



**Propuesta para la implementación de un consultorio empresarial del CUEE del  
occidente Antioqueño, en el marco de la red de emprendimiento**

**Héctor David Macías Barrientos**

**Proyecto presentado para optar al título de Administrador de Empresas**

**Asesora  
Nosliu Zeley Velez Llanos**

**Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2021**

<b>1. TÍTULO DE LA PRACTICA</b>	<b>6</b>
<b>2. TEMA DE LA PRACTICA</b>	<b>6</b>
<b>3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>3.1 UBICACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>4. ANTECEDENTES</b>	<b>15</b>
<b>5. PROBLEMÁTICA</b>	<b>19</b>
<b>PROBLEMA</b>	<b>21</b>
<b>6. OBJETIVOS</b>	<b>21</b>
<b>7. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>22</b>
<b>8. DELIMITACIÓN</b>	<b>24</b>
<b>9. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>24</b>
<b>9.2 MARCO NORMATIVO</b>	<b>44</b>
<b>10. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>47</b>
<b>11. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>51</b>
<b>12. RESULTADOS</b>	<b>52</b>
<b>13. CONCLUSIONES Y LOGROS</b>	<b>65</b>
<b>14. RECOMENDACIONES</b>	<b>67</b>
<b>13. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>69</b>
<b>14. ANEXOS</b>	<b>74</b>
<b>14.1 ACTA DE COMPROMISO</b>	<b>74</b>

<b>14.2 ACTA DE CONFIDENCIALIDAD</b>	<b>75</b>
<b>14.3 FOLLETO PARA INVITAR LAS EMPRESAS A SER PARTE DE LA RED DE EMPRENDIMIENTO</b>	<b>76</b>
<b>14.4 PANTALLAZOS DE LA PLANTILLA PARA PRESENTAR LOS INFORMES DE GESTIÓN</b>	<b>77</b>
<b>14.5 PANTALLAZOS DE LAS HERRAMIENTAS DIAGNOSTICAS</b>	<b>78</b>
<b>14.5.1 PANTALLAZO HERRAMIENTA EMPRESARIAL 2</b>	<b>79</b>
<b>14.5.2 PANTALLAZO HERRAMIENTA EMPRESARIAL 3</b>	<b>80</b>

## Índice de Tablas

<b>TABLA 1.....</b>	<b>8</b>
<b>TABLA 2.....</b>	<b>48</b>
<b>TABLA 3.....</b>	<b>51</b>
<b>TABLA 4.....</b>	<b>62</b>
<b>TABLA 5.....</b>	<b>65</b>

## Índice de Figuras

FIGURA 1.....	10
FIGURA 2.....	19
FIGURA 3 <i>MUESTRA LA CANTIDAD DE EMPRESAS TANTO MICRO, PYMES Y GRANDES EN EL DEPARTAMENTO DE ANTIOQUIA</i> .....	22
FIGURA 4 METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN .....	56

## **1. Título de la Practica**

Propuesta para la implementación de un consultorio empresarial del CUEE del occidente Antioqueño, en el marco de la red de emprendimiento

## **2. Tema de la Practica**

El proyecto busca proponer y diseñar la metodología para el montaje de un consultorio empresarial, con el fin de potenciar asesorar y acompañar todos los emprendimientos que se identifican a través de la red que posee el CUEE, además de alinear conocimientos de I+D+ i administrativos y técnicos, el consultorio busca identificar en qué fase se encuentra el emprendimiento para así proporcionar una asesoría adecuada

## **3. Contexto de la organización**

El Comité Universidad Empresa Estado (CUEE), es un espacio que facilita la asociatividad y la sinergia de voluntades y conocimientos de universidades, empresas e instituciones que representan el Estado.

Formula agendas de trabajo en torno a temas de Ciencia, Tecnología e Innovación CTI.

Plantea acciones para mejorar la productividad y competitividad de los sectores productivos estratégicos (Antioquia U. d., 2020)

### **3.1 Ubicación**

El CUEE de occidente está ubicado en el municipio de Santa fe De Antioquia

### **3.2 Sector Económico**

El CUEE pertenece al grupo terciario, el cual es un sector enfocado a los servicios, en este caso hacia la comunidad con actividades administrativas y científica

### **3.3 Estructura Organizacional**

#### **Misión del CUEE Occidente**

Ser un eje articulador para la sensibilización y alineación de las relaciones entre las universidades, las empresas y el estado. Fortaleciendo la gestión tecnológica y los procesos I+D+i, con el fin de mejorar la toma de decisiones en forma práctica, estructurada, sistemática, competitiva y de largo plazo en el Occidente Antioqueño. (Gutierrez, 2018)

#### **Visión del CUEE Occidente**

En el 2030, el CUEE OCCIDENTE, será líder en el soporte de la planificación, articulación y ejecución tecnológica, a través de la Investigación y Desarrollo (I+D), la gestión tecnológica, del sector productivo y las capacidades de las universidades, armonizadas a las necesidades de la región (Gutierrez, 2018)

## Mesa Operativa CUEE

NOMBRES	ROL CUEE	CARGO Y EMPRESA	CORREO ELECTRÓNICO
Carlos Arturo Mejía Córdoba	Presidente CUEE Occidente	Líder de la Unidad de innovación, SENA	cmejiac@sena.edu.co cueeoccidente@udea.edu.co
Sergio Nicolls Marín	Vicepresidente CUEE Occidente	Representante, Caja de compensación	<a href="mailto:sergionicholls@comfama.com.co">sergionicholls@comfama.com.co</a>
David Alejandro Restrepo Garcés	Representante	Representante Gerente Regional, caja	<a href="mailto:David.restrepo@comfenalcoantioquia.com">David.restrepo@comfenalcoantioquia.com</a>
Marcela Herrera Luna	Secretaría Técnica	Universidad de Antioquia	<a href="mailto:extensionseccionaloccidente@udea.edu.co">extensionseccionaloccidente@udea.edu.co</a>
Nicolas Holguín Lezcano	Representante	Corporación Tecnológica Católica de Occidente TECOC	<a href="mailto:nicolasholguin@hotmail.com">nicolasholguin@hotmail.com</a>
Pedro Hernán Arbeláez	Representante	Representante legal y Gerente Agrícola la Hermita	<a href="mailto:contacto@cafecafetanes.com">contacto@cafecafetanes.com</a>
Jairo Alexander Guerra	Representante	Representante legal y Gerente Donfrontino Campo	<a href="mailto:donfrontinocampo@gmail.com">donfrontinocampo@gmail.com</a>
Wilmer Edilson Arango Ramírez	Representante	Representante Alcaldía de Giraldo, Umata	<a href="mailto:wilmera72@hotmail.com">wilmera72@hotmail.com</a>
Emma Lucía Londoño Fernández	Representante	Representante Corporación Festival de Cine	<a href="mailto:emmaluz07@yahoo.es">emmaluz07@yahoo.es</a>
Diana Cano Rivera	Representante	Representante Secretaría de desarrollo económico, turismo y medio ambiente, Santa Fe de Antioquia	<a href="mailto:alcaldia@santafedeantioquia-antioquia.gov.co">alcaldia@santafedeantioquia-antioquia.gov.co</a>
Jaime Hernán Uribe Valencia	Representante	Director Universidad de Antioquia Universidad de Antioquia, seccional Occidente	<a href="mailto:dirseccionaloccidente@udea.edu.co">dirseccionaloccidente@udea.edu.co</a>
Edwin Santiago Rodríguez	Representante	Director regional Occidente Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	<a href="mailto:edwin.rodriguez@camaramedellin.com.co">edwin.rodriguez@camaramedellin.com.co</a>

**Tabla 1.** Tomado de la información enviada por la secretaria Técnica

### Objetivos

- Trabajar en la sensibilización y alineación de las relaciones entre las universidades, las empresas y el estado (especialmente el local y regional)
- Identificar las necesidades de Investigación y Desarrollo (I+D) del sector productivo y las capacidades de I+D de las universidades.
- Fortalecer la gestión tecnológica de las empresas y las universidades.
- Fomentar la creación de un fondo de capital de riesgo para proyectos de I+D.
- Crear empresas, promover y divulgar aquellos estímulos que incentiven a las mismas a invertir en Ciencia y Tecnología (CyT). (Gutierrez, 2018)



### **3.4 Principales Servicios**

La propuesta consiste en revisar modelos de creación de CUEE, con experiencias éxitos y tomar modelos de desarrollo, pero también incentivar la búsqueda de propuestas jóvenes y con capacidades endógenas de la región. La estructura del comité promueve acciones comprometidas en convenios y alianzas para proyectos pertinentes en conjunto de la tripartita Universidad - Empresa - Estado, presentando un portafolio de proyectos en tres áreas de conocimiento como son:

1. Las línea estratégica Ambiental
2. Línea estratégica Turismo
3. Línea estratégica Agroindustria (Gutierrez, 2018)

**Figura 1**  
*Ruta de trabajo del CUEE*



Tomado de *Ruta de trabajo CUEE* (Gutierrez, 2018, pág. 9)

### 3.5 Mercados que atiende CUEE Occidente:

Al estar ubicado en la centralidad del Occidente Antioqueño el CUEE posee cobertura en Abriaquí, Anzà, Armenia Mantequilla, Buriticà, Caicedo, Cañas gorda, Dabeiba, Bejuco, Frontino, Giraldo, Heliconia, Liborina Olaya, Peque, Sabanalarga, San Jerónimo, Santa Fe de Antioquia, Sopetràn y Uramita

### 3.6 Descripción del contexto PESTEL

## **Político y Social**

De conformidad con la Constitución Política de Colombia, la educación es un derecho de los ciudadanos, un servicio al público en general con el que se busca que los ciudadanos tengan acceso al conocimiento. En este contexto, es responsabilidad del Estado colombiano regular y ejercer mecanismos normativos para garantizar los derechos de los ciudadanos y el acceso a la ciencia, el conocimiento, la cultura de la innovación y la técnica

Artículo 27: «El Estado colombiano deberá garantizar las libertades de cátedra, investigación, enseñanza y aprendizaje» (Republica de Colombia, 1991)

Artículo 67: «La educación es un derecho de todos los ciudadanos y un servicio público y social; con la educación se persigue el acceso a la CTeI y a nuevo conocimiento»

(Republica de Colombia, 1991)

Artículo 69: este artículo de la Constitución indica que las universidades tendrán autonomía universitaria, siempre y cuando cumplan con lo establecido por la ley colombiana. Indica también que es obligación del Estado fortalecer los procesos de investigación, tanto de las universidades públicas como privadas. De igual forma, el Estado garantizará el acceso a la educación superior de los ciudadanos (Republica de Colombia, 1991) (CUEE, 2018)

Ley 1753 de 2015: esta Ley en su artículo 7 brinda la oportunidad de constituir planes y acuerdos estratégicos departamentales en CTeI, los cuales se adaptarán a los proyectos que se presenten al sistema nacional de regalías (Congreso, 2015)

Ley 1838 de 2017: esta ley tiene como propósito fomentar la CTeI por medio de la creación de empresas de base tecnológica (spin offs) (CUEE, 2018)

## **Económico:**

El CUEE en el sector económico no posee lamentablemente recursos monetarios propios por lo que se encuentra estrictamente dependiente de sus alianzas estratégicas, estas se hacen con entidades públicas y privadas que al combinar sus sinergias proporcionan apoyo en varios ámbitos a las mesas de trabajo que lleva a cabo el CUEE en el occidente antioqueño sin embargo existe una mesa que dedica a la financiación de los proyectos que desea impulsar el CUEE. Esta mesa la conforman entidades bancarias como cooperativas, bancos y empresas de Microcrédito, la mesa de financiación tiene como finalidad crear una estrategia integral y eficiente que permita la financiación de los diferentes proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación en las diferentes fases de desarrollo de la región del Occidente Antioqueño. Esta mesa estará liderada por los gobiernos municipales que gozan de la capacidad instalada técnica y administrativa para la gestión de recursos provenientes de regalías, la Gobernación de Antioquia, SENA (SBDC), Universidad de Antioquia y demás empresas que tenga que cumplir con normas de responsabilidad Social, y cuyas políticas de gestión y direccionamiento estratégico permitan financiar proyectos. (Gutierrez, 2018)

### **Tecnológico**

El aspecto tecnológico está limitado a los aportes que se reciben por parte de los asociados al CUEE, sin embargo, han hecho un gran hincapié al desarrollo de actividades que la ciencia la tecnología e innovación en el territorio del occidente antioqueño. Liderada por las empresas, universidades, entidades de formación superior y grupos de investigación, la mesa de redes de conocimiento tiene como propósito crear un modelo eficiente de articulación y cooperación entre las diferentes entidades que componen el sistema de Ciencia,

Tecnología e Innovación. Quienes cuentan con capital humano, retos del entorno y capacidad receptiva en la construcción de nuevas ideas a través de I + D + i, las áreas descritas

para desarrollar proyectos de interés social colectivo, participación ciudadana, tecnologías y técnicas y nuevos cambios a nivel tecnológicos, sumadas a las nuevas dinámicas de las industrias, las necesidades de productos, proyectos de innovación social y de gestión de conocimiento con talento humano calificado. Esta mesa busca estar a la vanguardia de las tendencias del mercado e innovación para garantizar mejores procesos, productos y etapas de comercialización además de contribuir con mejoras tecnológicas o de cultura autóctona para sostener las raíces y avanzar en la globalización de mercados para competir con mercados de índole internacional y así contribuir al desarrollo regional y de país. (Gutierrez, 2018)

### **Ambiental**

Las mesas de trabajo del CUEE cuentan con una línea estratégica ambiental que propicia prácticas ambientales adecuadas:

- Minería responsable/ Frontera agrícola: materiales renovables, emisiones de carbono y minería artesanal.
- Justicia ambiental: legislación, deuda financiera, derecho ambiental
- Educación ambiental: manejo de residuos, sistema de gestión ambiental, normatividad ambiental (Gutierrez, 2018)

### **Legal**

De conformidad con la Constitución Política de Colombia, la educación es un derecho de los ciudadanos, un servicio al público en general con el que se busca que los ciudadanos tengan acceso al conocimiento. En este contexto, es responsabilidad del Estado colombiano regular y ejercer mecanismos normativos para garantizar los derechos de los ciudadanos y el acceso a la ciencia, el conocimiento, la cultura de la innovación y la técnica. (CUEE, 2018)

La legislación existente establece un marco regulatorio que garantiza el fomento y el fortalecimiento del ecosistema de innovación nacional y el mejoramiento del sistema productivo nacional basado en actividades de CTeI, con el objetivo de promover el emprendimiento que procuren el aprovechamiento del conocimiento y la transferencia de tecnología a la sociedad como mecanismo de desarrollo económico, humano y científico. Ley 1286 de 2009: el objetivo de esta ley es el fortalecimiento de Colciencias y del SNCyT, con el propósito de conseguir un modelo productivo basado en CTeI (Gutierrez, 2018)

CONPES 3768: establece la importancia estratégica del proyecto de inversión «crédito de transferencia de tecnología para producción y distribución de contenidos en educación básica y superior en Colombia» (Conpes, Colaboracion DNP, 2013).

