

**REACTIVACIÓN DEL CONSULTORIO EMPRESARIAL EN EL CENTRO DE  
ESTUDIOS Y SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA - CES**



**JAVIER MAURICIO MOCONDINO ROSERO**

**SOFIA ALEJANDRA ZAMBRANO ARANGO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2019**

**REACTIVACIÓN DEL CONSULTORIO EMPRESARIAL EN EL CENTRO DE  
ESTUDIOS Y SERVICIOS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA - CES**



**JAVIER MAURICIO MOCONDINO ROSERO**

**SOFIA ALEJANDRA ZAMBRANO ARANGO**

**Director académico:  
HENRY RAMIREZ PARUMA  
MAG.**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
POPAYÁN  
2019**

## **DEDICATORIA**

“Nadie logra el éxito solo”. Este trabajo va dedicado a personas muy especiales, familia, amigos y profesores, que siempre han estado a nuestro lado apoyándonos y dando lo mejor de sí para que sigamos progresando personal y profesionalmente.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a nuestras familias por ser los principales promotores de nuestros sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en nosotros y en nuestras expectativas; gracias a nuestras madres por estar dispuestas a acompañarnos cada larga y agotadora noche de estudio. En las agotadoras noches en las que su compañía y la llegada de sus cafés era para nosotros de gran ayuda, gracias a nuestros padres por siempre desear y anhelar siempre lo mejor para nuestras vidas, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que nos guían en la vida.

## **ABSTRACT**

Este trabajo de grado tuvo como propósito fundamental reactivar los servicios del Consultorio Empresarial adscrito al Centro Estudios y Servicios – CES de la Universidad del Cauca. Para lo cual, se realizaron y/o desarrollaron una serie de actividades con el fin de promover un espacio de referencia académico - empresarial donde se establezcan diferentes procesos de consultoría y asesoría empresarial en diferentes áreas funcionales de la empresa; además, se instauraron los cimientos para la futura creación de lo que será la incubadora y aceleradora de empresas. Todas estas actividades se centraron en la elaboración de un plan estratégico, el diseño de objetivos e iniciativas estratégicas y el fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la apropiación de herramientas de la administración.

Cabe resaltar que el presente trabajo, junto al realizado por otros compañeros en temas enfocados en el emprendimiento, sirvieron para la aprobación y futura creación de la Unidad de Emprendimiento e Innovación - UEI del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca; fortaleciendo así aspectos del emprendimiento y del contexto empresarial en la región.

**Palabras clave:** Consultorio Empresarial, Consultorio y Asesoría empresarial, Incubadora de empresas, Aceleradora de empresas.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	9
CAPÍTULO I CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	10
1. Planteamiento del problema.....	10
1.1. Descripción del Problema. ....	10
1.2. Formulación del Problema. ....	12
2. Justificación del problema. ....	12
3. Objetivos del estudio.....	16
3.1. Objetivo general.....	16
3.2. Objetivos específicos. ....	16
CAPITULO II CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	17
4. Marco conceptual y teórico.....	17
5. Marco legal .....	25
6. Marco referencial .....	26
6.1. Nombre y logo de la Organización. ....	26
6.2 Filosofía de la Organización. ....	27
6.2.1 Misión. ....	27
6.2.2 Visión.....	27
6.2.3 Valores organizacionales. ....	27
6.3 Aspectos generales de la organización.....	27
CAPITULO III CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA .....	29
7. Contribución del trabajo.....	29
8. Resultados esperados .....	29
9. Metodología.....	30
CAPITULO IV DESARROLLO DEL TRABAJO .....	32
10. Desarrollo de las actividades realizadas en la práctica profesional .....	32
10.1. Objetivo 1: Elaborar un plan estratégico para el Consultorio Empresarial adscrito al CES. ...	32
10.1.1. Direccionamiento Estratégico. ....	34
10.1.2. Objetivos del Consultorio Empresarial. ....	35
10.1.3. Benchmarking .....	35
10.1.4. Análisis GAP. ....	50
10.1.5. Diagnostico Estratégico. ....	56
10.1.6. Análisis Estratégico.....	58
10.1.7. Cinco Por Qués. ....	63

10.1.8. Mapa Estratégico.....	64
10.1.9. Estrategia de Océano Azul.....	66
10.2. Objetivo 2: Establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades que presenta el Consultorio Empresarial. ....	85
Estructura Organizacional.....	85
Mapa de Procesos. ....	86
10.3. Objetivo 3: Reactivar el Consultorio Empresarial del Centro de Estudios y Servicios de la Universidad del Cauca. ....	88
10.4. Objetivo 4: Fortalecer la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.....	90
11. LECCIONES APRENDIDAS .....	91
12. CONCLUSIONES .....	92
13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
12. ANEXOS .....	97

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Logo Centro de Estudios y Servicios – CES .....	26
Figura 2 Cuadro Estratégico - Curva de valor Consultorios y Centros Empresariales .....	67
Figura 3 Cuadro Estratégico - Curva de valor Consultorio Empresarial .....	69
Figura 4 Participación de incubadoras de empresas en América Latina.....	73
Figura 5 Contribución de las incubadoras en los ámbitos académicos, social y empresarial .....	73
Figura 6 Sostenibilidad de los servicios ofrecidos.....	74
Figura 7 Servicios ofrecidos por las incubadoras de empresas.....	75
Figura 8 Organigrama UEI. ....	85
Figura 9 Mapa de Procesos UEI. ....	86
Figura 10 Propuesta logo Consultorio Empresarial. ....	88

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Bussiness Model Canvas Consultorio Empresarial. ....	33
Tabla 2 Proceso de Benchmarking.....	37
Tabla 3 Análisis GAP. ....	51
Tabla 4 Matriz DOFA.....	56
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	59
Tabla 6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	61
Tabla 7 Cinco Por Qués. ....	63
Tabla 8 Mapa Estratégico. ....	64
Tabla 9 Matriz ERIC – Consultorio Empresarial.....	68
Tabla 10 Perfil de las empresas gacela. ....	78

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 Valores, Misión y Visión. ....	97
ANEXO 2 Apertura Correo Institucional .....	100
ANEXO 3 Base de datos Consultorio Empresarial .....	101
ANEXO 4 Reuniones.....	102
ANEXO 5 Presentación Unidad de Emprendimiento e Innovación al DCA.....	103
ANEXO 6 Encuesta y análisis de las encuestas.....	104
ANEXO 7 Capacitación MIPG.....	115
ANEXO 8 Héroes Fest.....	116

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo al desarrollo de las fases del proceso administrativo y al precepto de Alfred Chandler “la estrategia, precede a la estructura y a los sistemas”, se establece la importancia del por qué desarrollar un plan estratégico; en donde Lumpkin y Dess (2003) entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. De igual forma, Bonilla (2003) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

De esta manera se establece que mediante la planificación estratégica se pueden enfrentar los principales problemas de las organizaciones, siendo esta “una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas peticiones”. Ministerio de hacienda (1999).

Por lo anterior, el presente trabajo se realiza con el fin de llevar a cabo un plan estratégico, realizar un diagnóstico y diseñar planes de acción que permitan promover el propósito del Consultorio Empresarial, teniendo como fin fomentar la creación de nuevos emprendimientos y el desarrollo de empresas a través de procesos de incubación y aceleración de empresas, así como también participar en la consolidación, supervivencia y el crecimiento de la pequeña y mediana empresa a través de servicios de consultoría y asesoría empresarial.

## **CAPÍTULO I**

### **CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA**

En el presente capítulo se abordan aspectos relacionados con el planteamiento del problema, su justificación, el objetivo general del presente trabajo y sus respectivos objetivos específicos.

#### **1. Planteamiento del problema**

Según Arias (2006), señala que “el planteamiento del problema consiste en describir de manera amplia la situación objeto de estudio ubicándola en un contexto que permita comprender su origen y relaciones”.

##### **1.1. Descripción del Problema.**

Las funciones básicas de cualquier universidad son la docencia, investigación y la extensión o relaciones con la comunidad, es por ello que la Universidad del Cauca en el Artículo 5: “De los objetivos” de su Estatuto General establece:

Profundizar en la formación integral de los colombianos, dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país.

Trabajar por la creación el desarrollo y la transmisión del conocimiento en todas sus formas y expresiones y promover su utilización en todos los campos para solucionar las necesidades del país.

Prestar a la comunidad un servicio con calidad, el cual hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del mismo y a las condiciones en que se desarrolla la institución.

Ser factor de desarrollo filosófico, científico, cultural, económico, político y ético en escala regional y nacional...

Estos objetivos de la Universidad del Cauca tienen como función primordial resaltar la relación con la comunidad universitaria como con la comunidad en general; y una de las principales estrategias que muchas instituciones de educación superior utilizan, son los consultorios empresariales y los consultorios jurídicos que funcionan correspondientemente dentro de cada facultad.

De acuerdo a la información obtenida del portal web de la Universidad del Cauca donde se hace referencia a los diferentes servicios a los que pueden acceder tanto integrantes de la comunidad universitaria como de la comunidad en general, se encuentra que la universidad cuenta con un Consultorio Empresarial, el cual tiene como propósito “generar desarrollo económico y social, así como contribuir al fortalecimiento de la competitividad de las organizaciones empresariales y sociales de la región, siguiendo los principios de honestidad, responsabilidad, transparencia y equidad” (Consultorio Empresarial, s.f.).

Este propósito el cual fue establecido por el profesor Héctor Alejandro Sánchez durante su periodo como director del Centro de Estudios y Servicios, CES (2012 a 2014), ha tenido una serie de complicaciones, y es que durante los últimos años sus actividades no se han desarrollado y el modelo de gestión del consultorio empresarial que “tiene como objetivo impulsar la Proyección Social entendida como el proceso mediante el cual la universidad comparte con la sociedad el conocimiento generado, apropiado y convalidado en su interior y le imprime un carácter dinámico a la relación de la institución con el entorno social” (Consultorio Empresarial, s.f.) mucho menos.

La Universidad del Cauca en virtud de lo señalado anteriormente e impulsando la proyección social en sus diferentes estamentos debe promover este tipo de espacios de referencia académico – empresarial suscitando el propósito y el modelo de gestión por el cual el Consultorio Empresarial

fue creado y como parte de la responsabilidad que tiene la universidad con su entorno; vinculando a la educación que se presta para que las personas tengan las herramientas necesarias para progresar y para que los conocimientos impartidos sean útiles para el desarrollo, la investigación y la proyección social.

### **1.2. Formulación del Problema.**

Según Tamayo (1993), la formulación de un problema consiste en la presentación oracional del mismo, es decir reducción del problema a términos concretos, explícitos, claro y precisos. En este orden de ideas, se define como problema: “El mal modelo de gestión desarrollado por el Consultorio Empresarial durante los últimos años”.

Por lo antes expuesto, y con el fin de promover el propósito del Consultorio Empresarial y poder apoyar efectivamente los diferentes procesos del mismo. Se hace necesaria la elaboración de un plan estratégico cuyo objetivo sea realizar un diagnóstico y poder establecer un plan de acción acorde a las necesidades actuales del Consultorio Empresarial.

## **2. Justificación del problema.**

El Portal de la revista Dinero, publica este interesante artículo:

¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría?

Para mantener su posición de liderazgo en los mercados, las empresas de todos los sectores industriales enfrentan permanentemente el reto del crecimiento, desafío que pueden lograr con estrategias adecuadas que les permitan incrementar sus ingresos y utilidades, garantizar los retornos financieros que demandan los accionistas y, sobre todo, ser competitivas.

Saber hacia dónde dirigir los negocios es el dilema que enfrentan las firmas y que pueden resolver en gran parte gracias a la consultoría.

Martín Soubelet, socio de Consultoría de EY en Colombia, sostiene que las compañías acuden a la consultoría porque necesitan un conocimiento experto de alguien externo que las pueda guiar eficientemente a enfrentar una determinada situación.

Por su parte, Camilo Herrera, presidente de Raddar Consumer Knowledge Group, considera que este tipo de asesoramiento especializado permite a las empresas tener claridad en su negocio, definir nuevos mercados, segmentar, lanzar con éxito productos, reposicionar marcas y muchas otras opciones dependiendo de la visión de cada organización. “Un buen ejemplo del vuelco que puede dar un negocio se puede ver en Yamaha, que hacía pianos y terminó siendo el proveedor de motos más importante del mundo”, precisa Herrera...

Dada la importancia mencionada, y de acuerdo a un imperativo legal establecido en el artículo 120 de la Ley 30 del 28 de diciembre de 1992, “Por el cual se organiza el servicio Público de la Educación Superior” indica que:

La extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La extensión incluye aspectos como: asesoría, consultoría y educación continuada, entre otras actividades, como forma para la interacción de la universidad con la sociedad y con sus egresados en la búsqueda de alternativas de solución a sus problemas.

Por lo anterior, los programas de extensión de la Universidad del Cauca cumpliendo con su función de proyección social, pretenden crear un vínculo entre la academia, la comunidad y las empresas con el fin de cumplir la misión institucional de la universidad, que expresa:

La Universidad del Cauca es una institución de educación superior pública, autónoma, del orden nacional, creada en los orígenes de la República de Colombia.

La Universidad del Cauca, fundada en su tradición y legado histórico, es un proyecto cultural que tiene un compromiso vital y permanente con el desarrollo social, mediante la educación crítica, responsable y creativa.

La Universidad forma personas con integridad ética, pertinencia e idoneidad profesional, demócratas comprometidos con el bienestar de la sociedad en armonía con el entorno.

La Universidad del Cauca genera y socializa la ciencia, la técnica, la tecnología, el arte y la cultura en la docencia, la investigación y la proyección social.

De esta forma y teniendo en cuenta que la proyección social es una de las principales actividades de las universidades colombianas, en conjunto con la docencia y la investigación. Ésta basa sus actividades en propiciar acciones e interactuar entre la academia y las realidades en las que está inmersa la Institución de Educación Superior, en aras de participar de forma dinámica en los procesos de desarrollo social que se orienten hacia un auténtico compromiso social responsable y vincule a la educación que se presta para que las personas tengan las herramientas necesarias para progresar y para que los conocimientos impartidos sean útiles para el desarrollo.

Por este motivo y entendiendo el grado de importancia y reconocimiento tanto institucional como regional que puede llegar a tener el Consultorio Empresarial para el desarrollo de una región

destacamos el caso de éxito del consultorio empresarial de la Universidad de Medellín donde se evidencia que:

Durante los semestres 2017-1 y 2017-2, el Consultorio Empresarial intervino diferentes organizaciones del sector público y privado. Estas intervenciones permitieron realizar diagnósticos empresariales a diferentes empresas e involucraron la participación de 102 estudiantes y asesores profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad. Con esta estrategia didáctica se crearon 31 proyectos de aula prácticos, desde donde se brindó acompañamiento para el fortalecimiento en diferentes áreas administrativas a las empresas participantes. A través de estos proyectos el Consultorio Empresarial busca generar un acercamiento entre las comunidades académica y empresarial.

(s.f.)

Por todos estos motivos y resaltando el reto para el alma mater, contar con un organismo formalizado que supla las necesidades y expectativas requeridas por la comunidad en temas de consultoría y asesoría; resulta importante promover las actividades del Consultorio Empresarial, donde los estudiantes, dirigidos por docentes especializados en los temas, puedan ser consultores y asesores, siendo esta una opción de desarrollo profesional y autosostenible para la Universidad del Cauca en sus políticas de extensión y proyección social.

### **3. Objetivos del estudio**

#### **3.1. Objetivo general.**

Promover un espacio de referencia académico- empresarial donde se establezcan diferentes procesos de asesoría y consultoría en diferentes áreas funcionales de las empresas, atendiendo así a las necesidades en lo referente a la gestión empresarial en la región.

#### **3.2. Objetivos específicos.**

- Elaborar un plan estratégico para el Consultorio Empresarial adscrito al CES.
- Establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades que presenta el consultorio empresarial.
- Reactivar el consultorio empresarial del Centro de Estudios y Servicios de la Universidad del Cauca.
- Fortalecer la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.

## **CAPITULO II**

### **CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA**

En el presente capítulo se abordan los conceptos que guían la realización del presente trabajo y respecto a los cuales se indaga por planteamientos teóricos.

#### **4. Marco conceptual y teórico**

Los principales conceptos y planteamientos teóricos utilizados son:

##### **4.1. Extensión Universitaria.**

El artículo 120 de la Ley 30 del 28 de diciembre de 1992, indica que:

La extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La extensión incluye aspectos como: asesoría, consultoría y educación continua, entre otras actividades, como forma para la interacción de la universidad con la sociedad y con sus egresados en la búsqueda de alternativas de solución a sus problemas.

