



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**Diseño metodológico para la implementación de un Centro de Consultoría y Asesoría  
Empresarial en la Subregión de Urabá**

César Augusto Cardona Palomo

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

John Jairo Espinal Marulanda, Doctor (PhD) (c) en Administración y Organizaciones

Universidad de Antioquia

Facultad de Ciencias Económicas

Administración de Empresas

Apartadó, Antioquia, Colombia

2024



# UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

---

**Cita**

(Cardona Palomo, 2024)

---

**Referencia**

**Estilo APA 7 (2020)**

Cardona Palomo, C.A. (2024). *Diseño metodológico para la implementación de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial en la Subregión de Urabá* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.



Biblioteca Sede Apartadó

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

### **Dedicatoria**

A mi familia,

Ellos apoyaron desde un principio con amor y admiración, mi crecimiento y lucha por hacerme un Administrador de Empresas de una de las universidades más laureadas de Colombia, la UdeA.

Dedicatoria especial a mis Abuelos y Madre,

Seres queridos que ya no están, siempre serán fuente de mi inspiración, llevo la esencia de su amor y pujanza en mi alma, los amo y esto también es de ustedes.

### **Agradecimientos**

Gran gratitud a mi alma mater, Universidad de Antioquia, con todo su equipo humano en todos los niveles de la organización, contribuyó a formarme bajo altos estándares de calidad, con valores y principios basados en el respeto del ser, en el respeto de lo humano.

A mis compañeros de estudio, con los cuales compartí conocimiento y aprendizajes durante todo mi proceso académico, aquellas luchas no quedaron en vano, mi triunfo también es su triunfo, grandes amigos, grandes colegas, con todo el aprecio, gracias.

Extiendo mi reconocimiento a todo el equipo humano de la unidad de innovación de la UdeA en Urabá quienes, desde el Parque E, apoyaron todo el desarrollo de mi práctica logrando resultados que dejaron huella positiva de mi trabajo.

También, a todas las personas que representaron los Aliados en la consolidación de alianzas de valor en el transcurso de la práctica, y especialmente a todos los emprendedores que se articularon por intermedio de ellos, sin su disposición y calidez no hubiese sido posible lograr un trabajo de calidad.

Finalmente, reconocimiento especial a los profesores Braulio Andrés Ángulo, mi mentor, Nosliu Vélez, profesora y coordinadora del proyecto en el cual desempeñé la práctica, y al gran profesor y asesor de práctica, John Espinal. Ellos fueron un pilar fundamental a lo largo del pregrado de Administración de Empresas, sus consejos, orientaciones y exigencias académicas, lograron formarme en profesional y a sentirme como tal, total admiración y respeto hacia ellos.

Simplemente, gracias.

---

## Contenido

1.	Temática.....	11
2.	Contexto de la organización.....	13
3.	Antecedentes.....	16
4.	Problema.....	28
5.	Objetivos.....	36
	5.1. Objetivo General.....	36
	5.2. Objetivos específicos.....	36
6.	Justificación.....	37
	6.1. Enfoque Contextualizado.....	37
	6.2. Integración y Articulación Institucional.....	37
	6.3. Adaptabilidad y Flexibilidad.....	38
7.	Alcance.....	39
	7.1. Académico.....	39
	7.2. Geográfico y Espacial.....	39
	7.3. Temporal.....	39
	7.4. Contexto.....	40
8.	Marco Referencial.....	41
	8.1. Marco Teórico.....	41
	8.1.1. Diagnóstico empresarial.....	41
	8.1.2. Servicio al cliente.....	44
	8.1.3. Áreas funcionales de la empresa.....	46
	8.1.4. Pedagogía empresarial.....	47

---

8.1.5.	Metodología de proyectos .....	49
8.1.6.	Gestión por procesos.....	52
8.1.7.	Herramientas administrativas .....	53
8.2.	Marco Legal.....	54
8.2.1.	Ley 590 de 2000 .....	54
8.2.2.	Ley 1014 de 2006 .....	54
8.2.3.	Ley 1955 de 2019 .....	54
8.2.4.	Decreto Presidencial 957 de 2019 .....	55
8.2.5.	Ley 2069 de 2020 .....	55
8.2.6.	Decreto 2185 de 2023 .....	55
8.2.7.	Acta N° 2023-60117, Universidad de Antioquia, Vicerrectoría de Extensión ..	56
8.3.	Marco Conceptual.....	56
8.3.1.	Empresa.....	56
8.3.2.	Empresario.....	57
8.3.3.	Emprendedor .....	57
8.3.4.	Ruta Metodológica.....	57
8.3.5.	Asesoría empresarial.....	57
8.3.6.	Consultoría empresarial .....	58
8.3.7.	Acompañamiento o intervención empresarial.....	58
8.3.8.	Fortalecimiento empresarial .....	58
9.	Diseño Metodológico .....	59
10.	Administración del Proyecto .....	63
10.1.	Recursos .....	63

---

10.1.1. Recurso humano .....	63
10.1.2. Recurso institucional.....	63
10.1.3. Recursos materiales y tecnológicos .....	63
10.2. Cronograma .....	63
11. Resultados.....	66
11.1. Identificar buenas prácticas y modelos operacionales de Centros de Consultoría y Asesoría Empresarial para establecer un marco de referencia.....	66
11.2. Analizar las necesidades que presentan las Microempresas en la subregión de Urabá, enfocándose en los desafíos clave y oportunidades de mejora que estos presentan. .	70
11.3. Desarrollar un plan de ejecución metodológico que incluya estrategias para la integración de servicios, recursos y herramientas alineadas a favorecer la operación del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial en la subregión de Urabá.....	74
11.3.1. Identificación.....	75
11.3.2. Diagnóstico.....	77
11.3.3. Ejecución.....	82
12. Conclusiones .....	86
12.1. Relevancia y Oportunidad del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial.....	86
12.2. Construcción de una Ruta Metodológica Integrada.....	86
12.3. Tipo de Metodología.....	86
12.4. Innovación en el Proceso de Diagnóstico y Seguimiento .....	87
12.5. Impacto en la Cultura Empresarial y Emprendedora de la Región.....	87
13. Recomendaciones.....	88
13.1. Fortalecer la Colaboración Interinstitucional .....	88

13.2.	Implementar un Sistema de Monitoreo y Evaluación Eficaz .....	88
13.3.	Promover la Sostenibilidad Financiera del Centro .....	89
13.4.	Enfocar Programas de Capacitación en Innovación y Competitividad.....	89
13.5.	Desarrollar Estrategias de Inclusión para las Empresas en Etapas Tempranas .....	90
13.6.	Fomentar una Cultura Experiencia Académica y Social.....	90
14.	Referencias.....	92
15.	Anexos .....	96
15.1.	Acta de Colaboración.....	96
15.2.	Cláusulas de Acompañamiento y Confidencialidad .....	98
15.3.	Listas de Asistencia.....	100
15.4.	Acta de Reunión.....	102

### **Imágenes**

Imagen 1.....	34
Imagen 2.....	43
Imagen 3.....	44
Imagen 4.....	72
Imagen 5.....	77
Imagen 6.....	78
Imagen 7.....	79
Imagen 8.....	80
Imagen 9.....	80
Imagen 10.....	82
Imagen 11.....	83
Imagen 12.....	84
Imagen 13.....	85

### **Tablas**

Tabla 1 .....	28
Tabla 2 .....	60
Tabla 3 .....	63
Tabla 4 .....	64

**Ilustración**

Ilustración 1 .....62

## **1. Temática**

La temática del presente proyecto se fundamenta dentro de un enfoque multidisciplinario y estratégico, característico de la profesión Administración de Empresas, donde se refleja la integración de diversos campos de conocimiento indispensables para la óptima gestión de las organizaciones o proyectos que se ejecuten. A lo largo del pregrado de referencia en la Universidad de Antioquia, se han adquirido competencias en áreas como gestión por procesos, gestión estratégica y organizacional, finanzas corporativas, gestión operativa, gestión humana, liderazgo, entre otros; todo esto, como constructo, es crucial para el desarrollo y operación de entidades corporativas dedicadas a áreas consultivas sobre las cuales un aspirante a esta profesión puede desarrollar.

El proyecto se enfocará en el diseño de una metodología afín a su impacto esperado y la implementación de esta, para un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, una iniciativa que requiere la aplicación principal de principios en gestión estratégica, operativa y calidad. Esto incluirá, planificación estratégica, diseño de procesos consultivos, gestión de liderazgo organizacional y desarrollo de capacidades en servicio al cliente; componentes esenciales para garantizar que el Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial no solo opere, sino, que también engrane en un entorno competitivo propio del ecosistema empresarial que se desarrolla en la Subregión de Urabá.

Adicionalmente, se aborda con relevancia incorporar un enfoque de género en la consultoría empresarial, puesto que este aspecto demanda una atención importante en el contexto empresarial en Colombia y fundamentalmente en las regiones; donde existe un amplio camino para explorar en el fortalecimiento de prácticas inclusivas y equitativas de una sociedad como la Colombiana. Esta integración resaltarán un compromiso con la equidad de género, fuertemente

alineado con las tendencias y demandas gubernamentales de responsabilidad corporativa y de sostenibilidad.

En resumen, la temática que se implementará en este proyecto, se alinearán con los conocimientos y habilidades desarrolladas durante el programa académico de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia; usando de manera práctica y estratégica en la atención a necesidades reales y promoción del mercado empresarial en la subregión de Urabá.

## **2. Contexto de la organización**

El proyecto de diseño e implementación de un centro de consultoría y asesoría empresarial se desarrollará en el contexto académico – investigativo de la Universidad de Antioquia, institución de educación superior que es referente en calidad educativa e investigación, desarrollando proyectos que llevan a que obtenga gran reconocimiento en el sector educativo de Colombia. Esta institución es reconocida por su compromiso con el desarrollo social y económico de las regiones de Antioquia, lo que proporciona una base sólida para la iniciativa de la presente propuesta.

La universidad con sede principal en la ciudad de Medellín, se caracteriza por ser epicentro de innovación y desarrollo académico. La Facultad de Ciencias Económicas, que ofrece dentro sus programas la Administración de Empresas, provee un entorno académico y multidisciplinario, para que los estudiantes, profesores y profesionales de esta rama del conocimiento involucrados en un proyecto de un Centro de Consultoría Empresarial y Asesoría Empresarial, desarrollen todas sus competencias en pro de construir un mejor país (Universidad de Antioquia, s.f.).

Asimismo, la Universidad facilita recursos como acceso a redes de expertos, infraestructura tecnológica, bases de datos académicas, entre otros, como apoyo para la óptima realización de un proyecto como el presente (Universidad de Antioquia, s.f.).

La Universidad de Antioquia desde hace más de una década viene fortaleciendo su presencia en las subregiones del departamento de Antioquia, especialmente en Urabá, que desde 1990 ha venido promoviendo el desarrollo y valorización del patrimonio cultural y económico de la subregión. La apertura de su primera sede en 1995 en el municipio de Turbo, fue una respuesta estratégica a la creciente demanda educativa de una población en expansión principalmente por la dinámica agroindustrial, enriquecida por la diversidad étnica y cultural propia de Urabá. En línea con estos esfuerzos, la Universidad continuo su posicionamiento estableciendo más sedes con

enfoques especializados que reflejan las necesidades y características únicas de la subregión; como Ciencias del Mar en 2011, dedicada al estudio y utilización racional de los recursos marinos y costeros. Asimismo, Tulenapa en 2012, enfocada a estudios ecológicos, ambientales, agropecuarios y agroindustriales, complementada con la conservación del bosque húmedo tropical Tulenapa. Finalmente, la segunda etapa de la Ciudadela Universitaria en Apartadó en 2018 que junto con el parque del Emprendimiento reforzaron el compromiso educativo en dimensiones como la social, humana, artes, ingeniería y emprendimiento, facilitando un espacio para el intercambio académico e incubación de proyectos empresariales (Universidad de Antioquia, s.f.).

Todo esto, significa que la Universidad de Antioquia no solo proporciona un marco académico y de investigación para Urabá, sino que también actúa como un actor que favorece el desarrollo socioeconómico de la subregión, integrando educación, cultura y emprendimiento. Esta integración favorece el curso de un camino importante para el éxito de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, por lo que el diseño de una metodología es fundamental para la implementación de este, donde se beneficiara de las capacidades educativas, los recursos y experiencia investigativa y el ambiente innovador que fomenta continuamente la Universidad en todo el departamento de Antioquia, para el caso, especialmente en la subregión de Urabá.

De esta manera, el Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial tiene como propósito brindar asesorías especializadas en diferentes áreas funcionales (Administrativa, Operativa, Mercadeo, Financiera y Social-Ambiental) de las empresas de la subregión de Urabá, dando cumplimiento a una necesidad latente por parte del ecosistema empresarial e interconectando diferentes instituciones que se encuentran actualmente ofertando apoyo para el fortalecimiento empresarial. De igual modo, busca fortalecer el proceso de formación integral de estudiantes de la disciplina administrativa y servir como plataforma para aplicar los conocimientos adquiridos, todo

en la continua búsqueda de soluciones a problemas específicos con empresas reales de la Subregión de Urabá.

### **3. Antecedentes**

Proyecto de grado presentado por Héctor David Macías Barrientos para aspirar por el título de Administrador de Empresas de la Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Económicas, en el año 2021. Este trabajo se desarrolló en la ciudad de Medellín, Colombia.

El autor del trabajo plantea como objetivo general “Diseñar una propuesta para la implementación de un consultorio empresarial para que, a través de él, la de emprendimiento del CUEE occidente asesore y potencie el sector empresarial y cultural de la región del Oriente Antioqueño”. De igual modo, establece 4 objetivos específicos definidos así: primero, “Identificar cuáles son las temáticas concretas que el consultorio empresarial debe de hacer énfasis para las asesorías”, segundo “Establecer indicadores que ayuden a identificar el impacto y la efectividad del consultorio”, tercero, “Diseñar una guía diagnóstica con el fin de identificar en qué etapa se encuentre cada emprendimiento que esté en su momento en el consultorio, para una asesoría adecuada”, y cuarto “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”.

La metodología utilizada de investigación en este trabajo académico es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, donde pretendía destacar la importancia de implementar un consultorio empresarial para la subregión de occidente, indagando en fuentes teóricas que proporcionen bases para la construcción de un consultorio de este tipo. Según el autor, sus fuentes de investigación se basaron en teorías académicas existentes como tesis de grado, estudios métricos, entre otros. Asimismo, el autor planteo para cada objetivo específico, actividades y estrategias que le permitieran alcanzar estos.

---

Después de analizar los resultados de este trabajo de grado, se identifica que los más destacables se centraron en alcanzar dos objetivos específicos, iniciando por encontrar la temática adecuada para el consultorio empresarial, a su vez, separó estas en dos ramas, una dirigida al emprendimiento y otra para empresas consolidadas; donde aplica todo un paquete de herramientas de la teoría administrativa como Matriz DOFA, Análisis PESTEL, Matriz BSG, 5 fuerzas de PORTER, herramientas de Excel que contemplen diversas dimensiones a nivel administrativo, entre otros. Otro resultado destacable, es el logro de una guía metodológica que permita identificar la secuencia de atención según la realidad de cada unidad productiva, donde se parte por diagnosticar, pasando por la asignación del asesor, tiempo, aliados, acompañamiento, agenda programática y finalizando con el cierre de la intervención, donde se enseñan los resultados obtenidos. Seguidamente, se establece un boceto preliminar de un documento que daría vida al consultorio, donde se tienen apartes como: objetivos, justificación y alcance, talento humano, beneficiarios, aliados, entre otros.

Finalmente, las conclusiones comprenden en su gran mayoría el reconocimiento propio del autor con referencia a destacar lo importante que fue para él como aspirante a administrador de empresas el desarrollo de este trabajo. Asimismo, también se concluye de manera general la importancia de que las regiones cuenten con Consultorios Empresariales, para que su ecosistema empresarial acceda a apoyos institucionales de valor que aporten al fortalecimiento de estas. También, se resalta que es necesario que las empresas cuenten con herramientas administrativas, que permitan evaluar la situación de la unidad productiva y así de esta manera establecer planes de mejoramiento que ayuden al avance empresarial de cada empresa, todo, por medio de una ruta metodológica que permita el engrane de los procesos y logro de objetivos comunes entre las partes.

Trabajo de grado presentado por Daniela Montoya Marín para optar por el título de Administrador Financiero de la Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, en el año 2021. Este proyecto académico se realizó en ciudad de Medellín, Colombia.

La autora del trabajo de grado plante como objetivo general “Presentar la propuesta de un consultorio empresarial para la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia, en donde se integren sus programas académicos brindando asesoría y consultoría a empresas de todos los sectores productivos apoyando el fortalecimiento empresarial y la gestión administrativa de las empresas a través de la solución de problemas”. Al mismo tiempo, presenta cuatro (4) objetivos de orden específico. El primero, “Buscar la mejor estrategia de implementación para el funcionamiento del consultorio empresarial”; este objetivo establece un norte para fijar la ruta a seguir con la investigación, apuntando a encontrar o diseñar un direccionamiento que permita operar un consultorio empresarial de manera satisfactoria. El segundo objetivo específico, “Realizar la búsqueda de los consultorios empresariales ya existentes, para un análisis del sector”; se concentra en el rastreo de antecedentes reales de consultorios de este tipo que se encuentren en el mercado. Tercero, “Identificar los actores que intervienen en el proceso de gestión del consultorio empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del Tecnológico de Antioquia”; este objetivo aporta significativamente, un reconocimiento de los actores del territorio donde se pretende implementar un consultorio, ya que es un componente clave para el reconocimiento y suma de capacidades interinstitucionales. Cuarto, “Encontrar las áreas de los servicios a brindar según su tema macro, y su respectivo subtema para encontrar dentro de una amplia clasificación”; este finalmente proporciona los instrumentos teóricos que se deben aplicar a la hora de brindar una asesoría o consultoría empresarial.

La metodología que se identificó para el desarrollo de este trabajo, se fundamentó sobre la investigación de fuentes secundarias que reposan en el Internet, asimismo, sus fuentes primarias se basaron en el asesoramiento del asesor asignado en el curso de práctica, como también en el contacto directo con empresarios de las MiPymes. Toda su investigación se enfocó en encontrar información teórico práctica que apuntara a dar de manera precisa el cumplimiento de cada uno de sus objetivos específicos.

Los resultados y conclusiones que se obtuvieron presentan una base de direccionamiento estratégico, definiendo quién tendría la responsabilidad del Consultorio Empresarial, los recursos que se requieren y el talento que lo debe componer y un presupuesto financiero que bosqueja para aquella fecha que capital se requería a la implementación de esta organización que se infiere sería tipo Spin-off. Asimismo, se estableció las áreas o dimensiones sobre las que se centraría el Consultorio a la hora de ofrecer sus servicios, donde se destaca el gran peso financiero y contable, mostrando coherencia con su énfasis del título al que aspira la autora, pasando por un grueso temático de lo comercial y finalizando con el área de negocios internacionales; todo, engranando una acción colaborativa entre distintos programas y actores internos del Tecnológico de Antioquia, institución que lideraría este Consultorio y que sería el aportante, como sugiere el documento, de mayores recursos líquidos y en especie para la consolidación de este.

---

Documento de investigación realizado por Yadira Vásquez Ponce, estudiante de maestría en administración, Xochitl Tamez Martínez, Ramón Gerardo Recio Reyes y David Gómez Sánchez, estos tres últimos sin rol definido, y todos pertenecientes a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Este artículo fue publicado en TLATEMOANI, revista Académica de Investigación, España, 2021.