CONPES 3652: este documento apoya al desarrollo en cuatro elementos: el fortalecimiento de Colciencias y al SNCyT, por medio del aumento del capital humano en CTeI, aumentar el presupuesto para la investigación y el fortalecimiento social de la CTeI, por medio de instrumentos de financiación externa. (Conpes, Colaboracion DNP, 2010)

El Estado colombiano ha identificado la CTeI como medio para mejorar el desarrollo socioeconómico del país; por tal motivo, por medio de este documento se establece la política nacional de CTeI, con el objetivo de incrementar las capacidades basadas en el conocimiento científico y tecnológico (CUEE, 2018)

### **3.7 Área que impactara el proyecto**

El proyecto desea impactar y potencializar las mesas de trabajo, pero específicamente la red de emprendimientos que posee el CUEE.

#### 4. Antecedentes

Los consultorios empresariales poseen diversas aplicaciones, no solo en cuestiones administrativas si no en impactos contables, sociales entre otros. En el Sena de Suba (Bogotá) surgió una iniciativa que habla de la importancia que tienen estos consultorios en la sociedad, Ellos se centraron en cómo identificar la importancia y viabilidad de los modelos de consultorios empresariales en la educación superior. Realizaron una investigación mixta donde analizaron otros modelos similares e investigaciones, además analizaron la teoría constructivista como modelo pedagógico basado en el aprender haciendo como estrategia para los consultorios empresariales, ellos crean una primera hipótesis de incluir estas teorías como pilares del conocimiento en un contexto real y hacen un instrumento (encuesta) para conocer la percepción de los microempresarios de la esta localidad frente a lo que es un consultorio empresarial. El principal resultado que les arrojó el instrumento es la aceptación y confianza en un gran porcentaje por parte de los microempresarios al ser asesorados por estudiantes y docentes en los consultorios empresariales de las Instituciones de educación superior. Otro resultado fue que los microempresarios están dispuestos a pagar por estas asesorías (Becerra, Pinzón Vargas , & Liliana Rojas Romero Fe, 2020)

Otro caso es la aplicación de un consultorio empresarial en el marco de la salud, con pymes que se dedican a esta labor. La iniciativa de este consultorio enmarcado a la salud surgió con el fin de solucionar los problemas y necesidades que tienen las pymes del sector salud en la ciudad de Cali Colombia. Ellos diseñaron lo que sería la estructura administrativa de un consultorio empresarial. Usaron una investigación descriptiva teniendo en cuenta la percepción que tenían las personas frentes las eps, ips entre otras entidades de salud. Crearon un instrumento (Encuesta) para identificar dicha percepción, ellos identificaron que un gran porcentaje de

personas se quejaban y criticaban el sector salud de la ciudad, esto sirvió de insumo para analizar las variables y principales factores que inciden negativamente en la competitividad en el sector salud. Ellos se unieron con una institución de educación superior como lo es la Universidad de Santiago de Cali para crear la estructura administrativa del consultorio empresarial, además se unieron y crearon un portafolio de servicios empresariales en conjunto con el sector público y privado para tener una visión más holística del mercado y así mitigar y reducir los factores negativos que inciden en competitividad de las pymes de salud. Ellos enfatizan mucho que la unión del sector público y privado en conjunto con las instituciones de educación superior para la formulación del portafolio de servicios para su consultorio empresarial ayudó demasiado a identificar las mayores necesidades de cada Pyme y cómo actuar frente a dichas necesidades. (Cristina & Cadavid Giraldo, 2016)

En la ciudad de Popayán proponen crear un consultorio empresarial para el centro agropecuario de la ciudad, ellos realizaron un paso a paso estratégico el cual busca realizar un análisis de la situación actual de la empresa para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además, definieron el contexto organizacional que va a tener el consultorio (Historia, misión, visión, valores). Con esto buscaron que el consultorio empresarial del Centro Agropecuario se pueda consolidar más rápidamente, que todos los vayan a formar parte de él sepan que es y hacia dónde se dirige, para así lograr procesos más eficientes. Además, buscan que los estudiantes del sector tengan una mayor participación al iniciar este consultorio y hagan si así lo desean su práctica profesional en el consultorio. (Blanco & Guaca Sandoval, 2020)

El consultorio empresarial también puede ser de ayuda para que estudiantes tengan su primer acercamiento con las problemáticas y retos que posee el mundo empresarial y a la vez las



empresas también pueden aprovechar el conocimiento de la academia para mejorar sus procesos administrativos, un ejemplo de ello fue la creación de este consultorio que tuvo como objetivo principal vincular a los jóvenes pronto a graduarse de las instituciones de educación superior con las entidades económicas de su territorio. La Institución Universitaria FESU ayudo articular los programas de educación que ofrece a la Región de Urabá en educación superior con el ámbito empresarial de dicha región, dónde los estudiantes pronto a graduarse y egresados puedan participar en procesos de Asesoría y Consultoría en diferentes áreas, que impacten positivamente las empresas de Urabá. Según el proyecto, este estableció como contribución brindar un valor agregado para los estudiantes, egresados y a su vez para las empresas de la región, que posiblemente se beneficiarán de los procesos de acompañamiento y atención a la solución de problemas de empresarios locales y regionales. (Eugenia Cristina Sáenz Gaviria, 2016)

En la universidad Del Magdalena se gestó una propuesta similar a la nuestra, en este caso es la implementación de un proyecto de asesorías y consultorías enmarcadas al comercio exterior y logístico dirigido a pequeños y medianos empresarios de la región del Magdalena y Santa Marta desde la dirección del programa Negocios Internacionales de la Universidad Del Magdalena.

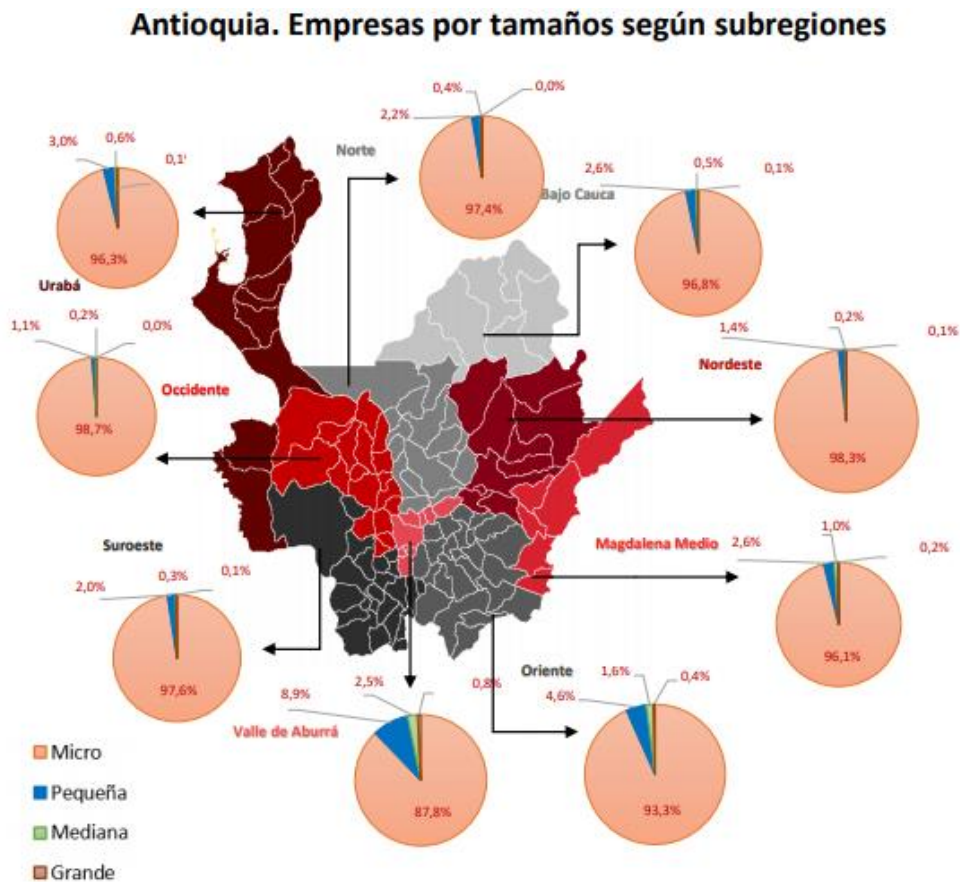
Ellos en su investigación empiezan a describir los componentes del programa de negocios internacionales antes mencionado los cuales son marketing, finanzas, comercio exterior y relaciones internacionales y derecho, en la investigación enfatizan que con estas características los egresados de este programa serian profesionales íntegros y que desean aplicar lo aprendido en el aula de clase en un consultorio empresarial. Cabe resaltar que hay otros programas de la misma universidad que recibe remuneración por estas asesorías y que en ese tiempo el programa de negocios internacionales no poseía laboratorios para los componentes de dicho programa

(marketing, finanzas, comercio exterior y relaciones internacionales y derecho) de allí surge la iniciativa de proponer un proyecto de asesorías donde los estudiantes ejerzan lo aprendido con la ayuda de sus docentes y desean empezar a ofrecer este tipo de asesorías a las empresas de la ciudad de Santa Marta para acreditar, aumentar el renombre y calidad del programa Negocios internacionales de la Universidad del Magdalena. (Laura del Mar Narvaez Gaviria, 2019)

## 5. Problemática

**Figura 2**

*Mapa del departamento de Antioquia, donde se muestra el tipo de empresas que hay por regiones*



Fuente: Registro Público Mercantil de las Cámaras de Comercio de: Aburrá Sur, Medellín para Antioquia, Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño, Oriente Antioqueño, de Urabá.  
 Cálculos: Unidad de Investigaciones Económicas, CCMA.

Tomado de *revista Encontrémonos en la cámara* (Camara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018, pág. 7)

### ¿Qué está pasando actualmente?

Las MIPYMES impulsan la economía regional y nacional en mayor medida, y son muy pocas las acciones que existen para fortalecerlas, en la región hace falta formación, capacitación,

asesoría y consultoría, acceso a recursos físicos y financieros, entre otros; lo que impide su crecimiento en forma sostenida, e imposibilita ser competitivas en un mercado que está en constantes cambios además, El CUEE capitulo occidente está desarrollando una red de emprendimiento donde crea un primer acercamiento con los empresarios y emprendedores de la región donde conocen sus capacidades y aspiraciones, pero solo con conocer sus capacidades no es suficiente para potenciar la economía de la región, además de esto el poco conocimiento técnico y profesional que poseen la mayoría de emprendimientos hacen que se reduzca la posibilidad de mantenerse por lo largo de los años en la economía

### **¿Causas y efectos?**

La poca inversión por parte del gobierno hacia las regiones más alejadas de las centralidades, como vías de acceso, escuelas, universidades y espacios culturales hacen que sea más difícil el desarrollo de los talentos y habilidades de las personas, a esto se le suma el poco interés de algunos emprendedores por adoptar nuevas tecnologías en los procesos o recibir consejos de cómo realizar los procesos más eficientemente, a pesar de este escepticismo surge la necesidad de un ente asesor, un sitio el cual guie estos empresarios y emprendedores hacia una permanencia a lo largo del tiempo en la economía de la región, como sería un consultorio empresarial, el objetivo de este es mejorar el desempeño y productividad en este caso de los pequeños empresarios de la región, proporcionándoles orientación estratégica y ayuda a sus planes de acción, tratar de innovar agregando valor a los productos y servicios proporcionando una diferenciación significativa frente a otros productos o servicios similares .

### **¿Qué pasa si no se soluciona?**

“2 de cada 10 emprendimientos siguen en pie después de 5 años” (Antioquia C. d., 2021) con lo anterior se destaca la alta fuga de empresarios que no logran consolidarse en el mercado, el decrecimiento económico en la región seguirá en aumento si no se crean espacios y entidades que sirvan de estímulo para las economías emergentes, de no ser así aumentaría el desempleo y por ende la calidad de vida en la región

### **Problema**

¿Es importante el acompañamiento de un consultorio empresarial en la creación y competitividad de las Mipymes?

¿Por qué es necesario crear un consultorio empresarial en el CUEE del Occidente antioqueño?

## **6. Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una propuesta para la implementación de un consultorio empresarial para que, a través de él, la red de emprendimiento del CUEE occidente asesore y potencie el sector empresarial y cultural de la región del Occidente Antioqueño

### **Objetivos Específicos**

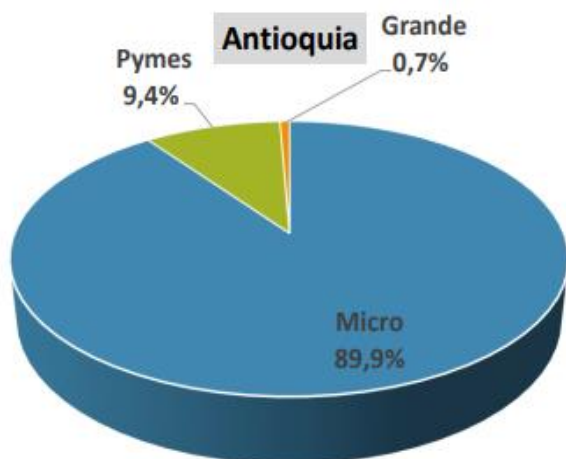
- Identificar cuáles son las temáticas concretas que el consultorio empresarial debe de hacer énfasis para las asesorías
- Establecer indicadores que ayuden a identificar el impacto y la efectividad del consultorio

- Diseñar una guía diagnóstica con el fin de identificar en qué etapa se encuentre cada emprendimiento que este en su momento en el consultorio, para una asesoría adecuada
- Diseñar programas de capacitación en miras de fortalecer el sector empresarial de la región de occidente, trabajando en conjunto con entidades similares que hacen parte del CUEE occidente

## 7. Justificación

El mejoramiento de los emprendimientos en las regiones del país ha sido una de las problemáticas de la economía colombiana, no depende sólo de la creación de proyectos, es necesario generar acciones puntuales que ayuden al sector productivo. Cada región se debe caracterizar por su competitividad, por el fácil acceso a la formación e información importante para el desarrollo de sus emprendimientos, por eso es fundamental el papel de las instituciones de educación superior en las regiones del país.

**Figura 3**  
*Muestra la cantidad de empresas tanto micro, pymes y grandes en el departamento de Antioquia*



Tomado de la revista *Encontrémonos en la Cámara* (Camara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2018)

El apoyo de las Universidades a las empresas es supremamente importante y necesario para reducir las falencias que afectan a los emprendedores a consolidares a través del tiempo en la economía, en Antioquia según la cámara de comercio de Medellín para Antioquia el 89,9% de las empresas en Antioquia son microempresas, las pymes poseen un 9,4% y tan solo un 0,7% hace referencia a la grande empresa, lo que evidencia la gran incidencia que tienen los pequeños productores en la economía del departamento.

Es así, como en el marco de la red de emprendimiento del CUEE occidente, se desea proponer un consultorio empresarial, si bien la sociedad Universidad + Empresa + Estado busca un bienestar general y prolongado para las comunidades, sería entonces este consultorio una de las entidades que ayuden a la vinculación de las personas emprendedoras con estas tres grandes variables que sin ninguna duda son de grandísima ayuda para cualquier Mipyme.

