo Microsoft PowerPoint.

<b>Lugar de implementación</b>	Seccional Universidad de Antioquia; Municipio de Caucasia – Antioquia
<b>Composición del servicio</b>	La capacitación está compuesto por tres módulos que son teórico – prácticos, que se desarrollan en la sala de sistemas para el desarrollo de las actividades.
<b>Duración</b>	30 horas
<b>Descripción de los módulos</b>	<p><b>Módulo 1 - Microsoft Excel</b> En este módulo se aprende a manejar las diferentes herramientas que tiene Microsoft Excel, que ayuda a los usuarios a manejar hojas de cálculo, graficas, creación de tablas, utilización de fórmulas básicas y funciones, entre otros.</p> <p><b>Módulo 2 - Microsoft Word</b> En este módulo se aprende a manejar las diferentes herramientas que tiene Microsoft Word, que ayuda a los usuarios a crear documentos, el manejo de barras de títulos, insertar gráficas, imágenes, tablas, entre otros.</p> <p><b>Módulo 3 – Microsoft Power Point</b> En este módulo se aprende a manejar las diferentes herramientas que tiene Microsoft Power Point, que ayuda a los usuarios a crear diapositivas, trabajar con Smartart, creación de gráficas, personalizar efectos y animación, como insertar videos en una presentación, entre otros.</p> <p>Se conformaran grupos máximo de 20 personas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Ficha técnica de las capacitaciones

<b>Nombre de servicio</b>	Capacitaciones
<b>Modalidad</b>	Presencial
<b>Descripción del servicio</b>	<p>Las capacitaciones se basarán en el “aprendizaje experiencial” (Experiential learning) y el “aprender haciendo” (Learning by doing), partiendo de lo más básico: la amabilidad, la empatía, el positivismo y la cortesía.</p> <p>Con principios de aprendizaje activo, el programa contempla la aplicación de metodologías participativas que promueven en los participantes el análisis, la reflexión y retroalimentación, aprendizaje colaborativo y cooperativo fundamentado en la formación de grupos de trabajo, junto con el intercambio de experiencias y aplicación de estas.</p>
<b>Lugar de implementación</b>	Seccional Universidad de Antioquia; Municipio de Caucasia – Antioquia
<b>Composición del servicio</b>	<p>En el portafolio inicial, se ofrecerán cuatro (4) capacitaciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación en Servicio al Cliente.</li> <li>2. Capacitación en Mercadeo.</li> <li>3. Capacitación en turismo.</li> <li>4. Capacitación Organizacional.</li> </ol>

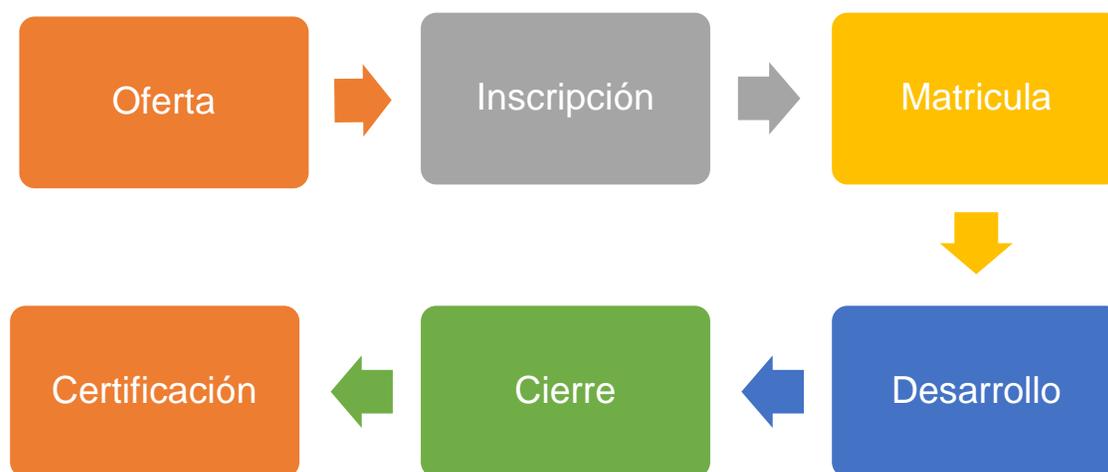
	Cada capacitación estará compuesta por dos módulos que son teórico – prácticos.
<b>Duración</b>	30 horas (Cada Capacitación)
<b>Descripción de los módulos</b>	<p><b>Capacitación 1 – Servicio al cliente</b>  <b>Temáticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y Direccionamiento Estratégico.</li> <li>• Indicadores de Gestión</li> <li>• Revisión procesos administrativos.</li> </ul> <p><b>Capacitación 2. Mercadeo</b>  <b>Temáticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento del establecimiento comercial – hotel.</li> <li>• Publicidad y estrategias del mercado.</li> <li>• Análisis de las ventas.</li> </ul> <p><b>Capacitación 3. Turismo</b>  <b>Temáticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del patrimonio, gestión Cultural.</li> <li>• Impacto del turismo.</li> <li>• Sostenibilidad en el sector turístico.</li> </ul> <p><b>Capacitación 2. Organizacional</b>  <b>Temáticas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Comunicación asertiva.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Liderazgo situacional</li> </ul> <p>Se conformaran grupo de máximo 20 personas</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.2. Procesos

En la descripción del proceso se evidencia la secuencia de actividades en la ejecución de un servicio, empezando desde la apertura de la inscripción hasta la clausura.

Figura 38. Diagrama del proceso



Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.3. Determinación de la mano de obra directa y mano de obra indirecta

Para clasificar la mano de obra directa e indirecta, se debe de tener en cuenta la estructura organizacional que tendrá el centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia:

Tabla 20. Mano de obra directa del centro empresarial

Mano de obra directa
Consultor
Asesor
Docente

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.4. Costos de producción

Para poder determinar los costos directos de la oferta de un diplomado en desarrollo empresarial, es importante tener claro las personas involucradas y sus respectivos costos.

Tabla 21. Costos directos del centro empresarial

Costos directos – Educación Continua	
Descripción	Costo
Consultor	\$ 60.000 pesos hora sin prestaciones sociales
Asesor	\$ 60.000 pesos hora sin prestaciones sociales
Docente	\$ 60.000 pesos hora sin prestaciones sociales
Materiales	\$800.000
Alimentación (refrigerios – estación de café)	\$1.000.000

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.5. Distribución física de la planta. Esquema general

A continuación, se presenta la distribución física del centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, donde se tiene el personal especializado y la parte administrativa del proyecto:

Figura 39. Distribución física del centro empresarial



#### **4.4. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO TÉCNICO**

De acuerdo a los resultados del estudio técnico, se concluyó que debemos aprovechar la infraestructura que se tiene en la Sede de la Universidad en la Seccional Bajo Cauca, ya que esto nos permite tener un posicionamiento y una mejor imagen frente las demás instituciones que prestan los mismos servicios en la subregión.

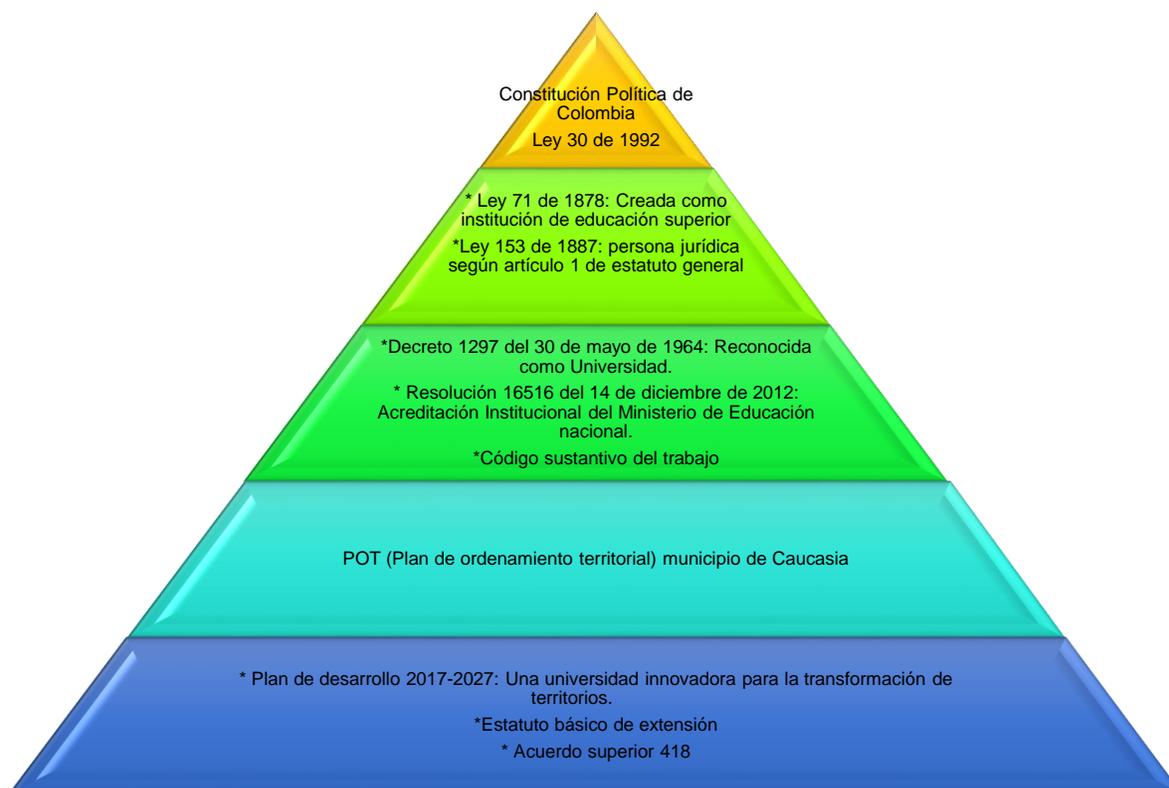
Aprovechando la gran cantidad de egresados que hay en la región y que pueden aportar su conocimiento al centro de consultoría y asesoría, permitiendo que los costos de los servicios sean más asequibles para las empresas que soliciten nuestro portafolio.