Los autores plantearon como objetivo principal “Analizar el proceso de Consultoría integral como herramienta para lograr la profesionalización en las PYMES”. De igual modo también fijaron como tres (3) objetivos específicos. El primero, “Identificar cuáles son los errores que más comúnmente cometen las PYMES en sus distintas áreas de operación (administración, mercado, operación, ventas, finanzas), dado su baja profesionalización y los cuáles constituyen sus principales causas de mortandad”. Segundo, “Determinar qué acciones pueden implantar las PYMES para formalizar sus sistemas de gestión y crear una operación más formal y eficiente que permitan su éxito a lo largo de los años”, y como tercero, “Exponer los beneficios que ofrece el proceso de consultoría a las PYMES para lograr un desempeño de profesionalización”. Se puede inferir que estos objetivos permiten encontrar elementos que permitan asistir de manera óptima las empresas objetivo a que apuntan con la investigación, pudiendo establecer una metodología que facilite el proceso, partiendo con la identificación de los errores más comunes que se presentan en el ecosistema empresarial de México, para después fijar que acciones concretas que deben realizarse para lograr un fortalecimiento empresarial y obtener unos resultados que muestren una mejora sobre las organizaciones que pueden llegar a ser atendidas por un Consultorio Empresarial.

La metodología para el desarrollo del documento, contemplo una investigación de tipo descriptiva, cualitativa y transversal no experimental, es decir, que no hubo un trabajo de campo y

todo se centró a la teoría existente, pero con rigurosidad académica y método científico de investigación con referencia a las organizaciones mexicanas.

Los resultados obtenidos se tradujeron en el logro de los objetivos propuestos y el planteamiento de una metodología de atención que permita a un Consultorio Empresarial, ofrecer un servicio de calidad apuntando a contribuir en la solución o satisfacción de las necesidades que puedan llegar a ser demandadas por las empresas objetivo que plantea dicha investigación.

Este documento de investigación brinda unas conclusiones importantes a considerar para el presente trabajo, algunas de las más destacables es que los principales errores o problemas que enfrentan las empresas, es concerniente a la falta o ausencia de contar con profesionales acordes a las necesidades de estas, que podrían desempeñar actividades a nivel interno, como la planeación estratégica, estudios de mercados, aplicación de distintas habilidades o herramientas administrativas, entre otras, que proporcionarían una mejor toma de decisiones y que a su vez, se traduzcan en una mejora continua de la organización. Asimismo, concluye que la consultoría externa para una empresa es baluarte que brinda una mirada libre de vicios, holística y más ajustada a la objetividad de las situaciones, lo que proporciona una mejor respuesta a la hora de la resolución de problemas, que es algo natural en las empresas y que en muchas ocasiones, especialmente las pequeñas, no encuentran la forma de resolverlos.

Proyecto de investigación elaborado por Claudia Milena Pérez, José Fernando Meneses Otero, Yeine Lucero Barrera Botello, Yajaira Judith Jaimes Hernández, Luis Carlos Ortiz Contreras y Erika Paola Villamizar Faber, pertenecientes a la fecha al semillero Reinnova del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios –UNIMINUTO, sede Cúcuta en el año 2021.

Esta investigación no define explícitamente los objetivos de la investigación. Sin embargo, una vez leído y analizado el documento, se identifica que el objetivo general de este trabajo fue: “Diseñar una metodología que permitiera medir y obtener información de valor que facilitara el planteamiento de acciones para fortalecer las organizaciones tanto en su capacidad de innovación como de cultura organizacional”. Es notable el trabajo mayúsculo y enfocado que realizaron frente a un público objetivo del Norte de Santander, proporcionando una ruta a considerar para el logro del objeto en sí a que punta el presente trabajo, pues tiene como propósito central obtener herramientas que combinadas como un constructo sincrónico proporcionan una metodología bien estructurada con un impacto tanto a nivel empresarial como social. De otro lado, tenemos los objetivos específicos, donde podemos denotar como primero: “Desarrollar herramientas para la medición de la cultura y capacidad innovadora de las empresas que comprende la región Norte de Santander”. Como segundo objetivo, tenemos: “Implementar una ruta metodológica que proporcione e integre métodos cuantitativos y cualitativos idóneos para la evaluación de estrategias innovadoras para las organizaciones”. Finalmente, como tercer objetivo: “Ofrecer recomendaciones a los empresarios que fortalezcan la capacidad de innovación y competitividad empresarial”. Es claro que estos objetivos implícitos determinan el propósito del documento, y a medida que el lector se sumerge en el trasfondo de este va encontrando toda una metodología que abraza de manera integral, teniendo como eje la cultura y la innovación, las organizaciones del Norte de Santander.

La metodología, está estructurada bajo un enfoque mixto, es decir, combinando métodos cuantitativos y cualitativos que busquen una evaluación integral de la cultura y capacidad de innovación de las empresas. Para abarcar el ámbito cualitativo se utilizó la metodología reconocida a nivel latinoamericano, investigación-acción-participación (IAP). Esta metodología de enfoque

mixto, sin duda profundiza y permite encontrar las necesidades más relevantes de las organizaciones. Es bueno precisar, que este enfoque mixto para los autores permitió desarrollar una metodología robusta y que toma tanto los aspectos del “saber y hacer” de la organización como el “ser” de esta. La metodología se desarrolló en 3 fases, donde la fase 1 contempló una planeación que colabore con la “Identificación de elementos de éxito de la cultura y capacidad innovadora”; bajo una estructura definida con énfasis en innovación, teniendo claro las dimensiones y aspectos puntuales que ayuden a capturar información de interés para identificar el estado que se encuentran las organizaciones. La fase 2, “Construcción y validación de herramienta diagnóstica CCIE”, aquí básicamente se diseña un instrumento de recolección de información, herramientas informáticas que permitan la tabulación para su respectivo análisis y la prueba piloto con 50 empresarios para validar la conveniencia de las distintas acciones y mejoras que permitan una buena implementación de la metodología en su ejecución. La fase 3, “Definición del modelo de gestión de la cultura y la capacidad de innovación empresarial – CCIE”, en esta última fase ya se plantea el modelo para establecer toda una ruta operativa, bajo una estrategia y táctica adecuada para el óptimo desarrollo de la metodología.

Los resultados reunieron e identificaron fortalezas, áreas de mejora y estrategias que brindan a las organizaciones estudiadas una visión más clara de su estado y las oportunidades que podrían llegar a tener estas. Así las cosas, en lo que respecta a fortalezas, los investigadores determinaron de manera general que las organizaciones demostraron un compromiso para adoptar nuevas tecnologías e implementar planes de mejora continua, todo en búsqueda de mayor competitividad. Asimismo, las áreas de mejora, se identificaron que es necesario construir una mejor articulación entre el componente de innovación y la cultura organizacional, enfatizando en que estos trabajen de la mano y no de manera separada. Finalmente, las estrategias juegan un papel

fundamental y aquí, los investigadores plantean que es necesario establecer presupuestos para mejorar la capacitación de los trabajadores, especialmente en el desarrollo de habilidades innovadoras, que permitan mejorar los canales de comunicación organizacional y la generación continua de ideas que aporten al continuo desarrollo de las organizaciones. Estos resultados de manera general, muestran que las empresas aunque realizan acciones en materia de innovación, estas se manifiestan de forma reactiva y no planificadas frente a las dinámicas del mercado, no poseen un proceso sistémico que permita estar atentos de manera temprana, flexible y abiertas al cambio, que le brinde capacidades a las organizaciones en aras de hacerlas más competitivas e innovadoras; por lo que los investigadores analizaron que es necesario para el caso que estudiaron, una mayor atención e intervención de instituciones que lleguen a estas organizaciones objetivo con capacidades que aporten al desarrollo de las mismas.

Las conclusiones de esta investigación determinan que el trabajo realizado demostró que la implementación de una metodología mixta otorga una mirada holística de la innovación en las empresas, permitiendo una lectura del entorno donde se identifique las carencias y fortalezas a nivel organizacional. Es así como la metodología propuesta se proclama como efectiva para diagnosticar la innovación en contextos diversos de las empresas. De igual modo, esta metodología destaca un potencial de captar y transformar de manera integral la forma en que las organizaciones organizan y articulan la innovación con cultura y procesos de las organizaciones. Finalmente, esta metodología resalta la importancia de una evaluación sistemática y estructurada de la innovación, destacando la necesidad de considerar un enfoque integral que combine la complejidad de la cultura y la capacidad innovadora de las organizaciones.

Trabajo de grado de Maestría presentado por Melisa Gaviria Lopera para aspirar al título de Magister en Ingeniería de Universidad EAFIT, Escuela de Ingeniería en el año 2015. Este proyecto académico, teórico práctico, se desarrolló en la ciudad de Medellín, Colombia.

El objetivo general de esta propuesta metodológica, es “Desarrollar una metodología para uso de consultores en la estructuración y formalización de áreas de investigación, desarrollo e innovación en las pymes colombianas y su gestión.”, este objetivo se alinea con lo que se pretende desarrollar en el presente trabajo. Asimismo, presenta cinco (5) objetivos específicos, el primero es “Realizar un estado del arte para la comprensión de la situación actual de las áreas de I+D+i en las Pymes colombianas y su gestión y, metodologías para la implementación de las mismas.”. Como segundo, “Definir a partir de la revisión bibliográfica y la identificación de buenas prácticas las características requeridas en las áreas de I+D+i.”. Estos dos primeros objetivos buscan reunir información de valor que permita el desarrollo teórico de una metodología acorde a las necesidades empresariales en materia de I+D+i, lo cual brinda bases sólidas para la investigación. El tercer objetivo “Desarrollar una metodología para uso de consultores en la estructuración y formalización de las áreas de I+D+i en las Pymes colombianas y su gestión.”, aquí se estructura la metodología que se pretende implementar por parte de los consultores a la hora de intervenir las organizaciones. El cuarto objetivo, “Implementar la metodología propuesta en un caso de estudio con una Pyme local.”, este es básicamente la prueba piloto de la metodología que se establece, permitiendo validar la pertinencia de la metodología. Finalmente, tenemos el quinto objetivo “Evaluar la implementación del caso de estudio para retroalimentar la metodología propuesta.”, el cual busca cumplir con el postulado administrativo de control y evaluación, con el fin de identificar posibilidades de mejora que otorguen a la metodología un dinamismo y adaptabilidad alineada a los requerimientos del mercado en I+D+i.

La metodología que se adoptó para la construcción de este trabajo sigue un enfoque cualitativo basada en la investigación acción participativa (IAP). La autora seleccionó esta metodología debido a que se adaptaba a un concepto más experimental que va en línea con la I+D+i. Es así como define cuatro (4) fases de la metodología que son:

1. **Exploración:** En esta básicamente se analiza las áreas de I+D+i más fundamentales en las organizaciones colombianas, ejecutando una revisión bibliográfica que identifique las diferentes prácticas metodológicas con su respectiva implementación.
2. **Construcción:** Se construye la metodología preliminar compuesta a su vez por cuatro fases como: el diagnóstico, desarrollo, evaluación y formalización, sobre trabajos específicos en I+D+i.
3. **Implementación:** Plantea que esta metodología debe ser planteada de forma experimental en una organización local que tenga el interés de aplicar un trabajo concienzudo en materia de I+D+i, con el fin de evaluar la viabilidad y efectividad de la propuesta metodológica.
4. **Evaluación:** Aquí realizó retroalimentación de los resultados obtenidos con el fin de plantear oportunidades de mejora sobre la metodología. Es de aclarar que esta es la forma establecida por el desarrollador del proyecto, donde al final plantea los procesos que se deben mejorar.

Los resultados que se obtuvo en el desarrollo de este proyecto de referencia, mostraron que la metodología aplicada permitió una buena gestión de las I+D+i en la organización de estudio, obteniendo importantes reconocimientos y entregables que aportaron al desarrollo de la organización en su momento. Se denota que hubo un trabajo mayúsculo y detallado que arrojó

significativos resultados tanto para el diseño metodológico como para la organización que se prestó para el estudio.

Las conclusiones que ofrece la propuesta metodológica de esta investigación, es que una metodología adecuada en materia de innovación empresarial permite incrementar las capacidades de la organización convirtiendo a estas más competitivas bajo una sombrilla de la innovación. De igual modo, el trabajo colaborativo entre la empresa, academia y estado, es clave para garantizar ambientes propicios para el desarrollo de I+D+i. La metodología propuesta, es adaptable a las necesidades de cualquier organización, brindando flexibilidad y efectividad sobre la búsqueda inagotable de un proceso de mejora continua.

Finalmente, como tema de discusión, la autora propone desarrollar otra fase de la metodología, dónde se normalice por medio de una guía el seguimiento al trabajo que se realice por medio la estructuración de la metodología en las organizaciones que sean intervenidas, buscando, tal vez, continuidad al proceso de I+D+i.

#### 4. Problema

Se identifica la necesidad de una Metodología Estandarizada para la Creación e Implementación de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial para la Subregión de Urabá.

La subregión de Urabá constituye el 5,7% del PIB del departamento de Antioquia, representado principalmente en el sector de servicios, agropecuario e institucional (Comfenalco, 2024). Esto denota, el gran aporte económico que proporciona Urabá al departamento de Antioquia, colocando en el radar de los grandes capitales tanto institucionales como privados, altas posibilidades de inversión y desarrollo económico. Asimismo, Urabá cuenta con un gran potencial en desarrollo socio económico, soportado en su riqueza cultural, turística, ambiental y de proyección comercial portuaria, así lo denota el documento “Perfil de Desarrollo Urabá” (Universidad de Antioquia, 2021). De igual modo, esta documento que cita destaca que el tejido empresarial está constituido principalmente por microempresas con una participación superior al 90%, posicionando la subregión en la sexta posición en densidad empresarial para el año 2019; lo cual para el Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial que se pretende construir, es una cifra importante que permite incentivar el desarrollo de una metodología para institución como esta.

En ese orden de ideas, en el estudio económico 2022 realizado por la Cámara de Comercio de Urabá (CCU, 2023), detalla que en el lienzo empresarial habían más de 11.500 MiPymes, comprendidas en su gran mayoría por las microempresas, tal como lo muestra la Tabla 1 que se presenta en la siguiente y que fue construida de la información que presenta el stock de empresas entre 2015 y 2022, para efectos de este estudio solo se considera necesario la información correspondiente entre 2021 y 2022, lo cual brinda información más relevante para analizar el inventario empresarial:

#### **Tabla 1.**

*Inventario de empresas por actividad económica 2021-2022.*

<b>Actividad económica</b>	<b>2021</b>	<b>A.V.</b>	<b>2022</b>	<b>A.V.</b>	<b>A.H.</b>
Comercio	6.245	50,1%	6.008	50,4%	-3,8%
Servicios de comida y alojamientos	1.699	13,6%	1.616	13,6%	-4,9%
Industria manufacturera	961	7,7%	879	7,4%	-8,5%
Construcción	516	4,1%	469	3,9%	-9,1%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	396	3,2%	371	3,1%	-6,3%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	321	2,6%	328	2,8%	2,2%
Transporte y Almacenamiento	339	2,7%	343	2,9%	1,2%
Otras actividades de servicio	520	4,2%	505	4,2%	-2,9%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	569	4,6%	533	4,5%	-6,3%
Información y Comunicaciones	160	1,3%	147	1,2%	-8,1%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	203	1,6%	205	1,7%	1,0%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	117	0,9%	95	0,8%	-18,8%
Educación	83	0,7%	76	0,6%	-8,4%
Actividades inmobiliarias	143	1,1%	162	1,4%	13,3%
Actividades financieras y de seguros	75	0,6%	63	0,5%	-16,0%
Distribución de agua, saneamiento ambiental	90	0,7%	89	0,7%	-1,1%
Explotación de minas y canteras	12	0,1%	11	0,1%	-8,3%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	9	0,1%	6	0,1%	-33,3%
Administración pública y defensa; seguridad social	14	0,1%	10	0,1%	-28,6%
Actividades de los hogares en calidad de empleadores	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
Actividades de organizaciones y entidades extraterritoriales	-	0,0%	-	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>12.472</b>	<b>100,0%</b>	<b>11.916</b>	<b>100,0%</b>	<b>-4,5%</b>

*Fuente.* Tabla elaborada con base a información tomada del informe económico 2022 de la Cámara de Comercio de Urabá (p. 14).

*Nota.* I

La tabla 1 muestra el inventario de empresas según su actividad económica, contiene un análisis vertical que refleja la participación de cada actividad y un análisis horizontal que muestra

la variación en el crecimiento de cada sector entre 2021 a 2022. Se puede analizar que el sector comercio es el de mayor participación, le sigue los de servicios de comida y alojamiento, entre estos dos, hay un peso estimado de más del 63% según el análisis vertical. En ese orden, tal como lo muestra el análisis horizontal para el intervalo comprendido entre 2021 a 2022, y a pesar de que hubo variación negativa, el inventario no más en los dos primeros sectores que en su mayoría son microempresarios suman un inventario de alrededor de 7.600 unidades productivas, un stock bastante interesante, que muestra un mercado que requiere atención y donde puede entrar un actor más que atiende en primera línea a estos con asesorías que ayuden a la mejora del ecosistema empresarial.

Con este preámbulo que muestra un panorama un poco más claro sobre la importancia de brindar atención a las empresas de la subregión de Urabá, se puede inducir que una de las problemáticas que acarrea este desarrollo es la necesidad de una metodología adecuada para la creación e implementación de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, específicamente adaptado a las necesidades del Urabá. Esta necesidad infiere la poca atención que reciben los empresarios, especialmente los microempresarios, quienes por sus recursos no pueden acceder a soluciones particulares en materia consultiva que fortalezca sus capacidades y los vuelva más competitivos. Según el Informe de Gestión 2023 para la subregión de Urabá (CCU, 2024), revela que en el año 2023 por el Centro Empresarial (alianza entre CCU, SENA y UdeA) atendieron:

162 asesorías e intervenciones empresariales en los temas de: planes de negocio, costeo de productos, planeación estratégica, portafolio de servicios, orientación para formulación del proyecto fondo emprender, plan de estrategias de venta, manejo de redes sociales (WhatsApp business), elaboración de estatutos, manejo de inventarios, preparación pitch para presentación a convocatorias, trámites ante la Dian, creación de empresa, renovación

mercantil, formas de asociatividad y sus responsabilidades, emprendimiento y apoyo en la revisión de estados financieros.

Cuando se compara estas cifras con el gran volumen de inventario empresarial, existe una deficiencia en atención, aun cuando la CCU hace amplios esfuerzos de capacitar y buscar diferentes alianzas con otras instituciones; la demanda y las necesidades desbordan la capacidad de atención. Por consiguiente, es oportuno generar una metodología que se adapte y engrane con las demás instituciones que apoyan y hacen parte del ecosistema empresarial para que un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, apoye y facilite aún más el desarrollo empresarial del Urabá.

Uno de los factores raíz del problema que se puede presentar, es que al existir diversos actores que tienen como objeto apoyar al empresario en distintos niveles, existe una fragmentación y falta de cohesión entre las iniciativas existentes, entre estas se encuentran: Parque E de Urabá, Centro Empresarial, Unidad de Emprendimiento, Centro Regional de Investigación, Innovación y Emprendimiento – CRIIE Urabá, entre otros. Adicionalmente, como se encuentran en diferentes niveles, existen criterios restrictivos de acceso que pueden llegar a limitar significativamente su alcance, dejando quizás a emprendedores sin el apoyo necesario para desarrollar sus unidades productivas.

Estas causas pueden desencadenar en efectos nocivos, pues la falta de un enfoque metodológico adecuado tiene consecuencias directas sobre la estabilidad y el crecimiento empresarial de la subregión. Puesto que, sin el apoyo necesario muchas microempresas fracasan, se mantienen en un estado de mínima operatividad o no evolucionan en el mercado quedando rezagadas frente a la alta competitividad; lo que contribuye a tasas elevadas de cierre de empresas que impactan negativamente en el desarrollo de cualquier economía (CCU, 2023). Estos efectos

ramifican una serie de adversidades que padecen los microempresarios, y el objetivo es que la curva de tasa de mortalidad empresarial se revierta o por lo menos se estabilice, pues en Urabá la cultura del emprendimiento es bastante importante, pero no solo se debe fijar atención en el número de empresas que se crean, sino en la calidad con que se diseñan y operan. Este escenario subraya la necesidad de desarrollar una metodología adecuada que no solo incentive la creación de y consolidación de las Microempresas, sino que también permita su transformación a entidades más robustas y competitivas.