También los estudiantes y profesores de las entidades de educación superior juegan un papel súper importante en la propuesta de este consultorio de acuerdo con el art 77 de la ley 2069, cualquier universidad que ofrezca pregrados en Economía, ingeniería, o enfatizados en la ayuda de la economía podrán generar asesorías gratuitas para las mipymes lo que ayudaría aún más en la variable Universidad + Empresa y además de esto los estudiantes podrán desarrollar sus habilidades y conocimientos con problemas puntales y verídicos que afectan a los empresarios que llegarían al consultorio.

Es así como encontramos la pertinencia de la creación de un consultorio empresarial donde estudiantes de diferentes carreras puedan hacer sus prácticas, brindando asesorías,

acompañamientos a las microempresas del occidente antioqueño y tomando como ejemplo inicialmente los servicios de los consultorios empresariales que poseen entidades radicadas en la región y que hacen parte del CUEE occidente, esto para trabajar en alianza y direccionarlos allí.

## **8. Delimitación**

**8.1 Temporal:** La práctica tendrá una duración de (5) meses calendario, la cual dio inicio el 15 de marzo y finalizará el 15 de agosto

**8.2 Espacial:** El desarrollo de las practicas se hará en la corporación CUEE occidente, ubicada en el municipio de Santa fe de Antioquia

## **9. Marco Referencial**

### **9.1 Marco Teórico.**

El diagnóstico empresarial permite evaluar, controlar y mejorar todas aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño organizacional Por lo anterior, el diagnóstico empresarial le permite al propietario de la pequeña y mediana empresa tener un panorama informativo interno en tiempo real de la situación actual de su organización (Bernal Domínguez, Mora Palazuelos, & Arellano Unzaga, 2014)

Por su parte (Rincón, 2012) declara que el diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial le permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer, qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden obtener los resultados esperados, realizando seguimiento evaluativo a las mismas y, por consiguiente, efectuando



los ajustes a que haya lugar. Además, agrega que, a través del diagnóstico empresarial, las PYMES pueden detectar las causas principales de los problemas que las aquejan, de tal manera que consigan enfocar los esfuerzos futuros en buscar medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. (Rincón, 2012)

Alguna de las herramientas más importantes que ayudan al diagnóstico empresarial es la matriz DOFA (Correa, 2010) nos dice El método DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. La herramienta de diagnóstico y planeación estratégica DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; es de un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes empresas se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas; El análisis DOFA en conjunto con otros estudios complementarios como son el perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM), el perfil de competitivo (PC), el perfil de capacidades y fortalezas internas (PCI), y si es posible, una base de referencia del medio (Benchmarking), entre otros métodos de diagnóstico empresarial, permiten presentar un panorama general de la empresa dentro del medio en el cual se debe mover. (Correa, 2010)

El empresario innovador según Schumpeter; A pesar de que la innovación radical es el elemento fundamental que explica el desarrollo económico, éste no se da espontáneamente, sino que es promovido activamente, dentro del sistema capitalista, por el llamado empresario innovador. Este empresario, para Schumpeter, no es cualquier empresario que monta una empresa, ni es el capitalista dueño del dinero, ni un técnico, etc. El empresario es aquella persona que tiene capacidad e iniciativa para

proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción; es decir, la persona (cualquiera, con negocio o sin negocio) que sea capaz de generar y gestionar innovaciones radicales dentro de las organizaciones o fuera de ellas (Schumpeter, 1950 citado en Suarez, 2004, p.4).

Para Knight economista estadounidense que aporó su teoría sobre el papel que tiene el empresario en la sociedad, él ve al empresario como el único factor productivo pues ve al trabajo, a la tierra y el capital como simplemente medios de producción.

El empresario es el receptor del beneficio puro, como ingreso residual, después de haber descontado todos los pagos contractuales. Dicho ingreso residual es su recompensa por asumir la incertidumbre. El empresario, según él, es el capitalista que busca su beneficio en un mercado dinámico, y que no teme asumir riesgos, los riesgos que asume el emprendedor no significan nada si la incertidumbre puede ser asegurada. Ello hace que prácticamente el emprendedor que no asume riesgos sea en realidad un administrador (Knight, 1921 citado en Chamorro & Villa, 2007).

Para Keynes Economista británico; a pesar que su primer postulado es la importancia que tiene el gobierno en la economía aumentando el gasto público para así aumentar la demanda agregada y por ende la producción, también ve el papel del empresario importante para la sociedad, para él, la inversión que se lleva a cabo por los empresarios o hombres de negocios es el resultado de un estilo de vida y no de un análisis del costo y el beneficio que se obtendrá ;

Keynes dice:

“Los hombres de negocios participaban en un juego mixto de habilidad y de suerte, en el que los resultados medios de los jugadores era desconocido para los que participan en él. Si la naturaleza humana no sintiera la tentación de asumir un riesgo (...) no podría realizarse mucha inversión

simplemente como consecuencia de un resultado de fríos cálculos” (Keynes 1936, citado en Galindo, 2008.p3)

El empresarismo posee varias vertientes o tipos, tenemos empresarimos social, cultural, agrícola, industrial, online entre otros, básicamente el empresarismo es la etapa posterior a emprender es decir el emprendimiento inicial se convierte en una empresa en funcionamiento.

El empresarismo social se define como una gestión y/o práctica empresarial alternativa donde el cambio social (no las ganancias) es el objetivo principal. El empresarismo social es crucial para alcanzar objetivos económicos y sociales porque, a diferencia de las gestiones empresariales donde la ganancia es central, el empresarismo social antepone el impacto social relacionado con la misión, y no la creación de riqueza, como centro. Puede decirse que los empresarios sociales buscan una retribución social en la inversión y por eso, las gestiones de empresarismo social pueden jugar un rol como agentes de cambio en el sector social (García, 2007).

Por su parte (Acosta & Quiñones, 2012) dicen que la creación de empresarismo artístico tiene una particularidad y es que el artista emprendedor crea su empresa, la administra y se compensa con los recursos generados por la actividad que lleva a cabo. Pero, al igual que en otros sectores económicos, quizá de manera más pronunciada en la empresa cultural, esta gestión no siempre garantiza un flujo continuo de ingresos con los que el emprendedor-administrador pueda depender para vivir y hacer crecer su empresa. Por esta misma razón, encontramos que una parte sustancial de la actividad cultural no se genera por las dinámicas del libre mercado, sino debido al subsidio de entidades gubernamentales o de algunas instituciones privadas y del tercer sector, que surgen con el fin de apoyarlas (Acosta & Quiñones, 2012)

Como anteriormente se menciono el empresarismo tiene varias vertientes en las cuales se puede crear empresa, pero hay una que se llama empresarismo sostenible “El emprendimiento sostenible involucra términos como eco emprendimiento, emprendimiento social y Emprendimiento sostenible, significado y dimension empresarial . El aspecto social del emprendimiento sostenible, tiene que ver con el comportamiento de las empresas en aspectos sociales y éticos, como la gestión del recurso humano, derechos humanos, trabajo infantil, género, discriminación, participación de los trabajadores en beneficios de la empresa, corrupción; lo medioambiental implica productos limpios, eco eficiencia, desarrollo tecnológico sostenible, eco diseño y el tercer aspecto tiene que ver con los resultados financieros de la empresa” (Moreno, 2016)

Un plan de accion es una ruta a seguir teniendo en cuenta una problemática ya definida, este plan de accion seria las actividades y tareas que se debe serguir para sortear cualquier problemtica, en el ambito empresarial este sirve para lograr los objetivos y metas propuestas.

“Los **planes de acción** son las hojas de ruta que utiliza la gerencia para cumplir las metas y lograr los objetivos” tomado y adpatado de (Start, 2019)

Pero, ¿como se podria realizar un plan de accion? (Alex, 2013) nos dice que un plan de acción es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los demás trabajadores comunitarios y a los miembros de la comunidad y formalizar el grupo llamándolo “Comité de planeamiento” u otra denominación, cabe aclarar que es importante que todas las partes que conforman la empresa sepan y ayuden a crear este plan de accion para que asi su aplicación sea mas amena y que todos los empleados sepan que hay que hacer y hacia donde se quiere dirigir la empresa; los puntos para crear el plan de accion serian:

- Que se quiere alcanzar (objetivo) (Alex, 2013)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad) (Alex, 2013)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo) (Alex, 2013)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar) (Alex, 2013)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros) (Alex, 2013)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso) (Alex, 2013)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)(Alex, 2013)

“Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir” (Alex, 2013, pág. 1)

En cualquier empresa que se quieran lograr alcanzar unos resultados concretos se hace necesario no sólo organizar unos planes de acción generales sino también otros muchos más específicos que se establezcan por departamentos como, por ejemplo, en los de gerencia, comercialización o administración financiera. (Merino, 2013)

Como parte de los elementos de un buen acompañamiento empresarial tenemos el direccionamiento estratégico que según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere (Camacho 2002, p. 2 citado en Adriana Aguilera Castro, 2010.p. 5).

Por otra parte para Garrido (2003), dice que un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos (Garrido 2003 citado en Adriana Aguilera Castro, 2010. p. 7)

Además se tiene otra apreciación de lo que sería la dirección estratégica Johnson y Scholes (2001, p. 14), por su parte, definen que “la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”. Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo. (Johnson y Scholes 2001, p. 14 citado en Adriana Aguilera Castro, 2010)

La dirección estratégica puede ser definida como el establecimiento de una serie de objetivos a largo plazo y la elección de la forma y los medios para alcanzar esos objetivos. (Gonzalo Caballero, 2007)

En función de las características propias de la empresa, cada una de ellas desarrollará un plan estratégico diferente. Sin embargo, todo proceso de planificación estratégica dentro de las PYMES debería contemplar los siguientes puntos:

- Conseguir la participación de todos los empleados de la empresa, fomentando el interés de la propia dirección

- Organizar los recursos disponibles de forma adecuada
- Fijar los objetivos y las acciones necesarias para alcanzarlos
- Desarrollar sistemas de control que permitan detectar los posibles fallos

producidos en la empresa

- Elegir y desarrollar los canales de comunicación necesarios (Gonzalo Caballero, 2007)

El fortalecimiento empresarial como su nombre lo indica desea ayudar positivamente a que los empresarios sobre salgan de sus problemas y aumenten sus utilidades, a menudo el fortalecimiento empresarial tiene como objetivo las pequeñas y medianas empresas dado que son más propensas a tener dificultades, además este tipo de fortalecimientos a menudo lo ofertan las consultorias empresariales

Para el Fortalecimiento Empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas tiene como objetivo mejorar la productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas, para que produzcan más y mejor. (Sena, 2020)

El Sena se basa en 4 elementos para presentar su fortalecimiento empresarial a las Mipymes, los elementos son

**Orientación:** del Programa Fortalecimiento Empresarial

**Diagnóstico:** mediante la aplicación de una herramienta se evalúa la situación actual de su organización en cada una de sus áreas funcionales.

**Formulación del plan de acción:** se identifican las áreas de la empresa que requieren intervención, planteando acciones para lograr escalabilidad, crecimiento e impacto económico.

**Plan de acción:** se hace un acompañamiento para su implementación y mejora continua.  
(Sena, 2020)

Quicimos poner en evidencia las acciones que toma el sena para el fortalecimiento empresarial de las Mipymes dado que es una entidad de educación superior, que hace presencia en todo el territorio nacional y que hace parte del CUEE Capítulo Occidente.

La concepción general de los empresarios alrededor del fortalecimiento empresarial está fundamentada bajo la percepción de un apoyo de instituciones externas y particularmente de la administración pública, en las cuatro áreas funcionales: mercadeo y comercialización, producción y operaciones, financiera y contable y gestión del talento humano. Se debe entender el acompañamiento y el fortalecimiento como la capacidad que se tenga de profundizar en la mentalidad empresarial, la estructura empresarial, la formalización empresarial y la focalización empresarial; todas en abierto diálogo con los proyectos empresariales.  
(Tamayo & Narvárez, 2012, pág. 8)

Por su parte (Restrepo, 2013) habla que el fortalecimiento está asociado a la gestión operativa, administrativa y gerencial del negocio. Puede explicarse mejor, si lo entendemos como el esfuerzo de apropiarse de las mejores prácticas.

Nada puede fortalecerse si no existe la conciencia de formalizarlo. Fortalecer sin haber previamente formalizado, es como omitir el paso crucial que hace parte de un proceso integral.

El fortalecimiento contrario a la formalización, no es un punto de partida, es una constante; muy similar a lo sucedido con las certificaciones de calidad, poco podrá servirnos si la garantía de ello, se limita únicamente a la exhibición de un diploma o



certificado en nuestras oficinas. Fortalecer empresarialmente nuestros negocios, es una tarea sin pausa de todos los días, al igual que la calidad. (Restrepo, 2013)

Por su parte (Medellín, 2021) nos dice que la aceleracion empresarial busca que las empresas logren un escalamiento acelerado, por medio del fortalecimiento de estrategias comerciales, alistamiento financiero, gestión de la innovación y análisis de nuevos mercados. Además (Ruta n Medellín, 2020) nos dice que la aceleración empresarial comprende el incremento en la velocidad para ejecutar funciones directivas, comerciales, administrativas, financieras, tecnológicas y de recursos humanos en una empresa para cumplir los objetivos y estrategias de un negocio en un tiempo determinado.

La aceleración empresarial es el proceso por el cual una empresa consigue obtener buenos resultados en un corto plazo de tiempo. Para que una empresa llegue a experimentar dichos resultados, es necesario diseñar lo que se conoce como un plan de aceleración empresarial y un un plan de aceleración empresarial consiste en buscar estrategias que fortalezcan las capacidades y los conocimientos de los equipos de trabajo en tu empresa. Los avances y los resultados esperados se obtendrán, o no, en función de lo óptimo de las estrategias enfocadas hacia las características del propio personal. (School, 2017)

### **¿Qué es una spin-off?**

Las spin-off son iniciativas empresariales promovidas por miembros de la comunidad universitaria, que se caracterizan por basar su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios a partir del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia Universidad. La investigación aplicada es la base de estas empresas, cuya importancia radica en el desarrollo de nuevas tecnologías, la creación de

empleo de calidad, la capacidad de generar un alto valor añadido en la actividad económica y la aportación al desarrollo regional. (Universidad de Granada, 2016)

Son numerosas las definiciones que se pueden encontrar del término spinoff en la literatura. Beraza y Rodríguez (2012) observan algunos elementos comunes en el estudio que realizan sobre la conceptualización de este término, entre los que se podrían mencionar:

- Una spinoff se genera a partir de una organización madre independiente de su naturaleza y esta última puede o no participar en la financiación de la primera.
- Una spinoff es una nueva empresa segregada de la organización madre.
- En una spinoff participan como gestores miembros o empleados de la organización madre que se retiran de esta.
- Es relevante el objeto social de la nueva empresa, puede ser complementaria a la organización o competidora a partir de la explotación de un conocimiento específico de la organización madre (Beraza y Rodríguez 2012 citado en Gómez Zuluaga & Botero Morales, 2016 p. 6)

Spin Off según (Ruta n Medellín, 2020) es una organización pero con una estructura jurídica propia. Literalmente spin off significa ‘derivado’, de donde nace el concepto que hoy se usa para definir un modelo de negocio en el que una empresa nace de otra ya estructurada. Generalmente, la nueva empresa deriva de una universidad o de un centro de investigación que busca contribuir al ámbito empresarial con la transferencia de conocimiento a través de productos innovadores.