##### **4.2. Proyección social universitaria.**

Se entiende por proyección social universitaria “una función, a través de la cual se pretende conseguir la función última de la universidad; mediante ella se busca directamente la incidencia real del quehacer universitario en el cambio social” (Proyección social, s.f.).

##### **4.3. Consultoría empresarial.**

Según Larry Greiner y Robert Metzger (2011):

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionando a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que presentan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y contribuir, si se les solicita, en la aplicación de soluciones (p.67-80).

Algunas características fundamentales de la consultoría de empresas se pueden determinar de acuerdo al tipo de servicios:

#### ***4.3.1. Servicio Profesional.***

La consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor de empresas después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales y después de haber adquirido las técnicas necesarias para resolver problemas específicos que se identifiquen en las empresas, mejorar el rendimiento en la organización y compartir la experiencia con otros respecto al conocimiento de las metas, hallazgo y síntesis de la organización; la presentación de propuestas de mejoras, la comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al cambio, la motivación del personal, la ayuda de los clientes para que aprendan de la experiencia (KUBR, 2004).

#### ***4.3.2. Servicio Consultivo.***

La consultoría en lo esencial es un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten medidas delicadas en nombre de la dirección. No tiene ninguna facultad directa para decidir cambios y

aplicarlos. De lo único que responde es la calidad e integridad de su asesoramiento: los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos (KUBR, 2004).

#### ***4.3.3. Servicio Independiente.***

Un consultor debe estar en capacidad de hacer su propia evaluación de cualquier situación, de decir la verdad, y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado (KUBR, 2004).

#### ***4.3.4. Servicio Temporal.***

La consultoría es un servicio temporal. Los clientes acuden a un consultor para que se les preste ayuda durante un periodo limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional. Los consultores no solo aportan el tiempo y los conocimientos necesarios y consagran el 100% y su atención al problema de que se trata. Sino que dejarán a la organización una vez que haya quedado completada su tarea (KUBR, 2004).

#### ***4.3.5. Servicio Comercial.***

Un profesional que se dedica a la consultoría de empresas como medio de vida tiene que cobrar unos honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes. Las empresas de consultoría venden servicios profesionales y los clientes los compran. Además de ser organizaciones de servicios profesionales, las empresas de consultoría son también simplemente empresas (KUBR, 2004).

#### **4.4. Asesoría empresarial.**

“El asesoramiento es una práctica que consiste en brindar conocimiento en algún tema. Generalmente este respaldo compromete temas de gran relevancia que requieren un conocimiento técnico muy específico” (Definición, 2018).

Hernández Celis (2009), define que la asesoría consiste en orientar, aconsejar, sugerir acciones de carácter específico al elemento que dirige la organización. Los asesores actúan como consejeros de los directivos y del personal subordinado y en virtud de ello, no tienen autoridad directa sobre ningún miembro de los departamentos en los que hacen sus investigaciones.

#### **4.5. Planeación estratégica.**

La planeación estratégica según D'Alessio Ipinza (2013), es el conjunto y secuencia de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada para la organización, ayudándola a proyectarse en el futuro. Para ello, requiere de un análisis exhaustivo y minucioso tanto interno como del entorno y la competencia, de tal manera que el estrategia comprenda todos los mecanismos involucrados y pueda desarrollar diferentes planes de acción con la intención de alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Por consiguiente, el presente trabajo está fundamentado en el proceso de formulación estratégica, que consta de unas etapas acordes con los objetivos específicos propuestos; las cuales son: direccionamiento estratégico, benchmarking, análisis GAP, diagnóstico estratégico, análisis estratégico y mapa estratégico.

#### **4.6. Direccionamiento estratégico.**

El direccionamiento estratégico incluye la filosofía organizacional, la cual está conformada por la visión, misión, objetivos y valores; Bermeo (2011), lo define como:

Un instrumento en el que se consignan los fundamentos filosóficos e ideológicos de una organización. Es útil porque permite desarrollar el proceso de administración estratégica al fijar lineamientos de carácter general para orientar el quehacer organizacional durante cierto tiempo. Sus elementos deben estar interconectados para ser marco referencial y guiador de la organización hacia la consecución de su misión, logro de su visión y el cumplimiento de objetivos.

#### **4.7. Benchmarking.**

Dado que hoy por hoy no existe una definición universal de lo que significa el termino Benchmarking. Cada autor crea una definición acorde a sus percepciones, conocimientos e inquietudes, siempre teniendo como referencia la experiencia tenida en Xerox por Robert Camp el cual define benchmarking como un “procesos de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo mejor de lo mejor y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva” (1989).

Spendollini (1992) define benchmarking como “el continuo y sistemático proceso de identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de la industria que puedan llevar a la organización a un nivel de desempeño superior”.

Por otro lado, la America Productivity and Quality Center (1993) define al benchmarking como “la práctica de ser suficientemente humilde para admitir que alguien siempre puede ser mejor en algo y a la vez ser suficientemente sabio para aprender cómo competir y poder superarlo”.

#### **4.8. Análisis GAP.**

Esta es una herramienta que permite establecer una comparativa entre el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional.

Goodstein (1998) en su libro “Planeación estratégica aplicada”, expone:

El análisis de brechas es el paso verdaderamente decisivo en el proceso de planeación estratégica aplicada, cuando se haya evaluado la probabilidad de implementar con éxito el plan. Dicho análisis representa el proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual hasta la deseada: un estimativo de qué tan grande es la “brecha”. El “análisis” responde la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrarla, para lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto. Si el análisis sugiere que no se puede cerrar la brecha, entonces se debe llevar a cabo una acción apropiada con el propósito de reducirla.

El análisis de brechas constituye la época para una toma de decisiones cuidadosa y deliberada. Si la brecha entre la condición actual y la deseada parece demasiado grande para cerrarla, entonces se hace imprescindible redefinir el futuro deseado, con un reenfoque en aquellos aspectos del modelo de la estrategia de negocios que sean realizables, o se deben desarrollar soluciones creativas para cerrar el vacío. Por cada brecha que no se puede cerrar mediante una estrategia rápida y evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y volver a trabajar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha (p. 310).

#### **4.9. Diagnostico estratégico.**

El diagnostico estratégico es el resultado de un minucioso análisis que involucra, tanto a aspectos propios de la organización como situaciones externas a ella. Serna (2010), define el diagnostico estratégico como “el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades de la misma” (p.62).

En este diagnóstico la MATRIZ DOFA (Debilidades, Oportunidades Fortalezas Amenazas) es una importante herramienta que “permitirá a la organización definir y aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir oportunamente el efecto de las debilidades y anticiparse para aprovechar sus oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas” (Serna, 2010, p.62).

#### **4.10. Océano azul.**

Es una teoría creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ambos profesores de la Escuela de Negocios INSEAD, plasmada en el libro homónimo publicado en 2005.

Según estos autores en su libro *La Estrategia del Océano Azul* definen:

Representa a las ideas que buscan crear mercados que no aparezcan en la actualidad y que, por lo tanto, son viables debido a que son oportunidades de generar un crecimiento rentable a futuro; por lo general, estos nacen a partir de los océanos rojos. El océano azul se define como aquel espacio perteneciente al mercado y que aún no ha sido utilizado o explotado, y que por consiguiente generará una oportunidad para el crecimiento rentable, que tiene muchas más ventajas.

#### **4.11. Mapa estratégico.**

Según Kaplan, Robert S. y David P. Norton (2004), en su libro *Mapas estratégicos, “cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles”* del Harvard Business School Press, Boston, definen:

El mapa estratégico del Balanced Scorecard, proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Los indicadores como la rentabilidad de la inversión (ROI, por su nombre en inglés), el valor para los accionistas, la

rentabilidad, el aumento de los ingresos y el costo por unidad son los indicadores de resultado que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracaso. La perspectiva del cliente define la propuesta de valor para clientes objetivo. La propuesta de valor proporciona el contexto para los activos intangibles creen valor. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que producen y entregan productos y servicios de calidad son altamente valiosos para la organización. Si el cliente valora la innovación y alto desempeño, entonces las habilidades, los sistemas y los procesos que crean nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren mucho valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Las perspectivas financieras y del cliente describen los resultados de la estrategia.

La perspectiva de procesos internos, identifica los pocos procesos críticos que se esperan tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo, una organización puede aumentar sus inversiones internas en investigación y desarrollo y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que puedan tener productos innovadores y de alto desempeño para sus clientes.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican que tareas (el capital humano), que sistemas (el capital de información) y que clase de ambiente (el capital organizacional) se requieren para apoyar los procesos internos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones de causa y efecto. Comenzando desde arriba, encontramos la hipótesis de que los resultados financieros solo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. La propuesta de valor para el cliente describe como generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo. Los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y, por lo tanto, de una estrategia focalizada e internamente consistente (p.59-61).

## **5. Marco legal**

Las diversas actividades y servicios prestados por un consultorio empresarial en la actualidad en el país carecen de un marco jurídico delimitado, y específico que regule el ejercicio de consultoría en todos los sectores, en otras palabras, no existe una normatividad única, sin embargo, dependiendo del campo en que se realice la consultoría, existe un marco que regula dicho ejercicio, algunas de las normas son:

- Acuerdo 009 de 1985. Por el cual se fija la estructura orgánica de la Universidad del Cauca y se determina las funciones de sus dependencias.
- LEY 30 DE 1992. Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.
- LEY 80 DE 1993. “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública” y sus decretos reglamentarios.
- LEY 872 DE 2003. Por el cual se aprueba la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad al sector público.
- Estatuto de contratación Universidad del Cauca.

- LEY 1014 de 2006. Por la cual como red regional de emprendimiento deberá trazar políticas y directrices que impulsen y fomenten la cultura de emprendimiento en la comunidad.
- LEY 1150 de 2007. En la cual se realizan modificaciones y derogación a la ley 80 de 1993.
- Acuerdo 105 de 1993. Por el cual se expide el estatuto general de la Universidad del Cauca.
- Norma técnica de Calidad ISO 9000: 2000
- Norma técnica de Calidad NTCGP 1000:2004
- Norma técnica de Calidad ISO 9001:2015
- Manual de procesos y procedimientos, NTCGP 1000:4000, Reglamentación Legal.

## **6. Marco referencial**

### **6.1. Nombre y logo de la Organización.**

El Centro de Estudios y Servicios- CES, es la unidad académico- administrativa de la facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, creado por el Consejo Superior de la Universidad del Cauca, mediante acuerdo No 009 del 8 de abril de 1985. Este tiene como fin articular la interacción entre los programas de administración de Empresas, Contaduría pública, economía y turismo con el medio social y empresarial de Popayán y el Departamento del Cauca.



*Figura 1* Logo Centro de Estudios y Servicios – CES.

Fuente: Pagina web Universidad del Cauca; <http://www.unicauca.edu.co/contables/ces>

## **6.2 Filosofía de la Organización.**

### **6.2.1 Misión.**

El Centro de Estudios y Servicios- CES, es la unidad estratégica que articula la interacción entre la facultad y el medio externo, a través de la gestión social, emprendedora y socio- académica, de esta manera, complementa la formación de profesionales idóneos y comprometidos con la región de los programas de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca.

### **6.2.2 Visión.**

Para el 2020 el Centro de Estudios y Servicios- CES, será una unidad estratégica fuerte en la interacción entre la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas y el entorno.

### **6.2.3 Valores organizacionales.**

**Compromiso:** responder de manera oportuna y eficaz a las necesidades de los usuarios y colaboradores de forma amable y efectiva.

**Calidad:** se cuenta con personal especializado, con disposición de asesorar en temas administrativos y contables, al público objetivo.

**Confidencialidad:** el equipo humano que conforma el Centro de Estudios y Servicios se compromete a garantizar la confidencialidad de los documentos presentados por empresarios, emprendedores y estudiantes, protegiendo la propiedad de la información.

**Servicio:** la disposición de servicio, es lo que distingue la atención de los usuarios en el Centro de Estudios y Servicios.

## **6.3 Aspectos generales de la organización.**

El Centro de Estudios y Servicios- CES, se creó bajo la denominación de Centro de Estudios Contables, Económicas y Administrativas, hace 29 años, su objetivo consistía en dar impulso a la

investigación en el tema de la Economía Solidaria, que fue en ese momento el referente teórico que dio origen a los actuales programas de administración de Empresas (año 1990) y Economía (año 1998).

El CES como dependencia adscrita a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca fue creada especialmente para generar dinámicas, acordes con la misión Universitaria tanto en ámbitos investigativos, académicos y sociales; lo que la hace una unidad estratégica para comunicar a la comunidad en general los avances, proyectos y gestiones de la facultad. Actualmente además de las actividades académicas y apoyo que brinda a las mismas, se planea y se llevan a cabo diversos eventos como la Feria Empresarial, Eureka, el Club de Conversación en Inglés, entre otros, los cuales en todas sus versiones se presentan resultados satisfactorios y se sobrepasan las expectativas.

### **CAPITULO III**

#### **CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA**

En el presente capítulo se abordan aspectos relacionados con la contribución del trabajo, los resultados esperados y la metodología empleada en el desarrollo del mismo.

#### **7. Contribución del trabajo**

Para la Universidad y para el Centro de Estudios y Servicios (CES) es muy importante contar con un espacio en el que estudiantes, emprendedores y empresarios puedan encontrar acompañamiento y/o asesoría para los proyectos que se encuentren o deseen llevar a cabo, y que este se encuentre adscrito a la universidad y cumpla con la política de proyección social.

Por tal razón, el trabajo a desarrollar es importante porque se pretende promover el propósito y el modelo de gestión por el cual el Consultorio Empresarial fue creado; el cual se encuentra inactivo y no presta atención o asesoría alguna, además se pretenden dejar herramientas útiles y aplicables para todos los interesados y posicionar al consultorio a nivel regional, contribuyendo y fortaleciendo siempre al desarrollo empresarial y social.

#### **8. Resultados esperados**

Resultados para El Centro de Estudios y Servicios y la Universidad del Cauca:

- Plan estratégico del Consultorio Empresarial ya realizado.
- Restructuración organizacional elaborada de acuerdo a las necesidades del consultorio empresarial.
- El Consultorio Empresarial funcionando.
- Dejar herramientas útiles y aplicables para todos los interesados en las cuestiones tratadas por el consultorio.
- Reconocimiento del consultorio empresarial por parte de la comunidad.

Resultados para el estudiante:

- Desarrollo de competencias y habilidades para establecer un Plan estratégico que ayude en la reactivación del Consultorio Empresarial.
- Profundización de competencias y habilidades para realizar una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada organización.
- Conocimiento y manejo de las actividades desarrolladas por un consultorio empresarial.
- Fortalecimiento de las prácticas pedagógicas para el desarrollo de actividades de consultoría y asesoría.
- Profundización en diversos temas relacionados con la carrera de administración de empresas.

## **9. Metodología**

El objetivo principal de este trabajo es promover un espacio de referencia académico-empresarial donde se establezcan diferentes procesos de asesoría y consultoría en diferentes áreas funcionales de las empresas, atendiendo así a las necesidades en lo referente a la gestión empresarial en la región.

Con el fin de llevar a cabo este objetivo se hace necesario la aplicación de diversas herramientas que permitan la consecución y el logro del mismo bajo la siguiente metodología:

- La Planeación estratégica, cuyo fin es el planteamiento de un conjunto de actividades que en secuencia se usan para alcanzar la visión trazada por las organizaciones.
- Direccionamiento estratégico: el cual incluye la filosofía organizacional conformada por misión, visión, objetivos y valores que permiten desarrollar los lineamientos de carácter general para orientar el quehacer organizacional durante cierto tiempo y servir de marco referencial y guiador.

- Benchmarking: se busca identificar, analizar y adaptar las mejores prácticas de la industria que pueden llevar a la organización a un nivel de desempeño, permitiéndonos aprender de otros.
- Análisis GAP: dicho análisis se efectuará como un proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual hasta la deseada: un estimativo de qué tan grande es la “brecha”. El “análisis” responderá a la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrarla, para lograr el futuro deseado dentro de un periodo propuesto.
- Diagnóstico y análisis estratégico: la aplicación de diferentes herramientas de la administración permitirá realizar un diagnóstico y análisis sobre los diferentes factores que influyen directamente en este caso.
- Mapa estratégico del Balanced Scorecard: proporcionara un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor, además de definir objetivos respecto a lo que se desea alcanzar en la gestión organizacional del mismo a través de las cuatro perspectivas.

Además, con el objeto de realizar este trabajo se hace necesario llevar a cabo un recuento histórico y documentación de todo lo referente tanto al centro de estudios y servicios como del consultorio empresarial facilitando un punto de partida.