El establecimiento de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial dedicado al contexto que demanda Urabá, debe ser soportado por una metodología definida y coherente, que permita apuntar a una solución oportuna y eficaz del panorama presentado en la subregión; facilitando la transición de microempresas a empresas de mejor escala, más sostenibles y con capacidad de generar empleo. La integración de los distintos actores, con metodologías que se adapten al ecosistema empresarial, será clave para desbloquear el verdadero potencial de Urabá como un polo de desarrollo sostenible en Antioquia y porque no, de Colombia.

Con base en lo anterior, es necesario utilizar una herramienta que module la estructura del problema y ayude a una mejor comprensión del mismo. El árbol de problemas es una metodología que facilita este trabajo, según (Hernández y Garnica, 2015), “consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema”, de esta manera, haciendo el símil con el árbol, las raíces corresponden a las causas, el problema central se refiere al tronco y las hojas a los efectos, que para el ejercicio que se utiliza son consecuencias que acarrea el problema en su entorno.

Como se pudo denotar en el argumento expuesto, el problema, las causas y efectos son de múltiples aspectos, por lo que se hace necesario un análisis profundo y multifacético. Esta complejidad radica en la interacción de diversos factores económicos, sociales y empresariales que afectan la subregión de Urabá, y en particular las microempresas. Por ejemplo, la fragmentación de los esfuerzos de apoyo empresarial, la falta de cohesión entre los diferentes actores del ecosistema y las barreras de acceso a servicios de consultoría son solo algunas de las variables que influyen en la problemática identificada.

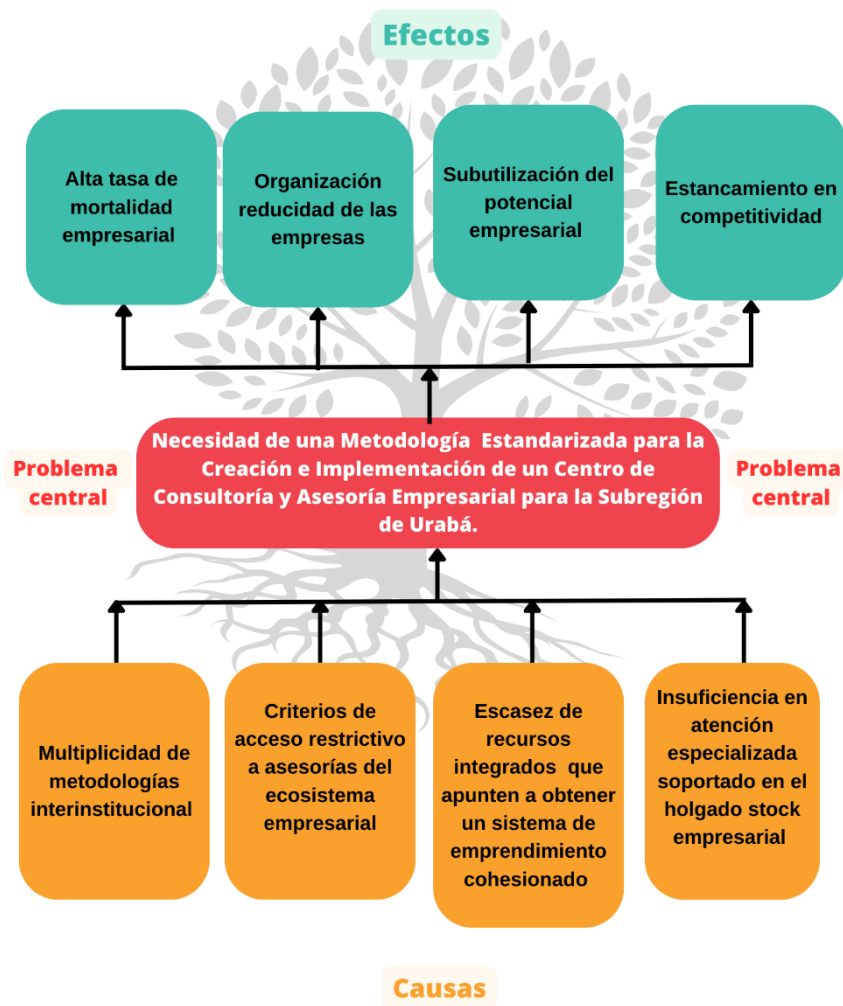
La necesidad de una metodología adecuada para modelar e implementar un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial no puede ser abordada desde una perspectiva unidimensional. Tal como lo describe Barbará (2021):

El árbol de problemas parte de una premisa básica: la complejidad existente en el territorio o en un sector de la realidad social que se desea analizar, que no puede - de ningún modo - , reducirse a un sólo problema. Siempre responde a fenómenos multidimensionales desde los cuales es preciso configurar el diagnóstico.

Este enfoque permite desglosar el problema sobre sus bases de origen y visualizar los efectos que el problema genera de manera negativa en el entorno empresarial de Urabá, permitiendo así un abordaje integral en la búsqueda de las soluciones. Por consiguiente, la construcción de un “árbol de problemas” se justifica plenamente como la herramienta adecuada para ilustrar y comprender la estructura del problema central. Así las cosas, la siguiente página presenta la imagen que representa lo anterior en mención e ilustra de manera detallada su estructura para una mejor comprensión.

**Imagen 1.**

*Árbol de problemas para el diseño e implementación de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial para la subregión de Urabá.*



*Fuente:* Elaboración propia.

Una vez identificadas de manera argumentativa las raíces del problema central y los efectos nocivos que surgen de necesidades quizás, poco atendidas, se hace evidente la importancia de

elaborar una metodología apropiada para un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial en la subregión de Urabá. Esta metodología es indispensable para ofrecer un servicio de calidad que responda a las necesidades de los empresarios, especialmente de los microempresarios, logrando disminuir el riesgo de mortalidad empresarial y mejorando las capacidades organizativas de las empresas, incidiendo directamente en un fortalecimiento de su competitividad. De igual modo, esto facilitará que el lienzo de atención empresarial, donde convergen los actores existentes que se enfocan en el fortalecimiento empresarial, se articulen mejor y obtengan mejores resultados y aporte de más recursos a las empresas de la subregión de Urabá.

Una vez comprendido el problema a profundidad, se hace necesario presentar un pregunta problematizadora que permita tener el punto de partida para obtener una solución eficaz a este. **¿Cómo desarrollar una metodología idónea para implementar eficazmente en un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial que responda a las necesidades del tejido empresarial de la subregión de Urabá?** Esta pregunta reúne ciertas características como el enfoque metodológico, alcance y la búsqueda de un objetivo alineado con las demandas continuas de las empresas; elementos claves para lograr que un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial funcione de manera efectiva y fluida bajo un marco de referencia adaptado a las particularidades económicas de la subregión de Urabá.

## **5. Objetivos**

### **5.1. Objetivo General**

Diseñar una ruta metodológica para la implementación de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, que responda a las necesidades de las empresas y fortalezca el tejido empresarial en la subregión de Urabá.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Identificar buenas prácticas y modelos operacionales de Centros de Consultoría y Asesoría Empresarial para establecer un marco de referencia.
- Analizar las necesidades que presentan las Microempresas en la subregión de Urabá, enfocándose en los desafíos clave y oportunidades de mejora que estos presentan.
- Desarrollar un plan de ejecución metodológico que incluya estrategias para la integración de servicios, recursos y herramientas alineadas a favorecer la operación del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial en la subregión de Urabá.

## **6. Justificación**

La metodología es crucial para alcanzar los objetivos de cualquier proyecto, máxime cuando existe un contexto complejo como el de la subregión Urabá, donde las condiciones económicas, sociales y culturales presentan características únicas que requieren de enfoques adaptados a sus necesidades. En este sentido, el modelamiento de una metodología para implementar un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial es clave para garantizar que una asesoría o consulta a nivel empresarial surta efectos positivos en el fortalecimiento de una unidad de negocio, en este caso para la subregión de Urabá. Es por esto, que a continuación se enlistan variables clave que justifican el diseño metodológico para un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial.

### **6.1. Enfoque Contextualizado**

La subregión de Urabá cuenta con un perfil socioeconómico diverso, caracterizado por una alta concentración de MiPymes, especialmente microempresas, que enfrentan desafíos específicos, como limitaciones en recursos, acceso al mercado y una alta competencia. Una metodología desarrollada sin considerar estas particularidades podría resultar ineficaz, por consiguiente, es fundamental diseñar una metodología que sea sensible a estas realidades y aproveche las fortalezas y oportunidades que ofrece el territorio del Urabá destacando su riqueza ambiental, cultural, económica y de desarrollo empresarial.

### **6.2. Integración y Articulación Institucional**

Existe un abanico de iniciativas y actores que brindan apoyo al desarrollo empresarial tanto desde el sector público como privado. Sin embargo, la falta de un enfoque metodológico a la hora de brindar el apoyo al empresario que sincronice y no genere duplicidad, sin ruta clara a seguir, fragmenta los esfuerzos, reduciendo la eficacia y alcance esperado. La metodología que se

planteará, permitirá integrar y cohesionar acciones y servicios, facilitando una mejor coordinación y articulación entre las instituciones involucradas que participan de las fuerzas vivas que tienen como objetivo fortalecer el tejido empresarial de la subregión de Urabá.

### **6.3. Adaptabilidad y Flexibilidad**

La metodología que se diseñará, deberá ofrecer un servicio de calidad dentro del marco de flexibilidad para que pueda adaptarse a las necesidades cambiantes que el mercado empresarial de Urabá. Esto es relevante, debido al contexto dinámico en materia económica y de mercado que experimenta la subregión, y donde el inventario empresarial se mueve rápidamente necesitando respuestas a tiempo que satisfagan los distintos requerimientos que ayuden a que las empresas radicadas en Urabá, mejoren sus capacidades en aras de ser más competitivas. La metodología permitirá al Consultorio ajustar sus estrategias y servicios de manera proactiva, asegurando una respuesta alineada en el cumplimiento de su razón de ser, la cual no es más que, servir a las empresas en el fortalecimiento de sus capacidades referentes a la disciplina administrativa.

En resumen, el diseño de una metodología estandarizada no es solo un componente técnico para un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, sino un pilar fundamental que se acopla de manera estratégica para el cumplimiento de la misión de fortalecer el desarrollo económico, para este caso, de la subregión de Urabá. Por consiguiente, una metodología bien concebida proporcionará la estructura y procesos esenciales para abordar los desafíos empresariales que hagan de esta la base fundamental para el éxito sostenido del Centro en mención.

## **7. Alcance**

El presente trabajo apunta alcanzar como objetivo principal el diseño de una ruta metodológica delimitando cuatro aspectos claves para su desarrollo satisfactorio como lo es el académico, temporal, espacial y contexto.

### **7.1. Académico**

Se identificarán y analizarán buenas prácticas y modelos operativos de consultoría y asesoría empresarial tanto a nivel nacional como internacional, con el fin de encontrar un marco de referencia aplicable a la subregión de Urabá. Este alcance incluirá la elaboración de un plan metodológico que incorpore estrategias para la integración de servicios, recursos y herramientas que aporten a soluciones de necesidades particulares referentes a los empresarios del Urabá.

### **7.2. Geográfico y Espacial**

Se centrará exclusivamente en la subregión de Urabá, es decir, no se considerarán áreas por fuera de esta subregión o de la región de Antioquia o del país. Se utilizarán espacios como la unidad de innovación de Urabá, campus de la Universidad de Antioquia seccional Urabá y Cámara de Comercio de Urabá; los cuales proporcionan condiciones idóneas para el objeto de la investigación.

### **7.3. Temporal**

El estudio se basará en datos y tendencias que se encuentren más recientes y que cumplan con las expectativas académicas. Asimismo, el trabajo se desarrollará con una duración de cinco meses (5) a partir del 15 de Mayo de 2024.

#### **7.4. Contexto**

Se enfocará en las microempresas; ya que éstas son las que presentan comúnmente más necesidades y tienen limitaciones al acceso de asesorías de calidad y disponibilidad de recursos financieros.

## 8. Marco Referencial

### 8.1. Marco Teórico

#### 8.1.1. *Diagnóstico empresarial*

El diagnóstico empresarial puede considerarse como una herramienta que ayuda a identificar la situación actual de una organización, analizando recursos disponibles y evaluando acciones necesarias para superar obstáculos que impiden el libre desarrollo de la organización. A partir de este análisis, la empresa u organización puede definir estrategias efectivas que faciliten la mejora de su desempeño teniendo en cuenta las variables fundamentales de los problemas que continuamente pueda enfrentar y ayudar con la consecución de los objetivos que apuntan a resolver las necesidades o expectativas de los clientes (Rincón, 2012). Entonces, podría decirse que esta herramienta es fundamental para la búsqueda constante de la competitividad empresarial teniendo en cuenta la distintas fluctuaciones del mercado e innovaciones tecnológicas que se presentan constantemente, contribuyendo así a el logro de los objetivos organizacionales que establezca la empresa.

Asimismo, Portugal (2017) denota que “el Diagnóstico empresarial se compone de una herramienta simple de gran utilidad con el fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que imposibilitan su progreso”, la herramienta diagnóstica no necesariamente tiene que ser un constructo robusto, puede ser una herramienta de simple y práctica pero ofrezca una gran utilidad que ilustre la situación actual de la organización frente a diferentes factores que inciden en su desarrollo.

Asimismo, Casadiego et al (2020) expone en el artículo investigativo, Diagnóstico empresarial como herramienta de competitividad en las MiPymes de Cúcuta, que:

El diagnóstico empresarial, es la evaluación, control y mejoramiento que se debe realizar a las dependencias de la organización, para saber sobre el funcionamiento en el que se encuentra al momento de realizar dicho proceso, y, por lo tanto, podremos saber cuáles son las causas que están impidiendo el desarrollo económico y administrativo o saber de los procesos que están funcionando de manera acertada, que necesitan ser actualizados el cual permita posesionarse dentro de los mercados empresariales.

Esta argumentación profundiza un poco más la función que cumple la herramienta de diagnóstico empresarial, ahondando en que a nivel de organización independientemente de su tamaño, esta tiene unos procesos que deben ser revisados constantemente para identificar fallas u oportunidades de mejora que permita a las empresas ser más competitivas.

Ahora bien, profundizando más dentro de las diferentes herramientas que existen para diagnosticar como la Matriz DOFA, 5 fuerzas de Porter, Balance Scorecard, matriz EFE, matriz EFI, entre otras; destacaremos la matriz EFE y EFI, pues estas ofrecen un enfoque desde lo cualitativo a lo cuantitativo, lo que permite una buena toma de información y arrojar indicadores que permitan calificar la situación de las organizaciones.

Dentro de las herramientas diagnosticas administrativas, Rincón (2012) señala que la matriz EFE, matriz de evaluación de factores externos, es “Es una herramienta para determinar la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignación dentro de un rango”, lo que básicamente se traduce en que esta herramienta permite enlistar todos aquellos factores o variables que determinan una incidencia directa o indirecta externa en la organización, mediante la asignación de una calificación dentro de un rango para finalmente establecer un promedio ponderado que otorgue una calificación sobre la situación que

presenta la organización frente a estos aspectos. A continuación, se ilustra mejor como se debe constituir una matriz EFE por medio de una imagen de un negocio de jugos de naranja.

## Imagen 2.

*Ejemplo matriz EFE.*

Puesto de jugo de naranja			
Factores externos	Importancia	Calificación	Valor
<b>Oportunidades</b>			
Aceptar diferentes métodos de pago	.11	4	0.44
Hacer alianzas con las plataformas de delivery digital	.04	4	0.16
Mayor demanda por temporada	.22	4	0.88
Necesidad del consumidor por bebidas nutritivas	.1	1	.1
Apoyo a los negocios locales	.03	1	.03
<b>Amenazas</b>			
La recesión económica	.2	1	.2
Otros puestos de bebidas	.08	4	.32
El valor nutricional de la naranja se reduce cuando se exprime	.07	1	.07
Problemas en la cadena de suministros	.13	1	.13
Los consumidores prefieren bebidas embotelladas	.02	4	.08
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.41</b>

*Fuente:* Imagen tomada de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efe>

De igual modo, Rincón (2012) también referencia la matriz EFI, matriz de evaluación de factores internos, que a su consideración “Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”. Esta matriz opera de la misma forma que la matriz EFE, solo que las variables a tener en cuenta no son de carácter exógeno sino endógeno, es decir, que son factores internos de la organización, y al igual que la matriz EFE, también se le asigna una calificación de un rango para conocer al final la situación general de la organización. A continuación, se presenta una imagen que ilustra mejor la matriz EFI.

**Imagen 3.***Ejemplo matriz EFI.*

<b>Ejemplo de Matriz EFI</b>			
<b>Factores claves internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Más de 10 años de experiencia	0.10	4	0.40
Equipo de trabajo estable	0.10	4	0.40
Ubicación privilegiada	0.10	4	0.40
Equipos y sistemas innovadores	0.10	4	0.40
Reconocimiento a nivel regional	0.10	3	0.30
Gran cartera de clientes	0.15	3	0.45
<b>Debilidades</b>			
No cuenta con sitio web	0.10	1	0.10
No hay comercialización por internet	0.05	1	0.05
No se cuenta con redes sociales	0.10	1	0.10
La publicidad es únicamente impresa	0.10	2	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>2.80</b>

*Fuente:* Imagen tomada de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>

**8.1.2. Servicio al cliente**

El servicio al cliente es un factor de mucha importancia para las organizaciones, por lo que, para un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, es fundamental contar con una base sólida en servicio al cliente. Según Tschohl (2001) define el servicio al cliente como:

La energía y la fuerza que necesita toda organización sólo para mantenerse donde está, en lugar de comenzar a perder posiciones. Con el servicio, las empresas pueden comenzar un rápido ascenso hacia más altos niveles de beneficios, generando más impulso en la medida en que avanzan hacia esa meta.

En otras palabras, el servicio al cliente se constituye como la capacidad que tiene la organización para lograr mantenerse por lo menos en la posición que ocupa en el mercado, pero también con la posibilidad abierta a lograr mejores rendimientos en un futuro.

Asimismo, Tschohl (2001) en su reporte especial “Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia” destaca que el servicio es:

Servicio es vender, almacenar, entregar, pasar inventarios, comprar, instruir al personal, las relaciones entre los empleados, los ajustes, la correspondencia, la facturación, la gestión del crédito, las finanzas y la contabilidad, la publicidad, las relaciones públicas y el procesamiento de datos. En todas las actividades realizadas por cualquier empleado de una empresa existe un elemento de servicio, ya que, en última instancia, todas ellas repercutirán en el nivel de calidad real o percibido en los productos comprados por los clientes.

De igual forma, Vargas (2006) expone que servicio al cliente es “el conjunto de aspectos relacionados con los clientes, y no sólo se trata de atención al cliente, aspecto que es comúnmente confundido con el primero. La atención al cliente es parte del Servicio, pero no lo es todo”.

Asimismo, Rovayo (2017), define de manera más simple que servicio al cliente es “El servicio al cliente es el conjunto de varias características que se agrupan para satisfacer una necesidad a un consumidor y cumplir con sus expectativas”.

El servicio al cliente, no comprende solo la atención que pueda brindar el interlocutor de parte de la empresa con el cliente final, sino, todo el relacionamiento implícito que se deriva del recorrido que realiza el producto y/o servicio por la cadena de valor, es por lo que, el buen servicio al cliente de encajar en todas las áreas de la organización con la finalidad de que el producto y/o servicio terminado se traduzca en valor agregado y calidad para el cliente final.

### **8.1.3. Áreas funcionales de la empresa**

Las organizaciones cuentan dentro de su estructura, independientemente el tamaño, con distintas áreas o departamentos que cumplen funciones esenciales para el desarrollo de esta. Es así como Pérez (2016) define que las áreas funcionales son “el conjunto de actos de especialización, más o menos homogéneos, que se ponen bajo la responsabilidad de una persona, al tender a un fin unitario”. Asimismo, González (2022) define las áreas funcionales como “aquellas que permiten el adecuado funcionamiento de la empresa. Trabajar de manera conjunta les ayuda a alcanzar los objetivos establecidos por la dirección general de la organización”. Seguidamente, la Universidad Abierta y a Distancia de México (s.f.) estipula en su modulo académico de Fundamentos de Administración que:

Cada área funcional tiene su respectiva importancia dentro de la estructura de una organización y la interacción que exista entre ellas es determinante para que una empresa sea exitosa y permanezca en el mercado.