Las spin off se conocen también como “empresas de base tecnológica” pues su desarrollo se debe al resultado de investigaciones y análisis realizados en centros especializados en

I+D+i.

Para algunos expertos en el tema, las spin-off son un “nuevo contrato social de la universidad”, mediante el cual se intenta que la investigación en las universidades sea funcional para ser colocada en el mercado. (Ruta n Medellín, 2020)

Adicionalmente, el concepto de emprendedor se caracterizaba por dos tipos de individuos: el guerrero arriesgado que emprendía una lucha o hazaña, reconocido por sus características personales; y el rey o jefe de Estado que planeaba sus estrategias y políticas para obtener con éxito sus meta La definición del término emprendedor ha ido evolucionando y se ha transformado con base en estas dos concepciones, hasta hoy en día, que caracteriza a la persona en un estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una tarea, que reporta unas características de planeación y ejecución, propensa al riesgo, y a la vez esquiva a la comprensión de sus propias dinámicas. (Ramirez, 2010)

Como el emprendimiento puede surgir desde cualquier campo del conocimiento, existen tres categorías en las que se incluyen las diferentes propuestas:

- Emprendimiento empresarial: Corresponde a las unidades productivas de bienes y servicios.
- Emprendimiento social: Se refiere a los proyectos que enfatizan en el contenido social, desde áreas como: comunicación, capacitación, medicina.
- Emprendimiento corporativo: Representa las propuestas de cambio e innovación al interior de las organizaciones y desde cualquier disciplina o área del sabe (Duarte & Ruiz, 2010)

Desde una vision ontologica el emprendimiento es inherente a la esencia del ser, esta presente en cada una de las acciones que desarrolla para la búsqueda de la transformación y mejoramiento de sus condiciones de vida, pero como muchos de los atributos humanos, es necesario afianzarlos mediante la educación. Dether lo afirma: “...Nacemos emprendedores, pero la educación puede facilitarnos el proceso de materializar nuestras buenas ideas en todos los campos de nuestras actividades intelectuales y profesionales, en tanto “nos hace” mejorar nuestras actitudes y aptitudes para emprender” (Dether 2001 p. 5 citado por Orrego, 2008)

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus iguales” (Kotler, 2017) Este autor ademas hace otro matiz a esta definicion de marketing *“El marketin es la técnica de administración empresarial que permite anticipar la estructura de la demanda del mercado elegido, para concebir, promocionar y distribuir los productos y/o servicios que la satisfagan y/o estimulen, maximizando al mismo tiempo las utilidades de la empresa”* (Kotler, 2017)

La pyme, con frecuencia, a la hora de crear una marca, vuelca casi todos sus esfuerzos en las tareas puras de diseño, y obvia la necesaria reflexión estratégica de branding previa y la posterior gestión en el tiempo del valor de esa marca. Esta mentalidad es errónea y perniciosa. El primer foco debe ser el estratégico y ahí hay que centrar los primeros esfuerzos. Un correcto análisis del mercado, clientes, competencia, interno y del contexto, una segmentación certera que permita segmentar con las mayores posibilidades de éxito, un posicionamiento diferencial que se pueda transmitir con los recursos disponibles y

que dé lugar a una ventaja defendible, una selección de canales acertada con una política de precios que remunere el canal y permita una rentabilidad sostenible, una excelencia en el producto y servicio que materialice una propuesta ganadora de valor al cliente, etc., todo eso y más son las decisiones que verdaderamente traen el éxito sostenible. (Emilio Llompis Sancho, 2012)

(Martinez, 2012) Dice que como herramienta el marketing hace referencia al conjunto de técnicas, instrumentos, proceso y teorías que se utilizan en la empresa en el ámbito comercial, como por ejemplo las técnicas publicitarias, los métodos para fijar precios, etc. Estas técnicas constituyen los contenidos de marketing de la mayoría de los procesos formativos, e incluyen aspectos vinculados al “saber” y al “saber hacer”. La existencia de las herramientas de marketing y su utilización en la empresa en gran medida legitiman la existencia de un cierto conocimiento científico y práctico sobre marketing. Además (Martinez, 2012) dice que las técnicas de marketing se pueden clasificar como

- a) **Variables Básicas (4P):** Producto, precio, publicidad y distribución (Martinez, 2012)
- b) **Variables de Marketing directo:** Mailing y Tele-marketing (Martinez, 2012)
- c) **Variables de imagen:** Patrocinio, Relaciones públicas, Marcas (Martinez, 2012)
- d) **Variables de venta:** Venta y Promociones (Martinez, 2012)
- e) **Variables de atención y servicio:** Atención y servicio al cliente (Martinez, 2012)
- f) **Variables de indagación:** Investigación comercial (Martinez, 2012)
- g) **Variables de localización:** Merchandising, Marketing ferial (Martinez, 2012)

h) **Variables de segmentación:** Segmentación (Martinez, 2012)

i) **Variables de estrategia:** Estrategia de la empresa y plan de marketing (Martinez, 2012)

j) **Variables de última generación:** E-marketing, Marketing relacional-fidelización (Martinez, 2012)

En la actualidad, el carácter científico de las finanzas viene dados por su preocupación ante el riesgo y la incertidumbre en un contexto globalizado. Su método científico se centra en la valoración neutral al riesgo, a partir del cual se han generado nuevos avances en materia

financiera tanto corporativa como de mercado en el pasado reciente (Ríos, 2008)

**El enfoque tradicional** de las finanzas empresariales que va de 1920

a 1950, supone que la demanda de fondos, decisiones de inversión y gastos se toman en alguna parte de la organización y le adscribe a la política financiera la mera tarea de determinar la mejor forma posible de obtener los fondos requeridos, de la combinación de las fuentes existentes. (Ríos, 2008)

**Enfoque moderno o moderna** economía financiera En las siguientes décadas (1950 a 1976), el interés por el desarrollo sistemático de las finanzas, fue estimulado por factores relacionados con

el rápido desarrollo económico y tecnológico, presiones competitivas, y cambios en los mercados, que requerían un cuidadoso racionamiento de los fondos disponibles entre usos alternativos, lo que dio lugar a un sustancial avance en campos conexos como: la administración del capital de trabajo y los flujos de fondos, la asignación óptima de recursos, los rendimientos esperados, la medición y proyección de los costos de

operación, la presupuestación de capitales, la formulación de la estrategia financiera de la empresa y la teoría de los mercados de capitales. (Ríos, 2008)

La teoría financiera contemporánea es un producto de la economía de mercado. En consecuencia, el mercado representa el eje central de sus interrelaciones. Este se basa en la utilidad del tramo incremental (marginal) y, tal como corresponde a los modelos estadísticos y econométricos que formalizan gran parte de sus conclusiones y herramientas, se erige a partir de supuestos, tales como el principio de "no saciedad", que supone que se prefiere siempre más a menos riqueza; la homogeneidad de las expectativas de los agentes económicos, derivada del carácter público y su accesibilidad irrestricta de la información; la no existencia de fricciones tales, como impuestos o costos de transacción; la eficiencia de los mercados, entre otros. (Oliva, 2016)

La importancia de las habilidades blandas, si no se manejan las competencias blandas que son los atributos o capacidades que permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva y que apunta al desarrollo del lado emocional, interpersonal y a la interacción que se realiza con el resto del personal en una empresa en donde la peor consecuencia de esto es el individualismo y la renuncia a un humanismo en la empresa (Gomez M. , 2019)

Los retos de las instituciones educativas ahora se encuentran en preparar a los estudiantes en competencias blandas que serán necesarias para el momento en el que se insertarán al campo laboral considerando que los empleos cada vez se presentan en escenarios con más retos debido a los cambios en la velocidad, el alcance y el impacto en los sistemas, considerando que la velocidad de los avances no tienen

precedente en la historia, pero que están interfiriendo como una realidad en casi todas las industrias de todos los países. (Gomez M. , 2019)

El manejo de las habilidades blandas resulta crucial en el mundo laboral. *“Si bien estas competencias son innatas, todos tenemos la capacidad de poder desarrollarlas. Por ello, ese tipo de cursos son muy solicitados, ya que los profesionales necesitan diferenciarse y destacarse dentro del competitivo mercado actual, tanto durante la búsqueda de una oportunidad laboral como en su permanencia y crecimiento dentro de una compañía”*, señala, Silvia Belen Moreno, Jefa de Marketing de New Horizons Perú, empresa líder en capacitación de tecnologías de la información y habilidades empresariales que ofrece un amplio catálogo de cursos y certificaciones a profesionales y empresas en más de 70 países. (Silvia Belen Moreno 2013 citado en Connectamericas, 2015)

### **¿Cuál es la diferencia entre las habilidades duras y las habilidades blandas?**

Es muy sencillo distinguir una habilidad dura de una blanda. Las “hard skills” son los conocimientos que se adquieren en las carreras universitarias o ya en los trabajos. Las habilidades duras son cuantificables y pueden validarse mediante certificaciones. En cambio, las habilidades blandas tienen que ver más con la inteligencia emocional y la relación con otras personas. Ya que no existe propiamente una materia en las carreras universitarias que enseñe a los jóvenes a comunicarse mejor o a sentir más empatía, las habilidades blandas son más difíciles de evaluar y, por lo tanto, su validación es también más compleja. (Insurgentes, 2017)



La consultoría empresarial es un servicio que se presta para investigar e identificar problemas en las empresas de tipo organizacional, de procedimientos o métodos, para recomendar las estrategias a seguir y prestar la asistencia necesaria en su aplicación (Posso, 2009). La consultoría nace de la necesidad del empresario por ajustar el funcionamiento de su organización a los cambios políticos, económicos y sociales que se producen en el tiempo; de ahí la importancia de este tipo de servicios ofrecidos a las empresas (Roberto Carlos Díaz Alonso, 2010)

La Consultoría se puede clasificar según el sector que abarca, según la evolución de la consultoría, según el tamaño y según el alcance que le asigne el empresario. En el caso de la evolución del problema se puede hablar de preventiva, en esta se busca anticiparse a los problemas que puedan presentarse en un futuro. La correctiva/curativa en la que el empresario ya conoce una situación problemática. La de mantenimiento que se hace para mantener el normal funcionamiento de la empresa (Albano, 2016). En este proceso el consultor le ayuda al empresario a comprender y actuar sobre lo que está sucediendo en su empresa y el entorno que la rodea según lo que desee para su empresa, de esta manera se convierte en un actor activo en el proceso de tomar las mejores decisiones para su organización (Olarde, 2012)

Según la teoría del triángulo invertido propuesta por Andy Freire, todo proceso emprendedor combina tres componentes:

$$\frac{IDEA + CAPITAL}{EMPRENDEDOR}$$

**Teoría de Albert Shapero:** El proceso de formación de empresas ocurre en todos los países, cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y el

comienzo de otra. Aun dentro de esa diversidad existen patrones y características generales del proceso que, aunque multivariado y complejo, es reconocible y descriptible; no es posible manipularlo en formas simples, pues en este proceso intervienen muchas variables. Para este autor operacionalmente el evento empresarial está marcado por las siguientes características: Toma de iniciativa: consiste en identificar y llevar a cabo la oportunidad de empresa mediante la decisión de un grupo. Acumulación de recursos: corresponde a conseguir y asignar los recursos físicos, humanos, tecnológicos y financieros necesarios. Administración: se refiere a las capacidades de organizar y dirigir la nueva empresa. Autonomía relativa: se trata de que los empresarios cuentan con la libertad a la hora de tomar decisiones sobre el funcionamiento de la empresa. Toma de riesgos: es la disposición que se tenga para enfrentar pérdidas o recompensas que la empresa produzca. (Shapero, 1995)

En Colombia el acceso a la Consultoría empresarial ha venido aumentando año tras año y su cobertura ya no es exclusiva de las grandes empresas, debido al interés de las pequeñas y medianas empresas especializadas que buscan nuevos nichos de mercado donde poder prestar sus servicios de acompañamiento para el logro de mejores resultados empresariales (De la Torre Porto, 2021) Esto deja en evidencia el jalonamiento en la demanda en temas de Consultoría Empresarial que está creando las pequeñas empresas poco a poco. La necesidad de encontrar nuevas alternativas a los problemas y la grande competencia que posee la economía al tener muchos productos similares, hace que la asesoría empresarial se convierta mucho más atractiva para los pequeños empresarios que poco a poco se acercan a ella, van dejando sus miedos acerca de las nuevas tecnologías y

los cambios en los procesos en comparación de cómo se manejaban las empresas anteriormente.

La consultoría para las organizaciones, hoy adquiere el carácter de práctica social altamente generalizada y aprobada por parte de los actores involucrados en las diversas actividades económicas, sociales, empresariales y organizacionales, constituyendo así, una excelente herramienta de gestión para las organizaciones, ya que al tiempo que soluciona problemas específicos en áreas definidas, brinda la posibilidad de resolver problemas organizacionales y administrativos, sin necesidad de asumir costos onerosos carentes de estudios, por tanto son, en la mayoría de las veces, no sostenibles, luego no se justifica su mantenimiento permanente en los rubros específicos de la organización.  
(Marc Pinder, 1994)

Respecto con lo dicho anteriormente, las empresas necesitan de personas capacitadas y conocedoras de temáticas empresariales que conozcan el mercado para ejercer la función consultora, de tal manera que los profesionales que presten sus servicios cumplan con características mínimas que permitan atender las necesidades del mercado en el cual se desempeñan (José J. González Millán, 2011) (...) “las empresas necesitan de personas capacitadas” lo anterior mencionado, nos ayuda a visualizar la importancia de las entidades de educación superior en la creación de consultorios empresariales, no hay mejor mentor de los conocimientos que proporciona la academia pero ¿cómo proporcionamos este conocimiento a la sociedad emprendedora de la región? Nuevamente mencionamos al Consultorio Empresarial como el medio para articular los emprendimientos con los conocimientos. En el occidente en particular entraría articularse

con la red de emprendimiento, lo que ayuda aún más en la complementación de  
Universidad+ Empresa+ Estado = CUEE

Pero cuales serían las necesidades las cuales impulsa a los pequeños empresarios a acceder aún más a las consultorías empresariales Por su parte la revista semana señala (...) *Para mantener su posición de liderazgo en los mercados, las empresas de todos los sectores industriales enfrentan permanentemente el reto del crecimiento, desafío que pueden lograr con estrategias adecuadas que les permitan incrementar sus ingresos y utilidades, garantizar los retornos financieros que demandan los accionistas y, sobre todo, ser competitivas. Saber hacia dónde dirigir los negocios es el dilema que enfrentan las firmas y que pueden resolver en gran parte gracias a la consultoría estratégica.* (Semana, 2017)

## **9.2 Marco Normativo**

**Ley 1014 de 2016**, esta ley fomenta a la cultura del emprendimiento (Congreso de la republica, Mineducacion, 2006)

**Conpes No. 4011** “Política Nacional de Emprendimiento” (Conpes, Confecoop, 2020)

**Conpes N° 3527** Política nacional de competitividad y productividad (Ministerio de comecion industria y turismo, 2008)

**Conpes N° 3484:** Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado (Ministerio de Comercio Industria y turismo, 2007)

**Conpes N° 3668:** informe de seguimiento a la política nacional de competitividad y productividad (Colombia, colaboracion dnp, 2008)

**LEY 590 DE 2000:** Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa (El congreso de Colombia, funcionpublica, 2010)

**Ley N° 2069 DEL 31 DE DICIEMBRE DE 2020:** La presente Ley tiene por objeto establecer un marco regulatorio que propicie el emprendimiento y el crecimiento, consolidación y sostenibilidad de las empresas, con el fin de aumentar el bienestar social y generar equidad. (Congreso de la republica, dapre.presidencia, 2020)

artículo 51. encuentros para la promoción del emprendimiento y la innovación

artículo 52. promoción a la asociación de pequeños productores. artículo 70. facilidades para el emprendimiento.

artículo 77. consultorios empresariales. **Artículos asociados a la ley 2069 del 31 de diciembre de 2020**

**LEY 344 DE 1996:** Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones

### **9.3 Marco Conceptual:**

A continuación, los principales conceptos asociados al trabajo

**La aceleración empresarial:** comprende el incremento en la velocidad para ejecutar funciones directivas, comerciales, administrativas, financieras, tecnológicas y de recursos humanos en una empresa para cumplir los objetivos y estrategias de un negocio en un tiempo determinado.