## CAPITULO IV

### DESARROLLO DEL TRABAJO

En el presente capítulo se describe como se cumplieron cada uno de los objetivos descritos al inicio de este documento.

#### **10. Desarrollo de las actividades realizadas en la práctica profesional**

Según los objetivos planteados, se realizaron diferentes actividades para el cumplimiento de los mismos, a continuación, se observa el desarrollo de cada una de estas.

##### **10.1. Objetivo 1: Elaborar un plan estratégico para el Consultorio Empresarial adscrito al CES.**

Para el desarrollo del primer objetivo de la práctica profesional, se realizó un paneo general de los diferentes documentos, datos y actividades del Consultorio Empresarial en años anteriores. Todo esto, con el fin de obtener información pertinente y así poder construir a partir de la subjetividad un plan estratégico.

Como punto de partida se inició con la elaboración del Bussiness Model Canvas, el cual fue desarrollado como una herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proveyendo una visión global de este de manera rápida y sencilla (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, 2011). Siendo su elaboración una parte importante y necesaria para el desarrollo del trabajo; presentando los elementos claves del Consultorio Empresarial de forma clara, resumida y organizada para tener una mayor comprensión acerca de este.

A continuación, se presenta el Boussines Model Canvas desarrollado para el caso del Consultorio Empresarial (Ver Tabla 1).

Tabla 1  
 Bussiness Model Canvas Consultorio Empresarial.

<p><b>Aliados Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunidad universitaria: profesores, estudiantes, egresados, semilleros, grupos de investigación.</li> <li>- Organizaciones públicas y privadas.</li> <li>- Clúster.</li> <li>- Universidades.</li> <li>- Expertos en temas: financieros, talento humano, marketing, planeación y control, producción y operaciones, calidad.</li> <li>- Inversionistas.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Educación continua, (capacitaciones, charlas, talleres, formación y asesoramiento)</li> <li>- Incubadora y aceleradora de empresas</li> <li>- Instaurar relaciones con clientes.</li> <li>- Mercadeo.</li> <li>- Formación e investigación.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incubadoras y aceleradoras de empresas:</li> </ul> <p>Apoyo y aceleración en los procesos de empresas nuevas y jóvenes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría y asesoría empresarial:</li> </ul> <p>Consultoría y asesoría empresarial para el desarrollo organizacional.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personalizada y relaciones formales e informales.</li> <li>- Servicios profesionales de calidad.</li> <li>- Confidencialidad, efectividad e innovación.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas naturales, instituciones y entidades tanto públicas como privadas.</li> <li>- Emprendedores.</li> <li>- Públicas: alcaldías, gobernaciones, hospitales, E.S.E, contralorías.</li> <li>- Privadas: pequeñas y medianas.</li> <li>- Otros: asociaciones, cooperativas, gremios, egresados, profesores, administrativos, comunidad en general.</li> </ul>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesores.</li> <li>- Estudiantes.</li> <li>- Planta física UniCauca.</li> <li>- Equipos de oficina.</li> <li>- Recursos intelectuales.</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página UniCauca.</li> <li>- Voz a voz.</li> <li>- Radio.</li> <li>- Redes sociales.</li> <li>- Correo electrónico.</li> <li>- Eventos institucionales.</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Papelería.</li> <li>- Equipos de oficina.</li> <li>- Mantenimiento de equipos.</li> <li>- Publicidad, entre otros.</li> </ul>		<p><b>Estructura (fuente) de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de consultoría y asesoría.</li> </ul>		

Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Bussiness Model Canvas. Elaboración propia.

### 10.1.1. Direccionamiento Estratégico.

A continuación, se presenta la propuesta del Direccionamiento Estratégico creado a partir de la subjetividad para efectos de poder establecer las formas de actuar del Consultorio Empresarial frente a los diferentes cambios en el entorno. Ver Anexo 1 para mayor información.

#### **Misión.**

El Consultorio Empresarial es un espacio de interrelación entre la comunidad universitaria, su entorno local, regional y nacional; dedicado a la consultoría y asesoría empresarial en la búsqueda de generar un desarrollo económico y social, así como contribuir al fortalecimiento de la competitividad mediante la orientación y capacitación a emprendedores, empresariado y demás interesados en diferentes procesos organizacionales.

#### **Visión.**

Para el 2027 ser reconocido como un espacio de innovación y apoyo al emprendimiento, empresariado y demás interesados en todo el sur occidente colombiano, elegido por sus servicios de calidad y generación de oportunidades de crecimiento y fortalecimiento del desarrollo económico y social.

#### **Principios y Valores.**

- **Responsabilidad:** cumplimos a cabalidad con las propuestas, tiempos y compromisos adquiridos con los clientes que solicitan nuestros servicios.
- **Servicio:** lograr servir a los clientes con la mejor disposición, brindándoles un servicio de excelente calidad y orientando esfuerzos para atender y satisfacer los requerimientos y necesidades de clientes internos y externos de forma efectiva.
- **Respeto:** el Consultorio Empresarial respeta las creencias, ideas, sentimientos, filosofías y diversas personalidades de todos sus Stakeholder.
- **Honestidad:** todas las acciones del Consultorio Empresarial se relacionan y están basadas en principios y valores éticos y legales.
- **Compromiso:** el Consultorio Empresarial se compromete con todas sus actividades, actuando siempre en pro de alcanzar los objetivos propuestos por encima de lo esperado, dentro del tiempo estipulado y poniendo el máximo de nuestras capacidades con el fin de sacar adelante cada tarea propuesta.

- **Profesionalidad:** se ejercerá de manera profesional y ética cada una de las tareas, brindando asesorías y consultorías a las personas, instituciones y entidades que lo requieran.
- **Calidad:** los procesos desarrollados por el Consultorio Empresarial buscan aportar valor a los servicios prestados, diferenciándonos del resto de competidores.

### 10.1.2. Objetivos del Consultorio Empresarial.

#### Objetivo General.

El propósito del Consultorio Empresarial es generar desarrollo económico y social, así como contribuir al fortalecimiento de la competitividad de las organizaciones empresariales y sociales de la región.

#### Objetivos específicos.

- Fomentar la creación de nuevas empresas a través de procesos de incubación y aceleración empresarial.
- Participar en la consolidación, conservación y crecimiento de empresas a través de procesos de consultoría y asesoría empresarial.

### 10.1.3. Benchmarking.

Con el fin de identificar y obtener información pertinente sobre Consultorios y Centros Empresariales de las diferentes universidades del país; se hizo necesario la implementación de la herramienta del benchmarking, cuyo propósito fundamental fue identificar cuáles son las mejores prácticas en la ejecución de las actividades, los servicios prestados y las diferentes estrategias utilizadas para un mayor beneficio propio, con base en el descubrimiento de nuevas y mejores formas de hacer las cosas dentro del Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca.

Para el desarrollo de esta herramienta, se implementó el proceso diseñado por Robert C. Camp (1997), el cual propone el proceso de benchmarking que se siguió en su experiencia en Xerox, destacando la clasificación de los pasos en cuatro principales etapas: Planeación, Análisis, Integración y Acción; la fase de madurez (considera el autor) se alcanza ya que se tiene una

posición de liderazgo, y cuando las prácticas exitosas han sido integradas completamente a los procesos.

A continuación, se describen los aspectos más relevantes de siete (7) Consultorios y Centros Empresariales de diferentes universidades del país analizados según el proceso de benchmarking de Robert C. Camp (Ver Tabla 2). Iniciando de esta manera con la fase de planeación en la cual se identificó que se iba a someter a benchmarking, las instituciones comparables, el método de recolección de datos y su efectivización, resultando de esta:

- El marco de referencia.
- Actividad medio o actividad fin de la declaración de la misión.
- La comprensión y documentación del proceso de trabajo.
- Criterios de selección (Para la elección de los Consultorio y Centros Empresariales comparables).
- Fuentes de información.
- Tipo de benchmarking a realizar.
- Instituciones comparables.
- Tipo de información.
- Método de investigación.

Posteriormente en la fase de análisis se determinó la corriente de desempeño, seleccionando y evaluando los puntos fuertes de los Consultorios y Centros Empresariales líderes y el desempeño propio del consultorio, determinando la brecha de desempeño actual y proyectando los niveles de desempeño futuro, considerados de acuerdo a cada factor analizado.

Seguidamente en la fase de integración se consideró como se iban a comunicar los hallazgos de benchmarking teniendo en cuenta aspectos como: el auditorio, método de comunicación y la organización del análisis, de igual forma se establecieron las metas funcionales de acuerdo a un marco de referencia establecido por los factores o puntos fuertes de la industria.

Para la fase de acción, se recopiló todo lo obtenido en las anteriores fases de benchmarking y se utilizó como insumo para trabajar con diferentes herramientas como el GAP, EFI, EFE, Cinco Por Qué, La Estrategia del Océano Azul y Mapa estratégico, de esta manera se logró establecer objetivos, estrategias y planes de acción, tal como se muestra en las próximas páginas.

Tabla 2  
Proceso de Benchmarking.

Fase de Planeación.	
1. Identifica que se va a someter a Benchmarking.	
1.1 Marco de referencia.	Servicios de consultoría y asesoría empresarial.
1.2 Declaración de misión.	<b>Actividad medio o actividad fin:</b> consultoría y asesoría empresarial en la búsqueda de generar un desarrollo económico y social, así como contribuir al fortalecimiento de la competitividad mediante la orientación y capacitación a emprendedores, empresariado y demás interesados en diferentes procesos organizacionales.
1.3 Comprensión y documentación del proceso de trabajo.	Actualmente se cuenta con documentación desactualizada de algunas prácticas propias que necesitan de una revisión, evaluación y actualización.
1.4 Criterios de selección: para la elección de los Consultorios y Centros Empresariales universitarios comparables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funciones o procesos afines al sector al que pertenece el Consultorio Empresarial.</li> <li>- El impacto generado a las instituciones y entidades públicas y privadas.</li> <li>- Portafolio de servicios.</li> <li>- Participación de partes interesadas pertinentes (Stakeholder).</li> <li>- Estructura de financiamiento y autosostenibilidad.</li> <li>- Estrategias de gestión de alto valor.</li> <li>- Estrategias de la organización para resolver un determinado problema.</li> </ul>
2. Identificar empresas comparables.	
2.1 Fuentes de Información.	Información secundaria, datos recolectados en diferentes sitios web de los consultorios y centros empresariales existentes en las distintas universidades de Colombia.
2.2 Tipo de Benchmarking.	El tipo de benchmarking elegido es el competitivo puesto que este está centrado en la referenciación comparativa dirigida a competidores directos de mercado con la finalidad de obtener comparaciones directas y específicas entre organizaciones con base en procesos de excelencia, productos o estrategias de gestión catalogadas como de alto valor.

<p>2.3 Identificación de Consultorios y Centros Empresariales universitarios comparables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultorio Administrativo - Universidad Nacional de Colombia.</li> <li>- Consultorio Empresarial UniMedellin - Universidad de Medellín.</li> <li>- Centro Javeriano de Competitividad Empresarial - Pontificia Universidad Javeriana.</li> <li>- Consultorio Empresarial - Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.</li> <li>- Centro de Educación Continua, Consultoría y Asesoría - Universidad Autónoma de Occidente.</li> <li>- Consultorio Universidad de la Costa CUC - Universidad de la Costa.</li> <li>- Consultorio Empresarial - Universidad Santo Tomás.</li> </ul>
<p><b>3. Determinar método de recolección de datos y su efectivización.</b></p>	
<p>3.1 Tipo de información.</p>	<p>Información del dominio público: proveniente de bibliotecas, páginas web, bases de datos, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.</p>
<p>3.2 Método.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lógico inductivo: se trata de un método científico, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.</li> <li>- Inducción incompleta.</li> </ul>

Descripción de Consultorios y Centros Empresariales en Universidades de Colombia.				
Universidad.	Descripción.	Servicios.	Factores clave o puntos fuertes.	Web/ Contacto.
Universidad Nacional de Colombia - Consultorio Administrativo.	Aprovecha las oportunidades empresariales de la comunidad académica, integrándolas con las políticas, programas y proyectos de Universidad, ciudad, región y país; creando un ambiente propicio para la generación, formulación e incubación de ideas de negocio a través de la interrelación entre la comunidad universitaria, su entorno local, regional, Nacional e Internacional, con el fin de fortalecer el tejido empresarial, cultural y social del país desde la academia.	Servicios de: - Sensibilización. - Capacitación. - Acompañamiento. - Financiación. - Incubación. - Aceleración - Educación continua.	- Parque de Innovación Empresarial: Incubación de ideas de negocio y aceleración de empresas a través de la interrelación entre la comunidad universitaria, su entorno local, regional, Nacional e Internacional. - Educación Continua. - Investigación, aprendizaje y proyección social. - Líneas de servicios.	<a href="http://www.fadmon.unal.edu.co/inicio/extension/extension-en-la-facultad-de-administracion/consultorio-administrativo.html">http://www.fadmon.unal.edu.co/inicio/extension/extension-en-la-facultad-de-administracion/consultorio-administrativo.html</a>
Universidad de Medellín - Consultorio Empresarial UniMedellin.	El Consultorio Empresarial está constituido por un equipo interdisciplinario de profesores, egresados, estudiantes y personal de apoyo de diversas dependencias que la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, comprometidos en la implementación de procesos de fortalecimiento a la gestión empresarial de las empresas y la solución de problemas propios de los saberes específicos en la Administración de Empresas, mediante la apropiación de conocimientos por parte de los estudiantes bajo ambientes reales de acuerdo a las dinámicas propias de las organizaciones del entorno local, regional y nacional, con criterios de Responsabilidad, Ética y Solidaridad.	- Fortalecimiento Empresarial. - Consultorías y Asesorías. - Estructuración de Proyectos. - Formación Empresarial	- Proyección social y extensión. - Fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración. - Impulsa el desarrollo y mejoramiento de la gestión empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas mediante la formación y la capacitación.	<a href="https://www.udem.edu.co/index.php/representacion-consultorio-empresarial">https://www.udem.edu.co/index.php/representacion-consultorio-empresarial</a>

<p>Pontificia Universidad Javeriana - Centro Javeriano de Competitividad Empresarial.</p>	<p>La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas cuenta con el Centro Javeriano de Competitividad Empresarial (CJCE), el Centro actúa como una plataforma de interacción entre las empresas y la Pontificia Universidad Javeriana, promoviendo la innovación y la creatividad como motores del crecimiento económico y desarrollo social del país. Sus ejes de acción son la formación y difusión de contenidos, la aplicación práctica de la investigación, la consultoría y el desarrollo de proyectos que fortalezcan el ecosistema de innovación y creatividad en Colombia. Se desarrolló en sus inicios con el apoyo del fondo Multilateral de inversiones (Fomin), del BID.</p>	<p>Cuatro grandes áreas de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La innovación empresarial.</li> <li>- La innovación social.</li> <li>- Las industrias creativas.</li> <li>- La competitividad e innovación regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovación y creatividad como motores del crecimiento económico y desarrollo social del país.</li> <li>- Transferencia de capacidades de innovación a las empresas colombianas (grandes, medianas, pequeñas y micros).</li> <li>- Red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas.</li> </ul>	<p><a href="https://cea.javeriana.edu.co/academia/centros-investigacion-consultoria/centro-javeriano-competitividad-empresarial">https://cea.javeriana.edu.co/academia/centros-investigacion-consultoria/centro-javeriano-competitividad-empresarial</a></p>
<p>Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca - Consultorio Empresarial.</p>	<p>El Consultorio Empresarial es un escenario por medio del cual un equipo de estudiantes seleccionados con altos niveles de calidad de los semestres noveno y décimo acompañan en áreas de formación a través de cursos en Planes de Negocios, Contabilidad Básica y planes de mejoramiento para las empresas que apoyan y mediante procesos de asesorías se hace la puesta en marcha de las iniciativas empresariales y fortalecimiento a Unidades Productivas y Microempresas de la Comunidad.</p>	<p>Áreas de formación a través de cursos en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de Negocios.</li> <li>- Contabilidad Básica.</li> <li>- Planes de mejoramiento para las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyección Social y Extensión.</li> <li>- Promueve la cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad.</li> <li>- Fortalece la cultura de la empresarialidad como una responsabilidad de todos y una opción de cambio de nuestro entorno social.</li> </ul>	<p><a href="http://www.unicolmayor.edu.co/nuevo/index.php?idcategoria=3812">http://www.unicolmayor.edu.co/nuevo/index.php?idcategoria=3812</a></p>