Las áreas funcionales son consideradas áreas de responsabilidad, teniendo una relación directa con la función que realizan y la participación para lograr los objetivos. Cabe señalar que ninguna es más importante que otra.

Todo esto se puede resumir en que la organización cuenta con personas que lideran diferentes departamentos para el cumplimiento de funciones que son necesarias, proporcionando un real funcionamiento de la empresa. Puede darse el caso de una microempresa, donde el mismo propietario desempeña todas las funciones, y otras, donde su musculo financiero y gran tamaño, requiere líderes de manejen cada departamento, con el único objetivo de trabajar sincrónicamente y en pro de la búsqueda de los objetivos que plantee la organización

En ese orden de ideas, Molinari et al. (2018) quien cita a Fayol menciona que las áreas funcionales se clasifican en seis 6 grupos:

- Actividades técnicas: producción, transformación, fabricación.
- Actividades comerciales: compras, ventas, intercambios.
- Actividades financieras: captación y administración de capitales.
- Actividades de seguridad: protección de los bienes y de las personas.
- Actividades contables: inventarios, balances, costos, estadísticas, etc.
- Actividades administrativas: (o de dirección) previsión, organización, mando, coordinación, control.

Se denota que las áreas o dimensiones agrupan diferentes actividades que cumplen una función esencial en la organización, donde todas tienen un grado importancia y donde cada una aporta al libre desarrollo de la organización, siendo de las más comunes la administrativa, contable, comercial y financiera.

#### ***8.1.4. Pedagogía empresarial***

Definir pedagogía empresarial es un término poco común dentro el campo educativo y el administrativo, puesto que el termino solo como pedagogía aplicaría para casi todo lo que se refiera con educación. Por consiguiente, es importante definir primero que todo, qué es pedagogía. Es así como este concepto puede considerarse como un saber teórico didáctico que enfoca un acto educativo de cualquier tema en aras de que se pueda utilizar con el objetivo de llegar a quien se pretende educar (Mejía, 2005).

De otro lado, tenemos que Mejía (2005) quien parafrasea a Meza, M. (s.f.) menciona que la pedagogía empresarial no es más que “aquella rama de la Pedagogía que se ocupa de formar personas en el ámbito de la empresa y promueve educar las capacidades humanas, integrando la

orientación técnica y ética”. La pedagogía tiene una amplitud dimensional, pero con un enfoque preciso en las personas que conforman las organizaciones, potencializando sus habilidades bajo una metodología integral que además de incluir el componente técnico esencial posee la ética profesional.

De igual modo y un poco más reciente, Naranjo (2016) quien parafrasea a Cárdenas y Gómez (2011), adiciona que la pedagogía empresarial:

Constituye un campo de investigación relevante que no sólo impacta la productividad de las empresas, sino que abre una posibilidad para adelantar un análisis de las relaciones entre las prácticas formativas que se desarrollan en la empresa misma, con el ánimo de fortalecer las capacidades y potencialidades del individuo y el campo de la pedagogía.

Estos conceptos abarcan tanto el hacer como el ser, es decir, que la pedagogía empresarial debe tener un enfoque dirigido hacia habilidades duras de los empresarios o talento de la organización, y también debe buscar generar una empatía con cada uno de los trabajadores o personas que reciban una capacitación, pues debe concebirse o desarrollarse el componente del ser (lo humano), porque, en síntesis, las organizaciones trabajan con personas.

También Tobón (2022) argumenta que la pedagogía empresarial “se enfoca en desarrollar métodos de enseñanza para el trabajo, analizar el comportamiento de los individuos en el contexto laboral, ayudando a aumentar la eficiencia de los procesos lo que garantiza la mejora en la productividad”, este concepto mejora y extiende la importancia de la pedagogía empresarial, pues además de resaltar la importancia de saber capacitar a las personas que trabajan en la organización, profundiza en analizar en los diferentes procesos que puede llegar a tener una empresa con el fin de mejorar su desempeño en todas las áreas funcionales de la organización.

### **8.1.5. Metodología de proyectos**

Partiendo desde la primicia que el presente proyecto busca el “Diseño metodológico para la implementación de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial en la Subregión de Urabá”, es importante obtener bases que fundamenten una metodología adecuada para la ejecución del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, por consiguiente, se hace necesario definir que es una metodología de proyectos, Hillón (2023) la define como el “paso a paso que se debe seguir para la realización de cada una de las actividades de los proyectos, teniendo en cuenta las necesidades y buscando la optimización de los procesos”. También, el Ministerio de Educación Nacional (2020) en el documento público “METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS OFICINA DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN -OTSI” define la metodología de proyectos como “La metodología es un facilitador para estructurar y gestionar los proyectos, y su aplicación integral depende de la naturaleza de cada uno en particular”. Estas definiciones muestran que la metodología de proyectos cumple un papel fundamental a la hora de ejecutar un proyecto, y que de esta a su vez, pueden adaptarse fases o pasos para ejecutar un proceso interno que permita la buena operación y alcance del objetivo a que apunta el proyecto, estructurando y aplicando de manera integral todo un constructo de bases documentales o procedimentales necesarias para el cumplimiento de la misión que esté determinada en el libre desarrollo de la operación.

La metodología de proyectos comprende un abanico de técnicas, procesos y procedimientos, que organizados como una ruta arroja como resultado, productos o servicios establecidos por la organización o proyecto que se desarrolle (Aguirre y Aguirre, 2021). Es así, como la metodología es un elemento clave que proporciona de manera organizada la consecución

de objetivos establecidos, por medio de un paso a paso que entrega una ejecución organizada y propende por el buen desarrollo operativo de la organización.

Seguidamente, Aguirre y Aguirre (2021) menciona algo de suma importancia para el desarrollo del objetivo central del presente trabajo, donde argumenta que la metodología de proyectos es “el conjunto de directrices o principios, adaptados como una relación de cosas por hacer, o un enfoque con plantillas, formularios, e incluso listas de verificación, que son utilizados durante todo el ciclo de vida”, esto se alinea con el objetivo central y algunos específicos del presente; donde habrá que elaborar plantillas, formularios, Checklist, entre otros documentos, que serán necesarios para articular toda una metodología para la operación óptima en marcha o futura del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial en estudio. En ese orden de ideas, Aguirre y Aguirre (2021) también detalla que “entre las metodologías más utilizadas se encuentran la de **Cascada y la Ágil**”. Asimismo, estos autores extienden la definición de cada una de estas, donde parafrasea a Patino (2020) quien describe que la metodología tipo **Cascada** “es una metodología del marco tradicional que fue implementada por primera vez en 1970 por Winston W. Royce y, rápidamente, se empezó a adaptar a una gran variedad de industrias debido a su secuencia lógica y facilidad de implementación”, de igual modo, también definen que la metodología **Ágil** como:

La entrega rápida de una aplicación en componentes funcionales completos. Cada sprint tiene una duración definida con una lista continua de entregables, planificada al principio del sprint se basa en la flexibilidad y capacidad de modificar el producto final a lo largo del proyecto.

En otras palabras, la metodología de proyectos tipo “**Tradicional o Cascada**” es una metodología que plantea una secuencia de pasos de manera lógica que llevan a la meta, posee una elaboración técnica robusta, pero con facilidad de aplicación que trace una ruta

para alcanzar el objetivo final. Por otro lado, la metodología “**Ágil**” es un poco más sencilla donde plantea metas “volantes” que permiten ver la evolución rápida e incentivar el continuo esfuerzo por el logro de la siguiente meta.

De esta manera, surge otra tipo de metodología, la **Metodología Híbrida**, la cual Aguirre y Aguirre (2021) expresan que:

Esta metodología como su nombre lo indica, consiste en combinar las mejores prácticas de las metodologías en Cascada y Ágil explicadas anteriormente, para ser aplicada en entornos donde el tiempo de ejecución es reducido y flexible, y donde se requiere que el producto o servicio final esté disponible rápidamente.

Además, Aguirre y Aguirre (2021) mencionan que:

De acuerdo con estadísticas presentadas por el Project Management Institute (PMI), el uso de la metodología híbrida pasó del 20% en el año 2017 al 23% en el año 2018, esto se da porque muchas compañías consideran que usar la metodología híbrida puede generar mayor beneficio ya que se explotan las fortalezas de ambas metodologías al combinar el desarrollo predictivo que ofrece el enfoque en Cascada con el desarrollo meticuloso y flexible que ofrece el enfoque Ágil.

En ese orden de ideas, la **Metodología Híbrida** proporciona ventajas que permitirá enfocar de manera correcta la estructura requerida para el diseño e implementación de una ruta metodológica para la operación o prestación de servicios del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, todo soportado bajo un fundamento teórico académico. Esta metodología tendría una secuencia lógica, un paso a paso que proporcionaría una organización clara procedimental y a su vez incorporaría un elemento clave de agilidad, para que los procesos no sean tan rigurosos y permitan una respuesta rápida tanto para la administración o coordinación del Centro de

Consultoría y Asesoría Empresarial, como para el empresario o cliente que se acerque a recibir la atención. Además, esta metodología incorporaría una serie de formularios, herramientas e instrumentos que permitan la seguridad de la información y el libre flujo de esta.

#### **8.1.6. *Gestión por procesos***

La Gestión por Procesos jugará un papel fundamental en el desarrollo del objetivo principal de este trabajo, pues al ser el diseño y desarrollo de una metodología, habrá lugar a diversos procesos que serán necesarios establecer para lograr de manera más profesional y organizada los objetivos. Teniendo en cuenta lo anterior, Capcha (2019) define que la Gestión por Procesos es “un enfoque que procura trabajar primordialmente en la satisfacción del cliente, para lo cual se requiere el cumplimiento de un organigrama basado en: 1. Entrada, 2. Proceso, 3. Salida”. Esto describe que la gestión por procesos es una serie de pasos que acoge las entradas o inputs de la organización, establece el desarrollo que se debe realizar al interior de las empresas y finalmente, un resultado del producto o servicio final, todo siguiendo unos pasos.

En ese mismo sentido, involucrando al academia como un actor de importancia, la Universidad CES (s.f.) argumenta un concepto que describe:

La Gestión por Procesos es el enfoque estratégico que nos permite identificar, diseñar, documentar, ejecutar, controlar y mejorar los procesos de la Universidad, para lograr resultados consistentes y alineados con los objetivos institucionales; además, entender la Universidad como un sistema que funciona por medio de un conjunto de procesos íntimamente interrelacionados, en pro de objetivos comunes.

Este concepto que se cierra un poco al manejo institucional universitario, deja claro que la gestión por procesos debe tener claro los objetivos a que apunta la organización, y con base a estos,

establecer una serie de actividades organizadas donde se interrelacionen y trabajen de manera sincronizada, permitiendo el alcance de las metas organizacionales.

De un modo más estratégico y enfocado a las Pymes en Colombia, Barrios et al. (2019) parafraseando a Chang (2016) define la gestión por procesos en las organizaciones como una metodología que:

Consiste en identificar objetivos para diseñar y desarrollar acciones que integren un conjunto de medidas de control, administrativas y de supervisión con el fin de orientar las actividades hacia los objetivos y metas organizacionales, siempre tomando en cuenta las necesidades de los clientes y alineados con sus expectativas.

Esta última definición reúne los elementos estratégicos que se menciona anteriormente, y adicionalmente involucrando y haciendo énfasis en las necesidades y expectativas del cliente, lo que denota que la gestión por procesos tiene un trasfondo en el cual busca la mejora continua tanto a nivel interno como externo de la organización, haciendo un especial énfasis en el servicio al cliente.

#### **8.1.7. Herramientas administrativas**

En el blog de la plataforma especializada en herramientas tecnológicas de servicio y procesos organizacionales “HubSpot” Rodrigues (2023) define las herramientas administrativas como “los software, plataformas o aplicaciones que sirven para agilizar, mejorar o ejecutar una tarea empresarial, permitiendo el desarrollo del trabajo de oficina cotidiano. Estas pueden ser de distintos tipos, cubrir diferentes tareas o centrarse en un proceso específico”.

Asimismo, la empresa tecnológica bind ERP (s.f.) en su blog “Tecnología en la nube” menciona que las herramientas administrativas son “un conjunto de instrumentos modernos y efectivos que permiten a los gerentes y directivos de las organizaciones tomar decisiones cruciales

y oportunas tanto ante alguna dificultad como en el día a día y, además, gestionar y planificar proyectos”.

## **8.2. Marco Legal**

Para el presente trabajo académico, es importante demarcar el marco legal por el que se debe regir el proyecto, puesto que existe un amplio abanico normativo en Colombia que busca impulsar el ecosistema empresarial y de emprendimiento, en aras de mejorar la competitividad del país. Teniendo en cuenta que la normativa en materia es amplia, se decide escoger las de mayor relevancia que se encuentran vigentes y se adaptan al objeto que busca el proyecto en estudio, se relacionan de menor a mayor año.

### **8.2.1. Ley 590 de 2000**

Es la Ley pionera en materia de fomento del emprendimiento, define el marco normativo para el fomento, protección y desarrollo de las MiPymes. Esta Ley abarca temas como el financiamiento, formalización y diversas políticas de desarrollo que buscan fortalecer el sector empresarial en Colombia.

### **8.2.2. Ley 1014 de 2006**

Ley que promueve la cultura del emprendimiento en Colombia, proporcionando lineamientos para el fomento del emprendimiento. Desde una perspectiva administrativa busca articular el sistema educativo con el productivo del país, incentivando la creación de redes de apoyo y acceso a recursos, bajo un marco interinstitucional que facilite el libre desarrollo de un ecosistema empresarial y de emprendimiento de país.

### **8.2.3. Ley 1955 de 2019**

Ley que acoge el Plan Nacional de Desarrollo, que por medio de varias políticas se establece un pacto para mejorar los indicadores de crecimiento de las MiPymes, haciendo énfasis

en la digitalización y acceso a mercados internacionales, bajo una base de legalidad y equidad todo en aras propender por el desarrollo de estas.

#### **8.2.4. Decreto Presidencial 957 de 2019**

Este decreto establece modificaciones a la clasificación de las empresas, en lo que refiere a las MiPymes. Aquí deja claro que dicha clasificación se regirá solo por el nivel de ingresos ordinarios anuales y dependiendo de la actividad económica que desarrolle la organización o unidad productiva. De esta manera, establece los rangos ajustados con la realidad económica que considera el gobierno de turno.

#### **8.2.5. Ley 2069 de 2020**

Presenta como objetivo el fomento del emprendimiento en Colombia. Esta ley fija un marco de políticas que buscan fortalecer el ecosistema empresarial y de emprendimiento, especialmente dirigido a las MiPymes quienes son las organizaciones que más demandan servicios para su sostenibilidad. Entre sus principales objetivos está simplificar los trámites a que deben acceder estas, una mejora al acceso de financiamiento y el apoyo a la formalización de nuevas empresas.

#### **8.2.6. Decreto 2185 de 2023**

Establece la creación y funcionamiento del Concejo Nacional de la Economía Popular, enfocado en coordinar y formular políticas públicas para el fortalecimiento de microempresas tanto mercantiles como no mercantiles. El decreto subraya actividades económicas de pequeña escala, haciendo énfasis en la atención y apoyo interinstitucional que promueva el fortalecimiento de las pequeñas unidades de negocio, facilitando el acceso a recursos, tanto a nivel consultivo como de recursos frescos, en aras de lograr un impulso efectivo a este sector importante de la economía. Este decreto es altamente pertinente para el desarrollo del presente proyecto, pues refuerza la

necesidad de atención y asesoría empresarial que tanto requieren los emprendedores o microempresarios que trabajan en este sector de la economía Colombiana.

### **8.2.7. Acta N° 2023-60117, Universidad de Antioquia, Vicerrectoría de Extensión**

Teniendo en cuenta que el diseño de la metodología es para el Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial que se pretende desarrollar en Urabá, es importante destacar que este proyecto BUPPE (Banco Universitario Para Proyectos de Extensión) al que refiere el N° de acta “Diseño e Implementación de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial con enfoque de género y orientado a la gestión de la innovación en Apartadó, Carepa y Necoclí, subregión de Urabá”, tiene como objetivo principal articular y fortalecer las capacidades que tiene el territorio de la subregión de Urabá, para brindar atención a emprendedores, microempresarios y pequeños productores de los diferentes sectores económicos, propendiendo por el enfoque de género principalmente en los municipios de Carepa, Apartadó y Necoclí.

Con base en lo anterior, es de suma importancia diseñar una metodología que se adapte a las necesidades de la subregión de Urabá y que facilite el acceso a los empresarios de manera eficiente y organizada, buscando el logro efectivo de los objetivos propuestos en el proyecto de mención.

## **8.3. Marco Conceptual**

### **8.3.1. Empresa**

Unidad productiva y económica organizada que tiene dentro de sus objetivos crear y ofrecer bienes y/o servicios en el mercado al que apunta, todo con el fin de alcanzar beneficios en diversas dimensiones y satisfacer necesidades y expectativas de los consumidores; combinando recursos tanto tangibles como intangibles, que bajo una dirección opera y establece una estructura, estrategia y procesos que permitan el logro de los objetivos o propósito por el que fue creada.

### **8.3.2. *Empresario***

Persona que identifica oportunidades y toma iniciativas de negocio, creando, organizando y gestionando una empresa o proyecto, donde tiene que asumir riesgos propios de la organización que lidera con el fin de alcanzar un resultado o beneficios finales. Un empresario posee habilidades gerenciales innatas o desarrolladas que proporcionan visión, liderazgo, toma de decisiones, definición de estrategias, gestión de recursos y coeficiente de adaptabilidad que le brinde facilidad de adaptarse a las dinámicas del mercado y de competitividad.

### **8.3.3. *Emprendedor***

Persona que se caracteriza por tener una mirada holística propiciando la detección de oportunidades y la innovación, impulsando la creación de proyectos, productos y/o servicios. Este posee capacidad de gestionar la incertidumbre propia de los riesgos de crear empresa, especialmente en la etapa inicial, generando valor y resolviendo problemas de manera disruptiva.

### **8.3.4. *Ruta Metodológica***

Es un constructo de pasos o fases estructuradas y establecidas que marcan el norte a seguir en cumplimiento con un proceso de análisis, planificación y ejecución de un proyecto o trabajo. Esta ruta tiene trazado el cumplimiento de fases que conduzcan al logro del objetivo al que apunta asegurando acciones que inicien con un diagnóstico y vayan hasta la implementación y evaluación de resultados.

### **8.3.5. *Asesoría empresarial***

Servicio especializado que orienta de forma técnica y estratégica una empresa en diversas áreas funcionales de esta. Su propósito es recomendar acciones que basadas en un previo análisis ayuden a los empresarios a mejorar sus procesos, la competitividad y alcanzar los objetivos propuestos.

### **8.3.6. *Consultoría empresarial***

Servicio profesional externo que tiene como propósito ayudar a resolver problemas de las organizaciones, utilizando conocimiento de valor y estratégico que apunte específicamente a la solución de casos puntuales en las empresas. Se diferencia de la “Asesoría Empresarial” en el grado de profundización del tema abordado y demandado por el empresario.

### **8.3.7. *Acompañamiento o intervención empresarial***

Proceso mediante el cual un consultor o asesor trabaja de forma conjunta con el equipo de trabajo de una empresa, en pro de la búsqueda de la solución a problemas o deficiencias organizacionales que proporcionen mayor competitividad o mejora continua de la organización.

### **8.3.8. *Fortalecimiento empresarial***

Conjunto de acciones, actividades o estrategias enfocadas a las áreas funcionales de una empresa, con el objetivo de hacerla más competitiva y sostenible en el tiempo.

## 9. Diseño Metodológico

El diseño metodológico de este proyecto tiene como propósito entregar un marco estructurado de una ruta metodológica e implementar esta para el Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial en la subregión de Urabá. Este diseño tendrá un enfoque mixto, combinando herramientas, documentos e instrumentos tanto cualitativos como cuantitativos, que permitan prestar de manera fluida y eficiente la atención de materia de asesoramiento a las empresas objetivo, especialmente las microempresas, satisfaciendo sus necesidades consultivas en áreas funcionales de la organización y fortaleciendo aquellas que, aunque presenten avances, el empresario u asesor identifique que es necesario intervenir.