## 5. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 5.1. ESTUDIO LEGAL

Revisando las disposiciones legales (permisos municipales, trámites legales, entre otros) se encuentran las descritas a continuación:

Figura 40. Pirámide de Kelsen

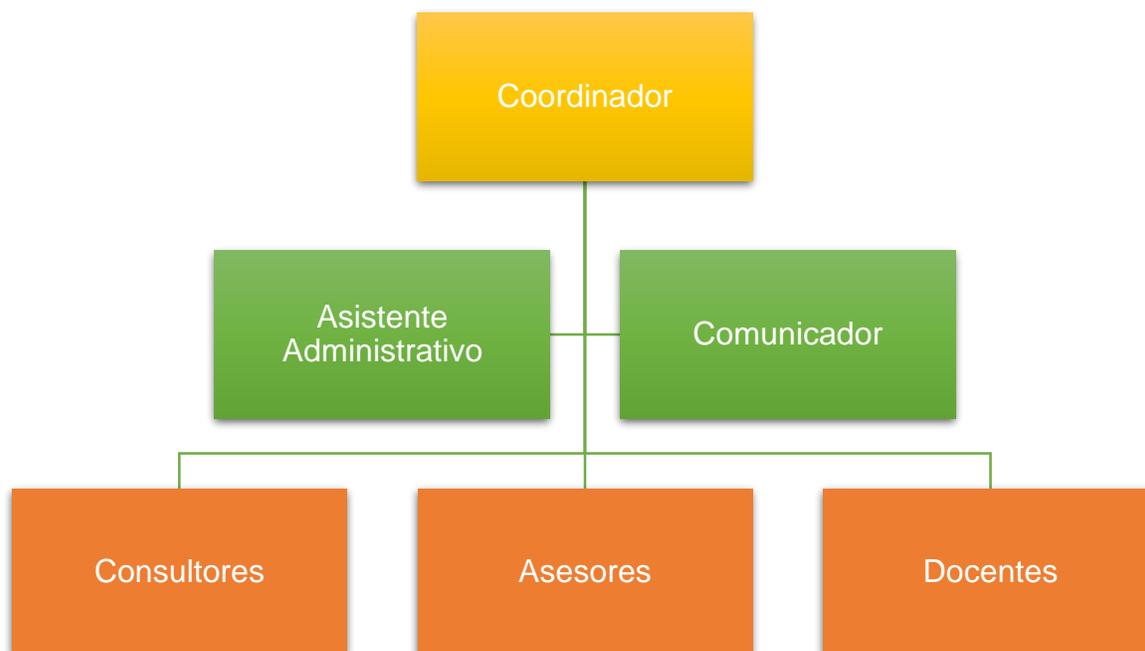


### 5.2. ORGANIZACIÓN

#### 5.2.1. Tipo de organización para el proyecto y organigrama

El centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, estará adscrito a la Vicerrectoría de Extensión, la Dirección de Regionalización y las diferentes unidades académicas que se vinculen con las propuestas que necesite la subregión.

Figura 41. Organigrama centro empresarial



Fuente: Elaboración propia

### 5.2.1. Misión

La Universidad de Antioquia, patrimonio científico, cultural e histórico de la comunidad antioqueña y nacional, es una institución estatal que desarrolla el servicio público de la educación estatal con criterios de excelencia académica, ética y responsabilidad social. En ejercicio de la autonomía universitaria, de las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra que garantiza la Constitución Política, y abierta a todas las corrientes del pensamiento cumple, mediante la investigación, la docencia y la extensión, la misión de actuar como centro de creación, preservación, transmisión y difusión del conocimiento y de la cultura.

La Universidad forma en programas de pregrado y posgrado, a personas con altas calidades académicas y profesionales: individuos autónomos, conocedores de los principios éticos responsables de sus actos, capaces de trabajar en equipo, de libre ejercicio del juicio y de la crítica, de liderar el cambio social, comprometidos con el conocimiento y con la solución de los problemas regionales y nacionales, con visión universal.

Como querer fundamental, y en virtud de su carácter transformador, la Institución busca influir en todos los sectores sociales mediante actividades de investigación, docencia y de extensión; está presente en la vida cotidiana de la sociedad por medio de la actividad profesional de sus egresados; vela por la formación de hábitos

científicos y por la creación de estrategias pedagógicas que desarrollen la inteligencia y creatividad, orientadas al mejoramiento de la vida, al respeto a la dignidad del hombre y a la armonía de éste con sus semejantes y con la naturaleza.

La Universidad propicia el cambio y avance de la sociedad, y participa en la integración de ésta con los movimientos mundiales de orden cultural, científico y económico; selecciona con esmero, perfecciona, capacita y estimula a sus profesores, empleados y trabajadores, para que el trabajo colectivo, creativo y organizado, permita cumplir con eficacia y calidad los objetivos institucionales; facilita el acceso a la Educación Superior, basada en el principio de igualdad, a las personas que demuestren tener las capacidades requeridas y cumplan las condiciones académicas y administrativas exigidas.

Información extraída del Acuerdo Superior 1 del 5 de marzo de 1994, por el cual se expide el Estatuto General de la Universidad de Antioquia - Versión actualizada por la Secretaría General a diciembre de 2015.

### **5.2.2. Visión**

En 2027 la Universidad de Antioquia, como institución pública, será reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia académica y por su innovación al servicio de la sociedad, de los territorios y de la sostenibilidad ambiental.

### **5.2.3. Valores**

- **Igualdad**

La Universidad tiene un carácter democrático y pluralista, por lo cual no limita ni restringe los derechos, libertades y oportunidades por consideraciones sociales, económicas, políticas, ideológicas, de raza, sexo o credo. Está siempre abierta a quienes en igualdad de oportunidades demuestren tener las capacidades requeridas y cumplir las condiciones académicas y administrativas exigidas.

- **Responsabilidad Social**

La Universidad, como institución estatal, constituye un patrimonio social y asume con el más alto sentido de responsabilidad el cumplimiento de sus deberes y compromisos; en consecuencia, el personal universitario tiene como responsabilidad prioritaria servir a los sectores más vulnerables de la sociedad con los instrumentos del conocimiento y del respeto a la ética.

- **Autonomía**

La Universidad tiene derecho de darse y modificar sus estatutos y reglamentos; designar a sus autoridades académicas y administrativas; crear, ordenar y desarrollar sus programas académicos; definir y organizar sus políticas y labores formativas, académicas, docentes, científicas, culturales y administrativas; otorgar los títulos correspondientes; seleccionar a sus profesores, empleados públicos y trabajadores oficiales, admitir a sus alumnos, y adoptar los correspondientes reglamentos; y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional. La autonomía se extiende a los regímenes contractuales, financiero, presupuestal y de control interno, y a la definición de los actos de los órganos de gobierno de la Universidad y de los recursos contra ellos. Es de su propia naturaleza el ejercicio libre y responsable de la crítica, la cátedra, la enseñanza, el aprendizaje, la investigación, la creación artística y la controversia ideológica y política.

- **Universalidad**

La Institución, permeable a todas las manifestaciones del pensamiento, está abierta a todos los saberes científicos y expresiones culturales; y propicia la comunicación con todos los pueblos del mundo, particularmente con los países de América Latina, y en especial con universidades, institutos de investigación y entidades públicas y privadas, para incorporar en los programas académicos propios los adelantos de la investigación.

- **Libertades de Cátedra y de Aprendizaje**

El profesor tiene discrecionalidad para exponer sus conocimientos con sujeción a un contenido programático mínimo, aprobado para cada asignatura por la Facultad que la administra, y a principios éticos, científicos y pedagógicos. A su vez, el alumno puede controvertir dichas explicaciones con sujeción a los mismos principios, acceder a las fuentes de información disponibles y utilizarlas para la ampliación y profundización de sus conocimientos.