<p>Universidad Autónoma de Occidente - Centro de Educación Continua, Consultoría y Asesoría.</p>	<p>Somos una Unidad estratégica de la Dirección de Extensión de la Universidad Autónoma de Occidente dedicados a brindar consultaría, asesoría, asistencia técnica e Interventorías, dirigidos al sector institucional y empresarial tanto público como privado. La propuesta de valor al mercado es incrementar los beneficios económicos y sociales de las empresas que nos consultan. Esta promesa se optimiza mediante un ejercicio estratégico, aplicando soluciones integrales de calidad, con seriedad, responsabilidad, ética, al más alto nivel de excelencia académica, asociados a una excelente estructura tecnológica, contando con un equipo multidisciplinario de profesionales expertos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líneas de acción en ingeniería.</li> <li>- Líneas de acción en Comunicación Social y Ciencias Sociales.</li> <li>- Líneas de acción en Administración.</li> <li>- Líneas de acción en Humanidades y Artes.</li> <li>- Líneas de acción en Ciencias Básicas y Ambientales.</li> <li>- Centro de Comercio Exterior.</li> <li>- Punto de Bolsa BVC-UAO.</li> <li>- Escuela de Turismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyección social y Extensión.</li> <li>- Vinculación de los diferentes facultades y programas académicos.</li> <li>- Líneas de servicios.</li> <li>- Innovación.</li> </ul>	<p><a href="http://www.uao.edu.co/extension/consultoria-y-asesoria-empresarial-0">http://www.uao.edu.co/extension/consultoria-y-asesoria-empresarial-0</a></p>
<p>Universidad de la Costa - Consultorio Universidad de la Costa CUC.</p>	<p>El consultorio Empresarial es una unidad académico - administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas, cuyo propósito es articular los programas adscritos a ella, con el medio social y empresarial, para dar solución a problemas reales de forma conjunta. La prestación de servicios en el consultorio se hace en forma especializada a través de la División de Consultoría, organizando los grupos de trabajo de acuerdo con las necesidades de cada proyecto.</p>	<p>Brinda atención en casos relacionados con problemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jurídicos.</li> <li>- Contables.</li> <li>- Financieros.</li> <li>- Tributarios.</li> <li>- Mercadeo.</li> <li>- Gestión empresarial.</li> <li>- Psicológicos y sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyección social y Extensión.</li> <li>- Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.</li> <li>- Estudio de los problemas encontrados a través de proyectos de investigación.</li> <li>- Desarrollo social y económico de las zonas intervenidas.</li> </ul>	<p><a href="https://www.cuc.edu.co/dpto-economia/2018-05-18-19-47-08/consultorio-empresarial">https://www.cuc.edu.co/dpto-economia/2018-05-18-19-47-08/consultorio-empresarial</a></p>

<p>Universidad Santo Tomás – Consultorio Empresarial.</p>	<p>Es una dependencia al interior de la Universidad Santo Tomás, orientada por la Facultad de Negocios Internacionales, la cual parte de la filosofía institucional Tomasina, que estará alineada con una proyección social dinámica, comprometidos con la sociedad y dispuestos a generar valor bajo los principios de la ética y la responsabilidad social; dispone para su funcionamiento de un grupo multidisciplinario de consultores, docentes, investigadores, estudiantes y egresados, que gracias al diseño e implementación de metodologías y procesos innovadores, impulsará diversos proyectos y programas de gran impacto para el desarrollo económico, social, y empresarial de las regiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrativo</li> <li>- Finanzas.</li> <li>- Talento Humano.</li> <li>- Proyectos.</li> <li>- Comercial.</li> <li>- Internacionalización.</li> <li>- Seminario Taller.</li> <li>- Desarrollo Comunitario.</li> <li>- Emprendimiento.</li> <li>- Asesorías, Consultorías y Licitaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodología de trabajo (su metodología está centrada en lo que se ha denominado Pentágono y rectángulo).</li> <li>- Alianzas estratégicas.</li> <li>- Investigación, aprendizaje y proyección social.</li> </ul>	<p><a href="http://www.ustame.edu.co/index.php/recursos/academicos/descuentos/2-uncategorised/40-empresarial">http://www.ustame.edu.co/index.php/recursos/academicos/descuentos/2-uncategorised/40-empresarial</a></p>
---	---	---	---	--

Fase de Análisis.	
4. Determinar la Corriente de Desempeño.	
4.1 Evaluación de los puntos fuertes de las empresas líderes en la industria y de su propio desempeño.	
Factores o puntos fuertes en la Industria.	Desempeño propio.
Incubación de ideas de negocio y aceleradora de empresas nuevas y jóvenes.	El Consultorio no posee un espacio en el que se apoyen los procesos de empresas nuevas y jóvenes mediante la oferta de servicios y recursos enfocados a sus necesidades.
Educación continua. (Diplomados, Programas de profundización, cursos, seminarios, talleres).	En años anteriores se fomentaban una serie de espacios (conferencias, charlas, talleres) donde se llevaban a cabo diferentes actividades que buscaban fortalecer y capacitar sobre diferentes temas de índole empresarial.
Proyección social y extensión.	Los programas de proyección social y extensión son promovidos por la Universidad del Cauca en aras de propiciar y establecer procesos permanentes de interacción e integración con agentes y sectores sociales e institucionales en busca de complementar sus programas de educación superior y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad.
Fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.	Los colaboradores del Consultorio Empresarial para el presente semestre (2018 - 2), se encuentra realizando actualizaciones en diferentes temas afines a los servicios ofrecidos por medio de diferentes capacitaciones y cursos en temas de interés por parte de la comunidad.
Innovación y creatividad como motores del crecimiento económico y desarrollo social del país.	No se posee actualmente ejes de acción que promuevan la innovación y la creatividad empresarial, ni mucho menos algún tipo de metodología que aporte en la generación de capacidades de gestión de las mismas generando un impacto negativo en el ecosistema de innovación y creatividad en Colombia.
Red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas.	El Consultorio Empresarial no dispone de ninguna red de cooperación, intercambio y/o asistencia con organismos nacionales e internacionales.

Programas de cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad y las empresas ya constituidas.	Este proceso de cooperación se realiza con fines diferentes, enfocándose en realizar convenios con entidades e instituciones con fines académicos.
Vinculación de los diferentes facultades y programas académicos.	Actualmente el Consultorio Empresarial no cuenta con la vinculación o coalición de ningún programa académico diferente al de Administración de Empresas. Lo que hace que en ciertos aspectos el consultorio tenga algunos problemas o limitantes a la hora de poder desarrollar algunos de sus procesos.
Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.	El Consultorio Empresarial no cuenta con grupos de trabajo especializados de acuerdo a las diferentes áreas de conocimiento debido a que actualmente no cuenta con un portafolio de servicios bien estructurado, ni con un gran número de colaboradores.
Metodología de trabajo.	Como colaboradores del consultorio buscamos apropiarnos de diferentes metodologías de trabajo que sirvan de apoyo para el desarrollo de las actividades y procesos que realiza el Consultorio Empresarial.

4.2 Determinar la "brecha" de desempeño actual.	
Factores o puntos fuertes en la Industria.	Tipo.
Incubación de ideas de negocio y aceleradora de empresas nuevas y jóvenes.	Brecha negativa.
Educación continua.	Brecha negativa.
Proyección social y extensión.	Brecha negativa.
Fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.	Brecha negativa.
Innovación y creatividad como motores del crecimiento económico y desarrollo social del país.	Brecha negativa.
Red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas.	Brecha negativa.
Programas de cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad y las empresas ya constituidas.	Brecha negativa.
Vinculación de las diferentes facultades y/o programas académicos.	Brecha negativa.
Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.	Brecha negativa.
Metodología de trabajo.	Brecha negativa.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brecha negativa: Cuando las prácticas externas son mejores.</li> <li>- Operaciones en paridad: Cuando no hay diferencias importantes en la práctica.</li> <li>- Brecha positiva: Las prácticas internas son superiores, por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos.</li> </ul>	

5. Proyectar los niveles de desempeño futuro.			
	Factor Clave a Observar.	Ventajas del Factor Clave.	Mejoras que puedo aplicar.
Universidad.	¿Qué proceso o que actividad ejecuta la organización, que la hace sobresalir de las demás?	¿Qué están haciendo bien dentro de este proceso o actividad, qué lo hacen sobresalir?	Según lo observado, ¿qué debo hacer o que debo aplicar para mejorar?
Universidad Nacional de Colombia - Consultorio Administrativo.	Parque de innovación empresarial: incubación de ideas de negocio y aceleradora de empresas nuevas y jóvenes.	El consultorio administrativo de la Universidad Nacional impulsa un modelo de Universidad Emprendedora abierta y vinculada con el medio mediante procesos de incubación de ideas de negocio y aceleración de empresas a través de la interrelación entre la comunidad universitaria y su entorno.	El Consultorio Empresarial creará un espacio en el que se apoyen los procesos de empresas nuevas y jóvenes mediante la oferta de servicios y recursos enfocados a sus necesidades.
	Educación continua. (Diplomados, Programas de profundización, cursos, seminarios, talleres).	Fomenta programas educativos de desarrollo empresarial dirigidos a individuos o grupos empresariales mediante programas abiertos y a la medida, para atender necesidades puntuales de formación, capacitación y mejoramiento, bien sea de sus equipos de trabajo o de sus procesos de gestión.	El Consultorio Empresarial brindará a los interesados programas de educación continua que permitan la actualización y el conocimiento básico y ampliado de las principales prácticas en diferentes temas o áreas de conocimiento empresarial.
	Proyección Social y Extensión.	Brinda un espacio donde estudiantes y profesores tengan un contacto directo con las realidades del sector empresarial de la ciudad y región; vinculando a estudiantes destacados y a profesores y egresados de la Universidad de Medellín que cuentan con amplia trayectoria y reconocimiento profesional para que dispongan voluntariamente de su tiempo, conocimiento, experiencias y aprendizajes al servicio.	El Consultorio Empresarial centrará sus actividades en temas concernientes a fortalecer el intercambio de experiencias y la difusión de conocimientos mediante procesos permanentes de interacción e integración con diferentes agentes del sector público y privado; vinculando, capacitando y motivando a diferentes colaboradores como profesores, egresados o estudiantes que posean habilidades, disponibilidad y dedicación en lo que hacen.

<p>Universidad de Medellín - Consultorio Empresarial UniMedellin.</p>	<p>Fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.</p>	<p>Mediante el fortalecimiento de conocimientos prácticos y apropiación de herramientas de la administración por parte de sus estudiantes y profesores el consultorio empresarial de la Universidad de Medellín está constantemente actualizando a empresarios en temas afines y herramientas para el buen desarrollo de su gestión empresarial.</p>	<p>Los colaboradores del Consultorio Empresarial fortalecerán sus conocimientos sobre diversos temas y herramientas de la administración que sean útiles para el desarrollo de los diferentes procesos llevados a cabo dentro del mismo.</p>
<p>Pontificia Universidad Javeriana - Centro Javeriano de Competitividad Empresarial.</p>	<p>Innovación y creatividad como motores del crecimiento económico y desarrollo social del país.</p>	<p>Sus ejes de acción son la formación y difusión de contenidos, la aplicación práctica de la investigación, la consultoría y el desarrollo de proyectos que fortalezcan el ecosistema de innovación y creatividad en Colombia.</p>	<p>Se fomentará distintos ejes de acción como la formación, la difusión de contenidos, la aplicación práctica de metodologías, el desarrollo de proyectos, etc. que promuevan la innovación y la creatividad, en busca de un impacto positivo en el crecimiento económico y desarrollo social de la región y el país.</p>
	<p>Red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas.</p>	<p>En la actualidad, el Centro Javeriano de Competitividad cuenta con una amplia red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas en Chile, España, Francia y Estados Unidos. Estas alianzas les han permitido mantener un intercambio fluido de profesores y consultores en ambas vías, la realización conjunta de proyectos y robustecer nuestra oferta en Colombia. También se ha generado una importante red de conocimiento que nos ha permitido mantenernos actualizados en los temas de interés del Centro, transferir conocimientos y mejores prácticas, así como generar una comunidad para el intercambio de experiencias y desafíos.</p>	<p>En búsqueda de expandir y fortalecer el desarrollo de las actividades del Consultorio Empresarial se establecerá redes de cooperación, intercambio y asistencia con organismos nacionales e internacionales con los cuales haya cooperación, intercambio y/o asistencia en diferentes indoles académicas, fortaleciendo la capacidad técnica y mejora de la gestión institucional.</p>

<p>Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca - Consultorio Empresarial.</p>	<p>Programas de cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad.</p>	<p>Incentiva el sentido solidario y cooperativo entre los pequeños y medianos empresarios de la comunidad a fin de consolidar cadenas productivas y adelantar investigaciones relacionadas con temas de orden económico - empresarial.</p>	<p>El Consultorio Empresarial promoverá la cooperación empresarial entre las diferentes empresas de la región; sirviendo este como un espacio para la colaboración y cooperación; incentivando diferentes investigaciones y proyectos empresariales.</p>
<p>Universidad Autónoma de Occidente - Centro de Educación Continua, Consultoría y Asesoría.</p>	<p>Vinculación de los diferentes facultades y programas académicos.</p>	<p>Aporta a la estrategia del negocio y genera un valor agregado en las diferentes áreas y sectores de la empresa.</p>	<p>En aras de establecer un espacio interdisciplinario se buscará la vinculación de otras facultades y/o programas académicos; los cuales por sus diferentes características ayuden y aporten en la generación de valor en los diferentes procesos que se desarrollaran dentro del consultorio.</p>
<p>Universidad de la Costa - Consultorio Universidad de la Costa CUC.</p>	<p>Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.</p>	<p>Realiza sus procesos de forma especializada a través de la división de las consultorías, organizando los grupos de trabajo de acuerdo con las necesidades de cada proyecto y temas en específico.</p>	<p>El Consultorio Empresarial estandarizará sus procesos y se subdividirá por grupos de trabajo que se especialicen en un área de conocimiento en específico.</p>
<p>Universidad Santo Tomás – Consultorio Empresarial.</p>	<p>Metodología de trabajo (su metodología está centrada en lo que se ha denominado Pentágono y rectángulo).</p>	<p>El consultorio empresarial de la Universidad Santo Tomás, trabaja bajo unos lineamientos filosóficos y una metodología propia, que le permiten impactar de manera positiva el entorno social y empresarial, que son por naturaleza su objeto social.</p>	<p>El Consultorio Empresarial deberá aplicar una serie de metodologías de trabajo que sirvan de apoyo para el desarrollo de las actividades y procesos que se realizan, generando un impacto positivo en el entorno social y empresarial.</p>

<b>Fase de Integración.</b>	
<b>6. Comunicar los hallazgos de Benchmarking.</b>	
6.1 El auditorio.	Profesores y estudiantes que hacen parte del Consultorio Empresarial, así como también a diferentes interesados (Stakeholder).
6.2 Método de Comunicación.	Informe y sustentación de los hallazgos encontrados.
6.3 Organización del Análisis.	En el informe se presentará un resumen de lo realizado, así como la descripción del proceso del estudio, la presentación de los hallazgos, el análisis de los mismos, y la información que sirvió de fuente.
<b>7. Establecer metas funcionales.</b>	
Marco de referencia.	Metas o expectativas futuras.
Parque de innovación empresarial: incubación de ideas de negocio y aceleradora de empresas nuevas y jóvenes.	Crear un espacio en la que se apoyan y aceleran los procesos de empresas nuevas y jóvenes mediante la oferta de servicios y recursos enfocados a sus necesidades.
Educación continua.	Brindar programas de formación y capacitación de acuerdo a las necesidades de cada institución y entidad tanto pública como privada.
Proyección social y extensión.	Centrar actividades en temas concernientes a fortalecer la interacción social y el intercambio de experiencias y la difusión de conocimientos.
Fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.	Reforzar los conocimientos de sus colaboradores sobre diferentes temas y herramientas empresariales.
Innovación y creatividad como motores del crecimiento económico y desarrollo social del país.	Fomentar distintos ejes de acción que promuevan la innovación y la creatividad dentro y fuera del Consultorio Empresarial.
Red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas.	Establecer contactos con diferentes organismos nacionales e internacionales, con los cuales haya cooperación, intercambio y asistencia en diferentes indoles académicas y/o empresariales.
Promover la cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad y las empresas ya constituidas.	Establecer alianzas y convenios con empresas donde se promueva la cooperación entre la academia y el sector empresarial.
Vinculación de las diferentes facultades y programas académicos	Concertar un espacio interdisciplinario vinculando otras facultades y/o programas académicos, reforzando los diferentes procesos que se desarrollan dentro del consultorio.
Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.	Estandarizar los procesos del consultorio mediante grupos de trabajo en las diferentes áreas de conocimiento.
Metodología de trabajo.	Aplicar ciertas metodologías de trabajo como apoyo para el desarrollo de las actividades y procesos que realiza el Consultorio Empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

Partiendo de la información obtenida en el benchmarking, se pudo identificar las mejores prácticas en la ejecución de diferentes actividades, así como aprender cómo diferentes Consultorios y Centros Empresariales han logrado desarrollar sus procesos con éxito, generando un impacto positivo tanto en su entorno social como empresarial; de esta manera, dicha información fue susceptible de examinar en el Análisis GAP, considerando estos factores como puntos de referencia para poder hacer un comparativo entre estos y el desempeño real del Consultorio Empresarial.