Asimismo, el diseño metodológico se fundamentará en la metodología de proyectos tipo híbrida, la cual incorpora una secuencia lógica que proporciona organización a la hora de proceder y a su vez, es práctica, simple y optimiza los procesos que se deben establecer en aras de que la atención no tenga traumatismos y cumpla con el objetivo para que fuese diseñada.

Con base a lo anterior se establece las fases que implica estructurar una serie de pasos, documentos, instrumentos y herramientas de tipo administrativo, que permita el logro de los objetivos planteados en el presente documento, siendo la Fase 1: Identificación, esta apunta a identificar buenas prácticas, actores clave y estructuras del ecosistema empresarial. La Fase 2: Diagnóstico, esta se conecta con el análisis de las necesidades que presentan las microempresas en la subregión de Urabá, sus desafíos y oportunidades de mejora. Y finalmente, tenemos la Fase 3: Ejecución, la cual normaliza el desarrollo del plan metodológico por medio de estrategias, servicios, recursos y herramientas ajustadas a las necesidades de las organizaciones de la subregión de Urabá.

**Tabla 2***Ruta Metodológica*

<b>Fase</b>	<b>Ítem</b>	<b>Actividad</b>	<b>Resultado</b>
1. Identificación	1.1	Revisar e identificar las prácticas que se implementan como modelo de atención en la subregión de Urabá.	Repositorio documental e instrumental para la atención empresarial en Urabá.
	1.2	Identificar las instituciones que participan del ecosistema empresarial de la subregión de Urabá y la forma en cómo se articulan para ofrecer conocimiento o ayuda de valor a las empresas objetivo.	Documento diagnóstico del ecosistema empresarial de Urabá.
	1.3	Articular con actores de interés que aporten al buen desarrollo de las empresas, facilitando el acceso confiable y ágil que permita el acercamiento a estas.	Documento acuerdo de voluntades.
	1.4	Elaborar documento que contenga cláusulas de tratamiento de datos, acompañamiento y confidencialidad.	Acta de tratamiento de datos, acompañamiento y confidencialidad.
	1.5	Elaborar lista de asistencia virtual y física para el registro de la asesorías tanto grupales como específicas de los empresarios.	Lista de asistencia grupal y específica
	1.6	Elaborar acta que permita registrar los hechos, acuerdos y pendientes que son dados en las reuniones del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, con el fin de establecer estrategias para el buen desarrollo operativo.	Acta de Reunión
	1.7	Diseñar un cronograma de planificación de asesorías, que permita agendar las distintas asesorías tanto grupales como específicas.	Cronograma de Asesorías
2. Diagnóstico	2.1	Crear encuesta diagnóstica empresarial digital, que permita obtener información de valor para articular con otra herramienta que permita diagnosticar la empresa.	Encuesta diagnóstica

Fase	Ítem	Actividad	Resultado
	2.2	Construir herramienta diagnóstica individual en Excel automatizada que ofrezca un panorama preliminar de la situación actual del negocio y sugiera un plan de intervención al asesor. Esta herramienta tendrá tanto el de entrada como el de salida.	Diagnóstico empresarial
	2.3	Construir herramienta diagnóstica grupal en Excel automatizada que ofrezca un panorama preliminar de la situación actual de varias empresas y sirva para información relevante en informes empresariales. Esta herramienta tendrá tanto el de entrada como de salida.	Diagnóstico empresarial conjunta
3. Ejecución	3.1	Construir herramienta en Excel que permite organizar la operación de atención en asesorías específicas con los aliados.	Bitácora de Asesoría Específica
	3.2	Elaborar encuesta de satisfacción virtual en asesorías grupales con el fin de obtener indicadores de servicio y establecer bases para planes de mejora continua.	Encuesta de satisfacción clase-taller-Asesoría Grupal
	3.3	Elaborar encuesta de satisfacción virtual en asesorías específica con el fin de obtener indicadores de servicio y establecer bases para planes de mejora continua.	Encuesta de satisfacción clase-taller-Asesoría Específica
	3.4	Diseñar guía metodológica que permita establecer lineamientos para la ejecución operativa del Centro de Consultoría en todo lo concerniente al portafolio que se ofertará.	Guía Metodológica para la implementación de Asesorías y Consultas Empresariales

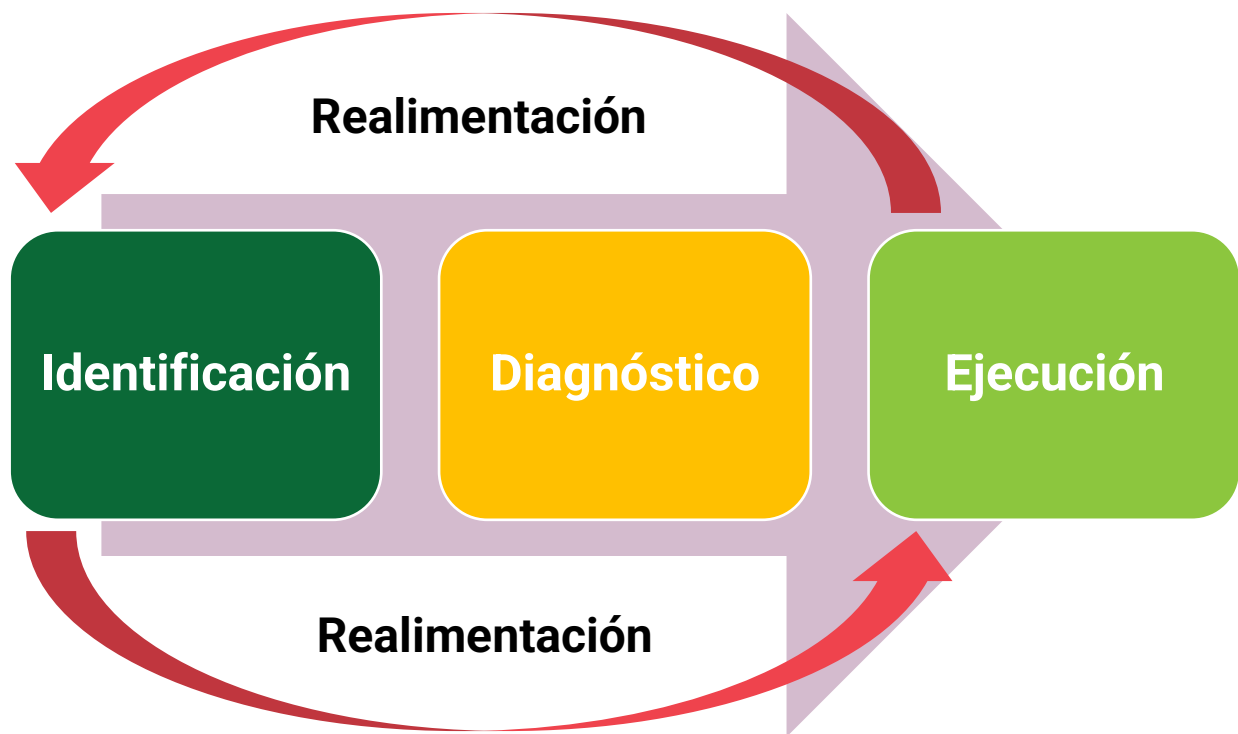
*Fuente:* Elaboración propia.

Esta tabla describe todas las actividades y pasos a seguir para el diseño e implementación de ruta metodológica alineada a las necesidades de las empresas en la subregión de Urabá. Esta metodología posee principios de practicidad y agilidad, en aras de hacer que el proceso metodológico sea de rápida respuesta para el Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial.

Es importante mencionar que esta metodología incorporará principios de mejora continua, lo cual va en línea con la gestión de procesos, área clave de la administración que permitirá el desarrollo organizado de las operaciones del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial y capacidad de mejorar continuamente, bajo el proceso constante de realimentación. Por consiguiente, se procede a ilustrar la metodología con el fin de demostrar su practicidad en pro de la búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

### Ilustración 1

*Ruta Metodología del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial*



*Fuente:* Elaboración propia.

## 10. Administración del Proyecto

### 10.1. Recursos

#### 10.1.1. Recurso humano

Para el diseño e implementación de la metodología, el proyecto contará con un desarrollador quien será el Practicante de Administración de Empresas. Además, se tendrá el liderazgo del Coordinador Principal y Suplente del Proyecto, junto con desarrolladores de negocio de la Unidad de Innovación Universidad de Antioquia Urabá.

#### 10.1.2. Recurso institucional

La Universidad de Antioquia Seccional Urabá en conjunto con el aliado principal del proyecto, Cámara de Comercio de Urabá, facilitará el libre desarrollo de la metodología. Donde se dispondrá de apoyo profesional para la colaboración necesaria y a su vez, proporcionaran espacios físicos para que el Centro de Consultoría ejecute sus operaciones.

#### 10.1.3. Recursos materiales y tecnológicos

Escritorio, silla, servicio de cafetería, equipo de cómputo y acceso a Internet.

### 10.2. Cronograma

Escala de tiempo del desarrollo de las actividades. Presenta una ilustración con color que indica semana, tarea planificada y realizada. La siguiente tabla ilustra el contenido en mención:

**Tabla 3.**

*Semáforo de Actividad Cronograma*

Semáforo	
Semana	
Planificado	
Realizado	

*Fuente:* Elaboración propia.



Mes		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
	con otra herramienta que permita diagnosticar la empresa.				
2.2	Construir herramienta diagnóstica individual en Excel automatizada que ofrezca un panorama preliminar de la situación actual del negocio y sugiera un plan de intervención al asesor. Esta herramienta tendrá tanto el de entrada como el de salida.				
2.3	Construir herramienta diagnóstica grupal en Excel automatizada que ofrezca un panorama preliminar de la situación actual de varias empresas y sirva para información relevante en informes empresariales. Esta herramienta tendrá tanto el de entrada como de salida.				
3. Ejecución	3.1	Construir herramienta en Excel que permite organizar la operación de atención en asesorías específicas con los aliados.			
	3.2	Elaborar encuesta de satisfacción virtual en asesorías grupales con el fin de obtener indicadores de servicio y establecer bases para planes de mejora continua.			
	3.3	Elaborar encuesta de satisfacción virtual en asesorías específica con el fin de obtener indicadores de servicio y establecer bases para planes de mejora continua.			
	3.4	Diseñar una guía metodológica que permita establecer lineamientos para la ejecución operativa Centro de Consultoría en todo lo concerniente al portafolio que se ofertará.			

Fuente: Elaboración propia.

## **11. Resultados**

### **11.1. Identificar buenas prácticas y modelos operacionales de Centros de Consultoría y Asesoría Empresarial para establecer un marco de referencia.**

Para lograr el diseño e implementación exitoso de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial en la subregión de Urabá, se comenzó por indagar tanto de fuentes primarias como secundarias, modelos que han sido efectuados bajo una metodología académica y experimental, propia de una rigurosidad investigativa, con la finalidad de tener mayor veracidad y congruencia con la búsqueda objetiva de modelos operacionales que hayan mostrado eficacia en contextos empresariales similares al que se apunta con el presente trabajo. Esta identificación, basada en prácticas y modelos operacionales reconocidos a nivel académico y empresarial, proporciona un marco de referencia que permite estructurar procesos eficientes y sostenibles acordes con la necesidades locales. El análisis de esto, se enfocó en extraer prácticas de Centros de Consultoría en diversas regiones tanto a nivel internacional como nacional, permitiendo la orientación a las microempresas de Urabá, bajo el objetivo del fortalecimiento de capacidades e integración con el ecosistema empresarial.

La identificación se basa en procesos, elementos y herramientas administrativas clave como el diagnóstico empresarial, la asesoría grupal, asesoría específica, ciclos de capacitación continua y la implementación sistemática de evaluación y mejora continua de los procesos empresariales que se pueden ofrecer a las microempresas de Urabá. Estos componentes se consideran esenciales para maximizar la efectividad de un Centro al que se hace énfasis continuamente en el presente, máxime cuando hay un entorno empresarial con una participación superior al 90% de unidades productivas pequeñas en todo el territorio del Urabá.

De esta manera, las buenas prácticas de consultoría y asesoría empresarial modeladas permiten establecer cuatro pilares que encajan con la dinámica y estructura del ecosistema empresarial con capacidad de adaptarse a las necesidades de la subregión de Urabá. A continuación, se relacionan estos:

**Pilar 1. Articulación con Redes de Apoyo y Alianzas Estratégicas:** el fomento y engranaje con los diversos actores que participan en redes de apoyo y fortalecimiento empresarial, son unas de las prácticas más valoradas en los Centros de Consultoría estudiados, pues estos permiten integrar recursos, conocimientos y grados de profundización con entidades que respaldan y ejercen un apoyo consultivo y/o un proceso simbiótico que aporta al beneficio mutuo organizacional. En Urabá, se encuentran diversos actores, dentro de los más destacables están: Parque E, CRIIE, CCU, SENA, Instituciones Financieras, Fundaciones, entre otros que, a lo sumo, componen una red de peso importante para fomentar el desarrollo empresarial a nivel regional. Buscar la articulación con estas instituciones, será parte de la misión que deberá constituir la metodología que se ejecute, puesto que el Centro buscará trabajar mancomunadamente con estas organizaciones, estableciendo alianzas o colaboraciones que estén alineadas con el fortalecimiento empresarial común. La metodología no actuara de manera particular buscando hacer esfuerzos de forma individual, por el contrario, esta se engranará al funcionamiento del ecosistema existente, fijándose en una etapa esencial de atención primaria que atienda de primera mano las necesidades que presentan principalmente las microempresas. De esta manera, intervendrá y dará paso a otras instituciones, que bajo una plataforma más robusta y de mayor profundización, continúe con el fortalecimiento de las organizaciones y

brindado un soporte más detallado que permita el desarrollo general de las empresas en Urabá.

**Pilar 2. Diagnóstico Inicial y Segmentación de Empresas:** se hace necesario realizar un diagnóstico específico que permita comprender el estado actual de cada empresa que se vaya a atender por el Centro, segmentando sus características y necesidades más relevantes. Esta práctica facilitará la personalización de la asesoría, maximizando el impacto, al adaptar las actividades sugeridas por el asesor desglosadas de una estrategia base que se sugiere dependiendo de las necesidades. Para el caso de asesorías grupales, en algunos casos bastará con la referencia del público objetivo al que se apunta, de acuerdo a información que el aliado pueda suministrar. De igual modo, la segmentación es de gran importancia en contextos donde predominan las microempresas y emprendimientos de subsistencia, como es el caso de Urabá; pues este tipo de empresas tienen un universo muy diverso, donde los cambios organizacionales varían constantemente, por lo que se hace necesario encontrar temáticas o áreas base que permitan abarcar las diferentes necesidades que presentan las unidades de negocio.

**Pilar 3. Desarrollo Temático, Competencias y Desarrollo Empresarial:** los Centros de Consultoría y Asesoría Empresarial más exitosos, consideran fundamentalmente un proceso de acompañamiento continuo en áreas y habilidades claves, tanto técnicas (financieras, estratégicas, entre otras) como “blandas” (liderazgo, adaptabilidad, resiliencia, entre otras). La atención consultiva continua no solo busca mejorar las operaciones de las microempresas, sino también, prepararlas para enfrentar los diferentes desafíos de mercado y aprovechar oportunidades de innovación, que permitan una mejora significativa y fortalecimiento organizacional.

Seguidamente, las microempresas en Urabá operan en sectores principalmente comercial, de servicios y agroindustrial, por lo que es crucial que el Centro diseñe un programa de atención especializado, donde este, se enfoque en fortalecer el manejo financiero, direccionamiento estratégico, mercadeo, innovación, entre otros, bajo un formato flexible, ágil y práctico, que faciliten la participación activa de los empresarios, adaptándose así, a las limitaciones de tiempo y recursos que presentan normalmente este tipo de empresas. De esta manera, se espera aumentar la capacidad que tienen las unidades productivas objetivo, en gestionar adecuadamente sus recursos, adoptando tanto prácticas que van en línea con el “hacer” administrativo como con el componente del “ser” que posee cada líder empresarial, el cual determina principalmente su capacidad de resiliencia, adaptabilidad y competitividad empresarial.

**Pilar 4. Implementación de Procesos de Revisión y Seguimiento:** fase fundamental que permite medir y ayuda a la obtención de indicadores, que maximizan un proceso de realimentación estratégico y operacional, tanto para el Centro como para las unidades productivas que sean atendidas por este. Consiste en realizar un monitoreo del progreso empresarial y ajuste de estrategias, que vayan en pro de la evolución organizacional, compartiendo información confidencial de valor entre las partes, es decir, que desde el Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, el profesional asignado en hacer el trabajo de atención o intervención al empresario puede llegar a suministrar herramientas de tipo administrativo, que faciliten y aporten o impacten positivamente en la solución de las necesidades que el empresario presente.

El Centro implementará una plataforma de administración digital, en la cual los consultores puedan registrar los avances encontrados, información relevante de la empresa como

también todo el archivo legal del empresario que garantice seguridad de la información y su manejo para las partes (el Centro y el Empresario). Asimismo, el Centro implementará instrumentos digitales que permitan obtener data de interés con referencia a la satisfacción del servicio ofrecido, todo en aras que, por medio del proceso de realimentación interno, se corrija y moldee los procesos de mejora continua, para que el Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, cumpla con su objetivo esencial de ayudar al fortalecimiento empresarial de las organizaciones en Urabá.

Con base en los anteriores pilares, la metodología que utilizará el Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, apuntará no solo al fomento de la sostenibilidad de las microempresas de la subregión de Urabá, sino que también a incrementar la competitividad del mercado propio en el que estas organizaciones operan. A través de la integración de estos pilares, el Centro optimizará sus procesos y accionar, teniendo una capacidad de adaptabilidad que vaya en pro de ayudar a las empresas objetivo y que componen el grueso del lienzo empresarial de la subregión.

Este enfoque, basado en prácticas probadas y con resultados de relevancia, posicionará al Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial de Urabá, como una plataforma fundamental para el desarrollo económico tanto local como departamental, pues por principios de transitividad, el impacto positivo que se genera en Urabá incide directamente en el desarrollo de una región tan importante como lo es Antioquia, en aspectos tan importantes como el fomento de la formalización empresarial, productividad, fortalecimiento del inventario empresarial y economía en general.

**11.2. Analizar las necesidades que presentan las Microempresas en la subregión de Urabá, enfocándose en los desafíos clave y oportunidades de mejora que estos presentan.**

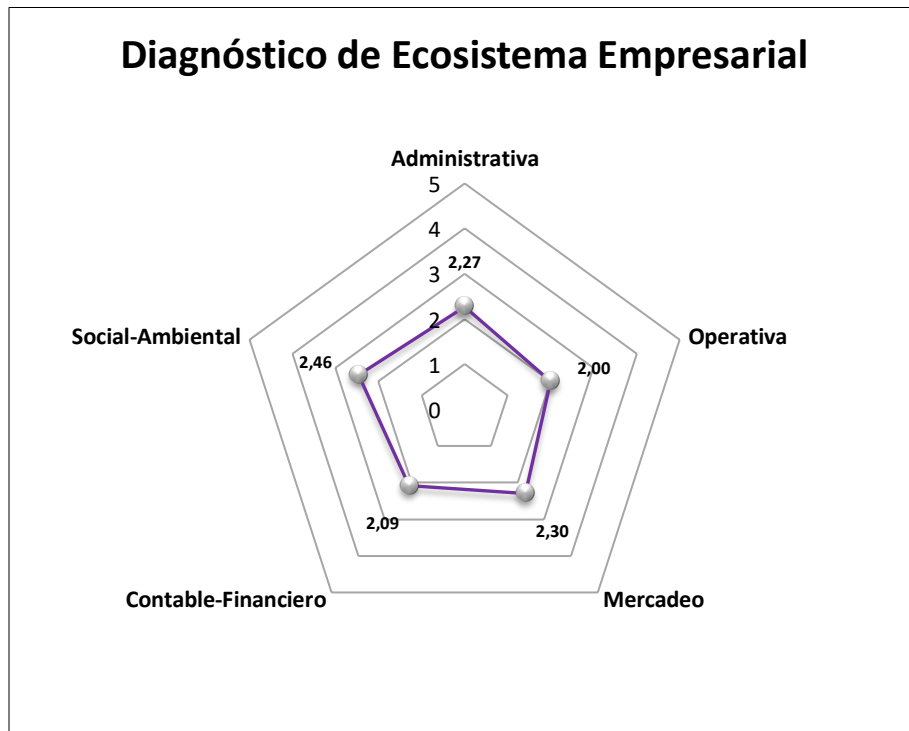
Con la finalidad de identificar cuáles son las necesidades que presentan en términos generales la comunidad de microempresarios en la subregión de Urabá, se hizo necesario establecer una estrategia de recolección de la información y análisis de esta; ya que es de suma importancia establecer cuáles van a ser la áreas o temas a nivel organizacional que requieren mayor atención, por ende, se realizaron esfuerzos en cumplimiento de aportar al desarrollo del tejido empresarial de la subregión. Es por esto que, de acuerdo a los recursos y capacidades que tiene el Centro, se planteó utilizar dos herramientas que serán descritas más adelante y que hacen parte de la caja de instrumentos de la metodología desarrollada para el Centro, estas son la “Encuesta de Diagnóstico Empresarial” y el “Diagnóstico Empresarial Grupal”, de esta manera, se recurre a tecnología administrativa creada por el propio Centro y que ayudará a la consecución de los objetivos en su camino a operar de manera eficiente y en cumplimiento de su propósito como Centro de alta calidad al servicio de los microempresarios de Urabá.