- **Normatividad**

Las normas internas que rigen la vida institucional definen el marco de condiciones para el funcionamiento adecuado y eficaz de la Universidad, e inducen la adhesión y el respeto del personal universitario. Tal normatividad genera derechos y responsabilidades y está encaminada a garantizar el cumplimiento de los objetivos específicos de la Institución.

- **Convivencia**

Los integrantes del personal universitario practican y defienden el diálogo racional y la controversia civilizada como métodos de convivencia para conseguir los fines de la Institución, y para tratar o solucionar los conflictos. El respeto mutuo y la civilidad rigen el comportamiento universitario.

- **Excelencia Académica**

Los profesores y estudiantes de la Universidad realizan sus quehaceres con criterios de excelencia académica y científica, y buscan los más altos niveles del conocimiento. Este es el criterio rector de la vida universitaria y la función administrativa está al servicio de su fortalecimiento.

- **Interdisciplinariedad**

Las actividades académicas de investigación, de docencia y de extensión abordan problemas prácticos o teóricos en una perspectiva interdisciplinaria que propicia la aprehensión de la complejidad de los objetos, fenómenos o procesos, de sus relaciones e interacciones internas y externas, y promueve, desde cada disciplina o profesión, la cooperación y el desarrollo recíprocos en la búsqueda del conocimiento y en su aplicación sobre el mundo.

- **Investigación y Docencia**

La investigación y la docencia constituyen los ejes de la vida académica de la Universidad y ambas se articulan con la extensión para lograr objetivos institucionales de carácter académico o social. La investigación, fuente del saber, generadora y soporte del ejercicio docente, es parte del currículo. Tiene como finalidad la generación y comprobación de conocimientos, orientados al desarrollo de la ciencia, de los saberes y de la técnica, y la producción y adaptación de tecnología, para la búsqueda de soluciones a los problemas de la región y del país. La docencia, fundamentada en la investigación, permite formar a los estudiantes en los campos disciplinarios y profesionales de su elección, mediante el desarrollo de programas curriculares y el uso de métodos pedagógicos que faciliten el logro de los fines éticos y académicos de la Universidad. Por su carácter difusivo y formativo la docencia tiene una función social que determina para el profesor responsabilidades científicas y morales frente a sus estudiantes, a la Institución y a la sociedad.

- **Extensión**

La extensión expresa la relación permanente y directa que la Universidad tiene con la sociedad, opera en el doble sentido de proyección de la Institución en la sociedad y de ésta en aquella; se realiza por medio de procesos y programas de interacción con diversos sectores y actores sociales, expresados en actividades artísticas, científicas, técnicas y tecnológicas, de consultorías, asesorías e interventorías, y de programas destinados a la difusión de las artes, los conocimientos y al intercambio de experiencias y de apoyo financiero a la tarea universitaria. Incluye los programas de educación permanente y demás actividades tendientes a procurar el bienestar general. Así la Institución cumple una de sus funciones principales; para ello, sus egresados, como expresión viva y actuante de la Universidad en la sociedad, juegan un papel central. La Universidad asimila las diversas producciones culturales y hace de las

necesidades sociales objeto de la cátedra y de la investigación; la sociedad, a su vez, participa en la producción universitaria y se beneficia de ella.

- **Autoevaluación**

La autoevaluación, la actualización científica y pedagógica, el mejoramiento continuo de la calidad y la pertinencia social de los programas universitarios, son tareas permanentes de la Universidad y parte del proceso de acreditación. La Institución acoge y participa en el Sistema Nacional de Acreditación.

- **Cooperación Interinstitucional**

La Universidad participa en la organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Universidades Estatales y de los Consejos Regionales de Educación Superior; estrecha lazos con instituciones públicas y privadas, nacionales y extranjeras, para el cumplimiento de su misión y para el logro de los objetivos de la Educación Superior.

- **Participación**

Los integrantes del personal universitario tienen el derecho de participar en forma individual o colectiva en la vida institucional, mediante los mecanismos consagrados en la Constitución, las leyes y las normas de la Universidad.

- **Asociación**

La Universidad reconoce al personal universitario el derecho de asociarse y de formar sus respectivas organizaciones; el de crear grupos de estudio y equipos de trabajo para adelantar tareas de investigación, de docencia y de extensión, culturales, deportivas, recreativas y ecológicas, y facilita la participación en tales grupos a los profesores y estudiantes, promoviendo y apoyando formas organizativas apropiadas. Estos derechos se ejercen de conformidad con la Constitución Política, las leyes, los estatutos y los reglamentos de la Institución, y los principios democráticos, fundados en el objetivo común de realizar los fines de la Universidad.

- **Derecho Universitario de Petición**

Toda persona, o grupo de personas pertenecientes al personal universitario, tiene derecho de formular a las autoridades de la Universidad solicitudes en interés general o particular y de obtener pronta y adecuada respuesta, según las normas de la Institución y, en lo no previsto por ellas, según las disposiciones legales que regulan el derecho de petición.

- **Debido Proceso**

En la Institución se ejerce la función disciplinaria con aplicación de un debido proceso. En todo caso se tienen en cuenta los siguientes criterios: tipicidad de la falta, nocividad del hecho, legalidad, necesidad de la sanción y proporción

entre ésta y la falta. Todos los actos proferidos en ejercicio de la potestad disciplinaria son actos administrativos.

- **Planeación**

La Universidad se rige por un plan de desarrollo general diseñado para un período de tiempo variable, y por planes y proyectos específicos para cada unidad académica. El proceso de planeación está acompañado de un procedimiento calificado de evaluación de gestión, con el fin de cumplir las responsabilidades de calidad académica y administrativa de la Institución. La evaluación se hace con la participación de las personas comprometidas en la ejecución y es elemento básico para el desarrollo institucional.

- **Descentralización**

La organización académico administrativa se guía por criterios de descentralización y desconcentración de funciones en las Facultades, todo ello enmarcado en procesos de integración y colaboración entre éstas. Tal organización sirve de apoyo para el cumplimiento de los fines académicos de la Institución y la función administrativa se desarrolla con arreglo a los criterios de economía, celeridad, eficiencia, igualdad, imparcialidad, publicidad, contradicción, descentralización y desconcentración de funciones.

- **Regionalización**

Por su origen, su naturaleza jurídica y su tradición, la Universidad tiene una vocación regional: desarrolla el conocimiento y contribuye a la articulación de Antioquia con los procesos de construcción nacional y con los desarrollos de la ciencia, la tecnología y la cultura en los demás pueblos del mundo.

- **Realidad Económica y Administrativa**

Sin perjuicio de las obligaciones emanadas de la Ley, el logro de los objetivos de la Universidad y el cumplimiento de los compromisos definidos en este Estatuto se desarrollan en el marco de los principios rectores y de las prioridades y posibilidades económicas y administrativas.

- **Prevalencia de los principios:**

Los principios consignados en este Capítulo son normas rectoras para la interpretación y aplicación del presente Estatuto y de las demás disposiciones de la Universidad, y prevalecen sobre cualquier otra disposición interna.

#### **5.2.4. Objetivos organizacionales**

- Crear, desarrollar, conservar, transmitir y utilizar el conocimiento para solucionar con independencia los problemas y necesidades locales, regionales y nacionales.

- Formar integralmente a los estudiantes sobre bases científicas, éticas y humanísticas. Capacitarlos para el trabajo autónomo y en equipo, para el libre desarrollo de la personalidad, para cumplir responsablemente las funciones profesionales, investigativas, artísticas y de servicio social que requieren la región y el país, y para liderar creativamente procesos de cambio.
- Desarrollar la sensibilidad hacia las artes y la cultura, y el aprecio por el trabajo y los valores históricos y sociales de la comunidad.
- Liderar el desarrollo científico, técnico, tecnológico, artístico, económico y político, y ser paradigma ético en la región y en el país.
- Cooperar con las otras instituciones educativas del país en el diagnóstico y mejoramiento de los procesos de investigación, de docencia y de extensión.
- Contribuir al mejoramiento de la calidad de los niveles precedentes de la educación, formales o no, mediante procesos de investigación, actualización y profesionalización.
- Apoyar los procesos de acercamiento, coordinación y acción conjunta con otras naciones y sociedades.
- Formar y consolidar comunidades académicas capaces de articularse con sus homólogas nacionales e internacionales.
- Impulsar por medio de acciones investigativas, docentes y de extensión, la preservación y racional utilización del medio ambiente y fomentar la consolidación de una adecuada cultura ecológica.
- Promover el conocimiento, la investigación y la difusión del patrimonio cultural de la región y del país; y contribuir a su enriquecimiento, conservación y defensa.
- Propiciar el desarrollo investigativo del país y su integración con las corrientes científicas mundiales.
- Desarrollar e implantar métodos pedagógicos que fomenten el razonamiento, el pensamiento crítico y creativo, y que propicien hábitos de disciplina y de trabajo productivo.
- Adelantar programas y proyectos orientados a impulsar el desarrollo de un espíritu empresarial con clara conciencia de su responsabilidad social, tanto en el sector público como en el privado.