#### **10.1.4. Análisis GAP.**

La elaboración del Análisis GAP de acuerdo a Googstein (1998), permitió determinar los vacíos existentes o brechas que actualmente posee el Consultorio Empresarial respecto a lo que se desea alcanzar en la gestión organizacional del mismo, así como también determinar estrategias y acciones que permitan cerrar dichas brechas, siendo su aplicación oportuna y ágil en el momento de responder la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrar la brecha existente y poder lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto.

De esta manera, el resultado esperado de dicho análisis es la generación de acciones a seguir para salvar la brecha, las cuales permitirán cumplir con el objetivo deseado tal como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3  
Análisis GAP.

Brecha a analizar: Consultorio Empresarial.  Causas relevantes que determinan la brecha:	GRADO DE CUMPLIMIENTO				
	No Cumple.	Cumple Insatisfactoriamente.	Cumple Aceptablemente.	Cumple Alto Grado.	Cumple Plenamente.
Incubación de ideas de negocio y aceleradora de empresas nuevas y jóvenes.	X				
Educación continua.	X				
Proyección social y extensión.		X			
Fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.		X			
Innovación y creatividad como motores del crecimiento económico y desarrollo social del país.	X				
Red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas.	X				
Programas de cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad y las empresas ya constituidas.	X				
Vinculación de los diferentes facultades y programas académicos.	X				
Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.	X				
Metodología de trabajo.	X				

Causas relevantes que determinan la brecha.	Quiénes están involucrados en la brecha.	Expectativas.	Acciones a seguir para salvar la brecha.	Establecer los diferentes escenarios que existen para disminuir la brecha.	Recursos necesarios para disminuir o eliminar la brecha.
Innovación empresarial: incubación de ideas de negocio y aceleradora de empresas nuevas y jóvenes.	Universidad, empresas, organizaciones, emprendedores, estudiantes, profesores y demás interesados.	Crear un espacio en el que se apoyen los procesos de empresas nuevas y jóvenes mediante la oferta de servicios y recursos enfocados a sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el intercambio de experiencias y la difusión de conocimientos.</li> <li>- Identificar aquellos proyectos que tengan mayor potencial de mercado para encaminarlos hacia el sostenimiento mediante la oferta de servicios y recursos enfocados a sus necesidades.</li> <li>- Propiciar y establecer procesos permanentes de interacción e integración con agentes y sectores sociales e institucionales.</li> <li>- Diseño de estrategias, soluciones de gestión y acompañamiento a empresas nuevas y jóvenes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articulación de diferentes instancias, programas, y proyectos.</li> <li>- Grupos de estudio.</li> <li>- Semilleros de investigación.</li> <li>- Ruedas de negocio.</li> <li>- Mesas de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Recursos financieros.</li> <li>- Recursos materiales.</li> <li>- Recursos técnicos o tecnológicos.</li> </ul>
Educación continua.	Universidad, empresas, organizaciones, emprendedores, estudiantes, profesores y demás interesados.	Brindar programas de formación y capacitación de acuerdo a las necesidades de cada institución y entidad tanto pública como privada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar capacitaciones, talleres, seminarios, cursos, foros, etc.</li> <li>- Fortalecer el intercambio de experiencias y la difusión de conocimientos.</li> <li>- Capacitar y proveer de conocimientos a las instituciones y entidades que lo requieran.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de formación y capacitación dirigidos a las instituciones y entidades (talleres, seminarios, cursos, diplomados, capacitaciones, etc.).</li> <li>- Hay casi 4.000 entidades económicas en operación en el departamento (Cauca), 200 de estas con altos volúmenes operacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Recursos financieros.</li> <li>- Recursos materiales.</li> <li>- Recursos técnicos o tecnológicos.</li> </ul>

<p>Proyección Social y Extensión.</p>	<p>Universidad, estudiantes, profesores, egresados y la comunidad en general.</p>	<p>Centrar actividades en temas concernientes a fortalecer la interacción social y el intercambio de experiencias y la difusión de conocimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el intercambio de experiencias y la difusión de conocimientos.</li> <li>- Propiciar y establecer procesos permanentes de interacción e integración con agentes y sectores sociales e institucionales</li> <li>- Vincular, capacitar y motivar a los colaboradores, ya sean profesores, egresados o estudiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de estudio.</li> <li>- Semilleros de investigación.</li> <li>- Programas y actividades destinados a la formación, actualización, profundización y complementación de las diferentes habilidades y competencias en distintas áreas del conocimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Recursos financieros.</li> <li>- Recursos materiales.</li> </ul>
<p>Fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.</p>	<p>Colaboradores del Consultorio Empresarial.</p>	<p>Reforzar los conocimientos de sus colaboradores sobre diferentes temas y herramientas empresariales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener en constante actualización a los stakeholders internos sobre diferentes temas y herramientas empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de estudio.</li> <li>- Semilleros de investigación</li> <li>- Conferencias, capacitaciones, diplomados, especializaciones, maestrías, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Recursos materiales.</li> <li>- Recursos técnicos o tecnológicos.</li> </ul>
<p>Innovación y creatividad como motores del crecimiento económico y desarrollo social del país.</p>	<p>Universidad, empresas, organizaciones, emprendedores, estudiantes, profesores y demás interesados.</p>	<p>Fomentar distintos ejes de acción que promuevan la innovación y la creatividad dentro y fuera del Consultorio Empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar a los colaboradores en temas de Innovación.</li> <li>- Fortalecer el intercambio de experiencias y la difusión de conocimientos.</li> <li>- Fomentar distintos ejes de acción como la formación, la difusión de contenidos, la aplicación práctica de metodologías, el desarrollo de proyectos, etc. donde la innovación juegue el papel principal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de estudio.</li> <li>- Semilleros de investigación.</li> <li>- Programas de formación y capacitación.</li> <li>- Proyectos empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Recursos técnicos o tecnológicos.</li> </ul>

			- Trabajo articulado de estudiantes y profesores que hacen parte del Consultorio Empresarial.		
Red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas.	Organismos nacionales e internacionales.	Establecer contactos con diferentes organismos nacionales e internacionales, con los cuales haya cooperación, intercambio y asistencia en diferentes indoles académicas y/o empresariales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer redes de comunicación con diferentes entidades.</li> <li>- Identificar actores interesados en ser aliados estratégicos; que permitan a los emprendedores y empresas desarrollar y consolidar su crecimiento.</li> <li>- Trabajo articulado entre los interesados.</li> </ul>	- Eventos de índole empresarial realizados en la región y a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Recursos materiales.</li> <li>- Recursos técnicos o tecnológicos</li> </ul>
Programas de cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad.	Emprendedores, pequeños y medianos empresarios	Establecer alianzas y convenios con empresas donde se promueva la cooperación entre la academia y el sector empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer alianzas y convenios con instituciones y entidades, donde se promueva la cooperación, academia -empresa.</li> <li>- Impulsar los proyectos y/o emprendimientos de los estudiantes y egresados de la Universidad del Cauca.</li> <li>- Promoción y comunicación de los servicios que presta el consultorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eventos del programa de Administración de empresas; como la Feria Empresarial, Eureka, Gerenciarte, Técnoinovación.</li> <li>- Eventos de índole empresarial realizados en la región.</li> <li>- Crecimiento de la economía en el departamento, el cual se viene presentando gradualmente desde el año 2014.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Recursos financieros.</li> <li>- Recursos materiales.</li> <li>- Recursos técnicos o tecnológicos.</li> </ul>

<p>Vinculación de las diferentes facultades y/o programas académicos.</p>	<p>Programas académicos y facultades de la Universidad.</p>	<p>Concertar un espacio interdisciplinario vinculando otras facultades y/o programas académicos, reforzando los diferentes procesos que se desarrollan dentro del consultorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear alianzas entre las diferentes facultades y/o programas de la universidad.</li> <li>- Desarrollar técnicas de trabajo innovadoras entre las diferentes facultades, y así seguir construyendo y fortaleciendo a la universidad desde el interior hacia su entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de estudio o semilleros de investigación interdisciplinarios.</li> <li>- Mesas de Trabajo.</li> <li>- Eventos, foros, ferias universitarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Recursos materiales.</li> </ul>
<p>Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.</p>	<p>Colaboradores del Consultorio Empresarial.</p>	<p>Estandarizar los procesos del consultorio mediante grupos de trabajo en las diferentes áreas de conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formar grupos de trabajo especializados por área de conocimiento.</li> <li>- Fortalecer el intercambio de experiencias y la difusión de conocimientos.</li> <li>- Vincular, capacitar y motivar a sus colaboradores, ya sean profesores, egresados o estudiantes de pregrado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de estudio.</li> <li>- Semilleros o de investigación.</li> <li>- Programas de formación y capacitación.</li> <li>- Mesas de Trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Recursos técnicos o tecnológicos.</li> </ul>
<p>Metodología de trabajo.</p>	<p>Colaboradores del Consultorio Empresarial.</p>	<p>Aplicar ciertas metodologías de trabajo como apoyo para el desarrollo de las actividades y procesos que realiza el Consultorio Empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el intercambio de experiencias y la difusión de conocimientos.</li> <li>- Invertir en investigaciones y desarrollo constante para generar posibles nuevas metodologías, herramientas y/o procesos novedosos que puedan ser aplicadas dentro del Consultorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupos de estudio.</li> <li>- Semilleros o de investigación.</li> <li>- Mesas de Trabajo.</li> <li>- Espacios de interacción en los que se trabajen temas de interés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos humanos</li> <li>- Recursos técnicos o tecnológicos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

**10.1.5. Diagnostico Estratégico.**

*Tabla 4  
Matriz DOFA.*

DOFA	
Debilidades	Fortalezas
Proyección Social y Extensión.	Promueve la interacción entre estudiantes, profesores y comunidad en general.
Deficiencia en programas de cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad y las empresas ya constituidas.	Vinculación de estudiantes de la carrera de Administración de Empresas.
Innovación y creatividad como motores de crecimiento económico y desarrollo social del país.	Metodología de trabajo.
Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.	Fortalecimiento en la generación de los conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.
Alianzas; vinculación de las diferentes facultades y programas académicos.	Las personas que prestan los servicios en el consultorio empresarial lo hacen sin esperar una retribución a cambio/ Colaboradores del consultorio prestan los servicios sin esperar una retribución a cambio.
Falta de documentación de procesos y actividades de empalme.	
No se cuenta con red de escuelas de negocio y firmas de consultorías aliadas.	
Falta de planeación dentro del consultorio.	
Educación continua.	
Número limitado de colaboradores a la que los clientes se puedan dirigir para solicitar asesoramiento.	
Falta de un espacio de trabajo adecuado para la prestación de los servicios.	
Fomento de espacios y programas de formación y capacitación para los colaboradores del consultorio.	
Limitación de recursos financieros.	
Limitación de equipos de trabajo.	

Amenazas	Oportunidades
Existencia de otro consultorio empresarial universitario en la ciudad el cual ya se encuentra prestando sus servicios.	La carencia de capacidad por parte de las organizaciones para realizar ciertos procesos administrativos.
Incubadoras de ideas de negocio y aceleradora de empresas nuevas y jóvenes.	El crecimiento de la economía en el departamento, el cual se viene presentando gradualmente desde el año 2014.
El desconocimiento por parte de la sociedad del consultorio empresarial y los servicios que presta.	Casi 4.000 entidades económicas en operación en el departamento (Cauca), 200 de estas con altos volúmenes operacionales.
Desaceleración de los procesos de consultoría tradicionales a nivel global.	Contar con el respaldo y la imagen de la Universidad del Cauca, institución con gran trayectoria y renombre.
El desfinanciamiento a la educación superior por parte del estado.	La volatilidad de las industrias y la transformación digital representan un buen augurio y oportunidades de crecimiento.
Servicios de consultoría prestados por profesionales de diversas ramas a bajos costos.	Interés de empresas del exterior por entrar al mercado colombiano y de empresas locales por ampliar sus fronteras.

Fuente: elaboración propia.

Mediante la Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades Fortalezas Amenazas), se efectuó un diagnóstico que permitió al Consultorio Empresarial definir y aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir oportunamente el efecto de las debilidades y anticiparse para aprovechar sus oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas; recolectando así, información que serviría de insumo para el desarrollo de este mismo trabajo.

### **10.1.6. Análisis Estratégico.**

El análisis estratégico consta de dos partes: la primera es el análisis externo compuesto por la matriz de evaluación de Factores Externos (EFE) y la segunda es el análisis interno compuesto por la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), en las cuales se incluyen cuatro perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad; estas perspectivas son necesarias y tenidas en cuenta con mayor relevancia en el Mapa estratégico, ya que sugiere que las perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

#### **Matriz de evaluación de factores externos (EFE).**

Esta matriz se realizó con el fin de resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva que rodea el campo de acción del Consultorio Empresarial; para la elaboración de esta se listaron doce factores externos claves identificados previamente, en los cuales se encuentran tanto amenazas como oportunidades que afectan al consultorio y al sector en que se encuentra.

Posteriormente se le asignó un valor el cual representa la importancia relativa de dicho factor para ser exitosos en el sector en el que nos encontramos. El valor adecuado de cada factor se determina mediante la comparación de los competidores exitosos con los no exitosos, o en nuestro caso, analizando cada factor y llegando a un consenso grupal.

Finalmente se asignó una clasificación a cada factor externo clave, esto nos ayudó a identificar con cuanta eficacia están respondiendo las estrategias actuales del consultorio a dicho factor; se multiplico el valor de cada factor por la calificación dada con el fin de determinar el valor ponderado. Los valores ponderados de cada variable se sumaron para determinar el valor ponderado total del consultorio, y así poder determinar de qué manera está respondiendo el consultorio a las oportunidades y amenazas del medio (Ver Tabla 5).

Tabla 5  
Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

EFE				
Perspectivas	Factor Clave	Peso	Calificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
Comunidad universitaria y Comunidad en general.	Contar con el respaldo y la imagen de la Universidad del Cauca, institución con gran trayectoria y renombre.	0,1	3	0,3
Proceso Internos/ Lo que hacemos.	La carencia de capacidad por parte de las organizaciones para realizar ciertos procesos administrativos.	0,1	2	0,2
Aprendizaje y Crecimiento.	La volatilidad de las industrias y la transformación digital representan un buen augurio y oportunidades de crecimiento.	0,05	2	0,1
Financiera / Recursos económicos.	El crecimiento de la economía en el departamento, el cual se viene presentando gradualmente desde el año 2014.	0,09	2	0,18
	Interés de empresas del exterior por entrar al mercado colombiano y de empresas locales por ampliar sus fronteras.	0,06	1	0,06
	Casi 4.000 entidades económicas en operación en el departamento (Cauca), 200 de estas con altos volúmenes operacionales.	0,09	1	0,09
<b>Amenazas</b>				
Comunidad universitaria y Comunidad en general.	Existencia de otro consultorio empresarial universitario en la ciudad el cual ya se encuentra prestando sus servicios.	0,09	2	0,18
	Existencia de espacios de formación y apoyo a la creación de ideas de negocio. (Incubadoras y aceleradora de empresas).	0,12	2	0,24
Proceso Internos/ Lo que hacemos.	El desconocimiento por parte de la sociedad del consultorio empresarial y los servicios que presta.	0,1	2	0,2
	Desaceleración de los procesos de consultoría tradicionales a nivel global.	0,09	1	0,09
Aprendizaje y Crecimiento.	El desfinanciamiento a la educación superior por parte del estado.	0,05	1	0,05
Financiera / Recursos económicos.	Servicios de consultoría prestados por profesionales de diversas ramas a bajos costos.	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>1,77</b>

Nota: Peso: 0,0 sin importancia; 1,0 muy importante. Clasificación: Con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde: 4 respuesta excelente, 3 respuesta por encima del promedio, 2 respuesta de nivel promedio, 1 respuesta deficiente.

Conclusión/Resultado: el total del valor ponderado, es 1,77; lo cual indica que el Consultorio Empresarial se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

### **Matriz de evaluación de factores internos (EFI).**

Esta matriz es una herramienta para la formulación de la estrategia; en esta se resumen y evalúan las principales fortalezas y debilidades de las organizaciones, al tiempo que proporciona una base para identificar y evaluar el terreno y conocer la realidad y el contexto de la misma.