Estas herramientas facilitaron el alcance del objetivo en mención, puesto que en tan solo dos momentos y de manera eficiente, debido a su practicidad y automatización, recolectan la información relevante e indicadores o calificación de cómo se encuentra el panorama de las microempresas con respecto a las áreas funcionales y aspectos específicos de estas, y que el Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, apuntaría como norte a fortalecer el ecosistema empresarial de Urabá.

Con base en lo anterior, en la siguiente página se presenta una imagen que describe el resultado del diagnóstico general.

## Imagen 4

### *Diagnóstico general de las Microempresas en Urabá*



*Fuente:* Elaboración propia.

La gráfica presenta resultados de manera exploratoria y preliminar del panorama de las microempresas de Urabá. Esta describe el promedio de calificaciones obtenido de los microempresarios. Esta calificación se basó en una escala de Likert donde cero es la peor calificación y cinco es la mayor, representando esta última, el cumplimiento del cien por ciento de todos los aspectos por área funcional de la organización.

Con base a lo anterior, los hallazgos más representativos se enlistan de la siguiente manera:

- Todas las áreas presentan una calificación deficiente, pues se puntúan por debajo de 2.5.
- La tres áreas funcionales de la organización que requieren mayor atención son la operativa, financiera y administrativa.

- En ese orden y quizás por una percepción subjetiva del empresario, el área funcional social-ambiental, sería la que requeriría menos “atención” pues la puntuación es la más alta dentro del escenario deficiente que presentan las organizaciones.
- En términos generales, las microempresas requieren de una atención prioritaria, puesto que existe claramente un atraso empresarial que puede repercutir en el siniestro de la organización en un futuro.

Una vez realizado el análisis situacional de las microempresas de la subregión, se establece que el panorama es propicio e ideal para que un **Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial**, se proporcione como una entidad de tecnología administrativa que se encuentre al alcance y facilite el acceso a las unidades productivas más pequeñas de Urabá.

Todo esto representa una oportunidad para desarrollar un manejo adecuado en temas como direccionamiento estratégico, gestión documental, flujos de proceso, marketing y estrategia comercial, administración de clientes, gestión de costos y punto de equilibrio, aspectos sociales y medioambientales, entre otros, que son de gran importancia para una organización independientemente de su tamaño. Por consiguiente, el Centro tiene un desafío grande y de largo aliento, pues el ecosistema representando en más de un 90% en microempresas, unidades productivas pequeñas, con carencias de recursos financieros y de conocimiento, requiere la atención de actores, que articulados y con metodologías ágiles, ayuden a solucionar las necesidades que día a día presenta un tejido empresarial como el de Urabá.

**11.3. Desarrollar un plan de ejecución metodológico que incluya estrategias para la integración de servicios, recursos y herramientas alineadas a favorecer la operación del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial en la subregión de Urabá.**

El presente plan busca consolidar la metodología que responda a las necesidades particulares del ecosistema empresarial de Urabá, facilitando no solo la prestación de servicios de asesoría y consultoría, sino también la alineación estratégica con los recursos y capacidades disponibles en la subregión de Urabá, donde se incluye la articulación con los diferentes actores que actualmente cumplen un papel misional de apoyo en pro del fortalecimiento empresarial conjunto. Esta metodología a desarrollar abarcará un enfoque integral que asegura una ejecución fluida, y bien estructurada, bajo una metodología híbrida, que combina procesos de seguridad de la información y agilidad en atención de manera institucional; esto permitirá que se opere de manera sólida orientado al logro de resultados que se enfoquen en impactar significativamente en un fortalecimiento de los microempresarios de Urabá.

En línea con la “Ruta Metodológica” descrita en el diseño del proyecto, la metodología comprende tres etapas clave, identificación, Diagnóstico y Ejecución, cada una diseñada para abordar aspectos específicos que van desde la identificación de necesidades y buenas prácticas de orden administrativo, hasta la implementación de estrategias operativas que optimicen la prestación de servicio por parte del Centro.

Dentro de este marco, el desarrollo del plan metodológico se construirá sobre bases sólidas de conocimiento, planificación y alineación estratégica, necesarias para el éxito en lo que respecta al entorno competitivo y dinámico que se presenta en Urabá. A continuación, se describe detalladamente las tres fases del plan de ejecución metodológico del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial:

### ***11.3.1. Identificación***

En esta fase se analiza cómo centros de consultoría exitosos operan a nivel internacional, nacional y regional, lo que se alinea necesariamente con el desarrollo del primer objetivo específico “Identificar buenas prácticas y modelos operacionales de Centros de Consultoría y Asesoría Empresarial para establecer un marco de referencia”, donde se encontró las buenas prácticas, pilares y modelos operativos que pueden adaptarse a las características y necesidades de Urabá. También incluye el análisis, interacción y forma en que actores de incidencia subregional se articulan dentro del ecosistema empresarial de Urabá. Asimismo, esta fase servirá para fundamentar un marco de referencia adaptado al contexto de referencia, estableciendo protocolos de operación, registro, tratamiento de datos y seguimiento de actividades del Centro. Así las cosas, esta fase presentó los siguientes resultados:

- Se creó un repositorio documental e instrumental, que incluye presentaciones temáticas, herramientas administrativas adaptables a las diversas actividades económicas y áreas funcionales de las empresas (Administrativo, Operativo, Mercadeo, Financiero, Social y Ambiental) y un proceso de atención tanto específica como grupal, para la buena atención del Centro, buscando agilidad y seguridad de la información.
- Se identificaron 7 instituciones claves de peso, tanto a nivel gubernamental como privado, incluyendo diferentes sectores de la economía (educación, desarrollo territorial, agroindustrial, solidario y financiero), estos actores fueron Fundación Grupo Social (FGS), BIOPLANTA, SENA, Corporación Interactuar, CASALUKER, ASOCPRAUR y CRIIE.
- Cuatro (4) actores, CRIIE, ASOCPRAUR, BIOPLANTA y FGS, cerraron acuerdos denominados Actas de Colaboración (Anexo 15.1), donde se detalla las voluntades entre las partes, Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial y los aliados de referencia, con el

fin de llegar a la población objetivo con necesidades de atención en temas referentes a la administración de empresas.

- Se elabora un formulario digital de Acta de Tratamiento de Datos con la inclusión y direccionamiento a un documento que reposa en la nube para archivo digital del Centro, como “Cláusulas de Acompañamiento y Confidencialidad”, este documento se presenta como Anexo 15.2 en el presente trabajo.
- Se creó un formato digital y físico para el registro de asistencia tanto grupal como específico (Anexo 15.3).
- Se elaboró un formato de Acta de Reunión (Anexo 15.4), este permite registrar acuerdos y actividades pendientes en reuniones desarrolladas a nivel interno del Centro y externo con Aliados, con el fin de llevar un orden y alineado con las diferentes estrategias que contribuyan al desarrollo operacional del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial.
- Todas las asesorías surten un trámite inicial por parte del Aliado que acoge al empresario que se pretende asesorar, tanto grupal como específico. Con base en esto, se elaboró una herramienta en Excel, de nombre “Cronograma de Asesorías”, que reposa en el archivo digital que permanece en la nube (plataforma de archivo digital) del Centro, con el objetivo de agendar las distintas charlas o asesorías grupales y programar las distintas asesorías específicas que se programen mediante brigadas concertadas entre el Centro y el Aliado. A continuación, se adjunta imagen que detalla características de la herramienta.

## Imagen 5

### Cronograma de Actividades



Fuente: Elaboración propia

### 11.3.2. Diagnóstico

Partiendo de las buenas prácticas que se identificaron en la anterior fase, se estableció que una de las herramientas claves para garantizar una buena operación del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, es un diagnóstico empresarial automatizado que permita a los consultores del Centro, desarrollar mejor su tarea tanto de lectura preliminar, desarrollo de actividades, sugerencias de un plan de fortalecimiento y resultado final que se determine una vez terminada la intervención. Esta herramienta deberá construirse bajo principios de facilidad al acceso, automatización, practicidad, eficiencia y profundidad a nivel organizacional. A continuación, se detallan los resultados obtenidos:

- En Microsoft Forms, se diseñó una encuesta diagnóstica empresarial, que en su primera sección contiene información relevante de la organización que corresponde a temas de caracterización, en su segunda sección, se desarrolla una serie de preguntas de fácil

respuesta que son orientadas a corroborar si la unidad productiva cumple o no cumple con los aspectos a analizar, aspectos que son directamente relacionados a las áreas funcionales de una organización. Con este instrumento, la recolección de información dura alrededor de los 10 minutos, y se consolida como uno de los primeros pasos, junto con el acta de tratamiento de datos, para iniciar un proceso de atención en el Consultorio. El formulario reposa en el archivo digital de manejo de información del Centro con el nombre de “ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL”. A continuación, se adjunta imagen preliminar del instrumento:

## Imagen 6

### *Encuesta de Diagnóstico Empresarial*



The image shows a screenshot of a Microsoft Forms survey titled "ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL". The survey is displayed in a preview window. At the top, there are logos for "UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA" and "CÁMARA DE COMERCIO DE URABÁ". Below the logos, the title "ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL" is prominently displayed. The main text of the survey explains that it is a diagnostic survey for the "Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial" (CCAE), created by the "UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA, Seccional Urabá" and the "CÁMARA DE COMERCIO DE URABÁ (CCU)" to promote innovation in entrepreneurs, micro-businesses, and small producers with a gender focus in the municipalities of Apartadó, Carepa, and Necodí. A disclaimer at the bottom states that all rights are reserved and reproduction is prohibited without permission from the University of Antioquia. The survey form itself is partially visible, showing a section titled "DATOS GENERALES DEL EMPRESARIO" (General Data of the Entrepreneur) with a "PC" and "Móvil" (Mobile) indicator. An illustration of a man in a suit holding a laptop is also visible.

*Fuente:* Elaboración propia

- Se desarrolló una herramienta diagnóstica empresarial en Excel, para uso individual, la cual brindará un aporte significativo para facilitar el trabajo del consultor. Esta herramienta

administrativa, parte de la consolidación de la información obtenida en la Encuesta Diagnóstica, arrojando indicadores, que demuestran cómo se encuentra la unidad productiva que se pretende atender en áreas básicas funcionales de la organización (Administrativa, Operativa, Mercadeo, Financiera, Social y Ambiental), ofreciendo bajo indicadores tipo semáforo, el nivel de prioridad a intervenir y sobre qué aspectos se requiere mayor atención. Asimismo, ofrece al consultor un plan sugerido de fortalecimiento, para que su tarea consultiva se facilite y tenga herramientas suficientes que proporcione un buen servicio. Finalmente, esta contiene un diagnóstico de salida que, una vez terminada la intervención, arrojará un resultado comparativo con respecto al diagnóstico de entrada, de cómo ingresó la organización y cómo salió esta del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial. Para ilustrar mejor, se presenta imágenes que ilustran la herramienta descrita:

## Imagen 7

### Diagnóstico Empresarial Individual-Diagnóstico de Entrada

**HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL** Versión: 03

Con esta herramienta se pretende identificar los puntos fuertes y débiles que posee la organización, en 5 dimensiones como: administrativa, operativa, mercadeo, contable-financiera y de sostenibilidad. La herramienta brindará e ilustrará, indicadores que facilitaran la propuesta de un plan de acción que apunte a fortalecer la empresa. Aquí solo puede diligenciar manualmente el campo de observaciones en amarillo si y solo si el asesor considera colocar información a tener en cuenta según su criterio.


**Fecha:** 20/05/2024

**Nombre de la empresa:** Sweet Charm

**Representante legal:** Karen Paola Matute

**Género:** Femenino

**Actividad económica:** Heladería con línea Fit y comunidad de hábitos saludables

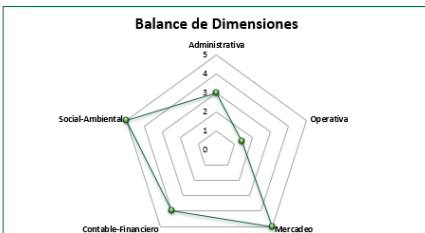


Dimensión Administrativa	Cumple	No Cumple	Puntaje
Direccionamiento estratégico	X		5
Estructura organizacional	X		5
Gestión de calidad	X		5
Gestión documental		X	0
Formalidad	X		0

Calificación Diagnóstico Inicial					
	Administrativa	Operativa	Mercadeo	Contable-Financiera	Social-Ambiental
Calificación Específica	3,00	1,43	5,00	4,00	5,00
Peso-dimensión	20%	20%	20%	26%	14%
Total ponderado	0,60	0,29	1,00	1,04	0,70
<b>Total calificación consolidada del diagnóstico inicial</b>	<b>3,63</b>				

Dimensión Operativa	Cumple	No Cumple	Puntaje
Conocimiento técnico	X		5
Instalaciones locativas o infraestructura		X	0
Equipos de producción	X		0
Flujos de procesos		X	0
Fichas técnicas del producto o servicio	X		0
Conocimiento de los proveedores	X		5
Seguridad y salud ocupacional		X	0

Dimensión Mercadeo	Cumple	No Cumple	Puntaje
Estrategia Comercial	X		5
Identificación y seguimiento de clientes	X		5
Proyección de ventas	X		5
Conocimiento del producto	X		5
Definición de precio	X		5
Promoción, publicidad y difusión	X		5



Encuesta | **Diagnóstico de Entrada** | Plan de fortalecimiento | Diagnóstico de Salida

Fuente: Elaboración propia

### Imagen 8

#### Diagnóstico Empresarial Individual-Plan de Fortalecimiento

PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL Versión:02

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA  
URABÁ

**Nivel de intervención:** medio. Esta herramienta sugiere al asesor que brindará atención al empresario, un plan de intervención general que reúne criterios base y un enfoque aproximado al cual se debe aglutinar en caso tal se incumpla con el mismo. También muestra niveles de prioridad de atención por dimensión estratégica, con el fin de que se atienda la de mayor urgencia, según el indicador que señala. Asimismo, tiene espacios para diligenciar actividades específicas y observaciones que el asesor considere para dar cumplimiento con el aspecto a mejorar. Finalmente, queda espacio para que se referencie el profesional responsable que atendió la dimensión y el aspecto específico.

Prioridad	Dimensión	Criterio	Plan de acción a implementar	Actividades	Observación	Responsable
medio	Direccionamiento estratégico	Si la organización tiene definido la visión, la misión y los objetivos estratégicos. Este enfoque proporciona un marco claro para la toma de decisiones y la asignación de recursos, alineando las acciones del emprendimiento con sus metas.	No aplica			
	Estructura organizacional	Implica que la organización debe tener diseñado una jerarquía clara de autoridad y responsabilidad, así como establece procesos eficientes de comunicación y coordinación dentro del	No aplica			
	Gestión de calidad	Verificar estándares de calidad para productos o servicios del emprendimiento, así como implementar procesos de control y seguimiento para garantizar su cumplimiento y satisfacción del cliente.	No aplica			
	Gestión documental	Se identifica que el empresario tenga los procedimientos para la creación, almacenamiento, organización y disposición de la documentación relevante para el emprendimiento, garantizando su integridad y accesibilidad.	Establecer un inventario completo de la documentación existente, identificar áreas de mejora en los procesos de gestión documental implementando procedimientos que busquen la actualización regular de la documentación y capacitación del personal.			
	Formalidad	Implica cumplir con todos los requisitos legales establecidos por las instituciones implicadas en la operación formal de las organizaciones; como el registro mercantil, uso del suelo, Plut, entre otros.	Revisar documentos y registros empresariales para asegurar su conformidad con los requisitos de ley, identificando vacíos, irregularidades o áreas de mejora en el cumplimiento de las obligaciones legales.			
<b>Dimensión Operativa</b>						
	Conocimiento técnico	El empresario debe tener un entendimiento profundo y actualizado de los procesos, tecnologías y mejores prácticas relacionadas con la operación del	No aplica			
	Instalaciones locativas o infraestructura	Detalla si la empresa cuenta con instalaciones adecuadas y bien mantenidas que satisfagan las necesidades operativas del emprendimiento, incluyendo espacios de trabajo, equipamiento,	Planificar y sugerir acciones que requieran la reparación o renovación de estructuras deterioradas, implementación de medidas de seguridad adicionales y la optimización del diseño y distribución del espacio			

Encuesta | DiagnósticoEntrada | Plan de fortalecimiento | DiagnósticoSalida

Fuente: Elaboración propia

### Imagen 9

#### Diagnóstico Empresarial Individual-Diagnóstico de Salida

**HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL** Versión: 03

Esta herramienta pretende mostrar el avance o fortalecimiento con respecto al diagnóstico de entrada sobre áreas funcionales de la organización. También detalla los aspectos específicos que se fortalecieron por parte del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial, arrojando un promedio ponderado sobre el estado preliminar con que termina el empresario. Solo se puede diligenciar el campo de en amarillo, si y solo, si el asesor usuario delegado considera colocar información de relevancia.