- Evaluar de manera continua los múltiples elementos de la vida académica y administrativa, teniendo en cuenta el interés social, los objetivos de planeación regional y nacional, y la pertinencia científica y pedagógica de los diversos programas.
- Fortalecer y mantener actualizada la gestión institucional.
- Generar y difundir una cultura de respeto por los derechos humanos mediante la adopción de actitudes y prácticas que favorezcan la formación y el progreso de la sociedad civil.
- Difundir información científica, tecnológica, literaria y artística, mediante el uso de los distintos medios de comunicación.

### **5.3. REQUERIMIENTO DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y VENTAS**

El área administrativa del centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, estará conformada por:

- Coordinador: Es el encargado de realizar las relaciones empresariales con todos los sectores productivos y educativos de la subregión.
- Asistente: Es la persona que apoya las labores administrativas y logísticas del centro.
- Comunicador: Apoya los procesos de mercadeo y convocatoria de los cursos y procesos que se brindan en el centro.

### **5.4. PERFILES Y FUNCIONES DE CARGOS**

Para tener en cuenta los perfiles y funciones del personal administrativo, del centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional del Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia, que la institución ya cuenta a nivel general de unas fichas de empleos que serán de apoyo para establecer los que se necesitan en nuestro caso, como lo son: Coordinador, Asistente Administrativo y Comunicador.

Las fichas de empleos son útiles para precisar las responsabilidades de cada empleo y especificar los requisitos en términos de conocimientos, habilidades, experiencia y competencias como un medio para orientar los procesos de selección y vinculación de personal, inducción, capacitación, entrenamiento, desempeño y en necesidades de mejora y reorganización administrativa.

- Coordinador: Profesional 2 – con conocimientos en ciencias económicas, ingeniero industrial.
- Asistente Administrativo: Profesional 1 – todas las áreas del conocimiento.
- Comunicador: Profesional 1 – con conocimientos en comunicaciones y afines.

Es importante resaltar, que los consultores, asesores y docentes son personas que estarán adscritos a la Vicerrectoría de Docencia, bajo la modalidad de contratación catedra y serán seleccionados de acuerdo a las necesidades y formación académica que tenga cada uno de ellos.

## 5.5. RELACIÓN DE MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA

Para la adecuación del centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, se debe de realizar una inversión inicial de \$83.480.500, en muebles y enseres, equipos de oficina y software especializado, basándonos en el número de servicios que se atenderán en el centro.

Tabla 22. Inversión inicial del proyecto

Muebles y Enseres			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Puestos de trabajo	7	\$1.500.000	\$10.500.000
Sala de reuniones	1	\$2.600.000	\$2.600.000
Sala de espera	1	\$2.500.000	\$2.500.000
Archivadores	2	\$1.200.000	\$2.400.000
Tablero	1	\$456.000	\$456.000
Total Muebles Y Enseres			\$18.456.000
Equipo de Oficina			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Equipos de computo	7	\$2.397.500	\$16.782.500
Portátiles	2	\$2.604.000	\$5.208.000
Teléfonos	4	\$900.000	\$3.600.000
Impresora multifuncional	2	\$3.192.000	\$6.384.000
Discos duros 1TB	5	\$450.000	\$2.250.000
Televisor	1	\$2.800.000	\$2.800.000
Video Beam	1	\$3.000.000	\$3.000.000
Total Equipo De Oficina			\$40.024.500
Herramientas Tecnológicas			

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Software especializado	1	\$25.000.000	\$25.000.000
Total Herramientas Tecnológicas			\$25.000.000
Inversión Inicial			\$83.480.500

Fuente: Elaboración propia, 2020

Es importante aclarar, que dentro de nuestros servicios existen capacitaciones en los diferentes softwares de ofimática básica, y que la Seccional Bajo Cauca actualmente cuenta con salas de sistemas y préstamo de computadores portátiles donde se puede realizar dicha capacitación.

## **5.6. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL**

El centro de consultoría y asesoría se registrará bajo la normatividad que acoge y dirige a la Universidad de Antioquia, debido a que el centro estará adscrito a la Vicerrectoría de Extensión de la Universidad y por ende deberá cumplir todas sus normas y reglamentos de identidad pública.

Es importante resaltar el gran reconocimiento que tiene la Universidad de Antioquia a nivel nacional por sus estándares de calidad, reconocimientos en sus innovaciones e incluyente con la sociedad, esto da confianza a las personas, empresas y organizaciones a creer en los servicios prestados en la subregión del Bajo Cauca.

Inicialmente se propone una pequeña planta de empleados administrativos para iniciar el centro, pero a medida que el centro se analizara la posibilidad de contratar y fortalecer la estructura administrativa.

## 6. ANALISIS FINANCIERO

Para el desarrollo del análisis financiero se tuvo en cuenta toda la información recolectada en cada uno de los estudios anteriormente realizados, con base en la cual se hace el registro de la misma en el software desarrollado por el Ingeniero Industrial y Especialista en Finanzas, Gonzalo González R., quien tiene los derechos de autor de dicho software.

### 6.2. PLAN DE INVERSIONES

#### 6.2.1. Inversión en activos fijos

Para la adecuación del centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, se debe de realizar una inversión inicial en activos fijos, discriminados en: en muebles y enseres, equipos de oficina y software especializado, descritos a continuación, sus precios son obtenidos de un sondeo en el mercado.

Tabla 23. Inversión activos fijos

NOMBRE EQUIPO	VALOR	UNIDADES	VALOR TOTAL	VIDA UTIL/AÑOS
Puestos de trabajo	\$ 1.500.000	7	10.500.000	10
Sala de Reuniones	\$ 2.600.000	1	2.600.000	10
Sala de Espera	\$ 2.500.000	1	2.500.000	10
Archivadores	\$ 1.200.000	2	2.400.000	10
Tablero	\$ 456.000	1	456.000	10
Equipos de computo	\$ 2.397.500	7	16.782.500	5
Portátiles	\$ 2.604.000	2	5.208.000	5
Teléfonos	\$ 900.000	4	3.600.000	5
Impresora Multifuncional	\$ 3.192.000	2	6.384.000	5
Discos Duros 1Tb	\$ 450.000	5	2.250.000	5
Televisor	\$ 2.800.000	1	2.800.000	5
Video Beam	\$ 3.000.000	1	3.000.000	5
Software Especializado	\$25.000.000	1	25.000.000	5
<b>TOTAL</b>			<b>83.480.500</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2020

#### 6.2.2. Inversión en activos diferidos

Dentro del estudio de factibilidad se lograron identificar unas actividades que son necesarias realizar para poder colocar en funcionamiento el centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia,

y gastos administrativos que se requieren para cumplir con la normatividad que exigen y rige a las entidades públicas, en este caso a la Universidad de Antioquia.

Tabla 24. Gastos Diferidos

DESCRIPCION	VALOR	RECUPERACION
ADECUACIONES LOCATIVAS	1.000.000	3
REGISTRO DE MARCA	5.000.000	10
ESTUDIO PRELIMINAR	6.000.000	5
PLAN DE MERCADEO	4.000.000	3
<b>TOTAL</b>	<b>16.000.000</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 6.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para el presupuesto de ingresos en los primeros cinco (5) años, se proyectó un incremento de los precios de venta de los servicios en un 6% cada año, don se guardaron los lineamientos y en sentido con el crecimiento económico de nuestro país y la región.

Tabla 25. Presupuesto de ingresos

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NACIONALES	364.350.000	403.708.500	445.102.900	488.616.700	534.341.300
IVA	58.296.000	64.593.360	71.216.464	78.178.672	85.494.608
RETENCION	36.435.000	40.370.850	44.510.290	48.861.670	53.434.130
INGRESOS NETOS	386.211.000	427.931.010	471.809.074	517.933.702	566.401.778
<b>TOTAL</b>	<b>386.211.000</b>	<b>427.931.010</b>	<b>471.809.074</b>	<b>517.933.702</b>	<b>566.401.778</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

Es importante aclarar que la Universidad de Antioquia, no cobra IVA ni realiza retenciones a las personas o empresas que les vende servicios de extensión, en este caso como lo son: las consultorías, asesorías y cursos o capacitaciones.

Los ingresos presupuestados están conformados solamente por el portafolio de servicios que prestará el centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, donde se puede observar que los ingresos se mantuvieron en aumento año tras año y a medida que se consolide el consultorio en la subregión del Bajo Cauca se espera más crecimiento.

#### 6.4. PRESUPUESTO DE EGRESOS

Se logró identificar cuando se realizó el presupuesto de gastos de administración, en los cuales están incluidos los gastos generales y de funcionamiento del centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, que aumentaban año tras año, como aumentaron sus ingresos.