Por lo anterior y con el fin de saber el estado actual del consultorio internamente se realiza el desarrollo de esta matriz de la siguiente forma: se identificaron y enumeraron los factores internos clave que se consideran de relevancia para el funcionamiento interno del consultorio, incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Posteriormente se le asignó un valor a cada factor, el cual indica la importancia relativa de este para que el consultorio sea exitoso en su campo; estos van de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquellos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos.

Posteriormente, se le asignó una clasificación de uno a cuatro a cada factor, indicando si la debilidad es mayor o menor y si la fortaleza es mayor o menor, estas basadas en el consultorio; finalmente se multiplico el valor de cada factor por la clasificación dada con el fin de determinar el valor ponderado para cada uno; los valores ponderados de cada variable se sumaron para determinar el valor ponderado total del consultorio y así saber el estado interno de este (Ver Tabla 6).

Tabla 6  
Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

EFI				
Perspectivas	Factor Clave	Valor	Calificación	Valor Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
Comunidad universitaria y comunidad en general.	Promueve la interacción entre estudiantes, profesores y comunidad en general.	0,07	4	0,28
Procesos Internos/Lo que hacemos.	Vinculación de estudiantes de la carrera de Administración de Empresas.	0,06	4	0,24
	Metodología de trabajo	0,05	3	0,15
Aprendizaje y Crecimiento.	Fortalecimiento en la generación de los conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.	0,05	4	0,2
Financiera / Recursos económicos.	Colaboradores del consultorio prestan los servicios sin esperar una retribución a cambio.	0,04	4	0,16
<b>Debilidades</b>				
Comunidad universitaria y comunidad en general.	Proyección Social y Extensión.	0,04	2	0,08
Procesos internos/Lo que hacemos.	Deficiencia en programas de cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad y las empresas ya constituidas.	0,04	2	0,08
	Innovación y creatividad como motores de crecimiento económico y desarrollo social del país.	0,04	1	0,04
	Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.	0,04	1	0,04
	Alianzas; vinculación de las diferentes facultades y programas académicos.	0,04	2	0,08
	Falta de documentación de procesos y actividades de empalme.	0,06	1	0,06
	No se cuenta con red de escuelas de negocio y firmas de consultorías aliadas.	0,04	2	0,08
	Falta de planeación dentro del consultorio.	0,07	1	0,07
	Educación continua	0,06	2	0,12

Aprendizaje y Crecimiento.	Número limitado de colaboradores a la que los clientes se puedan dirigir para solicitar asesoramiento.	0,04	1	0,04
	Falta de un espacio de trabajo adecuado para la prestación de los servicios.	0,04	1	0,04
	Fomento de espacios y programas de formación y capacitación para los colaboradores del consultorio.	0,09	1	0,09
Financiera / Recursos económicos.	Limitación de recursos financieros.	0,08	1	0,08
	Limitación de equipos de trabajo.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>1,98</b>

Nota: Peso: 0,0 sin importancia; 1,0 muy importante. Clasificación: 1 debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza mayor.

Conclusión/Resultado: El total del valor ponderado es 1,98; lo cual indica que el consultorio empresarial se encuentra por debajo del promedio y es débil internamente, por lo tanto, se debe trabajar en fortalecer los factores que lo lleven a una posición interna sólida.

### 10.1.7. Cinco Por Qués.

Con el fin de dar continuidad a los hallazgos obtenidos en las matrices EFE y EFI, se implementó la matriz de los Cinco Por Qués; de esta manera se exploraron las relaciones de causa-efecto que generan cada uno de los problemas en particular (Ver Tabla 7) con el objeto de determinar la causa raíz de los factores con mayor ponderación de cada perspectiva de estas matrices.

*Tabla 7*  
*Cinco Por Qués.*

Perspectiva	Factor relevante que incide en la brecha	Cinco Por Qués	Causa Raíz
Comunidad universitaria y comunidad en general.	El Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca no ha sido considerado como un espacio para afianzar la presencia de la universidad en la región.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.No ha sido considerado como un espacio de referencia académico empresarial donde se pueden llegar a promover la investigación, el desarrollo y la proyección social.</li> <li>2.No hay un trabajo en conjunto entre iniciativas públicas, privadas y académicas que fortalezcan el emprendimiento, creación y desarrollo de empresas.</li> <li>3. No se ha logrado consolidar como un propósito colectivo entre la universidad, emprendedores y empresariado.</li> </ol>	No se ha logrado consolidar como un propósito colectivo entre la universidad, emprendedores y empresariado.
Procesos internos / Lo que hacemos.	Desconocimiento por parte de la sociedad del Consultorio Empresarial y los servicios que presta.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.No se ha llevado a cabo un plan de medios.</li> <li>2.No se tiene un portafolio de servicios determinado.</li> <li>3.No se tienen establecidos sus procesos y procedimientos.</li> </ol>	No se tienen establecidos sus procesos y procedimientos.
Aprendizaje y Crecimiento.	El Consultorio Empresarial no fomenta espacios y programas de capacitación para los colaboradores del mismo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.No cuenta con áreas de trabajo definidas.</li> <li>2.No se cuenta con personal de planta y de apoyo dentro del consultorio.</li> <li>3.El personal está en constante rotación.</li> </ol>	El personal está en constante rotación.
Financiera / Recursos económicos.	Limitación de recursos financieros.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Inexistencia de políticas financieras claras dentro de la universidad.</li> <li>2.Deficientes técnicas gerenciales en el estamento administrativo de la universidad.</li> </ol>	Deficientes técnicas gerenciales en el estamento administrativo de la universidad.

### 10.1.8. Mapa Estratégico.

Tomando como referencia el libro “Mapa Estratégico” de Kaplan, Robert S. y David P. Norton, se elaboró un Mapa estratégico (Ver Tabla 8), el cual permitió obtener claridad y consenso alrededor de los objetivos estratégicos de cada perspectiva, desarrollar liderazgo y fijar metas e iniciativas, para balancear de forma estratégica la situación actual y suministrar la dirección futura del Consultorio Empresarial.

*Tabla 8  
Mapa Estratégico.*

Perspectiva	Causa Raíz	Objetivos Estratégicos	KPI	Fórmula	Meta	Iniciativas Estratégicas
Comunidad universitaria y comunidad en general.	No se ha logrado consolidar como un propósito colectivo entre la universidad, emprendedores y empresariado.	Consolidar un espacio en el que confluyan las diferentes ideas e iniciativas de los interesados y/o involucrados (Universidad, Emprendedores y empresariado).		# Iniciativas Estratégicas planteadas/ # iniciativas cumplidas.	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar de manera activa en los eventos realizados por la facultad.</li> <li>- Establecer canales de comunicación.</li> <li>- Delegar encargados para hacer seguimiento a esta tarea.</li> </ul>
Procesos internos / Lo que hacemos.	No se tienen establecidos sus procesos y procedimientos.	Crear un manual de procesos y procedimientos para el consultorio.	Gestión del Talento Humano	# Iniciativas Estratégicas planteadas/ # iniciativas cumplidas.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar el manual de procesos y procedimientos.</li> <li>- Socializar el manual de procesos y procedimientos elaborado.</li> <li>- Capacitar a colaboradores del consultorio sobre este manual.</li> <li>- Evaluar el manual de procesos y procedimientos.</li> </ul>

Aprendizaje y Crecimiento.	El personal está en constante rotación.	Establecer un proceso de vinculación fija para colaboradores, estudiantes y profesores.		# Iniciativas Estratégicas planteadas/ # iniciativas cumplidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar un espacio con los equipos necesarios.</li> <li>- Crear lineamientos de contratación.</li> <li>- Elaborar un plan de incentivos.</li> <li>- Elaborar el documento formal.</li> </ul>
Financiera / Recursos económicos.	Deficientes técnicas gerenciales en el estamento administrativo de la universidad.	Elaborar un plan financiero pertinente a las necesidades del consultorio.	Plan Financiero.	# Iniciativas Estratégicas planteadas/ # iniciativas cumplidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listar los diferentes servicios prestados por el consultorio.</li> <li>- Establecer tarifas adecuadas para el portafolio de servicios.</li> <li>- Elaborar un presupuesto financiero.</li> <li>- Elaborar un plan de destinación de recursos.</li> </ul>

Fuente: Kaplan, Robert S. y David P. Norton (2004). Mapa Estratégico. Elaboración propia.

### **10.1.9. Estrategia de Océano Azul.**

Con el fin de crear un nuevo espacio en el que la competencia no tenga importancia sino el innovar, se llevó a cabo “La estrategia de océano azul” (en inglés, Blue Ocean Strategy); teoría creada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, ambos profesores de la Escuela de Negocios INSEAD.

Mediante esta teoría se buscó que el Consultorio Empresarial no llegase a establecerse en un Océano Rojo, donde las empresas compiten por la cada vez menor demanda existente en una guerra continua de precios, sino más bien en un Océano Azul, donde se puede encontrar nuevos mercados y nuevos clientes ofreciéndoles propuestas de valor diferentes a las de la competencia, y por tanto diferenciándose y ganando nuevas cuotas de mercado.

De esta manera, dejando de mirar hacia lo habitual dentro de los Consultorios y Centros Empresariales, y dirigir más bien nuestra mirada hacia las alternativas y la innovación; se desarrolló las herramientas de Cuadro estratégico (Ver Figuras 2 y 3) y Matriz ERIC (Ver Tabla 9), con el fin de poder crear un Océano Azul para el caso del Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca.

#### **Cuadro Estratégico.**

Con el objetivo de capturar el esquema actual de los Consultorios y Centros Empresariales de mayor interés y a fin de arrojar luz sobre las variables alrededor de las cuales compite este sector actualmente, y sobre lo que los clientes o interesados reciben por los servicios que estos les ofrecen; se desarrolló el Cuadro Estratégico – Curva de valor Consultorios y Centros Empresariales universitarios (Ver Figura 2); Entendiéndose por Curva de Valor el componente básico del Cuadro Estratégico que constituye una representación gráfica del desempeño relativo

de una compañía en lo referente a las variables de su competencia en el sector o la industria al que esta pertenezca.

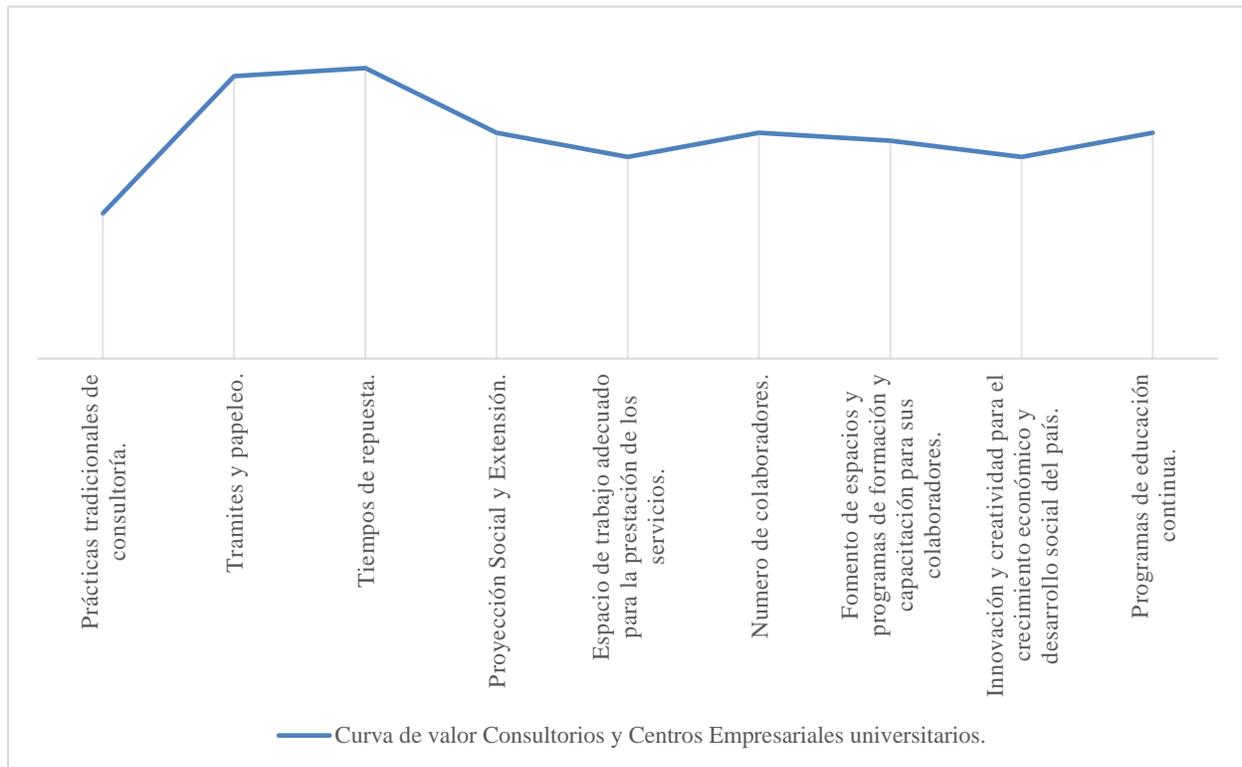


Figura 2 Cuadro Estratégico - Curva de valor Consultorios y Centros Empresariales.

Fuente: W. Chan Kim y René Mauborgne (2005). La estrategia del Océano azul.

Elaboración propia.

El Anterior cuadro estratégico se enfoca en una perspectiva global acerca de los Consultorios y Centros Empresariales universitarios, además de que muestra el perfil estratégico del sector, plasmando con toda claridad las variables que inciden en la competencia en el presente y posible futuro; conjuntamente revela las variables en las cuales estos invierten como parte de su estrategia y como podrían invertir en ellas en el futuro.

**Matriz ERIC.**

Ya establecido el cuadro estratégico donde se enfoca una perspectiva global acerca de los Consultorios y Centros Empresariales universitarios, se realizó la Matriz ERIC – Consultorio Empresarial (Ver Tabla 9); la cual estimula a las compañías o en este caso al Consultorio Empresarial a hacer cuatro preguntas y actuar con respecto a las mismas a fin de crear una nueva curva de valor.

Los resultados de dichas preguntas las encontramos a continuación:

*Tabla 9  
Matriz ERIC – Consultorio Empresarial.*

ELIMINAR	CREAR
Prácticas tradicionales de consultoría.	Incubadora y aceleradora de empresas nuevas y jóvenes.
	Red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas.
	Programas de cooperación empresarial entre empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad.
	Programas de educación continua.
	Espacio de trabajo adecuado para la prestación de los servicios.
REDUCIR	INCREMENTAR
Tramites y papeleo.	Proyección Social y Extensión.
Tiempos de repuesta.	Número de colaboradores.
Falta de planificación dentro del Consultorio Empresarial.	Fomento de espacios y programas de formación y capacitación para los colaboradores del Consultorio Empresarial.
El desconocimiento por parte de la sociedad del consultorio empresarial y los servicios que presta.	Innovación y creatividad para el crecimiento económico y desarrollo social del país.
	Alianzas; Vinculación de las diferentes facultades y/o programas académicos.
	Fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.
	Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.
	Apropiación de metodologías para la prestación de servicios.

Fuente: W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005). La estrategia del Océano azul.

Elaboración propia.

Una vez establecida la Matriz ERIC se continuó con el desarrollo de Cuadro Estratégico - Curva de Valor Consultorio Empresarial (Ver Figura 3); estableciendo cómo debería ser el Consultorio Empresarial con base en las observaciones y el análisis, estableciendo cuáles serán sus focos, su divergencia y su mensaje contundente.