**Consultorio empresarial:** La consultoría es, en esencia, un servicio externo al que recurren las empresas con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas

**Mediana Empresa:** a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores; b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (El congreso de Colombia, funcionpublica, 2000)

**Pequeña Empresa:** a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores; b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (El congreso de Colombia, funcionpublica, 2000)

**Microempresa:** a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes (El congreso de Colombia, funcionpublica, 2000)

**Plan económico financiero:** es una parte imprescindible de la planificación de un negocio. En este tipo de planes financieros se debe recopilar toda la información detallada y cuantificada de los planes y objetivos que vaya a desarrollar tu empresa. Deben aparecer todas las áreas de funcionamiento del negocio

**Incubadora:** Una incubadora de empresas es una organización diseñada para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales

**Formación para el emprendimiento.** La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias

empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo (El congreso de Colombia, secretariadelsenado, 2006)

**Marketing empresarial**, al contrario de lo que muchos piensan, no se reduce en absoluto a la promoción de productos o servicios de una empresa. En realidad, este tipo de estrategia tiene como foco principal construir una imagen fuerte de la marca y estrechar tus relaciones con los clientes

**Emprendedor:** Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva; (El congreso de Colombia, secretariadelsenado, 2006)

**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; (El congreso de Colombia, secretariadelsenado, 2006)

## **10. Diseño Metodológico**

### **10.1 Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se realizará será de enfoque cualitativo y de estudio descriptivo, dado que se planteará la importancia de proponer un consultorio empresarial enmarcado a la red de emprendimiento que posee el CUEE de Occidente, de igual manera se analizarán bases teóricas que apoyen esta propuesta y se pretende realizar un análisis de los consultorios que están ubicados en la región de occidente

para conocer sus capacidades y apoyarnos en conjunto con la red de emprendimiento.

## 10.2 Instrumentos de recolección de información

**Fuentes primarias:** Esta información está la compone varios programas de investigación como tesis, enfocadas a la importancia a la creación de consultorios empresariales

**Fuentes secundarias:** Esta información la componen todas las teorías y métricas que apoyan la importancia de tener un consultorio empresarial enlazado a las instituciones de educación superior, esta información fue fundamental no solo para conocer la importancia de un consultorio, también ayudo a establecer las características que debería tener este consultorio para fortalecer la micro, pequeña y mediana empresa que son las que mayor incidencia económica tienen en la región.

**Tabla 2**

<b>Objetivos del Proyecto</b>	<b>Actividades</b>	<b>Estrategias</b>
Diseñar una propuesta para la implementación de un consultorio empresarial para que, a través de él, la red de emprendimiento del CUEE	Generar guías de trabajo para la implementación del consultorio empresarial	Generar insumos los cuales sirvan de guía para que cualquier persona que se responsabilice del consultorio, tenga



occidente asesore y potencie el sector empresarial y cultural de la región		conocimiento de las actividades que se deben realizar.
Identificar cuáles son las temáticas concretas que el consultorio empresarial debe de hacer énfasis para las asesorías	-Búsqueda de información teórica de cómo funciona un consultorio empresarial -Búsqueda de información acerca de todo lo relacionado con fortalecimiento empresarial	-Generar un instrumento el cual permita recolectar la información adecuada para detectar la necesidad del consultado, y posteriormente recomendarle lo más oportuno
Establecer indicadores que ayuden a identificar el impacto y la efectividad del consultorio	Crear o buscar los indicadores idóneos que reflejen el desempeño de las actividades que realice el consultorio	-Conocer si realmente el consultorio es efectivo en sus actividades y cuantas personas asisten a dichas actividades -Conocer si los consultados quedan satisfechos con la asesoría brindada y si les fue útil o no
Diseñar una guía diagnóstica con el fin de identificar en	Identificar qué tipo de emprendedores y empresas	Crear un instrumento el cual refleje la situación actual del

<p>qué etapa se encuentre cada emprendimiento que este en su momento en el consultorio, para una asesoría adecuada</p>	<p>hacen parte de la red de emprendimiento</p>	<p>emprendimiento es decir; si es micro, pequeña o mediana empresa</p>
<p>Diseñar programas de capacitación en miras de fortalecer el sector empresarial de la región de occidente, trabajando en conjunto con entidades similares que hacen parte del CUEE occidente</p>	<p>-Búsqueda de información acerca de cómo caracterizar -Búsqueda de información de los consultorios que hacen presencia en el occidente antioqueño</p>	<p>-Mapear e identificar los consultorios y entidades que presenten este servicio a la comunidad del occidente antioqueño. -Tratar de vincular a las entidades prestadoras del servicio de consultoría con la red de emprendimiento del CUEE occidente, si no están adscritas a dicha red -Identificar los diferentes tipos de asesorías que provee cada entidad en la región del occidente antioqueño</p>

## 11. Administración del proyecto

### Recursos disponibles

- Recursos humanos: Practicante, asesor de práctica y jefes directo
- Recursos institucionales: Comité CUEE Capitulo Occidente
- Recursos materiales: Escritorio, textos especializados e información relacionada con el estudio.
- Recursos tecnológicos: Equipo de Computador, Celular, Internet. Acceso al correo institucional del CUEE capitulo Occidente

**Tabla 3**  
**Cronograma del Proyecto**

	Actividades	Abril				Mayo				Junio					Julio				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1
1	Generación del Anteproyecto Búsqueda de información acerca de todo lo relacionado con fortalecimiento empresarial																		



archivo externo a este proyecto y en los anexos se podrán encontrar pantallazos del mismo; esta herramienta ayudara a evaluar y posteriormente identificar las áreas de intervención este , el archivo contiene lo siguiente

1. Se empieza a contextualizar la empresa con información general de la misma
2. Se realiza una matriz DOFA con el fin de diagnosticar la empresa de una forma interna y externa, definir qué factores son fuertes y cuáles son los que hay que mejorar
3. Se realiza un diagnostico PESTEL para evaluar la empresa de una forma externa; que factores externos ayudan o son un reto para el emprendedor (Puede arrojar áreas para intervenir)
4. Se realiza una matriz BSG con el fin de conocer la cuota de mercado que tienen los productos del emprendedor
5. Se realizan las 5 fuerzas de PORTER para evaluar el nivel de la competencia y considerar realizar barreras de entrada o acciones que minimicen la incidencia de la competencia en la empresa o emprendedor
6. Se hará una matriz de marketing mix para ayudar a promocionar los productos de los emprendedores, o productos nuevos que se quieran realizar
7. Se darán pasos para la constitución de empresas ante Cámara de Comercio
8. Todas estas matrices nos ayudaran a evidenciar las áreas de intervención a las cuales se les generara un plan de acción

A nivel empresarial la herramienta que también está construida en Excel, también será añadida como un archivo externo a este proyecto, pero a su vez se podrán encontrar pantallazos de su contenido en los anexos; esta herramienta se basó en 5 aspectos empresariales fundamentales los cuales son Administración de Operaciones- Estrategias- Finanzas- Mercadeo- Gestión del Personal

1. Se empieza a contextualizar la empresa con información general
2. Luego empieza hacerse las preguntas orientadas a la administración de las operaciones haciendo preguntas que arrojen información acerca de sus procesos-calidad-logística
3. Luego se empieza a preguntar acerca de las estrategias a corto-mediano y largo plazo, además de preguntar cómo está el ambiente frente a los proveedores y clientes
4. Pasamos al módulo de finanzas donde se hacen preguntas básicas acerca de la planificación financiera, el control financiero, margen de contribución y rentabilidad, además de preguntas que orienten a como se encuentran algunos indicadores financieros.
5. En el módulo de mercadeo las preguntas están orientadas a identificar como están en planificación del marketing- Medios en Línea- Relación Con los clientes
6. Gestión del personal aquí las preguntas buscan evaluar sus modos de reclutación y selección como entrenan y desarrollan sus trabajadores, y como retienen cerebros en la organización

7. Ya en el otro modulo llamado Gráficos por Área es posible visibilizar los gráficos que arroja cada módulo identificando así, la/s áreas a intervenir

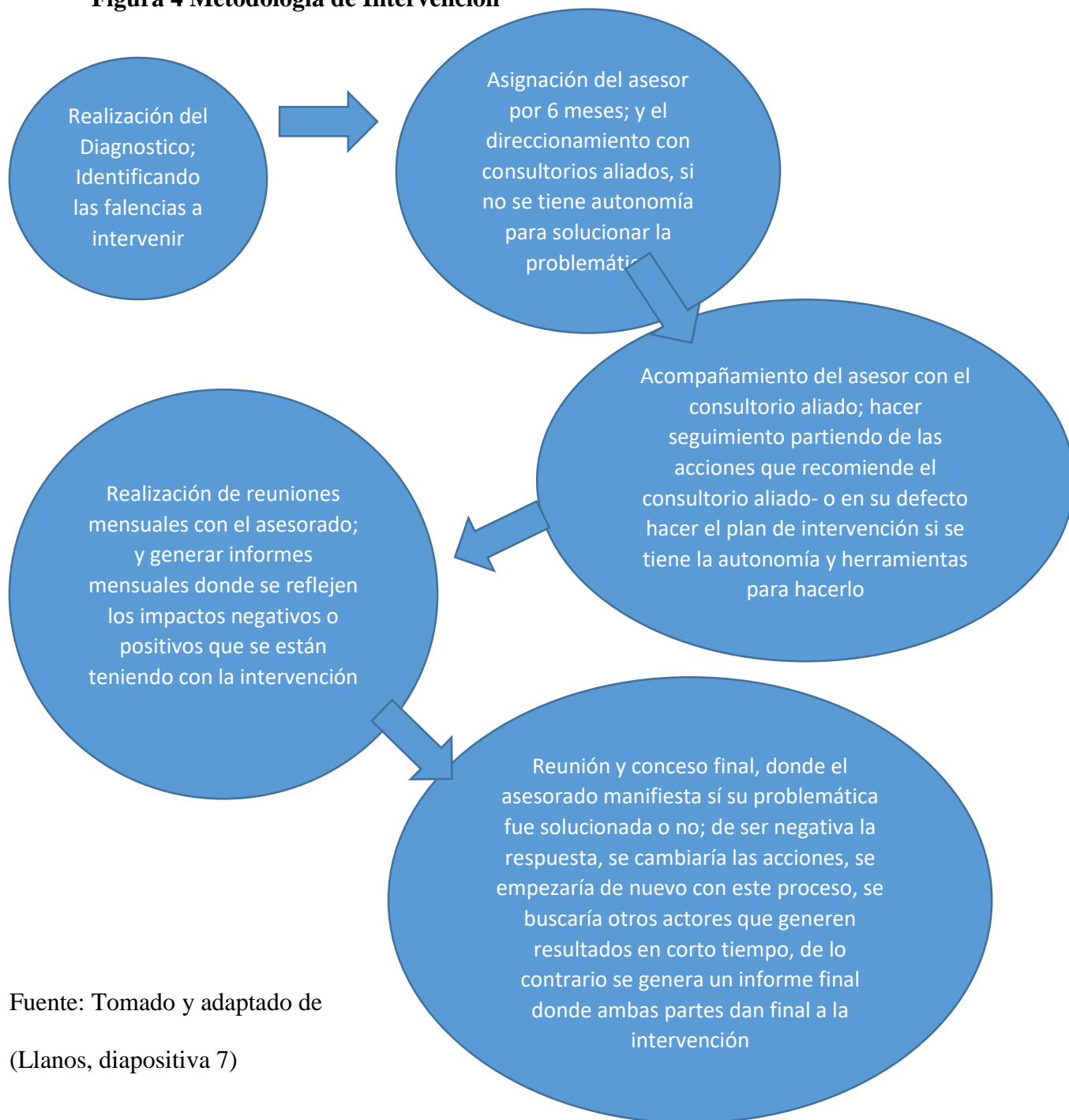
8. Cada módulo tendrá una pestaña llamada “cuestión de importancia” donde el consultor podrá dar el grado de importancia del aspecto preguntado, a través de 4 colores verde, azul, amarillo y rojo y si marcando si es muy importante o irrelevante

9. En cada módulo habrá una pestaña donde el consultor podrá manifestar si la falencia es por cuestiones conductuales, por falta de herramientas, si por falta técnica, o todas las anteriores

10. Todos estos módulos junto con los gráficos nos permitieron evaluar integralmente cualquier empresa madura que este en su momento en el consultorio para darle el direccionamiento adecuado o quizás la asesoría que necesita

**Diseñar una guía diagnostica con el fin de identificar en qué etapa se encuentre cada emprendimiento que este en su momento en el consultorio, para una asesoría adecuada**

**Figura 4 Metodología de Intervención**



Fuente: Tomado y adaptado de (Llanos, diapositiva 7)



## **CENTRO DE CONSULTORIA CUEE CAPITULO OCCIDENTE**

### **Objetivos**

- Brindar asesorías entorno al fortalecimiento empresarial, tales como; formación para el emprendimiento a través estímulos de competencias ciudadanas, laborales y empresariales además de temas de formalización de empresas, control administrativo, financiero y marketing empresarial
- Permitir el acercamiento de estudiantes de educación superior en su etapa de prácticas; para ejercer los conocimientos adquiridos en el consultorio
- Estimular el desarrollo empresarial y la competitividad a los integrantes de la red de emprendimiento del Cuee Occidente

### **Justificación y Alcance**

Este consultorio creado en el marco de la red de emprendimiento tiene como objetivo primordial brindar asesorías personalizadas dependiendo el tipo de empresa o emprendimiento que este en su momento en el consultorio. Este estará sujeto a los datos que arroje el diagnostico, esto con el fin de solucionar las problemáticas claras que se identifiquen y por ende se pretende mejorar la competitividad y permanencia a través del tiempo de los emprendedores y empresarios.