Tabla 26. Presupuesto de gastos

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ADMINISTRACION</b>					
SALARIOS	105.418.800	111.743.928	118.448.564	125.555.478	133.088.806
PRESTACIONES	23.996.481	25.436.270	26.962.447	28.580.193	30.295.005
PARAFISCALES	27.408.888	29.053.421	30.796.627	32.644.424	34.603.090
PAPELERIA	3.240.000	3.434.400	3.640.464	3.858.892	4.090.425
INDUSTRIA Y COMERCIO	1.639.575	1.816.688	2.002.963	2.198.775	2.404.536
AFILIACIONES	1.080.000	1.144.800	1.213.488	1.286.297	1.363.475
SEGUROS	2.160.000	2.289.600	2.426.976	2.572.595	2.726.950
RELACIONES PUBLICAS	5.400.000	5.724.000	6.067.440	6.431.486	6.817.376
DEPRECIACION	14.850.500	14.850.500	14.850.500	14.850.500	14.850.500
MANTENIMIENTO EQUIPO	10.800.000	11.448.000	12.134.880	12.862.973	13.634.751
ASEO Y CAFETERIA	2.160.000	2.289.600	2.426.976	2.572.595	2.726.950
BUSES Y TAXIS	1.080.000	1.144.800	1.213.488	1.286.297	1.363.475
DIFERIDOS	3.366.667	3.366.667	3.366.667	1.700.000	1.700.000
SUBTOTAL	202.600.911	213.742.675	225.551.479	236.400.505	249.665.339
<b>FINANCIEROS</b>					
GASTOS BANCARIOS	2.160.000	2.289.600	2.426.976	2.572.595	2.726.950
SUBTOTAL	2.160.000	2.289.600	2.426.976	2.572.595	2.726.950
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>204.760.911</b>	<b>216.032.275</b>	<b>227.978.455</b>	<b>238.973.099</b>	<b>252.392.290</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

## 6.5. FLUJO DE CAJA

Después de realizar y analizar los diferentes presupuestos, se encontró el siguiente flujo de cada para el proyecto descrito a continuación:

Tabla 27. Flujo de caja del proyecto

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SALDO INICIAL</b>	100.000.000	-15.477.244	19.324.240	64.177.289	117.983.100
<b>INGRESOS</b>					
CARTERA	371.583.000	424.728.551	469.980.821	516.011.843	564.382.275
RETEFUENTE CLIENTES		36.435.000	40.370.850	44.510.290	48.861.670
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>371.583.000</b>	<b>461.163.551</b>	<b>510.351.671</b>	<b>560.522.133</b>	<b>613.243.945</b>
<b>EGRESOS</b>					
EQUIPOS	83.480.500				
DIFERIDOS	16.000.000				
IVA	35.457.600	39.250.416	43.239.258	47.431.957	51.837.393
RETEFUENTE PROVEEDORES	14.274.000	15.839.340	17.485.754	19.216.697	21.035.760
IMPUESTOS RENTA		5.560.199	9.663.332	13.948.079	18.967.288
PROVEEDORES	151.304.400	167.897.004	185.348.990	203.696.988	222.979.052
GASTOS	186.543.744	197.815.108	209.761.288	222.422.599	235.841.790
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>487.060.244</b>	<b>426.362.067</b>	<b>465.498.622</b>	<b>506.716.321</b>	<b>550.661.282</b>
<b>SALDO</b>	<b>-15.477.244</b>	<b>19.324.240</b>	<b>64.177.289</b>	<b>117.983.100</b>	<b>180.565.763</b>

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA	11.288.890	19.619.493	28.318.828	38.509.342	47.966.247
DEPRECIACIONES	14.850.500	14.850.500	14.850.500	14.850.500	14.850.500
AMORTIZACIONES	3.366.667	3.366.667	3.366.667	1.700.000	1.700.000
INTERESES	2.160.000	2.289.600	2.426.976	2.572.595	2.726.950
<b>FLUJO CAJA BRUTO</b>	<b>31.666.056</b>	<b>40.126.260</b>	<b>48.962.971</b>	<b>57.632.437</b>	<b>67.243.697</b>
INCREMENTO CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO		3.202.459	1.828.253	1.921.860	2.019.503
<b>FLUJO CAJA LIBRE</b>	<b>31.666.056</b>	<b>36.923.801</b>	<b>47.134.718</b>	<b>55.710.577</b>	<b>65.224.194</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

Es importante resaltar, que el flujo de caja libre nos muestra un comportamiento positivo muy interesante desde el año cero al año cinco, viendo el posicionamiento positivo del centro de extensión en la región.

## 6.6. ESTADOS FINANCIEROS

En este ítem se presentan a continuación el punto de equilibrio, el estado de resultados, el balance general e indicadores financieros para el presente proyecto.

### 6.6.1. Punto de equilibrio

Como se puede observar en este flujo, el margen de contribución permanece constante en los primeros dos años proyectados y disminuye levemente en los años tres, cuatro y cinco; sin afectar la estabilidad del proyecto a medida que pasa el tiempo.

Tabla 28. Punto de equilibrio del proyecto

DESCRIPCION	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN CONTRIBUCION	60,8%	60,8%	60,7%	60,7%	60,6%
PUNTO EQUILIBRIO EN PESOS	336.648.000	355.519.000	375.489.000	393.884.000	416.270.000
PUNTO EQUILIBRIO MENSUAL	28.054.000	29.626.583	31.290.750	32.823.667	34.689.167

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 6.6.2. Estado de resultados

Como se puede ver en el estado de resultados de los 5 años proyectados, el centro de extensión generará ganancias desde el primer año, la utilidad presenta una tendencia ascendente año tras año, por lo cual se puede deducir que la ejecución del proyecto tiene viabilidad económica.

Tabla 29. Estado de resultados del proyecto

DESCRIPCION	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	364.350.000	403.708.500	445.102.900	488.616.700	534.341.300
COSTO MERCANCIA VENDIDA	142.740.000	158.393.400	174.857.538	192.166.970	210.357.597
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	221.610.000	245.315.100	270.245.362	296.449.730	323.983.703
GASTOS ADMON	202.600.911	213.742.675	225.551.479	236.400.505	249.665.339
GASTOS FINANCIEROS	2.160.000	2.289.600	2.426.976	2.572.595	2.726.950
<b>EBITDA</b>	35.066.256	47.499.992	60.484.074	74.027.130	88.141.914
<b>UTILIDAD (AI)</b>	16.849.089	29.282.825	42.266.907	57.476.630	71.591.414
IMPUESTOS	5.560.199	9.663.332	13.948.079	18.967.288	23.625.167
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>11.288.890</b>	<b>19.619.493</b>	<b>28.318.828</b>	<b>38.509.342</b>	<b>47.966.247</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 6.6.3. Balance General

En el balance general del proyecto se puede determinar que el centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia patrimonialmente se va robusteciendo con el paso del tiempo, esto sumado a que los pasivos se comportan de forma controlada y ordenada sin presentar aumentos exuberantes, se puede inferir entonces que el centro de extensión es viable.

Tabla 30. Balance General del proyecto

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>					
CAJA	0	19.324.240	64.177.289	117.983.100	180.565.763
CUENTAS POR COBRAR	14.628.000	17.830.459	19.658.711	21.580.571	23.600.074
RETEFUENTE A FAVOR	36.435.000	40.370.850	44.510.290	48.861.670	53.434.130
	51.063.000	77.525.548	128.346.290	188.425.341	257.599.967
MUEBLES Y ENSERES	83.480.500	83.480.500	83.480.500	83.480.500	83.480.500
DEPRECIACION	14.850.500	29.701.000	44.551.500	59.402.000	74.252.500
SUBTOTAL	68.630.000	53.779.500	38.929.000	24.078.500	9.228.000
DIFERIDOS	12.633.333	9.266.667	5.900.000	4.200.000	2.500.000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>132.326.333</b>	<b>140.571.715</b>	<b>173.175.290</b>	<b>216.703.841</b>	<b>269.327.967</b>
<b>PASIVOS</b>					
CORTO PLAZO					
SOBREGIRO	15.477.244	0	0	0	0
IMPUESTOS	5.560.199	9.663.332	13.948.079	18.967.288	23.625.167
SUBTOTAL	21.037.444	9.663.332	13.948.079	18.967.288	23.625.167
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>21.037.444</b>	<b>9.663.332</b>	<b>13.948.079</b>	<b>18.967.288</b>	<b>23.625.167</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000	100.000.000
UTILIDADES DEL PERIODO	11.288.890	19.619.493	28.318.828	38.509.342	47.966.247
UTILIDADES POR DISTRIBUIR		11.288.890	30.908.383	59.227.211	97.736.553
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>111.288.890</b>	<b>130.908.383</b>	<b>159.227.211</b>	<b>197.736.553</b>	<b>245.702.800</b>
<b>PASIVOS MAS PATRIMONIO</b>	<b>132.326.333</b>	<b>140.571.715</b>	<b>173.175.290</b>	<b>216.703.841</b>	<b>269.327.967</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

## 6.6.4. Indicadores financieros

Tabla 31. Indicadores financieros del proyecto

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INDICE LIQUIDEZ	0,70	3,84	6,01	7,36	8,64
ENDEUDAMIENTO	15,9%	6,9%	8,1%	8,8%	8,8%
CAPITAL DE TRABAJO	-6.409.444	27.491.366	69.887.921	120.596.383	180.540.670
RENTABILIDAD PATRIMONIO	10,1%	15,0%	17,8%	19,5%	19,5%
RENTABILIDAD CAPITAL	11,3%	19,6%	28,3%	38,5%	48,0%
RELACION COSTO BENEFICIO	1,10				