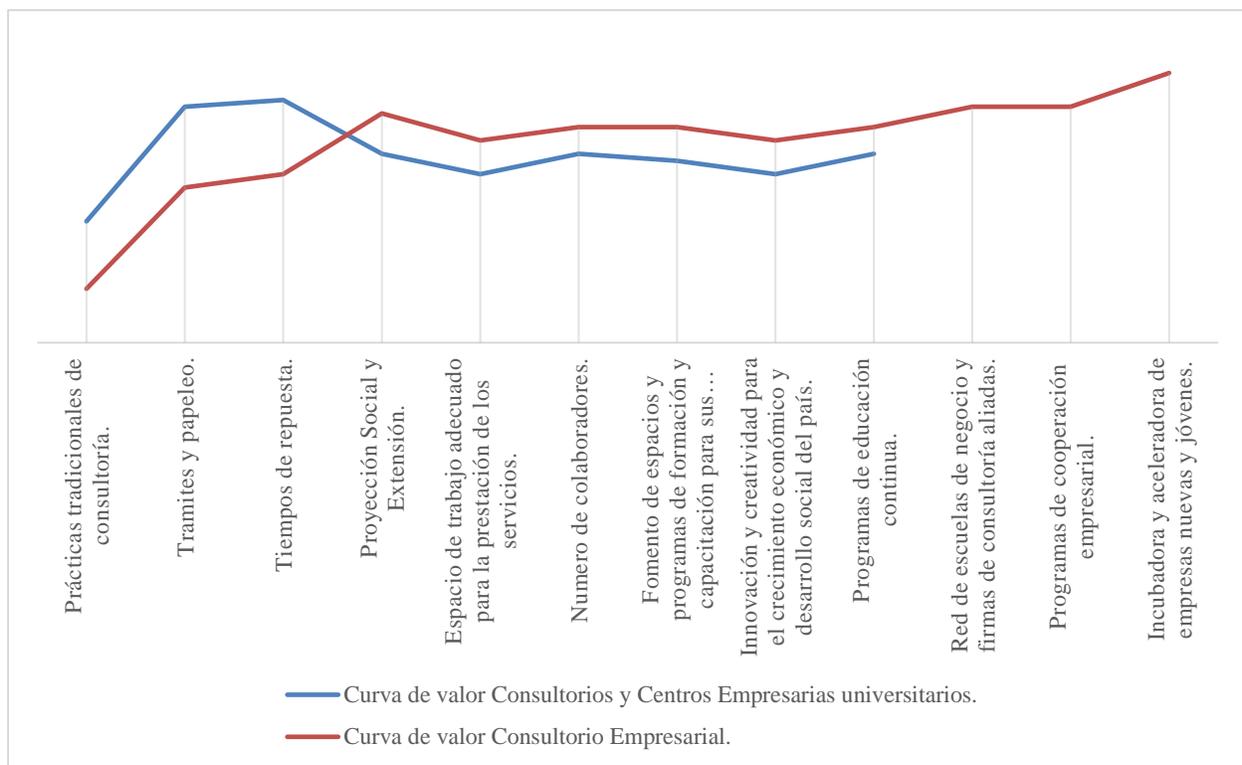


Figura 3 Cuadro Estratégico - Curva de valor Consultorio Empresarial.

Fuente: W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005). La estrategia del Océano azul. Elaboración propia.

Una vez establecido los focos en los cuales el Consultorio Empresarial hará énfasis para innovar y brindar nuevas alternativas frente a su entorno competitivo y social; establecimos uno de ellos como de mayor importancia a la hora de poder realizar la reactivación del consultorio empresarial. Este es el caso de la Incubadora y Aceleradora de empresas nuevas y jóvenes, de las cuales haremos una aproximación gracias a los estudios desarrollados por el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA (2014), en su artículo titulado “Innovación y emprendimiento a la

luz del contexto Latinoamericano. Guía de mejores prácticas para el impulso de la actividad emprendedora basada en la innovación” exponiendo información y el impacto obtenido por las Incubadoras y Aceleradoras dentro del contexto latinoamericano.

A continuación, se muestra alguna información relevante de dicho artículo.

## **Incubadora.**

### **Concepción general de Incubadora.**

Para este concepto algunas instancias describen las siguientes concepciones:

- La NBIA (2008) describe que la incubadora es un espacio en la que se apoyan y aceleran los procesos de empresas nuevas y jóvenes mediante la oferta de servicios y recursos enfocados a sus necesidades.
- Para el Sistema Nacional de Aprendizaje en Colombia, SENA (2007) se considera que una Incubadora de empresas es una entidad dedicada a acelerar la creación, crecimiento y consolidación de empresas innovadoras (Quemba Aljure y De Argáez, 2007). La misma fuente afirma que estas entidades por lo general, se articulan de apoyo interinstitucional formado por entidades públicas, educativas y privadas.
- Por otro lado, la Secretaría de Economía en México (2014) considera que una incubadora de empresas es un centro de atención que busca orientar y asesorar a los emprendedores para hacer realidad una idea de negocio,
- Ibarra (2011) toma como punto partida la propuesta del Banco Mundial y considera que “Una incubadora es un proceso público y/o privado, emprendedor, económico y social diseñado para fomentar las ideas comerciales y empresas de nuevo inicio, por medio de estrategias y programas integrales de apoyo que permitan acelerar su crecimiento y éxito” (p.1).

Ante estas perspectivas se reconoce que una incubadora es una acción en la que el trabajo en conjunto entre iniciativas públicas, privadas y académicas fortalecen el emprendimiento, con la finalidad de acompañar de una manera enfocada los procesos de creación y puesta en marcha de las empresas a fin de generar un ambiente privilegiado para su desarrollo.

### **Antecedentes de las Incubadoras de Empresas.**

El origen de la primera incubadora se tiene registrado en la ciudad de Nueva York en el Centro industrial de Batavia, en el año de 1959, cuando la comunidad se enfrentó al cierre de la planta de la empresa Ferguson; la cual era el sustento de la ciudad. Ante esta situación la familia Mancuso adquiere la propiedad en la que se ubicaba la empresa Ferguson, divide la propiedad en espacios y ofrece estancias a precio accesibles para la instalación de múltiples empresas. Así también, brinda servicios de asesorías especializadas y funge como aval de las empresas que se hospedaban en el inmueble (NBIA, 2008; Cruz, 2005). (NBIA, 2008) & (Cruz, 2005).

La NBIA (2008) considera que el concepto de incubadora de Empresas fue utilizado por primera vez en Silicon Valley California, en la década de los 50's y con esta acción; se da pauta para formalizar la estructura actual de una incubadora de empresas.

En 1985 oficialmente se funda la NBIA (National Business Incubation Association) la cual detona el movimiento de las incubadoras en el mundo, con la finalidad que las comunidades alcancen sus metas de desarrollo económico (citado en Barroeto (2007) así como crear un ambiente de mayor protección para la creación e implantación de nuevas empresas.

En América Latina el impulso de las incubadoras permeo en primera instancia en países como Brasil y México hasta la década de los 90's. Específicamente en Colombia los procesos de incubación datan del año 1994 (Quemba Aljure y De Argáez, 2007; Ramos, Ruiz, Moreno, Cuello, y Gómez Núñez, 2012). Como se observa, la llegada de la región a los procesos de incubación es

reciente, lo cual favorece el diseño de metodologías acorde a los contextos y objetivos de cada localidad.

### **Modelos de incubación.**

Un modelo, es una abstracción de la realidad la cual permite operar la participación de las incubadoras, en función a los requerimientos de los emprendedores. Estos modelos han cambiado a través del tiempo. Lalka (citado en (Pérez y Márquez, 2006) reconoce tres momentos en su evolución, los cuales van desde sólo ser una institución huésped y en su momento proporcionar servicios complementarios. En segunda instancia consiste en diferenciar el servicio otorgando ya sea en ámbito tecnológico, económico y como tercer momento es enfocar los aspectos de innovación en diversos sectores más allá del industrial.

La importancia de describir estas etapas es ubicar y reconocer la situación actual de las incubadoras y en su momento diseñar acciones que contribuyan en la región a la creación de empresas, fomento el empleo y la estimulación de la transferencia de tecnología entre universidad y empresa (Pérez y Márquez, 2006).

A continuación, se describe la situación de las incubadoras participantes en el Primer Encuentro Internacional de Innovación y Emprendimiento.

### **Las incubadoras, estrategias para el fortalecimiento del ecosistema emprendedor.**

#### **Participación de incubadoras de empresas en América Latina.**

En la Figura 4, se observa que de las 14 instituciones participantes en el Congreso Latinoamericano de Emprendimiento el 57 %, cuenta con procesos de incubación de empresas dentro de su estructura organizacional y forman parte del ecosistema de emprendimiento. El 43%

a pesar de que realizan alguna actividad emprendedora no cuenta expresamente con un proceso de incubación.



*Figura 4* Participación de incubadoras de empresas en América Latina.

Fuente: Innovación y emprendimiento a la luz del contexto latinoamericano.

**Contribución de las incubadoras en los ámbitos académico, social y empresarial.**

En relación a la participación de las incubadoras de empresas en los diversos ámbitos del ecosistema emprendedor se visualizan tres espacios en las que contribuyen. Dichos espacios no son excluyentes sino son complementarios, por lo que las incubadoras pueden impactar el ámbito empresarial, académico y/o social, lo cual se puede apreciar en la Figura 5.



*Figura 5* Contribución de las incubadoras en los ámbitos académicos, social y empresarial.

Fuente: Innovación y emprendimiento a la luz del contexto latinoamericano.

En la anterior se visualiza que el 12% de las incubadoras tienen impacto o filosofía social, el 38% de las incubadoras intervienen en el ámbito empresarial y el mayor porcentaje (50%) impacta el ámbito académico.

### **Sostenibilidad de los servicios ofrecidos.**

En la Ilustración 6 se identifica que, entre los responsables de las incubadoras, su interés de que los servicios que se ofrecen sean sostenibles, es decir, que los emprendedores costeen los servicios recibidos. Se identificó que el 62% de las incubadoras perciben un ingreso de parte de los emprendedores. Esta información es relevante debido a que algunos participantes mencionan que los emprendedores no reconocen un valor agregado al incubar su proyecto y por lo consiguiente no están preparados para invertir en los servicios que se ofrecen.



*Figura 6* Sostenibilidad de los servicios ofrecidos.

Fuente: Innovación y emprendimiento a la luz del contexto latinoamericano.

### **Servicios ofrecidos por las incubadoras participantes.**

Los servicios ofrecidos por la incubadora de empresas son variables en función a la etapa en la que se encuentran los emprendedores, destacando los servicios de tutoría y asesoría con un 25% y 28% respectivamente. Así también, es importante reconocer el valor agregado que dan algunas

incubadoras como el contacto con clientes (7%) y espacios dentro la institución para incubar sus empresas (11%), información que se plasma en la Figura 7.



*Figura 7* Servicios ofrecidos por las incubadoras de empresas.

Fuente: Innovación y emprendimiento a la luz del contexto latinoamericano.

### **Aceleradora de Empresas.**

Las empresas de acelerado crecimiento o crecimiento exponencial son aquellas que crecen notablemente más que sus similares, ya sea en ventas, empleos, sus utilidades u otros factores o combinación de ellos (Acs y Muller, 2008; Yim, 2008).

Es importante resaltar que el crecimiento acelerador o exponencial no es un fenómeno común. Algunos datos sitúan esto en una de cada siete empresas lo presentan (Barringer, Jones y Neubaum, 2005), mientras que otros establecen (Sims y O'Regan, 2006) que, en países industrializados y de primer mundo como Gran Bretaña es del 2%, en USA de entre el 3 y el 5%.

En el contexto latinoamericano no escapa de la realidad anterior, hay baja expectativa de crecimiento en los emprendimientos son más por necesidad que por oportunidad (Amorós, 2001).

De acuerdo con algunos autores, se ha incrementado el interés por este tipo de empresas y la temática que conlleva su estudio, la cual nos lleva a afirmar que existen cuatro debates abiertos en el mundo académico al respecto (Leiva y Alegre, 2012). Estos cuatro debates se mencionan de la siguientes manera: El primero y más antiguo, es el beneficio de las empresas gacela en la economía de los países; el segundo, es como se caracterizan y se diferencian las empresas gacela (Bhalla, Lampel, Henderson y Watkins, 2008; Barringer et al., 2005; Moreno y Casilla, 2007; Yim, 2008); un tercer debate versa sobre cómo abordar el crecimiento empresarial en general y su relación con la competitividad y la rentabilidad en la vida de las empresas. Esta línea ha sido expuesta recientemente, por autores como Steffens, Davidsson y Fitzsimmons (2009) y Shepherd y Wiklund (2009).

Finalmente, una cuarta línea surge de preguntarse: ¿qué sucede una vez alcanzado cierto nivel de crecimiento acelerado? Particularmente, ¿por cuánto tiempo es sostenible el crecimiento acelerado?, ¿tienden las empresas a parecerse una vez alcanzado cierto tamaño? Este podemos catalogarlo como incipiente y ha sido planteado por pocos autores como Chan, Bhargava y Street (2006) y Yim (2008).

En primer lugar, para entender el concepto de aceleradora de empresas debemos entender el concepto de empresas gacela, que son básicamente a quienes las aceleradoras ofrecen sus servicios.

### **Concepto Gacela**

El Dr. David Birch del MIT, en la década de los ochentas, pionero del estudio de empresas de alto impacto, define tres tipos de empresas en el mundo: “Ratones” (micro, pequeña y mediana

empresa); “Elefantes” (empresas grandes) y “Gacelas” (empresas pequeñas y medianas de alto crecimiento).

Las empresas gacela, además, tienen detrás a un empresario capaz de administrar y hacer crecer el negocio, con ambición y pasión por lo que hace, de forma que genere más riqueza y mejores empleos.

La importancia de estas empresas en la economía es sobresaliente (Leiva y Alegre, 2012). Son además responsables de crear hasta dos terceras partes de todas las innovaciones tecnológicas empresariales. Aun así, en la definición de empresa gacela, hallamos mucha heterogeneidad, pues “todas las empresas de crecimiento acelerado no crecen de la misma forma” (Delmar, Davidsson y Gartner, 2003, p. 190).

Lo más común es usar cifras de crecimiento cercanas al 25% para lapsos entre tres y cuatro años (Delmar et al., 2003), tanto en generación de valor a través de las ventas y de los empleos creados.

Sin embargo, también se pueden clasificar estas empresas desde el punto de vista del emprendedor y sus características, la estructura de la misma empresa, a los recursos y estrategias de las empresas en su proceso de crecimiento y, por último; sobre aspectos de contexto, donde la dinámica que las rodea, ayuda en la aceleración de ellas (Leiva y Alegre, 2012). Ver Tabla 10.

Tabla 10  
Perfil de las empresas gacela.

Dimensión	Subdimensión	Perfil
La persona emprendedora.	Demografía.	Hombres de 40 años al fundar la empresa; poseen un grado universitario.
	Experiencia.	Laboral en empresas del mismo sector económico (no necesita mente como empresario).
	Motivación.	Positiva hacia el crecimiento empresarial.
	Equipos de socios.	Otros emprendedores de perfil sociodemográfico similar.
	Conducta de los emprendedores en la gestión del negocio.	Un estilo gerencial orientado a la innovación, toma de riesgos proactividad y aprovechamiento de oportunidades.
Características de la empresa.	Exportaciones.	Generan un porcentaje importante de sus ventas en mercados internacionales.
	Formas de administración.	Participación activa de emprendedores propietarios junto con terceros ajenos a la gestión.
	Eficiencia.	Superior al promedio de su sector o grupo.
	Edad, tamaño.	Pareciera que son más jóvenes y pequeñas que sus pares, aunque hay algunos resultados divergentes.
Recursos y estrategias	Recursos financieros.	Tienen acceso a ellos, utilizan capital externo, pero hay otros trabajos con resultados contradictorios.
	Recursos no financieros.	Tiempo para planificar y asesoría especializada; participan activamente en redes empresariales; capital social elevado.
	Estrategia competitiva.	Diferenciación y creación de valores únicos para sus clientes; amplio conocimiento del cliente; organización flexible; enfoque en rentabilidad en lugar de ventas.
	Ajustes recursos y entorno.	Estratégicamente en función de las oportunidades percibidas, el entorno y sus recursos.
	Oferta de productos y servicios.	Ofrecen productos superiores en calidad que sus competidores con una oferta inicial estable; que no necesariamente es pionero en el mercado.
	Cooperación e innovación.	Inmersas en distintas formas de cooperación e innovación.
	Administración de los recursos humanos.	Son selectiva en la contratación; brindan entrenamiento y desarrollo a sus empleados; utilizan incentivos variados de índole financiero y no financiero, así como opciones de compra de acciones.
Contexto.	Dinamismo.	Elevado (en cuanto a inestabilidad y cambio).
	Mercados.	Múltiples y diversos nichos; presencia de grandes clientes, aunque hay otros trabajos con resultados contradictorios.
	Percepción del entorno.	Perciben los factores críticos de éxito como manejables (por oposición a incontrolables).
	Ciclo de vida producto y servicio.	Etapas iniciales.
	Apoyo gubernamental.	Han recibido.

Fuente: Leiva y Alegre (2012).

### **Metodología de Aceleración.**

Buscando ofrecer a las empresas denominadas "gacela" un modelo integral de consultoría respaldado por una red de consultores altamente especializados, se ha desarrollado redes de aceleradoras de empresas.

La Red de Aceleradoras de Empresas tiene como misión ofrecer a sus clientes un servicio de consultoría de alta calidad, que les permita acelerar el ritmo de crecimiento en ventas y de empleos, a través de la identificación y consolidación de sus ventajas competitivas con un enfoque global que les ayude a generar mayor valor a la empresa.