Este consultorio seria el intermediario por el cual la red de emprendimiento del CUEE capitulo Occidente se ayude mutuamente, se potencie y asesore las Mypymes de la región, además de promover la creación de nuevas Spin Off derivadas de la misma red de emprendimiento. Por lo cual este consultorio solo tendrá jurisdicción en la región del occidente con las empresas que hacen parte de la red de emprendimiento del CUEE.

## **Requerimientos para su Funcionamiento**

**Humanos:** Personal designado por la Mesa del Cucee y/o Practicantes de diferentes carreras del Sena, Universidad de Antioquia y Tecoc

Artículo 77 de la LEY 1014 del 2016: Con el fin de que los estudiantes provean asesoría gratuita empresarial a micro empresas, pequeñas empresas u organizaciones de economía solidaria productiva, en asuntos financieros, contables, legales, tecnológicos y operativos, entre otros, para facilitar el emprendimiento

**Físicos:** Salón amplio ventilado, escritorio, sillas, computador, proyector, tablero

**Beneficiarios:** Todos los empresarios y emprendedores que estén vinculados al CUEE y a la Red de Emprendimiento del mismo

### **Actores Aliados:**

- Comfenalco Antioquia
- Comfama
- Cámara de Comercio
- Sena
- Interactuar

## **Costo del Servicio**

El costo será totalmente gratuito para los actores vinculados a la red de Emprendimiento o en su defecto al CUEE Capitulo Occidente, es decir. Este consultorio solo tiene jurisdicción en el marco de la red De Emprendimiento; si la empresa es externa a este, se tendría obligatoriamente vincularse a dicha red o al CUEE; de lo contrario no se podrá asesorar, o se podría llegar a un acuerdo mutuo acerca del valor de la asesoría entre la empresa externa al CUEE y el consultorio

## **Obligaciones de las partes**

Ambas partes Asesor/Asesorado firmaran un acta de confidencialidad y un acta de compromiso donde están depositadas varias cláusulas de las cuales si cualquiera es incumplida se estudiará si la empresa o el asesor siguen el consultorio empresarial

**Acta de confidencialidad:** tiene como objeto que la información tratada en la asesoría será extremadamente cuidada y no será adquirida por terceros que puedan aprovecharse de esta información, tanto la información que reciba el asesor tanto la que reciba el asesorado no podrá ser divulgada de ninguna forma

**Acta de compromiso:** Aquí se depositan varias cláusulas donde ambas partes se comprometen a llevar a cabo esta asesoría y donde tendrán toda la disposición para que estas actividades sean realizadas de una forma adecuada, el incumplimiento de alguna de estas cláusulas podrá generar una suspensión momentánea o permanente del consultorio general

## **Presentación de informes mensuales**

Habrá una plantilla en la cual se podrá registrar el informe de cada mes, y además puede ser utilizada para registrar la información final de la asesoría, all  se reflejará los avances que se obtienen a lo largo del tiempo, acciones realizadas y si es efectivo o no las intervenciones realizadas con la ayuda de los indicadores

## **Parámetros para elaborar el plan de acción**

- Que se quiere alcanzar (objetivo de la intervención, Ejemplo: Generar un plan de marketing para carnicos la Hermita con el fin de...)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad dependiendo si la intervención va enfocada a productos)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo se quiere solventar la falencia)
- En dónde se quiere realizar el programa ( rea de intervención a la empresa o emprendimiento)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros, físicos bases teóricas etc.; que apoye la intervención)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso/ Indicadores)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados/Indicadores)

## **Establecer indicadores que ayuden a identificar el impacto y la efectividad del consultorio**

### **Algunos indicadores de proceso**

- Financieros. Rentabilidad, solvencia, VAN, TIR, nivel de deuda,
- Económicos. Rentabilidad, costes previstos, costes reales, ingresos, gastos, beneficios,
- Producción. Tiempo de producción, material usado, cantidad producida,
- Calidad. Número de fallos, costes de calidad, interrupciones forzadas, porcentaje de defectos,
- Servicio. Pedidos sin atender, tiempo medio de entrega, tiempo respuesta de llamadas, Cliente. Satisfacción, número de clientes nuevos, número de reclamaciones,
- Logística. Número de pedidos, stock, tiempo medio de entrega,

### **Algunos indicadores de Resultados**

$$\frac{\text{Numero de empresas intervenidas de la red}}{\text{Numero de empresas totales de la red}}$$

$$\frac{\# \text{ de empresas que manifiestan que fue solucionada su problematica}}{\# \text{ de empresas intervenidas de la red}}$$

$$\frac{\# \text{ de empresas que manifiestan que NO fue solucionada su problematica}}{\# \text{ de empresas intervenidas de la red}}$$

$$\frac{\# \text{ de empresas que reinciden en el mismo problema}}{\# \text{ de empresas intervenidas de la red}}$$

**Diseñar programas de capacitación en miras de fortalecer el sector  
empresarial de la región de occidente, trabajando en conjunto con entidades  
similares que hacen parte del CUEE occidente**

**Tabla 4**

<b>Organizaciones con consultorio empresarial en el Occidente Antioqueño</b>			
<b>Nombre de La Organización</b>	<b>Sector</b>	<b>Tipo de Asesorías</b>	<b>Lugar de Oficina</b>
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Administración De Base De Datos En Excel Con Énfasis En Tablas Dinámicas - Instalaciones Empresa	Santa fe De Antioquia
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Algoritmia - Lpoo - Virtual	Santa fe De Antioquia
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Analítica De Datos: Power (Query, Pivot Y Bi)	Santa fe De Antioquia
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Comercio Electrónico - Virtual	Santa fe De Antioquia
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Creación Básica De Informes En Excel - Empresarial - Virtual	Santa fe De Antioquia
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Diplomado Empresarial 144 Horas - Virtual	Santa fe De Antioquia
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Diplomado En Programación Web	Santa fe De Antioquia
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Finanzas Básicas En Excel	Santa fe De Antioquia
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Imagen Y Palabras - Virtual	Santa fe De Antioquia
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Marketing Digital - Empresarial - Virtual	Santa fe De Antioquia
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Redes Sociales: Herramientas Efectivas Para La Comunicación - Virtual	Santa fe De Antioquia
COMFENALCO ANTIOQUIA	Privado	Seminario Empresarial 60 Horas - Virtual	Santa fe De Antioquia

COMFAMA	Privado	Formación en Capitalismo Consciente	Santa fe De Antioquia
COMFAMA	Privado	Mentoria Para el desempleo	Santa fe De Antioquia
COMFAMA	Privado	La informacion de confama se ampliara mas despues de la reuccion que tengo con ellos el 28 de Junio	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Formalización.	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Juridica	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Laboral	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Tributaria	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Comercial	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Rediseño del modelo de negocio	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Franquicias	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Financiera y Contable	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Transformacion Digital	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Propiedad Intelectual- Marca	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Gobierno Corportivo	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Inscripción y renovación del Registro Nacional de Turismo - RNT-.	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Normas técnicas sectoriales de turismo sostenibles.	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Marketing Digital.	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Sistema de Gestión de Seguridad en el Trabajo.	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Creación de empresas	Santa fe De Antioquia
CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Emprendimiento.	Santa fe De Antioquia

CAMARA DE COMERCIO Y SENA	Publico/ Privado	Planes de negocios.	Santa fe De Antioquia
FONDO EMPRENDER SENA	Publico	Formulacion del plan de negocios	Santa fe De Antioquia
FONDO EMPRENDER SENA	Publico	Evaluacion y asignacion de recursos	Santa fe De Antioquia
FONDO EMPRENDER SENA	Publico	Ejecucion	Santa fe De Antioquia
FONDO EMPRENDER SENA	Publico	SER (CREACION DE EMPRESA RURAL)	Santa fe De Antioquia
FONDO EMPRENDER SENA	Publico	CREAR (QUIERO CREAR UNA EMPRESA Y BUSCA FINANCIACION )	Santa fe De Antioquia
FONDO EMPRENDER SENA	Publico	CRECER (TIENE UNA EMPRESA MAS DE UN AÑO Y QUIERE QUE CREZCA	Santa fe De Antioquia
INTERACTUAR	Privado	Herramientas para el Emprendimiento (Material digital gratis que ayuda a los emprendedores *ver comentario de celda*)	Santa fe De Antioquia
INTERACTUAR	Privado	Creacion de Empresa	Santa fe De Antioquia
INTERACTUAR	Privado	Aceleracion Empresarial	Santa fe De Antioquia
INTERACTUAR	Privado	Desarrollo empresarial	Santa fe De Antioquia
INTERACTUAR	Privado	Administracion	Santa fe De Antioquia
INTERACTUAR	Privado	Marketing y Publicidad	Santa fe De Antioquia
INTERACTUAR	Privado	Ventas	Santa fe De Antioquia
INTERACTUAR	Privado	Aspectos legales	Santa fe De Antioquia
INTERACTUAR	Privado	Investigacion desarrollo e Innovación	Santa fe De Antioquia

Fuente: Elaboración propia



## Eventos apoyados por la Red

	TEMAS PLENARIAS 2021	FECHA	RESPONSABLE
1	Turismo Local Sostenible y comunitario Innovación Agroindustrial, turística y Ambiental	25 de marzo	COMFENALCO FESTIVAL DE CINE
2	Cadenas de distribución. (Logística). Agro 4,0, Big data, inteligencia artificial, computación en la nube. Nuevos negocios (Agronegocios, Comercio local).	27 de mayo	COMFAMA
3	Capacidades en CTI Innovación Social.	29 de julio	ALCALDÍA SANTA FE DE ANTIOQUIA
4	Mercadeo y comercialización	30 de septiembre	CAMARA DE COMERCIO DON FRONTINO
5	Biodiversidad y consumo responsable. Energías renovables y transportes alternativos.	25 de noviembre	UDEA/SENA/TECOC/CFA

Fuente:  
Elaboración  
Propia

**Tabla 5**

El CUEE Capitulo Occidente genera unas plenarios entorno a temas importantes para el desarrollo regional, se desea a partir de la implementación de este consultorio empresarial; que las futuras plenarios sean realizadas en el marco de las necesidades y problemáticas que manifiesten los participantes de la red de emprendimiento

### 13 Conclusiones y Logros

- Realizar este proyecto para el CUEE me permitió aplicar y recordar muchas teorías administrativas que son importantísimas para el desarrollo empresarial y que los profesores a través de mi carrera me fueron enseñando
- La consultoría empresarial va muy de la mano con el que hacer de un administrador de empresas y se ve reflejado sobre todo en el ciclo PHVA
- Fácilmente un administrador de empresas puede convertirse en un consultor
- Aprender a través de un consultorio empresarial permite reconocer los errores que no se deben cometer y esto enseñarlo a otros, al igual que replicar y enseñar todas las buenas acciones que se identifiquen a través de una asesoría externa

- Aprender la funcionalidad y las bases que componen un consultorio empresarial
- Conocer el tipo de empresas que predominan en la región y a nivel nacional
- Si se desea tener una economía nacional más estable el Acompañamiento técnico y administrativo por parte del gobierno a las Mipymes debe de ser constante, sobre todo en las regiones más alejadas de las centralidades.

- Toda empresa debería usar una asesoría externa si tiene alguna problemática que no puede resolver

- Usar herramientas autodiagnósticos sirven para prever falencias y potenciar las fortalezas, en cualquier empresa o emprendimiento

- Se debe tener una constante evaluación y control para no descuidar ningún área importante, En los emprendimientos y empresas

- Creación de una herramienta diagnóstica a nivel de emprendimiento y empresarial

- Proponer herramientas y rutas metodológicas que pueden ser factibles y que, además, realmente pueden ser provechosas si se llevan a cabo para los microempresarios de la región

- En este momento se está asesorando una asociación de fruteros de Sopetran Llamada Asofruitsat

## 14 Recomendaciones

- Se recomienda hacer una prueba piloto con 20 empresas para evaluar la capacidad del consultorio
- Asignar para el consultorio estudiantes universitarios y técnicos
- Seguir paso a paso la ruta metodológica propuesta en este trabajo
- El CUEE debe tener muy cuenta las necesidades de los emprendedores y también la necesidad social local para crear proyectos que solventen estas necesidades y su vez a los emprendimientos
- Espacios como el CUEE son los que se necesitan a nivel nacional; Vincular el estado, la empresa, y la universidad con la sociedad, ayudaría a las personas a visualizar la gran importancia que tienen en el territorio
- Incluir en su matriz UNIVERSIDAD+ EMPRESA+ ESTADO el factor social un factor llamado PUEBLO, donde líderes sociales o personas que representen la comunidad hagan parte del CUEE y a su vez manifiesten las consideraciones del pueblo, para que sea esta la información que dinamice los proyectos futuros del CUEE
- Los emprendedores y empresarios dependen en mayor medida en su etapa de iniciación de ayudas y apalancamientos, el CUEE permite esto, lo que resalta su importancia en la sociedad



### 13. Bibliografía

- Acosta, J. H., & Quiñones, V. (2012). *usfx*. Obtenido de usfx:  
[http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS\\_6/Administracion\\_de\\_Empresas/61.pdf](http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/61.pdf)
- Adriana Aguilera Castro. (2010). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc:  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176005.pdf>
- Albano, S. (2016). *redalyc.org*. Obtenido de redalyc.org:  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/145/14548520008/html/index.html>
- Alex, K. (2013). *mercedesroa*. Obtenido de mercedesroa:  
<https://mercedesroa.files.wordpress.com/2013/04/plan-de-accic3b3n.pdf>
- Antioquia, C. d. (2021). Propaganda [Grabado por C. d. Antioquia]. Medellín, Medellín, Colombia.
- Antioquia, U. d. (2020). *Universidad de Antioquia*. Obtenido de Universidad de Antioquia:  
<http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/comite-universidad-empresa-estado/contenido/asmenuateral/que-es-el-cuee/!ut/p/z1/zVRNc9owEP0r5MDRSLZksHtzHTeE8E0gWJeMkIVRx5aMLUOmv76CTtshk0AyaWaqiyXPvqfVe7sLCFgClulOpFQLJWlmzjFpPw4nbmQ7Iezfh>
- Becerra, M. V., Pinzón Vargas, A., & Liliana Rojas Romero Fe, N. (2020). IMPORTANCIA DE LOS CONSULTORIOS EN ASESORÍAS TÉCNICAS Y ADMINISTRATIVAS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Competitividad e Innovación*, 11.
- Bernal Domínguez, D., Mora Palazuelos, C. E., & Arellano Unzaga, G. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas en sinaloa. *Telos*, 23.
- Blanco, M., & Guaca Sandoval, D. B. (06 de 02 de 2020). *Repository*. Obtenido de Repository:  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/34693>
- Camara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2018). Retos para la consolidación de las pymes. *Encontremonos en la Camara*, 23.
- Cardona Acevedo, M., & Gutiérrez Ossa, J. A. (2010). *Pensamiento y Gestión*. Obtenido de Pensamiento y Gestión: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64615176006.pdf>
- Chamorro, E. T., & Villa, J. J. (2007). *Scholar Google*. Obtenido de Scholar Google:  
[https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/view/4041/3017](https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4041/3017)
- Colombia, G. d. (2008). *colaboracion dnp*. Obtenido de colaboracion dnp:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3668.pdf>
- Colombia, G. d. (2011). *Normativa en contratación*. Obtenido de Normativa en contratación:  
<https://sintesis.colombiacompra.gov.co/normatividad/norma/91>