Fuente: Elaboración propia, 2020

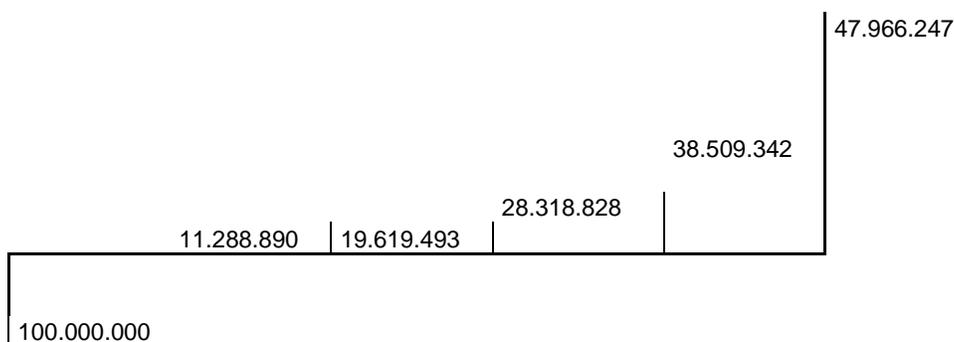
Con estos indicadores se puede determinar que el centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo de la Universidad de Antioquia, puede llegar a ser rentable puesto que año tras año se incrementa los valores de los indicadores de liquidez, al igual que la rentabilidad del capital y teniendo una relación costo beneficio de 1.10 sería un proyecto atractivo para cualquier inversionista, pero como el centro de extensión será adscrito a la Vicerrectoría de la Extensión y Dirección de Regionalización de la Universidad, es importante resaltar que fuera de sostenerse económicamente también tendrá muchos beneficios sociales a la región del Bajo Cauca.

Tabla 32. TIR Normal y TIR Modificada

Periodo	Valor
0	-100.000.000
1	31.666.056
2	36.923.801
3	47.134.718
4	55.710.577
5	65.224.194

NORMAL		EN MILES	
32,1%		\$ 163.673	
TIR	VNA		
21,6%	12,00%		

**MODIFICADA**



Fuente: Elaboración propia, 2020

El proyecto es viable porque debido a que el VPN da positivo, la TIR es superior a la TIO que es del 12% en los proyectos públicos, como es en este caso.

## **6.7. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO FINANCIERO**

Los resultados del análisis financiero permiten concluir que a nivel del estudio de factibilidad el proyecto es favorable porque presenta una TIR normal del 32.1% y una TIR modificada del 21.6%. De igual forma el proyecto muestra un Valor Presente Neto de \$163.673.000 pesos para los cinco años, calculado a una Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) del 12%. Se debe tener en cuenta el centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la Seccional Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia para consolidarse en la región, iniciará con los egresados de la Seccional del Bajo Cauca para tratar de no incurrir en gastos de desplazamiento que aumentan los costos de las capacitaciones, los cursos y asesorías. Por otro lado, es muy importante aprovechar la infraestructura física y el reconocimiento que se tiene de la Universidad en la región.

## 7. ANALISIS DE SENSIBILIDAD Y RIESGOS

### 7.1. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Para el análisis de sensibilidad se debe tener en cuenta que con las ventas en unidades esperadas inicialmente el proyecto si es viable, si la inversión se estima en \$83.480.500. Sin embargo, se puede observar en dicho análisis que si se incrementan las unidades a vender en un 10% el proyecto es viable. Al hacer dicha modificación se detectan los cambios en la TIR y VPN, como se muestra a continuación:

Tabla 33. Análisis de sensibilidad

SITUACION	TIR (en %)	VPN (en miles)
Actual	14,60%	\$107.754
<b>PRECIO DE VENTA</b>		
-10%	#¡NUM!	\$0
10%	64,50%	\$303.322
<b>CANTIDADES</b>		
-10%	14,60%	\$107.754
10%	100,10%	\$425.675
<b>COSTOS</b>		
10%	1,80%	\$72.530
-10%	24,40%	\$140.733
<b>GASTOS FIJOS</b>		
10%	-7,60%	\$45.535
-10%	32,10%	\$163.673

Fuente: Elaboración propia, 2020

El análisis de sensibilidad muestra que las variables de precio, costos y gastos son sensibles para el proyecto, por lo que se debe tener muy presente si se fuera a viabilizar el proyecto, en su ejecución se debe trabajar para garantizar mantener las tarifas presupuestadas y el control de los costos y gasto fijos. Aunque el proyecto si es viable, es importante lograr disminuir los gastos fijos en un 10%, para que el proyecto sea sostenible en el tiempo.

### 7.2. ANALISIS DE RIESGOS

Para la identificación, caracterización y tratamientos de los riesgos asociados al proyecto, se realizó un análisis de probabilidad-impacto con base en los estudios de mercado (matriz DOFA), técnico, legal, económico y financiero respectivamente, considerando los aspectos más principales de cada estudio.

Tabla 34. Análisis de riesgos

DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD	IMPACTO	TRATAMIENTO
<b>MERCADO</b>			
Poco interés de las empresas de la región en contratar servicios del centro de consultoría y asesoría.	ALTO	ALTO	Concientizar a las empresas de la necesidad de capacitar al personal en las diferentes áreas.
<b>TÉCNICO</b>			
No contar con profesionales ubicados en la región para prestar los servicios que se necesiten en el centro de consultoría y asesoría.	BAJO	MEDIO	Contratar profesionales de otras regiones o municipios cercanos para contar con el personal calificado.
<b>FINANCIEROS</b>			
Flujo de caja afectado por poca venta de servicios del centro de consultoría y asesoría	MEDIO	MEDIO	Participar en eventos empresariales donde se dé a conocer el portafolio y servicios centro de consultoría y asesoría, y poco a poco ir posicionándose en la región.
<b>ECONOMICO</b>			
Rendimiento económico escaso para cubrir los costos y gastos generados por el proyecto dado una competencia por precio.	ALTO	ALTO	Mantener relaciones estratégicas y de calidad, donde todas las entidades se orienten a propósitos comunes sin afectar al otro.
<b>LEGAL</b>			
Nueva normatividad que rija a las entidades públicas, en este caso al centro de asesoría y consultoría que estará dependiendo de la Vicerrectoría de Extensión y la Dirección de Regionalización de la Universidad.	MEDIA	ALTO	Adaptarse a las nuevas normas para no tener problemas legales.

Fuente: Elaboración propia, 2020

## 8. ANALISIS ECONOMICO-SOCIAL

La importancia de realizar la evaluación económica es identificar el valor del proyecto desde una mirada económica, permitiendo ver los beneficios y costos a la inversión que se realiza en dicho proyecto.

En nuestro caso se tiene en cuenta los flujos de la evaluación financiera, otro factor importante a tener en cuenta son las externalidades, pues se tiene una competencia importante en la región considerando unos efectos positivos porque se podrían tener convenios interadministrativos entre las entidades, y negativos por el poco interés de las empresas de adquirir los servicios, además de tener precios del mercado competitivos en las consultorías, asesorías y capacitaciones.

Asimismo, con la evaluación social se determinó cuáles son los principales impactos sociales y económicos generados por la ejecución del proyecto, ocasionando cambios positivos en dos direcciones: en la parte cognitiva y de bienestar en las personas, y en la productividad y posicionamiento de las empresas de la región que accedan a los servicios de consultoría, asesoría y capacitación del centro de extensión de la Seccional del Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia.

Para la evaluación social describimos los impactos, ver tabla 35, que se tiene cuando utilizan los servicios y cuando ahorran (reservan), cuáles serían los alcances de la riqueza para cada uno de las entidades involucradas en el proyecto.

Es importante resaltar que, con la propuesta de la creación de un consultorio social y empresarial, se involucra necesariamente a la sociedad quien busca en primer lugar, alternativas innovadoras e integrales que les permita, en especial a los empresarios, contar con opciones de asesoría, consultoría y capacitación, que les facilite la construcción de mejores empresas y les asegure su estabilidad, crecimiento y expansión.

No solamente se impactarán a las empresas, sino también a los profesionales de la región teniendo en cuenta la generación de empleo desde el consultorio y los empleados de las empresas capacitados, quienes contarán con una opción laboral que les permitirá recibir ingresos y por ende satisfacer sus necesidades y las de sus familias, mejorando sus niveles de calidad de vida.

Se realiza una evaluación del escenario con proyecto y del escenario sin proyecto, observando los impactos sociales y económicos del proyecto.