Fecha: 11/09/2024  
 Nombre de la empresa: APINEC  
 Representante legal: Omar Suárez Argumedo  
 Género: Masculino  
 Actividad económica: Producción y venta de miel de abejas  
 Fortalecimiento: X

Dimensión Administrativa	Puntaje Inicial	Fortalecido	Puntaje Final
Direccionamiento estratégico	5		5
Estructura organizacional	5		5
Gestión de calidad	0		0
Gestión documental	0	X	5
Formalidad	5	X	5

Dimensión Operativa	Puntaje Inicial	Fortalecido	Puntaje Final
Conocimiento técnico	5	X	5
Instalaciones locativas o infraestructura	0	X	5
Equipos de producción	0	X	5
Flujos de procesos	0	X	5
Fichas técnicas del producto o servicio	0	X	5
Conocimiento de los proveedores	0	X	5
Seguridad y salud ocupacional	0	X	5

Dimensión Mercadeo	Puntaje Inicial	Fortalecido	Puntaje Final
Estrategia Comercial	0	X	5
Identificación y seguimiento de clientes	0		0
Proyección de ventas	0		0
Conocimiento del producto	5		5
Definición de precio	0		0
Promoción, publicidad y difusión	0		0
Plaza y canales de distribución	0		0

**Calificación Diagnóstico Final**

	Administrativa	Operativa	Mercadeo	Contable-Financiero	Social-Ambiental
Calificación Especifica	4,00	5,00	1,43	1,00	2,50
Peso-dimensión	20%	20%	20%	26%	14%
Total ponderado	0,80	1,00	0,29	0,26	0,35
<b>Total calificación consolidada del diagnóstico Final</b>	<b>2,70</b>				

**Balance de Dimensiones**

Administrativa | Operativa | Mercadeo | Contable-Financiero | Social-Ambiental

— Inicial — Final

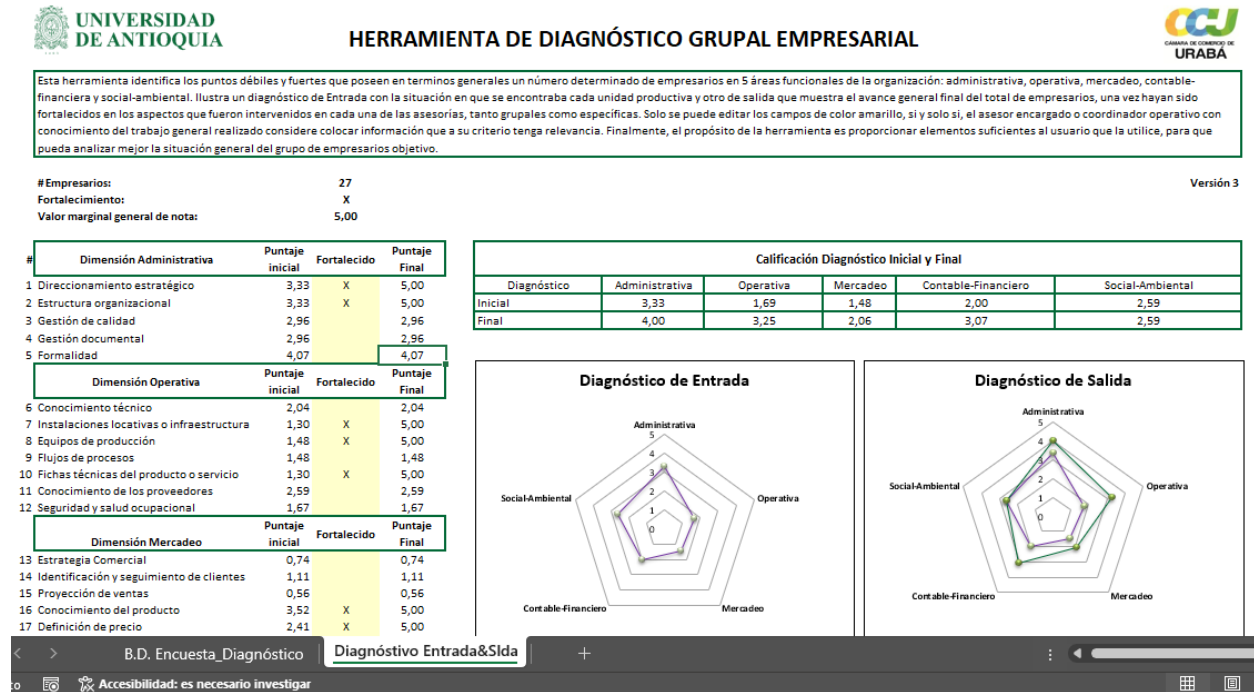
B.D. Encuesta | DiagnósticoEntrada | Plan de fortalecimiento | DiagnósticoSalida

Fuente: Elaboración propia

- Al igual que el resultado anterior, también se desarrolló una herramienta de diagnóstico empresarial en Excel, para uso Grupal, la cual brindará información relevante para facilitar el análisis de la situación general de unidades productivas por aliado, aportando data que ayuda a la construcción de informes tanto inicial como final, de un trabajo programado entre el Centro y los aliados. Esta herramienta administrativa, también parte de la consolidación de la información obtenida en la Encuesta Diagnóstica Empresarial que se realiza a cada empresario que quiere acceder a los servicios del Centro, generando indicadores, que muestra la situación actual de la unidad productiva antes de la atención por el Centro, en áreas básicas funcionales de la organización (Administrativa, Operativa, Mercadeo, Financiera, Social y Ambiental). De igual modo, arroja un diagnóstico de salida que, una vez terminada la intervención con el aliado, se logra un resultado comparativo con respecto al diagnóstico de entrada, de cómo ingresó las organizaciones y cómo salieron estas. Con la finalidad de ilustrar mejor lo anterior, se presentan las siguientes imágenes, a partir de la página posterior:

## Imagen 10

### Diagnóstico Empresarial Grupal



Fuente: Elaboración propia

### 11.3.3. Ejecución

En esta fase se consolida el plan metodológico integrando recursos, guías y un conjunto de estrategias diseñadas para facilitar la operación de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial para la subregión de Urabá. A través de este plan diseñado para la etapa de ejecución, se pretende coordinar y gestionar de manera eficiente toda la operación del Centro en lo que concierne al servicio de disponer de Asesorías y Consultas empresariales para las organizaciones objetivo, promoviendo la participación activa de los aliados estratégicos y articulando los recursos necesarios para sostener una operación activa y efectiva que proporcione una solución real a las distintas necesidades que demanda el ecosistema empresarial de Urabá.

Los resultados más destacables en el desarrollo de esta fase, se pueden enlistar de la siguiente manera:

- Se construyó una Bitácora Empresarial en Excel, que como herramienta administrativa permite registrar y organizar todo lo correspondiente al proceso operativo de atención en Asesorías Específicas referente a la comunidad de empresarios a los que se llegó por medio del Aliado. Esta herramienta contiene instrucciones de uso y niveles de prioridad a la hora de atención, relaciona los datos básicos del asesor y del empresario. Se relaciona imagen para mayor comprensión de la herramienta:

### Imagen 11

#### Bitácora de Asesorías Específicas



**UNIVERSIDAD DE ANTOQUIA**

**BITÁCORA DE ASESORÍAS ESPECÍFICAS (BAE)**



**CCU URABÁ**

Todos los derechos reservados, prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de esta herramienta sin el permiso expreso de la Universidad de Antioquia. Resolución Rectoral 21231 del 5 de agosto de 2005. Estatuto de Propiedad Intelectual - artículo 37-  
Elaboró: César Cardona, practicante de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia, 2024.

INSTRUCCIONES DE USO

Ítem	Instrucción	Responsable
1	Se crea carpeta en el sitio de OneDrive, Empresas asesoradas >> Empresas CCU-UdeA	César Cardona
2	En la carpeta del empresario se crea un paquete que comprenda de Check List, Recursos de Atención y Diagnóstico	César Cardona
3	Con base en el Diagnóstico se asigna el Asesor indicado para la asesoría	César Cardona
4	Se revisa agenda del Asesor según "Calendario" y se asigna la fecha tentativa en la Bitácora	César Cardona
5	Contacto con el empresario para confirmación de cita, ya sea presencial o virtual, en caso de que el empresario no pueda, se le informa a César Cardona para buscar otro espacio con el Asesor o asignar a otro	Julieith Osorio
6	Se le solicita copia de RUT y comparte este documento a César Cardona	Julieith Osorio
7	Se sube documento del ítem anterior a la carpeta correspondiente en el OneDrive	César Cardona
8	Se crea cita por "Calendario" entre el empresario, Asesor y César Cardona (este último no necesariamente tiene que entrar a la reunión), ya sea virtual o presencial en los horarios estimados, en caso encuentre cruces de agenda, comunicar a César Cardona para revisar y corregir	Julieith Osorio

Modificación de Celdas de Empresarios	
Celda editable	
No se puede editar	

Niveles de prioridad	
Alta	1
Regular	2

#	Nombre	Prioridad	CC	Fecha	Hora	Dimensión	Asesor	e-mail	Modalidad	Lugar	Municipio	Contacto	e-mail
1	MARTINEZ ALVAREZ YURLEY MARCELA	1	1027960603	4/06/2024	10:00:00 a. m.	Contable-Financiero	Mario Pastrana	geuraba3.di@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3104411621	marcelaalvarez2025@gmail.com
2	LUIS ALEJANDRO ZAPATA FONNEGRA	2	8334007	20/05/2024	8:00:00 a. m.	Contable-Financiero	César Cardona	cesar.cardona2@udea.edu.co	Presencial	UdeA Tulenapa	Carepa	3182873188	lzapatafonnegra@gmail.com
3	LUIS ALEJANDRO ZAPATA FONNEGRA	2	8334007	20/05/2024	9:30:00 a. m.	Operativa	Aura Garcés	geuraba1.innova@udea.edu.co	Presencial	UdeA Tulenapa	Carepa	3182873188	lzapatafonnegra@gmail.com
4	KAREN PAOLA MATUTE	2	1045526967	4/06/2024	9:30:00 a. m.	Operativa	Aura Garcés	geuraba1.innova@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3146152442	karen.matute1999@gmail.com
5	ERMILIA LEMOS MURILLO	2	39320048	4/06/2024	10:00:00 a. m.	Operativa	Aura Garcés	geuraba1.innova@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	323438379	temismichel255@gmail.com
6	KATERIN YULIETH MORENO PEREZ	2	1045490636	5/06/2024	8:30:00 a. m.	Administrativa	John Espinal	john.espinal@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3117183512	kathenzsolanoferney@gmail.com
7	CINDY JOHANA HERNÁNDEZ SOLANO	2	1045517866	5/06/2024	10:00:00 a. m.	Contable-Financiero	Nosliu Vélez	nosliu.velez@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3147756773	hernandezsolanoferney@gmail.com
8	MARICIELO RAMIREZ MOLINA	1	32296882	12/06/2024	10:00:00 a. m.	Mercadeo	John Espinal	john.espinal@udea.edu.co	Presencial	CCU-Apartado	Apartado	3004874520	marcielolo.ramirez@gmail.com
9	YULEIDIS MOYA SANCHEZ	2	1045506784			Contable-Financiero	Mario Pastrana	geuraba3.di@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3245515517	Moyayulay@gmail.com
10	MARIA HATILDE CUESTA GARCÉS	2	1002086019	8/06/2024	10:00:00 a. m.	Contable-Financiero	Nosliu Vélez	nosliu.velez@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3126524510	maria3992cuesta@gmail.com
11	NAIRYS POLO	2	1028029227	9/06/2024	8:30:00 a. m.	Administrativa	Nosliu Vélez	nosliu.velez@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3127898814	lestybamami@hotmail.com
12	BLENY YUGEL CARRERA	2	4913365	12/06/2024	11:00:00 a. m.	Mercadeo	John Espinal	john.espinal@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3223873523	BLENY23@GMAIL.COM
13	DANILZA CORRALES	2	1045488507	12/06/2024	10:00:00 a. m.	Administrativa	Nosliu Vélez	nosliu.velez@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3146034892	Danilzascorralles@gmail.com
14	ENNY LICOMIA PANESSO	2	1042734496	11/06/2024	9:00:00 a. m.	Operativa	Aura Garcés	geuraba1.innova@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3127959477	enny1042@hotmail.com
15	CARMENZA BARRERA CARRASCAL	2	1045490660	11/06/2024	10:30:00 a. m.	Social-Ambiental	Aura Garcés	geuraba1.innova@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3137934881	barrerafernanda1987@gmail.com
16	INGRITH JOHANA OLIER BELTRÁN	2	1046526138	11/06/2024	9:00:00 a. m.	Contable-Financiero	Mario Pastrana	geuraba3.di@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3003466098	ingriolier@gmail.com
17	SOLEIDYS MOSQUERA MORENO	2	1010093714	11/06/2024	10:30:00 a. m.	Contable-Financiero	Mario Pastrana	geuraba3.di@udea.edu.co	Virtual	CCU-Apartado	Apartado	3018279090-31261	solempresarial.02@gmail.com

Fuente: Elaboración propia

- En línea con la proceso de mejora continua a que apunta el Centro, se elaboró en Microsoft Forms encuestas de satisfacción de atención asesorías, tanto grupal como específica, con el fin de obtener información relevante que permita construir indicadores para la mejor





## **12. Conclusiones**

### **12.1. Relevancia y Oportunidad del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial**

El desarrollo de un Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial en la subregión de Urabá, responde a una necesidad crítica de apoyo y fortalecimiento del tejido empresarial local, constituido en su mayoría por microempresas. A través de un análisis exhaustivo de los recursos actuales y los desafíos específicos de la región, el proyecto demuestra que la implementación de un modelo de consultoría y asesoría adaptado a las particularidades económicas y sociales de Urabá es indispensable para impulsar el crecimiento sostenible de las empresas y su competitividad en el mercado.

### **12.2. Construcción de una Ruta Metodológica Integrada**

La elaboración de una ruta metodológica clara y estructurada ha permitido diseñar un modelo operativo efectivo que abarca desde la identificación de necesidades empresariales hasta la implementación de planes de asesoría personalizada. Este enfoque metodológico garantiza que el Centro de Consultoría no solo funcione como un espacio de asesoría, sino como un ente articulador entre las diversas instituciones y recursos de apoyo empresarial en la región, promoviendo así una red de cooperación sólida y eficiente. Es una metodología que más que entrar a competir con otros actores, se engrana y trabaja mancomunadamente por articulación y logro de objetivos finales en conjunto, sumando capacidades y recursos, que se traducen en un mejor servicio para el empresario final.

### **12.3. Tipo de Metodología**

Constituir una metodología de tipo híbrida, donde no se descuida la rigurosidad de un esquema bien planteado y sin vacíos, sumado a procesos ágiles, precisos y que eviten la carga burocrática a nivel administrativo, facilita y converge de forma más pertinente no solo a las

unidades productivas de menor escala, sino también, a instituciones que, debido a su modelo de administración más robusto, no logran articular de manera eficiente. Por consiguiente, esta metodología logra postularse como un tipo de tecnología administrativa que impactará de manera efectiva un ecosistema necesitado de satisfacer las demandas del tejido empresarial de Urabá.

#### **12.4. Innovación en el Proceso de Diagnóstico y Seguimiento**

La incorporación de una caja de herramientas adaptadas al contexto de las microempresas en Urabá, facilita una evaluación precisa de las áreas críticas de mejora en cada empresa, permitiendo ajustar y personalizar las estrategias de intervención. Este enfoque innovador permite al Centro realizar un seguimiento constante y una evaluación del impacto de las asesorías, contribuyendo a la mejora continua y al fortalecimiento del ecosistema empresarial de la subregión.

#### **12.5. Impacto en la Cultura Empresarial y Emprendedora de la Región**

La implementación de este Centro no solo ofrece apoyo directo a los emprendedores y empresarios de Urabá, sino que contribuye a una transformación cultural hacia una mentalidad de innovación, competitividad y sostenibilidad, de una subregión que como territorio siempre se ha caracterizado por su riqueza natural, social, cultural y económica. El fortalecimiento de capacidades empresariales en la región, promovido por el Centro, establece una base sólida para que las microempresas no solo permanezcan en el mercado, sino que también prosperen, generando un impacto positivo en el desarrollo socioeconómico de Urabá.

## **13. Recomendaciones**

### **13.1. Fortalecer la Colaboración Interinstitucional**

Para maximizar el impacto del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial en Urabá, es esencial establecer una red robusta de alianzas estratégicas con actores clave en el sector público, privado y académico. Esta colaboración permitirá integrar recursos financieros y técnicos, así como el acceso a conocimientos especializados y mejores prácticas en apoyo empresarial. Se recomienda la formalización y mantener convenios de cooperación o la forma de acuerdos de voluntades que son más flexibles y de mayor agilidad para articular, con entidades como la Cámara de Comercio de Urabá, el SENA, CRIIE, Fundación Grupo Social, Bioplanta y otras organizaciones relevantes que componen todo el ecosistema empresarial de Urabá. Estos convenios no solo garantizarán el apoyo a la operación del Centro, sino también la ampliación del alcance de los servicios de asesoría y capacitación hacia zonas de difícil acceso y a poblaciones que tradicionalmente han estado excluidas del ecosistema empresarial.

### **13.2. Implementar un Sistema de Monitoreo y Evaluación Eficaz**

Un sistema de monitoreo y evaluación es fundamental para medir el impacto de las asesorías y consultorías realizadas. Se recomienda la elaboración de un Dashboard con los indicadores clave de desempeño (KPIs) (crecimiento en ventas, mejoras en las razones financieras y procesos operativos, empresas atendidas, entre otros) que se han manejado en el Centro y los que se vayan a implementar con la *Guía Metodológica* que se obtiene como resultado del presente trabajo. Este tablero de indicadores, deberá ofrecer acceso en línea que facilite la información de cómo va el Centro en tiempo real, en aras de ser revisados periódicamente y que sirvan como insumo para ajustar las estrategias de intervención del Centro. El uso de herramientas digitales para el seguimiento permitirá un mejor análisis y eficiencia operativa, optimizando la toma de

decisiones y garantizando que los resultados del Centro estén alineados con los objetivos regionales de desarrollo económico.

### **13.3. Promover la Sostenibilidad Financiera del Centro**

La sostenibilidad financiera del Centro es crucial para garantizar su operación a largo plazo, máxime cuando hay un inventario de microempresas tan grande como el de la subregión de Urabá. Se recomienda explorar y diversificar las fuentes de financiación mediante la búsqueda de fondos de desarrollo económico, donaciones de cooperación internacional y apoyo gubernamental. Además, es conveniente desarrollar un modelo de ingresos basado en la prestación de servicios premium, dirigidos a empresas en fases de expansión o que requieran asesoría avanzada. Este enfoque no solo generará ingresos adicionales, sino que permitirá adaptar el nivel de servicios a las necesidades específicas de cada empresa, logrando un mayor impacto y personalización en el servicio de consultoría.

### **13.4. Enfocar Programas de Capacitación en Innovación y Competitividad**

Dado que las microempresas de la subregión de Urabá enfrentan desafíos significativos en adaptabilidad e innovación, es fundamental que el Centro implemente programas de capacitación que fortalezcan sus competencias en estas áreas. Se recomienda la creación de talleres y cursos en temas de transformación digital, gestión de la innovación y desarrollo de estrategias competitivas. Estos programas deben estar alineados con las tendencias del mercado y deben ser impartidos por expertos con experiencia en implementación de proyectos innovadores. Esto permitirá a las empresas locales no solo adaptarse a los cambios del mercado, sino también explorar nuevas líneas de negocio o segmentos de mercado, mejorando su competitividad en el contexto local, regional y nacional.

De igual modo, se sugiere que el Centro cree y sostenga un plan estratégico de capacitación interna sobre las áreas que tradicionalmente se ofrece, donde se recapacite no solo el conocimiento base que va a transmitir al empresario, sino también, metodologías y uso de recursos, para lograr una pedagogía adaptada a las capacidades de los microempresarios y lograr que este servicio, una Consulta o Asesoría, tenga altos niveles de calidad, logrando satisfacción en el talento humano que dirige las unidades productivas que accedan a los servicios del Centro.

### **13.5. Desarrollar Estrategias de Inclusión para las Empresas en Etapas Tempranas**

Reconociendo las barreras que muchas empresas en etapas iniciales enfrentan, se recomienda que el Centro implemente programas de inclusión enfocados en facilitar el acceso gradual a sus servicios. Esto podría lograrse mediante la creación de un programa de "Acompañamiento Temprano", que incluya módulos de formación básica en gestión empresarial, finanzas y mercadeo. Estos programas no solo proporcionarán conocimientos esenciales a los emprendedores en fase de inicio, sino que también los prepararán para beneficiarse de los servicios de asesoría avanzada una vez que logren consolidarse. Con esta estrategia, se evitará que las empresas más vulnerables queden excluidas, promoviendo un crecimiento empresarial inclusivo y reduciendo el riesgo de mortalidad empresarial, puesto que los empresarios estarán más preparados para afrontar los diversos desafíos que pueden presentar el mercado y que de manera directa o indirecta enfrente la unidad productiva.

### **13.6. Fomentar una Cultura Experiencia Académica y Social**

Con el objetivo de que el Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial tenga un alcance holístico, donde articule tanto las instituciones o actores que se dedican al fortalecimiento empresarial, como las microempresas que componen este tejido, se sugiere que este sirva de plataforma para que se realicen prácticas empresariales tanto a nivel de pregrado como posgrado,

donde los practicantes puedan vivir la experiencia y colocar todo su conocimiento de calidad a disposición de la comunidad empresarial. Esto le brindaría al Centro un mayor reconocimiento y consolidarse como un referente del ecosistema, porque permite entregar no solo al tejido empresarial conocimiento de valor en distintos niveles, sino también, mejores profesionales que cuentan con una base teórica sólida y una experiencia de amplitud perceptual, que les permitirá ser profesionales competitivos, observando más allá de lo que percibe el microempresario, ofreciendo nuevas ideas y soluciones a sus distintas demandas, pero sobre todo, logrando un mayor relacionamiento y empatía con las realidades empresariales que día a día afrontan las organizaciones de la subregión de Urabá.