- Congreso de Colombia. (1996). *funcionpublica*. Obtenido de funcion publica:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=345#:~:text=%2D%20Por%20medio%20de%20esta%20Ley,cumplimiento%20de%20los%20principios%20de>
- Congreso de la republica. (2006). *Mineduacion*. Obtenido de Mineduacion:  
[https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-94653.html?\\_noredirect=1](https://www.mineduacion.gov.co/1759/w3-article-94653.html?_noredirect=1)
- Congreso de la republica. (20 de 12 de 2020). *dapre.presidencia*. Obtenido de dapre.presidencia:  
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/LEY%202069%20DEL%2031%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202020.pdf>
- Congreso, d. l. (2015). *Secretaria del Senado*. Obtenido de Secretaria del Senado:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1753\\_2015.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1753_2015.html)
- Connectamericas. (2015). *Connectamericas*. Obtenido de Connectamericas:  
<https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20o%20Soft,el%20personal%20en%20una%20empresa.>
- Conpes. (2010). *Colaboracion DNP*. Obtenido de Colaboracion DNP:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3652.pdf>
- Conpes. (2013). *Colaboracion DNP*. Obtenido de Colaboracion DNP:  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3768.pdf>
- Conpes. (1 de 12 de 2020). *Confecoop*. Obtenido de Confecoop: <https://confecoop.coop/wp-content/uploads/2020/12/CONPES-4011.pdf>
- Correa, J. A. (2010). *Scholar google*. Obtenido de Scholar google:  
[https://www.cabinas.net/monografias/administracion\\_empresas/El%20metodo%20DOFA.doc](https://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/El%20metodo%20DOFA.doc)
- Cristina, S. G., & Cadavid Giraldo, N. G. (01 de 10 de 2016). *Repository*. Obtenido de Repository:  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13671>
- CUEE. (2018). Agenda Regional. *Comite Universidad Empresa Estado*, 53.
- De la Torre Porto, L. K. (29 de 03 de 2021). *Repository*. Obtenido de Repository:  
<https://repository.ean.edu.co/handle/10882/10517>
- Duarte, T., & Ruiz, M. (2010). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc:  
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84917310058.pdf>
- El congreso de Colombia. (10 de Julio de 2000). *funcionpublica*. Obtenido de funcionpublica:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- El congreso de Colombia. (26 de Enero de 2006). *secretariadelsenado*. Obtenido de secretariadelsenado:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html)
- El congreso de Colombia. (2009). *mineducacion*. Obtenido de mineducacion: <http://www.suin-juriscal.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1676840>

- El congreso de Colombia. (2010). *funcionpublica*. Obtenido de funcionpublica:  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
- Emilio Llompis Sancho. (2012). *Claves de marketing para pymes y emprendedores*. Obtenido de Claves de marketing para pymes y emprendedores:  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36885828/EmilioLlopis-ClavesDeMarketingParaPymesYEmprendedores.pdf?1425697022=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmilio\\_Llopis\\_Claves\\_De\\_Marketing\\_Para\\_P.pdf&Expires=1620422445&Signature=ApDF5FUuM~fNdN](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36885828/EmilioLlopis-ClavesDeMarketingParaPymesYEmprendedores.pdf?1425697022=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEmilio_Llopis_Claves_De_Marketing_Para_P.pdf&Expires=1620422445&Signature=ApDF5FUuM~fNdN)
- Eugenia Cristina Sáenz Gaviria, N. G. (1 de 10 de 2016). *Repository*. Obtenido de Repository:  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13671>
- Galindo, M. Á. (2008). *Geocities*. Obtenido de Geocities:  
[http://www.geocities.ws/spinozzi.david/Pmcapacitacion/ICE\\_845\\_59-71\\_\\_441E768D54BA1437FDCB92665159036A.pdf](http://www.geocities.ws/spinozzi.david/Pmcapacitacion/ICE_845_59-71__441E768D54BA1437FDCB92665159036A.pdf)
- García Barragán, N. C. (2017). *Bdigital*. Obtenido de Bdigital:  
[https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/293/1/ANA-spa-2017-Plan\\_de\\_negocios\\_para\\_una\\_empresa\\_de\\_consultoria.pdf](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/293/1/ANA-spa-2017-Plan_de_negocios_para_una_empresa_de_consultoria.pdf)
- García, M. A. (2007). *empresasocial*. Obtenido de empresasocial:  
[http://empresasocial.uprm.edu/public\\_main/files\\_recursos\\_informativos/05027.pdf](http://empresasocial.uprm.edu/public_main/files_recursos_informativos/05027.pdf)
- Gómez Zuluaga, M. E., & Botero Morales, J. C. (2016). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc:  
<https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352656007.pdf>
- Gómez, L. A. (2012). *curso.ihms*. Obtenido de curso.ihms: <https://curso.ihmc.us/rid=1NCYQZM9N-1519FM6-2015/TEORIAS%20DEL%20EMPREDIMIENTO.pdf>
- Gomez, M. (2019). *Repository*. Obtenido de Repository:  
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/view/3760/5951>
- Gomez, M. L. (2020). caracterización empresarial del occidente antioqueño para la creación de una red de. 101.
- Gonzalo Caballero, A. B. (2007). *Google Books*. Obtenido de Google Books:  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wPI-Uam3zm4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=direccion+estrategica+en+pymes&ots=joJQqFp7Er&sig=RgS\\_ySRdApXZpyqFA1i5Tzf0F4s#v=onepage&q=direccion%20estrategica%20en%20pymes&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wPI-Uam3zm4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=direccion+estrategica+en+pymes&ots=joJQqFp7Er&sig=RgS_ySRdApXZpyqFA1i5Tzf0F4s#v=onepage&q=direccion%20estrategica%20en%20pymes&f=false)
- Gutierrez, A. C. (2018). COMITÉ UNIVERSIDAD EMPRESA ESTADO DEL OCCIDENTE ANTIOQUEÑO. *CUEE OCCIDENTE*, 21.
- Insurgentes, U. (2017). *universidadinsurgente*. Obtenido de universidadinsurgente:  
<https://www.universidadinsurgentes.edu.mx/blog/la-importancia-de-las-habilidades-blandas>
- José J. González Millán, M. T. (20 de 12 de 2011). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc:  
<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225022711006.pdf>

- Kotler, P. (2017). *reasonwhy*. Obtenido de reasonwhy: <https://www.reasonwhy.es/reportaje/philip-kotler-padre-marketing-moderno>
- Laura del Mar Narvaez Gaviria. (Febrero de 2019). *Core.ac.uk*. Obtenido de Core.ac.uk: <https://core.ac.uk/download/pdf/270124535.pdf>
- Llanos, N. Z. (s.f.). *Presentación consultorio empresarial*. Sena. Uraba: Sena.
- Marc Pinder, S. M. (1994). Sea su propio consultor y ahorre dinero. *Folio*, 79. Obtenido de Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN): <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=215200>
- Martinez, J. A. (2012). *eumed*. Obtenido de eumed: <https://www.eumed.net/ce/2012/jamg.pdf>
- Medellín, A. d. (2021). *aceleratuempresa*. Obtenido de aceleratuempresa: <https://www.aceleratuempresa.com.co/web/>
- Merino, M. (2013). *definicion*. Obtenido de definicion: <https://definicion.de/plan-de-accion/>
- Ministerio de Comercio Industria y turismo. (2007). *Colaboracion DNP*. Obtenido de Colaboracion DNP: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3484.pdf>
- Ministerio de comercio industria y turismo. (2008). *Colaboracion DNP*. Obtenido de Colaboracion DNP: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3527.pdf>
- Moreno, D. C. (2016). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5850542.pdf>
- Olarte, J. C. (Junio de 2012). *revistas.uniandes*. Obtenido de revistas.uniandes: <https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.18175/vys3.1.2012.05>
- Oliva, F. d. (2016). *Scielo*. Obtenido de Scielo: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000100006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000100006)
- Orrego, C. I. (2008). *Scholar Google*. Obtenido de Scholar Google: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2991259.pdf>
- Posso, M. L. (2009). *scielo.org*. Obtenido de scielo.org: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n26/n26a10.pdf>
- Ramirez, A. R. (2010). *scielo*. Obtenido de scielo: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1657-62762009000100005](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1657-62762009000100005)
- Redautonomos. (01 de 10 de 2018). *Redautonomos*. Obtenido de Redautonomos: <https://redautonomos.es/emprendedores/red-emprendedores#:~:text=Una%20red%20de%20emprendedores%20est%C3%A1,compartir%20experiencias%2C%20conocimientos%20y%20recursos.>
- Republica de Colombia. (8 de 2 de 1991). *Minciencias*. Obtenido de Minciencias: <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/decreto-393-1991.pdf>
- Restrepo, J. D. (2013). *marketingobjetivo*. Obtenido de marketingobjetivo: <https://marketingobjetivo.co/emprendimiento/formalizacion-y-fortalecimiento-empresarial/>



- Rincón, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Revista Agala*, 22. Obtenido de revistas.curnvirtual.
- Ríos, L. S. (2008). *Scholar Google*. Obtenido de Scholar Google: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ecos-economia/article/download/709/631/>
- Roberto Carlos Díaz Alonso, G. I. (2010). *revistascientificas.cuc*. Obtenido de revistascientificas.cuc: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/1188>
- Ruta n Medellín. (2020). *rutanmedellin*. Obtenido de rutanmedellin: <https://www.rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion/item/aceleracion-empresarial-2>
- Ruta n Medellín. (2020). *rutanmedellin*. Obtenido de rutanmedellin: <https://www.rutanmedellin.org/es/recursos/abc-de-la-innovacion/item/spin-off>
- School, N. I. (2017). *nextibs*. Obtenido de nextibs: <https://www.nextibs.com/aceleracion-empresarial-crecimiento-empresa/>
- Semana. (2017). ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? *Semana*, 6.
- Sena. (2020). *Sena*. Obtenido de Sena: <https://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/fortalecimientoMypes.aspx>
- Shapero, A. (1995). *teoriadealbertshapero.blogspot*. Obtenido de teoriadealbertshapero.blogspot: <http://teoriadealbertshapero.blogspot.com/2008/11/este-autor-indica-que-en-el-proceso.html>
- Start, H. (2019). *eclkc*. Obtenido de eclkc: <https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/planificacion-del-programa/foundations-excellence/que-es-un-plan-de-accion>
- Suarez, O. M. (2004). *Redalyc*. Obtenido de Redalyc: <redalyc.org/pdf/849/84911685037.pdf>
- Tamayo, L. F., & Narváez, A. H. (2012). *mercadoenaccion*. Obtenido de mercadoenaccion: <https://mercadoenaccion2012.files.wordpress.com/2012/05/fortalecimiento-empresarial.pdf>
- Universidad de Granada. (2016). *spinoff*. Obtenido de spinoff: <https://spinoff.ugr.es/cms/menu/informacion/tri/spin-off-que-son-y-para-que-sirven/>

## 14. Anexos

### 14.1 Acta de compromiso

#### ACTA DE COMPROMISO

**NOMBRE DEL ASESOR:**

**NUMERO DE IDENTIFICACIÓN:**

**EMPRESA:**

**NIT:**

**El asesor se compromete a:**

#### CLAUSULA

**PRIMERO:** Realizar un análisis exhaustivo para la identificación de la problemática en la empresa \_\_\_\_\_

**SEGUNDO:** Generar un plan de acción para solucionar la problemática previamente identificada, proporcionándole al asesorado las acciones, talleres, charlas entre otras actividades para solventar las falencias

**TERCERO:** Hacer un acompañamiento a la empresa \_\_\_\_\_ durante toda la asesoría y ayudar a incorporar los planes de acción generados

**CUARTO:** Realizar cada mes durante la asesoría una reunión con la parte asesorada y generar un informe de gestión donde se visualice los avances realizados

**QUINTO:** Generar un informe final donde se reflejen las acciones usadas y el impacto positivo o negativo que estas acciones generaron a la empresa \_\_\_\_\_

**El asesorado se compromete a:**

#### CLAUSULA

**PRIMERO:** Brindar toda la información que necesite el asesor para evaluar la empresa y posteriormente hacer un diagnóstico integral

**SEGUNDO:** Llevar a cabo todas las acciones y actividades que sugiera el asesor para solventar las falencias

**TERCERO:** Asistir a todas las reuniones pactadas con el asesor y a todas las ponencias y actividades que genere el CUEE Capitulo Occidente

**CUARTO:** Evaluar el informe final que genera el asesor

**CONDICIONES:** \*El incumplir cualquiera de las clausulas integradas a esta acta por cualquiera de las dos partes (Asesor/Asesorado) por parte de la empresa si invalidara la asesoría brindada y se estudiara si continua o no en la Red de Emprendimiento del CUEE por parte del asesor no continuara en el centro de consultoría\*

**FIRMA ASESOR**

**FIRMA EMPRESA**

\_\_\_\_\_  
**CC:**

\_\_\_\_\_  
**NIT:**

## 14.2 Acta de confidencialidad

### ACTA DE CONFIDENCIALIDAD

**NOMBRE DEL ASESOR:**

**NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN:**

**EMPRESA:**

**NIT:**

**CLAÚSULAS**

**PRIMERA.** El ASESOR se obliga a no divulgar a terceras partes, la “Información confidencial”, que reciba por parte de \_\_\_\_\_, y a darle a dicha información el mismo tratamiento que le darían a la información confidencial de su propiedad. Para efectos de la presente acta, “Información Confidencial” comprende toda la información divulgada por

\_\_\_\_\_ ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada a la parte receptora.

**SEGUNDA.** La parte receptora se obliga a mantener de manera confidencial la “Información confidencial” que reciba de \_\_\_\_\_ y a no darla a una tercera parte diferente de su equipo de trabajo y asesores que tengan la necesidad de conocer dicha información para los propósitos autorizados, y quienes deberán estar de acuerdo en mantener de manera confidencial dicha información.

**TERCERA.** Es obligación del ASESOR de no divulgar la “Información confidencial”, incluyendo, a otros asesores del consultorio.

**CUARTA.** El ASESOR se obliga a utilizar la “Información confidencial” recibida, únicamente para el desarrollo de la asesoría empresarial.

**QUINTA.** El ASESOR se compromete a efectuar una adecuada custodia y reserva de la información y gestión -es decir tratamiento- de los datos suministrados por \_\_\_\_\_ al interior de las redes y bases de datos (físicas y/o electrónicas) en donde se realice su recepción y tratamiento en general.

**SEXTA.** Para el caso del manejo de información que incluya datos personales, el ASESOR dará estricto cumplimiento a las disposiciones constitucionales y legales sobre la protección del derecho fundamental de habeas data, en particular lo dispuesto en el artículo 15 de la Constitución Política y la ley 1581 de 2012.