Tabla 35. Resultados del análisis económico social

IMPACTO	CON PROYECTO	SIN PROYECTO
Social	Generar oportunidades laborales con los egresados de la Seccional en la región	Poca oportunidades laborales para los egresados
	Mejorar las condiciones operativas o técnicas de los empleados que se capaciten	Escaso personal calificado para laborar
	Alto impacto en la región por medio de los servicios ofrecidos del centro de consultoría y asesoría	Poco interés de las personas y/o empresas en capacitarse o asesorarse.
	Aporte al cumplimiento de la proyección y responsabilidad social de la Universidad en el territorio.	Poca presencia en la región en actividades de extensión por parte de la Universidad.
	Mejoramiento de la calidad vida y desarrollo de habilidades de las personas que accedan a los servicios de asesoría y capacitación del centro.	Pocas oportunidades para mejorar los niveles de la calidad de vida de las personas.
	Mejorar el nivel competitivo y el posicionamiento de las empresas en la región.	Bajo nivel de competitividad y posicionamiento de las empresas en la región
Económico	Aumento de productividad y buenas prácticas en la región	Pocas empresas legalmente constituidas y con buenas prácticas administrativas.
	Generar relaciones estratégicas y de calidad, donde todas las entidades se orienten a propósitos comunes sin afectar al otro.	Escasos lineamientos con las entidades prestadoras de los mismos servicios en la región.
	Aumento en la capacidad adquisitiva del personal formado en el centro, con base en las habilidades adquiridas a través de los procesos formativos.	Poca oportunidad laboral y de capacitación en la región, que no ayudan a mejorar su capacidad adquisitiva.

Fuente: Elaboración propia, 2020

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1. CONCLUSIONES**

Al realizar el estudio de factibilidad para la creación de un centro de consultoría y asesoría social y empresarial para la seccional Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia, se pudo evidenciar que existe una necesidad tangible de asesoría y procesos de capacitación en las empresa de la región para optimizar sus recursos e incrementar su nivel competitivo, pero que para acceder a este tipo de servicios no cuentan con recurso financiero suficiente a pesar de que el precio ofrecido es accesible para el mercado objetivo.

Este proyecto permite no solo obtener beneficios económicos a los empresarios sino también generar desarrollo regional donde se permite beneficiar a la población del bajo Cauca Antioqueño, a través de los procesos de asesoría, consultoría y capacitación, se pretende fortalecer en los empleados un conjunto de competencias básicas y laborales; posibilitando que el recurso humano esté calificado y preparado para resolver problemas de forma eficiente, innovar con nuevos procesos e interactuar mejor con el entorno social.

Así mismo, el estudio de mercados nos arrojó que la creación del consultorio está orientado al logro de dos objetivos principalmente: Aportar al cumplimiento de la proyección social de la Universidad y permitir la vinculación laboral de los egresados de la seccional del Bajo Cauca.

Por otro lado, el estudio técnico nos indicó que al aprovechar la gran cantidad de egresados que hay en la región y que pueden aportar su conocimiento al centro de consultoría y asesoría, permiten que los costos de los servicios sean más asequibles para las personas y empresas que soliciten nuestro portafolio.

De igual forma en el estudio técnico, se concluyó que se debe aprovechar la infraestructura que se tiene en la Sede de la Universidad en la Seccional Bajo Cauca, ya que esto nos permite tener un posicionamiento y una mejor imagen frente las demás instituciones que prestan los mismos servicios en la subregión.

Es importante tener en cuenta, que el centro de consultoría y asesoría se registrará bajo la normatividad que acoge y dirige a la Universidad de Antioquia, debido a que el centro estará adscrito a la Vicerrectoría de Extensión de la Universidad y por ende deberá cumplir todas sus normas y reglamentos de identidad pública.

No se puede desconocer el buen posicionamiento que tiene la Universidad de Antioquia a nivel nacional por sus estándares de calidad, reconocimientos en sus innovaciones e incluyente con la sociedad, esto da confianza a las personas, empresas y organizaciones a creer en los servicios prestados en la subregión del Bajo Cauca.

Los resultados del análisis financiero, permiten concluir que a nivel del estudio de factibilidad el proyecto es favorable porque presenta una TIR normal del 32.1% y una TIR modificada del 21.6%. De igual forma el proyecto muestra un Valor Presente Neto de \$163.673.000 pesos para los cinco años, calculado a una Tasa de Interés de Oportunidad (TIO) del 12%, debido a que es un proyecto público.

El análisis de sensibilidad y riesgos permitió identificar las variables más sensibles del proyecto, contenidas en la matriz de riesgos y establecer las acciones para asumirlos, mitigarlos o evitarlos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y el impacto que puede generar en el proyecto.

Finalmente, el análisis económico y social identificó los principales aportes del proyecto al entorno educativo y empresarial de la región del Bajo Cauca y los beneficios más importantes de tener empleados capacitados y empresas asesoradas en temas financieros, administrativos, humanos y operativos, lo que se constituye en un valioso aporte al capital humano para la subregión.

Por último, se concluye que el proyecto presenta viabilidad técnica y financiera, de acuerdo con los resultados que arrojaron los estudios realizados.

## 9.2. RECOMENDACIONES

Es indispensable buscar alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas que ofrezcan servicios similares a los del consultorio. Con estas instituciones se pueden realizar convenios interinstitucionales que permitan capacitaciones y acompañamiento permanente a este tipo de empresas para contribuir al fortalecimiento y desarrollo económico de la región.

Es significativo contar con recurso humano idóneo para la prestación de los servicios del centro de consultoría, asesoría y capacitación, que puedan satisfacer las expectativas y las necesidades de los usuarios, priorizando los egresados los egresados de la universidad que son procedentes de la región. De igual manera, es necesario realizar una buena estrategia de publicidad y promoción con el fin dar a conocer el centro y de atraer el mayor número de empresas y personas para adquirir los servicios.

En cuanto a la diversificación del portafolio de servicios, aunque no se contemplaron inicialmente en este estudio de factibilidad se pueden incluir procesos de consultoría en diferentes temáticas que sean demandadas por los empresarios de la región, teniendo en cuenta que la Universidad cuenta con docentes y egresados con el conocimiento y experiencia suficiente para ofrecer este servicio con calidad.

Se espera que la propuesta pueda materializarse toda vez que no sólo es conveniente desde el punto de vista financiero y económico, sino que además genera impactos sociales significativos que deben ser tomadas como punto de referencia para una posible inversión por parte de la Universidad, pudiendo así posicionar el nombre del Consultorio en la región del Bajo Cauca.

## BIBLIOGRAFIA

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). Perfiles Socioeconómicos de las Subregiones de Antioquia. Medellín: Tragaluz editores S.A.S.

Casas, R. Gobierno, Academia y empresas en México: Hacia una nueva configuración de relaciones, Plaza y Valdés editores, México DF: 1997.

CERDA, Hugo, Los elementos de la Investigación, Bogotá: Editorial CODICE, 2000, p. 164

Delgado R. Curso Básico sobre el estudio de factibilidad. La Habana, Cuba2012. p. 69. ISBN 959-16-0251-3.

Diccionario de Economía y negocios. Editorial Andersen, Arthur (1999).

Diccionario de la lengua española. Madrid: Real Academia Española, vigésima segunda edición, 2001.

Galindo, C. J. (2004) Manual para la creación de empresas, Bogotá: Edición: Ecoe.

Investigación no experimental, (25 de 04 de 2020) Obtenido de: <https://concepto.de/investigacion-no-experimental/#ixzz6LTUDAwY>

Ley 1014 de 2006 De fomento a la cultura del emprendimiento Artículo 1.  
Ley 30, Ministerio de educación (14 de 02 de 2020), Obtenido de: <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86437.html>

MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos: evaluación financiera, económica, social y ambiental. 6 edición. Bogotá. 2010. p. 31

MIPYMES.GOV.CO. (14 de 02 de 2020), Obtenido de <http://www.mipymes.gov.co/>

Sapag Chain N. y Sapag Chain, R. (2015) Preparación y evaluación de proyectos. México: Editorial Mc Graw Hill.

Universidad de Antioquia, (10 de 02 de 2020), Plan de Desarrollo 2017-2026, Una construcción colectiva de la comunidad universitaria Obtenido de: <http://www2.udea.edu.co/webmaster/multimedia/plan-desarrollo-udea/plan-desarrollo-udea.pdf>

Universidad UCES (10 de 02 de 2020), Consultoría Empresarial Obtenido de: <https://www.uces.edu.ar/escuela-negocios/es/3357/consultoria>

Universidad de Chile (10 de 02 de 2020), Soluciones Corporativas Obtenido de: <https://corporativos.fen.uchile.cl/asesorias/>

Pontificia Universidad Católica del Perú (10 de 02 de 2020), INNOVAPUCP. Obtenido de: <https://innovapucp.pucp.edu.pe/asesoria-y-consultoria.php>

Universidad Cooperativa de Colombia (10 de 02 de 2020), Consultorio empresarial. Obtenido de: <https://www.ucc.edu.co/proyeccion-social/servicios/Paginas/consultorio-empresarial.aspx>

Universidad del Cauca (10 de 02 de 2020), Consultorio empresarial. Obtenido de: <https://www.unicauca.edu.co/versionP/servicios/consultorio-empresarial>

Universidad Militar Nueva Granada (10 de 02 de 2020), Consultorio empresarial. Obtenido de: <https://www.umng.edu.co/sedes/bogota/facultad-de-ciencias-economicas/consultorio-empresarial>