## 14. Referencias

Aguirre Barrera, J., & Aguirre Barrera, S. (2021). Metodologías para el desarrollo de Proyectos.

Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12237/2037>

Barbará, Y. (2021). Apuntes de cátedra: elaboración del árbol de problemas y de objetivos.

[http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/23106/BARBARA\\_2021\\_%20APUNTES%20DE%20C%C3%81TEDRA%20-%20ARBOL%20DE%20PROBLEMAS.pdf?sequence=3](http://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/23106/BARBARA_2021_%20APUNTES%20DE%20C%C3%81TEDRA%20-%20ARBOL%20DE%20PROBLEMAS.pdf?sequence=3)

Barrios-Hernández, K. D. C., Contreras-Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad

Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. Recuperado de

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>

Bind ERP (s.f.). *Administra Mejor: Herramientas 2022 para tu Empresa*. Recuperado de

<https://bind.com.mx/blog/tecnologia-en-la-nube/herramientas-administrativas#>

Cámara de Comercio de Urabá (2023). Estudio Económico 2022.

<https://ccuraba.org.co/actualidad-camara/novedades/informe-economico-2022/>

Cámara de Comercio de Urabá (2024). Informe de Gestión 2023. [https://ccuraba.org.co/site/wp-](https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2024/03/INFORME-DE-GESTION-2023-2.pdf)

[content/uploads/2024/03/INFORME-DE-GESTION-2023-2.pdf](https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2024/03/INFORME-DE-GESTION-2023-2.pdf)

Capcha, Y. A. H. (2019). Gestión por procesos hacia la calidad educativa en el Perú. *Revista*

*Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(8), 243-261. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062656>

Casadiago-Duque, Y. R., Rico-Rojas, C. F., Contreras-Cáceres, M. E., & del Mar Calderón-

Contreras, M. (2020). Diagnóstico empresarial como herramienta de competitividad en

las MiPymes de Cúcuta. *Mundo Fesc*, 10(20), 64-73.

Comfenalco (2024). Dinámica laboral Urabá Antioqueño 2024.

[https://www.comfenalcoantioquia.com.co/personas/servicios/agencia-de-  
empleo/dinamica-laboral](https://www.comfenalcoantioquia.com.co/personas/servicios/agencia-de-empleo/dinamica-laboral)

González, M. M. (2022). Áreas Funcionales de la empresa. Qué son, cuáles son y su importancia.

Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa/>

Decreto 957 (2019, 5 de junio). Presidencia de la República de Colombia (Iván Duque).

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>

Hernández-Hernández, N., & Garnica-González, J. (2015). Árbol de problemas del análisis al diseño y desarrollo de productos. *Conciencia tecnológica*, (50), 38-46.

<https://www.redalyc.org/pdf/944/94443423006.pdf>

Hillón Arias, H. A. (2023). Las metodologías más utilizadas en la gestión de proyectos y su influencia en el éxito. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12494/48410>

Ley 2069 de 2020 (2020, 31 de diciembre). Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>

Ley 1955 de 2019 (2019, 5 de mayo). Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=93970>

Ley 590 de 2000 (2000, 10 de julio). Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Mejía, M. D. C. M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Educación y educadores*, 8, 77-89. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/834/83400807.pdf>

Ministerio de Educación Nacional (2020). METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS OFICINA DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN -

- OTSI. Recuperado de [https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-407707\\_galeria\\_10.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-407707_galeria_10.pdf)
- Molinari, G. E., Alfonso, A. M., & Scaramellini, N. (2018). Las áreas funcionales en las organizaciones. *Series: Libros de Cátedra*. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69362>
- Naranjo Isaza, J. D. (2016). Prácticas de formación en la pedagogía empresarial: tensiones y encuentros con el campo pedagógico. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/5220>
- Pérez Gregorio, M. G. (2016). Las áreas funcionales de la empresa. Publicaciones Didácticas, 288-291. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/235860095.pdf>
- Portugal, V. (2017). Diagnóstico empresarial. Recuperado de <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1489>
- Rincón, F. A. (2012). El diagnóstico empresarial como herramienta de gestión gerencial. *Aglala*, 3(1), 103-120.
- Robayo Rodríguez, A. (2017). La importancia del servicio al cliente y el reflejo re las ventas en una empresa. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/16203>
- Rodrigues, N. (2023). *17 herramientas de administrativas para la gestión empresarial en 2024*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/herramientas-administrativas>
- Tobón Mejía, M. I. (2022). Revisión de los elementos de la pedagogía empresarial y su aporte a la capacitación del personal en los últimos 10 años. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/26488>
- Tschohl, J., & Soriano, C. L. S. (2001). *Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Pax mexico. Recuperado de [https://www.servicequality.net/ftp/cap1\\_servcliente.pdf](https://www.servicequality.net/ftp/cap1_servcliente.pdf)

Universidad Abierta y a Distancia de México (s.f.). Fundamentos de Administración Unidad 3.

Las Áreas Funcionales en una Organización. Recuperado de

<https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCEIT/Compartidas/FAM/U3/descargables/U3.>

[Las\\_areas\\_funcionales.pdf](#)

Universidad de Antioquia (2021). Perfil de Desarrollo Subregional Subregión Urabá de

Antioquia. Recuperado de [https://ctpantioquia.co/wp-content/uploads/2020/11/perfil-](https://ctpantioquia.co/wp-content/uploads/2020/11/perfil-subregional-uraba.pdf)

[subregional-uraba.pdf](#)

Universidad de Antioquia (s.f.). Quiénes somos. Recuperado de:

<https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/quienes-somos/>

Universidad de Antioquia (s.f.). UdeA en Urabá. Recuperado de:

<https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-regiones/uraba>

Universidad de Antioquia (2024). Diseño e Implementación de un Centro de Consultoría y

Asesoría Empresarial con enfoque de género y orientado a la gestión de la innovación en

Apartadó, Carepa y Necoclí, subregión de Urabá. Vicerrectoría de Extensión. Recuperado

de <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/extension/portafolio-social/>

Universidad CES (s.f.). ¿QUÉ ES LA GESTIÓN POR PROCESOS? Recuperado de


<https://sitios.ces.edu.co/planeacion/que-es-la-gestion-por-procesos/>

Vargas, G. V. (2006). El Servicio al cliente: ¡Más que un querer, un deber! Tec Empresarial, 1(1),

17-19.

## 15. Anexos

### 15.1. Acta de Colaboración

 <b>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</b>	<b>CENTRO DE CONSULTORÍA Y ASesoría EMPRESARIAL</b>	
	<b>ACTA DE COLABORACIÓN PARA ALIADOS</b>	
	Versión: 001	No: XXX

**ACTA DE COLABORACIÓN**

A continuación, se suscribe el acta de colaboración para fijar los términos a cumplir entre las siguientes partes. De una parte, la **UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA (UdeA) Seccional Urabá** quien, junto con la **XXXXXX**, crearon el proyecto **XXXX**, **Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial**, que es financiado por **Vicerrectoría de Extensión de la UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA** y se configura como un espacio destinado para impulsar la gestión de la innovación de emprendedores, microempresarios y pequeños productores con enfoque de género en los municipios de Apartadó, Carepa y Necoclí de la subregión de Urabá. Y la otra parte, **XXXXXXXXXXXX** quien en el marco del proyecto BUPPE fue seleccionado como **Aliado** para la ejecución de la propuesta titulada “Diseño e implementación de un centro de consultoría y asesoría empresarial con enfoque de género y orientado a la gestión de la innovación en Apartadó, Carepa y Necoclí, subregión de Urabá” (**el Proyecto**). Con base en estas consideraciones, se estipulan las siguientes cláusulas.

**PRIMERA. OBJETO:** Establecer las bases de colaboración entre la **UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA** y **XXXX**, para el desarrollo de las actividades de consultoría y asesoría empresarial indicadas en **el Proyecto**, con el fin de contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial en la subregión de Urabá, **XXXXXX**.

**SEGUNDA. COMPROMISOS:** Estos compromisos tendrán carácter vinculante para las partes que intervienen, por consiguiente a continuación se detallan los aportes que realizarán cada una:

- UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA** se compromete a efectuar un aporte en especie valorado en **XXXXX** representados en expertos y asesores para las actividades consultivas y de asesoramiento, y a facilitar el acceso a los espacios físicos que tiene dispuestos para la realización de este fin, si así la logística lo considera. A continuación, se describe el detalle del aporte en especie de la **UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**, a **el Proyecto**.

	RUBRO	VALOR
UdeA		
	<b>TOTAL</b>	

- XXXXXX** se compromete a efectuar un aporte en especie representado en espacios físicos adecuados, recursos didácticos y de servicios (tablero borrable, proyector y servicio de internet) y refrigerios para las asesorías que brindará el equipo profesional de la **UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**. A continuación, se describe el aporte en especie de **ASOCPRAUR** a **el Proyecto**.

 <b>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</b>	<b>CENTRO DE CONSULTORÍA Y ASESORIA EMPRESARIAL</b>	
	<b>ACTA DE COLABORACIÓN PARA ALIADOS</b>	
	Versión: 001	No: XXX

ASESORÍAS	APOORTE
Específica Asociación	
Grupal	

**TERCERA. REQUISITOS PARA LA ASESORÍA:** con el ánimo de prestar un servicio efectivo y de calidad, antes de cada asesoría XXXXX tendrá a su cargo las actividades para el diligenciamiento de la documentación y/o instrumentos suministrados por la **UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**. Es así como para las asesorías específicas se requiere el **Acta de Tratamiento de datos, Acompañamiento y Confidencialidad, Diagnóstico y RUT**, y para las asesorías grupales se necesitará **Acta de Tratamiento de datos, Acompañamiento y Confidencialidad**, y sujeto a consideración de la coordinación del Proyecto, **Diagnóstico y RUT**.

**CUARTA. DURACIÓN:** La duración de esta colaboración será a partir de la suscripción de la presente acta hasta que termine el trabajo establecido en la agenda programática que establezcan las partes y **máximo** hasta cuando finalice el Proyecto (XXXX).

**QUINTA. RESPONSABILIDAD:** Esta acta de carácter vinculante, refleja el compromiso entre las partes y el establecimiento de una alianza estratégica enfocada al desarrollo y fortalecimiento empresarial en la subregión de Urabá. A continuación, se establecen las firmas de los representantes de las partes.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Director Seccional Urabá Universidad de Antioquia Fecha: [Fecha de Firma]	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Representante Legal XXXXXXXXXXXX  Fecha: [Fecha de Firma]
---------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
 Coordinadora del Centro de Consultoría y Asesoría Empresarial  
**UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA**  
 Fecha: [Fecha de Firma]


  

<b>Elaboró:</b> César Augusto Cardona Palomo Practicante Administración de Empresas Fecha: [Fecha de Firma]	<b>Revisó:</b> Noslly Zeley Vélez Llanos Coordinadora del Proyecto Fecha: [Fecha de Firma]
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------


Universidad de Antioquia - Sede Apartadó - Seccional Urabá, Apartadó - Carepa Km 1

Todos los derechos reservados, prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de este documento sin el permiso expreso de la Universidad de Antioquia. Resolución Rectoral 21231 del 5 de agosto de 2005. Estatuto de Propiedad Intelectual -artículo 37-

## 15.2. Cláusulas de Acompañamiento y Confidencialidad



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**



**CLÁUSULAS DE ACOMPAÑAMIENTO**

**PRIMERA. OBJETO:** Otorgar acompañamiento al proyecto presentado por el Empresario en cuatro dimensiones del conocimiento: Administrativa, Operación, Mercadeo y Contable-Financiero; a través de un plan de intervención adaptado a las necesidades específicas del proyecto. Se aclara que el acompañamiento va dirigido a beneficiar el proyecto del Empresario, excluyendo intereses individuales. Además, este acompañamiento que brinda CCAE es de medios y no de resultados.

**SEGUNDA. DURACIÓN:** El presente acuerdo tendrá una duración máxima de 2 asesorías por área, atendiendo a lo establecido en el plan de intervención.

**TERCERA. DEBERES DE LAS PARTES:**

- **DEBERES DEL EMPRESARIO:** El Empresario se compromete a asistir y participar en la totalidad de las asesorías, capacitaciones por el CCAE. También a implementar el plan de intervención, según los lineamientos del CCAE. Asimismo, a entregar de forma oportuna, amplia y veraz, durante la vigencia del acompañamiento, los documentos, soportes e información que solicite el CCAE. Y de igual manera, ser responsable del buen uso de las herramientas proporcionadas por el CCAE y actuar de buena fe contractual, respetando la propiedad intelectual de terceros y evitando la competencia desleal. Queda PROHIBIDO que el Empresario venda o ceda información recibida sin autorización escrita del CCAE, ni utilizar la propiedad intelectual de terceros sin permiso. En caso de reclamaciones por infracciones de propiedad intelectual, el Empresario deberá exonerar de responsabilidad al CCAE e indemnizarlo por perjuicios.
- **DEBERES DEL CCAE:** El CCAE se obliga en los siguientes términos a: brindar asesoría y capacitación en gestión empresarial, poniendo a disposición los recursos que considere el CCAE para el fortalecimiento del proyecto. También a evaluar y cumplir con el plan de intervención diseñado para el Empresario. Asimismo, a garantizar el ejercicio del derecho de hábeas data del Empresario, brindando un trato amable, respetuoso e igualitario al Empresario en todos los espacios de interacción y responder de manera oportuna y completa a sus inquietudes.

**CUARTA. CAUSALES DE TERMINACIÓN:** El presente Acuerdo podrá terminar por las siguientes causas: vencimiento del proyecto del CCAE o la inexistencia de otro agente financiador, la finalización de las etapas del plan de Intervención, incumplimiento sistemático de las obligaciones derivadas del presente acuerdo por parte del Empresario, desistimiento del plan de intervención por parte del Empresario, decisión consensuada entre las partes, disolución del Empresario, violación a la propiedad intelectual pertenecientes a terceros por parte del Empresario, mal comportamiento del Empresario donde afecte la buena imagen del CCAE, cambio de domicilio del Empresario por fuera de la jurisdicción de la subregión, y verificación de falsedad en documentos aportados por el Empresario.

**QUINTA. INTERPRETACIÓN DEL ACUERDO:** Las partes se comprometen a colaborar activamente y esta acción de compromiso será el parámetro de interpretación e integración del presente acuerdo.

**SEXTA. PROHIBICIÓN DE CESIÓN:** El Empresario no podrá hacerse sustituir a ningún título en el ejercicio de los derechos o en el cumplimiento de las obligaciones de este acuerdo sin aprobación del CCAE.



**SEPTIMA. EXCLUSIÓN DE SOLIDARIDAD JURÍDICA FRENTE A TERCEROS:** No existirá régimen de solidaridad jurídica entre las partes, cada una responderá frente a terceros por las obligaciones que específicamente asume en razón del mismo.

**OCTAVA. SUPERVISIÓN:** La Universidad de Antioquia ejercerá la supervisión y control del presente acuerdo a través del coordinador del proyecto, o quien el Jefe de la división de Innovación designe, velando por su cumplimiento y tramitando cambios o prórrogas según sea necesario.



**NOVENA. DOMICILIO:** Para todos los efectos legales y por ser el lugar de cumplimiento de las obligaciones, se fija como domicilio contractual la subregión de Urabá.

#### CLÁUSULA DE CONFIDENCIALIDAD

**DÉCIMA. CONFIDENCIALIDAD:** El Empresario mantendrá una estricta confidencialidad y no divulgación sobre información que conozca dentro del proceso y que pueda afectar y/o comprometer negativamente a el CCAE y/o a terceros. Asimismo, el CCAE garantizará la reserva de la información confidencial identificada como tal y entregada por Empresario.

<b>Elaboró:</b> César Augusto Cerdona Pelomo Practicante Administración de Empresas	<b>Revisó:</b> Aura García y Mario Pastreña Unidad de Innovación UdeA en Urabá	<b>Aprobó:</b> Noelito Vélez y Jhon Espinal Coordinadores del Proyecto BUPPE
<b>Fecha:</b> 4-Abril-2024	<b>Fecha:</b> 5-Abril-2024	<b>Fecha:</b> 10-Abril-2024
Universidad de Antioquia - Sede Apartadó - Seccional Urabá, Apartadó - Carepa Km 1		
Todos los derechos reservados, prohíbe la reproducción total o parcial de los contenidos de este documento sin el permiso expreso de la Universidad de Antioquia. Resolución Rectoral 21231 del 5 de agosto de 2005. Estatuto de Propiedad Intelectual -artículo 37-		

15.3. Listas de Asistencia

 <b>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</b>	<b>CENTRO DE CONSULTORÍA Y ASESORIA EMPRESARIAL – PROYECTO BUPPE</b>  <b>LISTA DE ASISTENCIA ASESORÍAS ESPECIFICAS</b>	 <b>CÁMARA DE COMERCIO DE URABÁ</b>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



<b>Iniciativa, Proyecto y/o Empresa:</b>	<b>NIT:</b>	
<b>Emprendedor</b>	<b>Nombre completo:</b>	<b>Cedula:</b>
	<b>Teléfono:</b>	<b>Municipio:</b>
		<b>Correo electrónico:</b>

N°	Fecha	Asesor	Tema Tratado	Lugar	Municipio	Firma Emprendedor
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Todos los derechos reservados, prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de este documento sin el permiso expreso de la Universidad de Antioquia. Resolución Rectoral 21231 del 5 de agosto de 2005. Estatuto de Propiedad Intelectual - artículo 37-  
 Elaboró: César Cardona, Ana Londoño practicantes de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia, 2024.



Lista \_\_\_\_\_

 <p><b>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</b></p>	<p><b>CENTRO DE CONSULTORÍA Y ASESORIA EMPRESARIAL – PROYECTO BUPPE</b></p> <p><b>LISTA DE ASISTENCIA ASESORÍAS GRUPALES</b></p>	 <p><b>CAMARA DE COMERCIO DE URABÁ</b></p>					
<p><b>Fecha:</b> _____ <b>Lugar:</b> _____ <b>Tema-Capacitación:</b> _____ <b>Asesor:</b> _____</p>							
#	Nombre y Apellidos	Cédula	Institución que Representa	Municipio	Teléfono	Correo Electrónico	Firma
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							

Todos los derechos reservados, prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de este documento sin el permiso expreso de la Universidad de Antioquia. Resolución Rectoral 21231 del 5 de agosto de 2005. Estatuto de Propiedad Intelectual -artículo 37-  
 Elaboró: César Cardona, practicante de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia, 2024.

Lista No: \_\_\_\_\_

### 15.4. Acta de Reunión

 <b>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</b>	<b>CENTRO DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA EMPRESARIAL (CCAEE)</b> <b>ACTA DE REUNIÓN</b> Versión: 1      Página 1 de 1	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------

<b>Convoca:</b> XXXX	<b>Acta No:</b>	XXX
<b>Lugar o modalidad:</b> XXXX	<b>Fecha:</b> XX-XX-XX	<b>Hora:</b> XX: XX
<b>Asistentes:</b>		

1. **Temas programados**  
XXXX
2. **Desarrollo de la reunión**  
XXXX
3. **Compromisos**

Compromisos	Responsable	Fecha
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

4. **Responsabilidad de elaboración de acta**

Elaboró	Revisó y Aprobó
[Nombre completo]	[Nombre completo]
[Cargo]	[Cargo]
Fecha: XX-XX-XX	Fecha: XX-XX-XX

Todos los derechos reservados, prohibido la reproducción total o parcial de los contenidos de este documento sin el permiso expreso de la Universidad de Antioquia. Resolución Rectoral 21231 del 5 de agosto de 2005. Estatuto de Propiedad Intelectual-artículo 37-  
 Elaboró: César Cardona, practicante de Administración de Empresas de la Universidad de Antioquia, 2024.