**SÉPTIMA.** En caso de que el ASESOR incumpla parcial o totalmente con las obligaciones establecidas en la presente acta éste será responsable de los daños y perjuicios que dicho incumplimiento llegase a ocasionar a \_\_\_\_\_ -

**OCTAVA.** La vigencia de la presente acta será vigente durante el tiempo de la intervención (asesoría) y permanecerá vigente mientras exista relación receptora, se hará acreedora a la Pena Convencional establecida en la Cláusula Séptima del presente Contrato.

Suscrita a los \_\_\_\_\_ días \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_ - en Santa fe De Antioquia

Firma Asesor

Firma Empresa

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 14.3 Folleto para invitar las empresas a ser parte de la red de emprendimiento

**¿Quiénes somos?**

El CUEE es un espacio que facilita la sinergia de voluntades y conocimientos de empresarios, delegados de universidades, gremios y Gobierno Nacional para la formulación de agendas de trabajo en temas de I+D+i a nivel departamental, que permitan plantear acciones para mejorar la productividad y competitividad de la región.

**¡Nuestros Objetivos!**

- Trabajar en la sensibilización y alineación de las relaciones entre las universidades, las empresas y el estado
- Identificar las necesidades de Investigación y Desarrollo (I+D) del sector productivo y las capacidades de I+D de las universidades.
- Fortalecer la gestión tecnológica de las empresas y las universidades.
- Fomentar la creación de un fondo de capital de riesgo para proyectos de I+D.
- Crear empresas, promover y divulgar aquellos estímulos que incentiven a las mismas a invertir en Ciencia y Tecnología (CyT)

“Si en verdad crees que puedes hacer la diferencia, entonces requiere que te comprometas”, Steven Chu, premio Nobel de Física





**CUEE CAPITULO OCCIDENTE**  
**¡CONTACTANOS!**  
Marcela Herrera- Secretaria Tecnica  
350-885-57-13  
Arturo Mejia- Presidente 312-7699427



**CONSULTORIO EMPRESARIAL**

Este consultorio empresarial estara a disposición de todos los participantes de la Red de Emprendimiento, aquí podras encontrar asesorias entorno a:

ADMINISTRACIÓN  
PRODUCCIÓN  
MERCADO  
FINANZAS  
GESTION DE LA INFORMACION

Entre otras asesorias que impactarian positivamente su emprendimiento o empresa, esto dependiendo de las falencias o problemas que se identifiquen previamente

**RED DE EMPRENDIMIENTO**

Esta red albergara entidades de mucha relevancia economica las cuales se uniran para ayudar a todos los participantes de la red; Algunas acciones en conjunto con el consultorio empresarial son:

FERIAS DE EMPRENDIMIENTO TALLERES DE: CREATIVIDAD, LIDERAZGO EFECTIVO, COMPETENCIAS ONLINE, PLANIFICACION ESTRATEGICA BANCO DE IDEAS (Nuevos emprendimientos que surjan de la red y de sus alianzas)

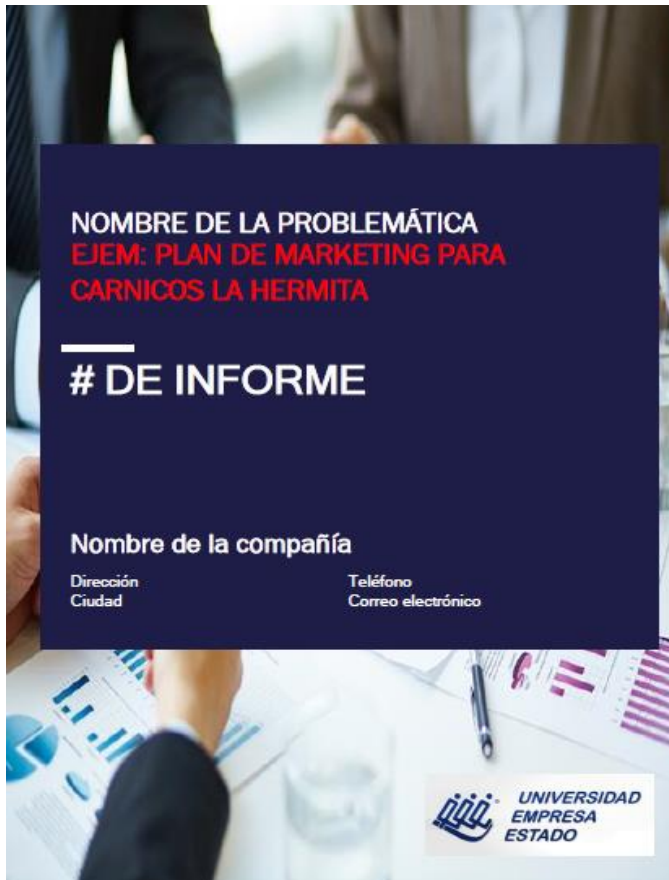
ACTORES ALIADOS  
SENA –UDEA- CONFAMA-CONFENALCO  
-CAMARA DE COMERCIO-INTERACTUAR

**Te Invitamos Ser Parte De Nuestras Acciones**

Si eres una persona, emprendimiento, empresa, cooperativa u otra entidad que se identifica con nuestros objetivos te invitamos que te vincules a nuestra red de emprendimiento donde podras encontrar diversas ayudas entre todos lo entes participantes, donde tenemos, Alcaldías, Consultorio Empresarial, empresas estatales, Univerisdades, Entidades de Educacion Superior, Bancos, emprendimientos entre otros actores que estan en busqueda de esa superacion constante y ayuda donde el objetivo principal es el mejoramiento del sector productivo de la region de Occidente



## 14.4 Pantallazos de la plantilla para presentar los informes de gestión



Fuente: Elaboración propia

### INFORME DE GESTION MENSUAL o FINAL

#### CONTEXTO

Resumir la problemática: hablar acerca del diagnóstico identificado y el plan sugerido a seguir, según el número de informes que se lleven a la fecha, contar brevemente las acciones que se han hecho hasta ese momento, y que resultados tanto negativos como positivos se evidencian

#### PROXIMAS ACCIONES

Si en el contexto se evidencia que las acciones recomendadas no generan los cambios esperados; se pretende cambiar el método de intervención y se buscarían otras acciones o aliados que ayuden a generar cambios positivos en corto tiempo (en este apartado se debe describir minuciosamente paso a paso lo anterior de ser el caso; porque se cambia el método, porque se buscan otros actores etc.); de lo contrario aquí se explicaría (minuciosamente también) las próximas acciones que se le recomiendan al asesorado para solventar sus problemáticas; este informe puede contener las paginas necesarias para que toda la información quede clara

Centro de Consultoría CUÉE

## 14.5 Pantallazos de las herramientas diagnosticas

### Pantallazo herramienta de Emprendimientos

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'Herramienta a Nivel de Emprendimiento.xlsx'. The spreadsheet is divided into three main columns: 'FACTORES EXTERNOS', 'OPORTUNIDADES', and 'AMENAZAS'. The 'FACTORES EXTERNOS' column lists six categories: POLÍTICOS, ECONÓMICOS, SOCIALES, TECNOLÓGICOS, ECOLÓGICOS, and LEGALES. To the right of the spreadsheet, a large graphic displays the PESTEL acronym with detailed sub-points for each letter: P (Políticas), E (Economía), T (Tecnología), and L (Legislación). The sub-points for P include: Gobierno, Clima político, Tendencias electorales, Políticas gubernamentales, Conflictos, and Iniciativas, bonos, incentivos. The sub-points for E include: Tendencias, Crisis, Ciclos económicos, and Políticas de innovación. The sub-points for T include: Infraestructura física. The sub-points for L include: Activar Windows. The spreadsheet also includes a text box in cell A10 that reads: 'Esta matriz permite un análisis externo el cual permite identificar que factores favorecen y que factores pueden perjudicar la compañía'. The bottom of the spreadsheet shows several tabs: 'Contexto de la Organización', 'PESTEL', 'DOFA', 'PORTER', 'BSG', 'MARKETING MIX', and 'Pasos para Constituir empresa'. The status bar at the bottom indicates 'Listo' and '100%' zoom.

Fuente: Elaboración propia

En este pantallazo se logra ver todas las hojas de la herramienta; Contexto de la organización- Matriz Pestel y Dofa- las 5 fuerzas de Porter- Matriz BSG- Bases para hacer un Marketing Mix- Y pasos para constituir legalmente una empresa

## 14.5.1 Pantallazo herramienta empresarial 2

### Herramienta a nivel de empresarial

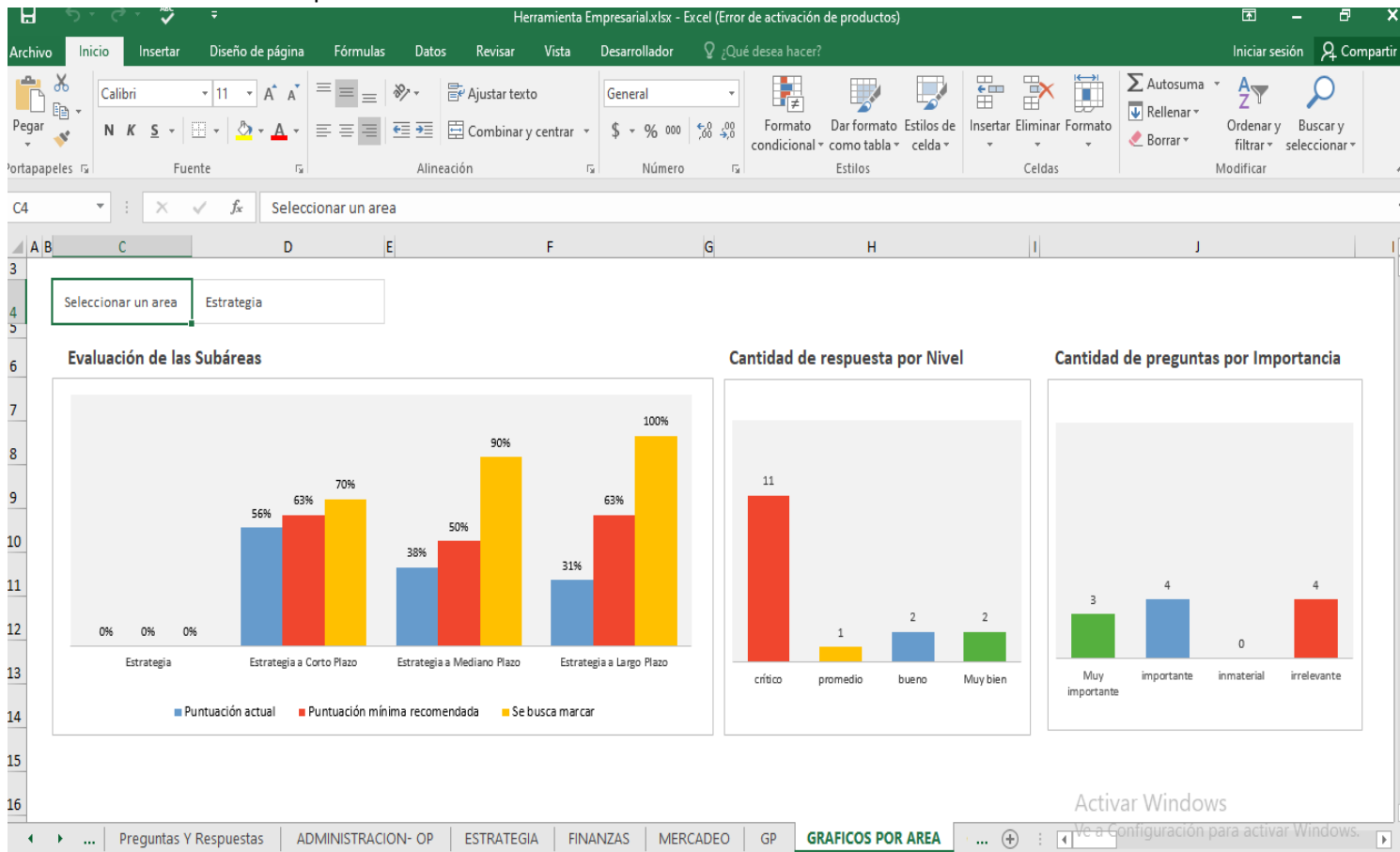
Subárea	Preguntas	Respuestas	Retroalimentación Personalizada	Cuestión de Importancia	Deficiencia relacionada con
Estrategia a Corto Plazo	¿La empresa cuenta con directrices estratégicas claras y comprendidas en toda la organización?	La empresa conoce su misión, definió su público objetivo, pero no posee ninguna propuesta de valor diferenciada.	Defina el diferencial de su empresa frente a los competidores.	Irrelevante	Conductual
	¿Cómo la empresa lleva a cabo su planificación estratégica?	La empresa lleva a cabo su Plan Estratégico de manera colaborativa con la frecuencia definida.	¡Felicitaciones! ¡Usted ya tiene el nivel máximo en esa cuestión!	Importante	Conductual
	¿La empresa utiliza métodos de análisis de información para formular sus estrategias?	La empresa no analiza información para formular estrategias.	Incluya un análisis informal para la formulación de estrategias. Para formular una estrategia eficaz deberá analizar las amenazas y oportunidades relacionadas con su negocio.	Muy importante	Conductual
	¿La empresa monitorea los resultados y tiene objetivos estratégicos para el corto plazo?	No, la empresa no acompaña los resultados y no tiene metas definidas.	El primer paso para solucionar este problema, es mantener registros regulares de los principales indicadores de cada área, de esta manera usted tendrá los datos completos que sirvan de base para trazar metas estratégicas.	Poco importante	Conductual
Estrategia a Mediano Plazo	¿La compañía busca nuevos segmentos de clientes?	No, la empresa no logra vislumbrar como atender segmentos de otros clientes.	Explorar nuevos segmentos de clientes es una de las principales formas de aumentar sus beneficios de forma simple, para ello, basta cambiar algunos atributos de su producto y sus comunicaciones de ventas.	Irrelevante	Conductual
	¿La empresa busca actualizar sus productos y tiene una cultura de innovación?	Sí, los productos y servicios son actualizados frecuentemente, sin embargo, la empresa en su conjunto no es innovadora.	Este es el primer paso a seguir para tomar la delantera en el mercado. Por lo tanto, a pesar de que su empresa para innovar dependa de consultores externos o dependa de pocas personas en el equipo, ¡estaré cada vez más cerca de llegar a ser una empresa líder en el mercado!	Poco importante	Conductual
	¿La empresa invierte en la marca?	No, la empresa no invierte en la	Crear una buena imagen institucional para su cliente es esencial para	Importante	Conductual

Fuente: Elaboración propia

En este pantallazo se logra visualizar algunas de las preguntas que se hacen en el módulo de estrategia; en las casillas cuestión de importancia el asesor a su juicio indicara que aspectos son los que hay que intervenir inmediatamente en base a las respuestas que da la herramienta; se logran la mayoría de hojas que compone la herramienta

## 14.5.2 Pantallazo herramienta empresarial 3

### Herramienta A nivel empresarial



Fuente: Elaboración propia

En este pantallazo se ve la última hoja de la herramienta empresarial donde se pueden los gráficos por área escogiendo el modulo que se desea visualizar; lo que se grafica es la cuestión de importancia con el fin de visualizar las áreas a intervenir