Universidad de la Sabana (10 de 02 de 2020), Consultorio de servicios. Obtenido de: <https://www.unisabana.edu.co/programas/carreras/escuela-internacional-de-ciencias-economicas-y-administrativas/practicas/practica-social/consultorio-de-servicio/>

Universidad Simón Bolívar (10 de 02 de 2020), Centro de Consultorías y servicios. Obtenido de: <https://www.unisimon.edu.co/iie/index/centro-de-consultorias-y-servicios/681>

Universidad ICESI (10 de 02 de 2020), centro empresarial Alaya. Obtenido de: <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/centro-alaya/#tab-263>

Universidad EAFIT (10 de 02 de 2020), Consultoría y asesoría empresarial Obtenido de: <http://www.eafit.edu.co/servicios/interaccion/Paginas/consultoria-y-asesoria-empresarial.aspx>

Universidad de Medellín (10 de 02 de 2020), Consultorio empresarial Obtenido de: <https://udem.edu.co/index.php/quienes-somos-consultorio-empresarial>

Universidad de Antioquia (23 de 02 de 2020), Asesoría y Consultoría. Obtenido de: <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/unidades-academicas/nutricion-dietetica/servicios-extension/asesoria-consultoria>

Universidad de Antioquia (23 de 02 de 2020), Asesoría y Consultoría. Obtenido de:  
<http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidades-academicas/facultades/ingenieria/extension/contenido/asmenulateral/asesoria->

Universidad de Antioquia (23 de 02 de 2020), Consultorio Jurídico Rural. Obtenido de: <http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna>

Universidad de Antioquia (23 de 02 de 2020), Consultorio de Seguridad Social Integral. Obtenido de:  
<http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidades-academicas/facultades/consultorio-seguridad-social>

## ANEXOS

### Anexo 1. GUÍA DE ENTREVISTA

#### PRESENTACIÓN:

Cordial saludo,

Actualmente, se está realizando un estudio de factibilidad para la creación de un Centro de Consultoría y Asesoría Social y Empresarial para la seccional Bajo Cauca de la Universidad de Antioquia.

Todos los datos suministrados voluntariamente por usted serán tratados con absoluta confidencialidad, no siendo accesibles a terceros para finalidades distintas para las que han sido autorizados, serán de uso exclusivo para el objeto de este estudio. La idea es que responda unas preguntas puntuales de manera honesta.

Agradecemos su disposición y participación en el diligenciamiento de esta encuesta.

#### 1. IDENTIFICACIÓN ENCUESTADO

Nombre del encuestado
Cargo del encuestado
Teléfono
Correo electrónico

Municipio
Empresa / Hotel
Sector económico
Tiempo de la empresa/hotel en el mercado
Número de empleados
Esta empresa/hotel tiene más sedes ¿En dónde?

## 2. PREGUNTAS GENERALES

a. ¿Cuál es el nivel educativo general de sus empleados?

Empleados administrativos		Empleados operativos	
	Técnico		Analfabeta
	Tecnología		Primaria
	Profesional		Bachiller
	Posgrado		Técnico
	No sabe		No sabe
	Otro		Otro

¿Cuál?

---

---

b. La empresa/hotel cuentan con un programa de capacitación definido

	Si
	No

c. ¿Durante el último año se les ha brindado capacitación a sus empleados?

	Si
	No

Si la respuesta es **NO** pasar a la pregunta h. Si la respuesta es **SI** continuar con la siguiente pregunta.

d. La capacitación brindada a sus empleados ha estado a cargo de

	Capacitadores internos
	Capacitadores externos
	Practicantes
	Otros

¿Cuáles?

---

---

**e. El programa de capacitación con qué frecuencia se ha dictado en los últimos doce meses**

	Semanal
	Quincenal
	Mensual
	Trimestral
	Semestral
	Anual
	Otro

¿Cuál?

---

---

**f. Qué tiempos han sido establecidos para la capacitación de los empleados**

	Jornada laboral
	Horas extras pagadas
	Horas extras sin pago
	Otro

¿Cuál?

---

---

**g. ¿Cuáles áreas de la empresa han sido capacitadas en el último año?**

	Área Administrativa (Gerentes, Administrador, Contador)
	Área Técnica (Recepcionista, Secretaria)
	Área Operativa (Personas del Aseo, restaurante, vigilantes, botones hoteleros, Oficios varios)
	Otra

¿Cuál?

---

---

**h. ¿Por qué no se le ha brindado capacitación a los empleados?**

	No le parece importante
	Costoso
	No ha necesitado
	Otro

¿Cuál?

---

---

**3. PREGUNTAS ESPECÍFICAS DEL PROYECTO**

**a. ¿Conoce en qué consiste un servicio de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación?**

	Si
	No

¿Cuáles?

---

---

**b. ¿Conoce empresas o centros que prestan servicios de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación en la región?**

	Si
	No

¿Cuáles?

---

---

**c. ¿Ha empleado servicios de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación para su empresa?**

	Si
	No

¿Cuáles?

---

---

Si la respuesta es NO pasar a la pregunta d. Si la respuesta es SI continuar con la pregunta e.

**d. ¿Por qué no usa servicio de consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación?**

	No le parece importante
	Costoso
	No ha necesitado
	Otros

Indique ¿cuál?

---

---

**e. ¿Qué tan importante considera usted la consultoría, asesoría empresarial y/o capacitación para su empresa/hotel?**

	Muy importante
	Importante
	Poco importante
	Nada importante
	No sabe

**f. ¿Cuál cree usted que es el principal servicio de consultoría que necesita?**

	Sistema de gestión Integral – Calidad (Certificaciones de las normas ISO, entre otras, para mejorar el estatus de su empresa Hotel u alojamiento)
	Gestión Financiera (Análisis de precios, rentabilidad, tesorería, costos fijos y gastos)
	Gestión Humana (Competencias del personal, definición de cargos y salarios, análisis de bonificaciones)
	Gestión Administrativa (Manual interno de trabajo, planeación y direccionamiento estratégico de su empresa)
	Otros

Indique ¿cuál?

---

---

**g. ¿Cuál cree usted que es el principal servicio de asesoría que necesita?**

	Gestión Administrativa (Manual interno de trabajo, planeación y direccionamiento estratégico de su empresa)
	Gestión Humana (Competencias del personal, definición de cargos y salarios, análisis de bonificaciones)
	Diagnostico Empresarial ( Determinar el estado actual de su empresa, identificando áreas o puntos críticos de mejora)
	Turismo ( Buenas prácticas del turismo en su empresa, turismo sostenible, entre otros)
	Otros

Indique ¿cuál?

---

---

**h. ¿Considera usted pertinente que se realicen jornadas de formación y/o capacitación para sus empleados?**

	Si
	No

¿Por qué?

---

---

**i. ¿Cuál es el tiempo que usted considera, puede dedicar su personal al programa de formación y capacitación?**

	Semanalmente (una vez)
	Quincenal (una vez)
	Mensualmente (una vez)
	Trimestralmente (una vez)
	Semestralmente (una vez)
	Anualmente (una vez)
	Otra

¿Cuál?

---

---

**j. ¿Cuáles temas le interesan para la capacitación del personal?**

	Mercadeo y ventas - Marketing digital
	Diseño e Implementación de herramientas informáticas - ofimática (Básica y avanzada)
	Procesos contables, tributarios y financieros
	Servicio al cliente
	Turismo

Otros, ¿Cuáles?

---

---

**k. En caso de requerir un servicio de asesoría, consultoría y/o capacitación ¿Cuál de las siguientes opciones tomaría?**

	Una empresa reconocida en el mercado
	Un centro gratuito
	Un centro de una institución universitaria

**l. ¿Estaría dispuesto a pagar dinero por un servicio de asesoría, consultoría empresarial y/o capacitación?**

	Si
	No

¿Por qué?

---

---

En caso de responder si continúe con las siguientes preguntas; de lo contrario finaliza la entrevista.

**m. ¿Cuenta la empresa/hotel con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación?**

	Si
	No

¿Por qué?

---



---

**n. Seleccione el rango en el cual estaría dispuesto a pagar por un servicio de asesoría para su empresa**

	\$1.000.000 – \$3.000.000
	\$3.000.000 – \$6.000.000
	\$6.000.000 – \$10.000.000
	Más de \$10.000.000

**o. Seleccione el rango en el cual estaría dispuesto a pagar por un servicio de capacitación para su empresa (valor por persona)**

	\$200.000 – \$500.000
	\$500.000 – \$800.000
	\$800.000 – \$1.000.000
	Más de \$1.000.000

**p. ¿Cómo le gustaría pagar un servicio de asesoría, consultoría y/o capacitación?**

	Al inicio del servicio
	Al finalizar el servicio
	Dividido en cuotas

Muchas gracias por dedicarnos un momento y diligenciar esta encuesta, que servirá mucho para el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

**Datos del entrevistador.**

<b>Nombre completo</b>		<b>Fecha</b>
<b>Correo electrónico</b>	<b>Cargo</b>	<b>Teléfono</b>