A través del Modelo de Aceleración de Empresas estas empresas gacela podrán encontrar un modelo integral de apoyo para continuar incrementando sus tasas de crecimiento en materia integral.

La aceleración de empresas se basa en tres pilares fundamentales (Tecnológico de Monterrey, 2001):

1. **La Visión de Mercado:** Se ofrecen asesorías en temas relacionados con el potencial exportador de la empresa, prospección de clientes, análisis de rentabilidad de productos, logística, conformación de cadenas de valor, relaciones públicas, benchmarking y en una serie de temas tendientes a expandir los alcances comerciales de la empresa.
2. **Innovación:** Se redefinen los modelos de negocio con los que opera la empresa, se mejoran los procesos productivos y se obtienen las mejores prácticas en administración de los recursos, con el objetivo de generar elementos que permitan a las empresas ser más competitivas en los mercados nacional e internacional.
3. **Financiamiento:** Se busca mejorar la administración financiera de la empresa, implementar el Gobierno Corporativo, así como establecer una estrategia para la

captación de recursos de capital de riesgo u otras fuentes de financiamiento. Teniendo como objetivos principales, pero no únicos:

- Acelerar el ritmo de crecimiento de la empresa.
- Incrementar sus ventas.
- Incrementar la generación de empleos.
- Reducir los gastos y costos.
- Eficientar integralmente su gestión.
- Ayudar a las empresas a ampliar su visión de mercado y expansión comercial.
- Generar elementos de innovación que originen ventajas competitivas.

### **El Modelo de Aceleración de Empresas.**

Los pasos generales coincidentes en los modelos de Aceleración de Empresas encontrados en la literatura revisada son los siguientes:

1. **Diagnóstico profundo o diagnóstico empresarial:** El proceso inicia con la elaboración de un diagnóstico profundo o empresarial, a fin de detectar las áreas de oportunidad de la empresa que nos ayudaran en el diseño de la estrategia más adecuada para la empresa.

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. **Generación de información**, la cual se realiza por medio de entrevistas y análisis de información en la empresa. Durante esta segunda visita el equipo de diagnóstico obtendrá la información para completar esta primera etapa.
2. **Organización de la información**, en donde es necesario considerar tres aspectos claves: El diseño de procedimientos para el proceso de la información, el almacenamiento apropiado de los datos y el ordenamiento de la información,

de modo que sea fácil de consultar. Este proceso se realizará entre la segunda y tercera visita. Las interacciones del equipo de diagnóstico continuarán en forma remota.

3. **Análisis e interpretación de la información**, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de detectar los probables vectores de expansión. El resultado es un reporte que se presentará durante la tercera visita.

2. **Diseño del modelo de expansión:** A partir de este diagnóstico, los asesores, consultores y el empresario definen la estrategia en particular (modelo de expansión), basado en la detección de oportunidades de mejora específicos, los cuáles llamaremos vectores, que permitirá a la empresa alcanzar un crecimiento sostenido y encontrar las ventajas competitivas a desarrollar, sobre todo aquellas que tengan que ver con la innovación, tanto de procesos como de servicios y productos.

### **Vectores de Expansión.**

Durante el proceso de aceleración anteriormente descrito la primera etapa es identificar los posibles vectores de expansión.

El concepto vector de expansión representa cada uno de los programas a implantar en las distintas unidades de negocio como posibles opciones diferenciadas que tiene la empresa para desarrollarse. Básicamente estas opciones son cuatro:

1. Mayor penetración o expansión en el mercado actual, basándose en la comercialización de los mismos productos que está produciendo actualmente.
2. Ampliación del mercado: entrada en nuevos mercados con sus actuales productos.

3. Diversificación: entrada en nuevos mercados con nuevos productos.
4. Desarrollo de nuevos productos en los mercados actuales.

3. **Proceso de Aceleración:** Durante el proceso de aceleración, los consultores especializados, brindan al empresario acompañamiento en la ejecución, supervisión y seguimiento de los compromisos adquiridos con base en el plan de expansión establecido.

Asimismo, durante este proceso se brinda orientación al empresario para resolver los problemas que se vayan presentando durante su etapa de aceleración.

De igual forma, se trabaja en la implementación de la estrategia de expansión de la empresa, la cual puede incluir la definición de nuevos mercados y productos, diseñar una mejor estrategia de penetración comercial y oferta de valor, la institucionalización de las capacidades de gobierno, entre otros temas.

También se realizan vistas frecuentes in situ, con el fin de tener un cabal seguimiento en la implementación de las estrategias derivadas de la consultoría empresarial.

### **Roles del proceso de Aceleración.**

Cada vector de expansión tendrá diversos requerimientos indispensables para poder llevarlo a cabo con éxito, sin embargo, podemos establecer de manera general los siguientes roles para los actores críticos del proceso.

#### **1. Empresario.**

- a) Seleccionar y Aprobar en conjunto con los consultores los vectores de expansión a desarrollar durante el modelo de aceleración, así como los componentes de los mismos y sus requerimientos.
- b) Proporcionar los recursos materiales necesarios dentro de la empresa para cumplir con los componentes del vector en tiempo y forma.

- c) Asignar un coordinador del vector de expansión dentro de la empresa para que asuma la responsabilidad del mismo y al personal necesario para que apoye a dicho coordinador.
- d) Difundir el vector de expansión en toda la organización. e. Tomar las decisiones pertinentes durante el proceso de aceleración con la ayuda de la coordinación del vector de expansión y del grupo consultor.

## 2. **Coordinador de Vector de Expansión o Modelo de Cambio.**

- a) Determinar los componentes finales del vector en conjunto el equipo consultor.
- b) Mantener informado permanentemente al empresario sobre el avance del vector de expansión.
- c) Seleccionar y Mantener un control de las actividades para cada componente en conjunto con el equipo consultor.
- d) Tomar las decisiones pertinentes a su nivel jerárquico e. Difundir las actividades necesarias para el cumplimiento de cada componente y asegurarse de su correcta ejecución.

## 3. **Consultor.**

- a) Proporcionar el material de trabajo para el diagnóstico inicial del proceso de aceleración y la propuesta inicial de vectores de expansión.
- b) Participar en conjunto con el empresario en la aprobación de vectores de expansión y de sus componentes.
- c) Participar en conjunto con el empresario en la selección de coordinador de vectores de expansión dentro de la empresa.

d) Facilitar los conocimientos teóricos y prácticos para poder administrar los vectores de expansión a los coordinadores y el empresario.

e) Fungir como tutor del proceso manteniendo los siguientes roles en todo momento:

Proporcionar el marco teórico en el cual se base el desarrollo de cada vector de expansión.

Capacitar y entrenar al equipo de aceleración de la empresa:

- Cursos
- Talleres
- Interacción semanal (revisión gerencial por videoconferencia)
- Interacción puntual (videoconferencias especiales)

Contribuir en el proceso de toma de decisiones de la empresa con los conocimientos teóricos y los análisis del vector en cuestión, cuidando en todo momento de permitir que las decisiones sean tomadas solo al interior de la empresa. Es decir, para beneficio del sistema el consultor permanecerá solo como un apoyo dentro del proceso de toma de decisiones del proyecto.

Revisar en conjunto con los coordinadores del vector de expansión del avance del mismo y elaborar los reportes correspondientes.

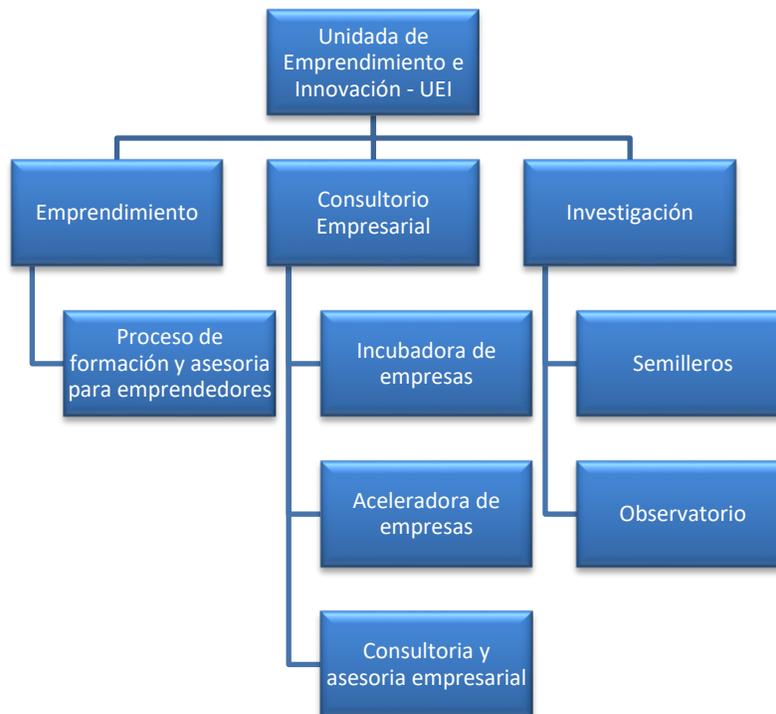
La aceleración es un proceso dinámico y requiere un alto grado de reacción, sin embargo, consideramos que es importante mantener siempre presente los roles anteriormente expuestos para poder realizar un trabajo exitoso y práctico.

**10.2. Objetivo 2: Establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades que presenta el Consultorio Empresarial.**

**Estructura Organizacional.**

De acuerdo a su contenido se presenta el organigrama de tipo funcional; el cual incluye las principales funciones que se tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

El organigrama organizacional para la Unidad de Emprendimiento e Innovación – UEI, de la cual hace parte el Consultorio Empresarial es el siguiente:



*Figura 8* Organigrama UEI  
Elaboración Propia.

**Mapa de Procesos.**

Para apoyar lo anterior se diseñó una muestra de la visión general del sistema integrado de gestión de la Unidad de Emprendimiento e Innovación de la cual hace parte el Consultorio Empresarial (Ver Figura 9) con el fin de representar de forma gráfica los procesos y mostrar la relación entre ellos y su relación con el exterior.

Cabe resaltar que las diferentes actividades del Consultorio Empresarial se encuentran enmarcadas dentro de los procesos misionales, más específicamente dentro del proceso de Interacción Social.



*Figura 9* Mapa de Procesos UEI.  
Elaboración Henry Ramírez

A continuación, se muestra una explicación breve de los procesos para un mayor entendimiento por parte de los interesados:

- **Procesos Estratégicos:** Facilitan las guías de actuación para los procesos claves e incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios para el desarrollo de los mismos.
- **Procesos Misionales:** Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la unidad en el cumplimiento de nuestro objetivo y razón de ser.
- **Procesos De Apoyo:** Facilitan los medios necesarios para que los procesos claves se realicen de manera efectiva y eficiente; Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de mejora continua.

### 10.3. Objetivo 3: Reactivar el Consultorio Empresarial del Centro de Estudios y Servicios de la Universidad del Cauca.

Dando cumplimiento a este objetivo han adelantado y llevando a cabo una serie de actividades de fomento y fortalecimiento del consultorio tales como:

- Realización del plan estratégico. El cual se encuentra desarrollado en páginas anteriores.
- Gestión para la asignación de una cuenta de correo electrónico a nombre del Consultorio Empresarial, con la cual se puedan atender los temas de este, brindar información y crear confianza a las personas que acudan o necesiten de los servicios de este (Ver Anexo 2).
- Gestionar la creación de un logo con el que se identifique al Consultorio Empresarial (Ver Figura 10). Labor llevada a cabo con la ayuda de Miguel Ángel Hernández Coral, estudiante de diseño gráfico de la Universidad el Cauca.



*Figura 10* Propuesta logo Consultorio Empresarial.  
Elaboración Miguel Ángel Hernández Coral.

- Elaboración de una base de datos con la información de años anteriores, trabajos desarrollados y guías sobre temas concernientes a la administración de empresas (Ver Anexo 3).
- Acercamientos con diferentes áreas de la universidad para apoyar labores de consultoría, actualización e implementación de diversos modelos dentro de la misma.
- Participación en reuniones para la formación de la Unidad de Emprendimiento e Innovación del programa de administración de empresas de la Universidad del Cauca (Ver Anexo 4).
- Presentación trabajo realizado al DCA (Departamento de Ciencias Administrativas) para su estudio, aprobación y posterior creación de la Unidad de Emprendimiento e Innovación de la cual hace parte el Consultorio Empresarial (Ver Anexo 5).
- Se apoyo en la realización de una investigación por parte de los estudiantes de VI semestre del programa de Administración de Empresas en la asignatura Investigación de mercados, a cargo del profesor Henry Ramírez Paruma, con el propósito de conocer si es viable reanudar las actividades del consultorio empresarial del programa de administración de empresas en la Universidad del Cauca, el cual va dirigido a pequeñas y medianas empresas públicas y/o privadas de la región (Ver Anexo 6).

#### **10.4. Objetivo 4: Fortalecer la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.**

Para el desarrollo y cumplimiento de este objetivo hemos sido partícipes de capacitaciones y eventos, como la capacitación brindada por la Escuela Superior de Administración Pública, sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con la cual pudimos profundizar conocimientos previamente adquiridos de este tema, conocer mediante ejemplos reales la apropiación del tema y la importancia de su implementación en las entidades públicas del país (Ver Anexo 7).

Igualmente tuvimos la oportunidad de participar en el Héroes Fest, el festival de emprendimiento e innovación más grande del país, el cual en esta versión se llevó a cabo en la ciudad de Cali- Valle del Cauca, teniendo como tema “Innovación para crecer”; en este festival tuvimos la oportunidad de asistir a conversatorios, paneles especializados, talleres prácticos, entre otras actividades que nos enriquecieron con conocimientos nuevos, novedosos y de gran importancia (Ver Anexo 8).

Por otro lado, el equipo formado actualmente por los practicantes de práctica profesional y práctica empresarial han profundizado y puesto en práctica diferentes metodologías y herramientas empresariales para el desarrollo de sus actividades, y que pueden servir como insumo para futuras consultorías y asesorías. Algunas de estas herramientas y metodologías son: Design Thinking, Business Model Canvas, Benchmarking, Análisis GAP, Océano Azul – Cuadro estratégico y Matriz ERIC, Cinco Por Qué, Mapa estratégico, Método SMART, Método Kanban, Capacidad de absorción, entre otras.

## 11. LECCIONES APRENDIDAS

Durante el transcurso de la práctica profesional o pasantía hemos aprendido más a fondo como desempeñarnos con los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera, así como también resaltamos el aprendizaje continuo sobre diferentes metodologías y temas de interés; fortaleciendo de esta manera nuestro conocimiento y aptitudes; de igual manera, destacamos las habilidades interpersonales de comunicación e interacción que desarrollamos a lo largo de este tiempo; logrando conocer e interactuar con personas que de una u otra forma esperamos nos puedan ayudar a lo largo de nuestra vida laboral y profesional.

Igualmente resaltamos todo lo que pudimos haber aprendido de nuestro profesores y compañeros que en este momento lo pasamos por alto, pero que sabemos que nos formaron y fortalecieron para así permitirnos desempeñarnos como unos excelentes profesionales en un futuro no muy lejano.

En cuanto a limitaciones personales durante el desarrollo de esta práctica no sobresalieron, sin embargo, sobresalieron limitación con respecto al Consultorio Empresarial, destacando principalmente que:

1. No se contaba con la información adecuada ni clara para dar inicio al desarrollo del trabajo.
2. No había un proceso de empalme ni de seguimiento a las actividades desarrolladas por el Consultorio Empresarial
3. No se contaba con un lugar donde el Consultorio Empresarial realmente estuviese funcionando.

## 12. CONCLUSIONES

Los resultados concretos que se obtuvieron en el desarrollo de este trabajo y que fueron presentados ampliamente en el desarrollo del cuerpo del mismo, son los siguientes:

- Se desarrolló/aplicó un modelo canvas para la identificación de factores clave; lo que nos permitió tener un panorama más claro en la identificación de aliados estratégicos, segmentos de cliente, promesa de valor, canales de comunicación, actividades clave y costos e ingresos, facilitándonos la realización del plan estratégico.
- Se realizó un proceso de investigación llamado benchmarking el cual nos permitió desarrollar comparaciones entre diferentes universidades que cuentan con espacios como el del Consultorio Empresarial e incubación y aceleración de empresas, permitiendo identificar lo mejor de cada uno y, obtener con esto ciertas ventajas competitivas y las mejores prácticas llevadas a cabo por estas aplicables al consultorio.
- Se llevó a cabo un análisis GAP que permitió establecer una comparativa entre el estado y el desempeño actual del consultorio, respecto a aspectos tomados del Benchmarking.
- Se llevó a cabo un análisis estratégico compuesto por una parte externa y una interna las cuales arrojaron como resultado de que el consultorio se encontraba por debajo del promedio y era débil internamente, permitiendo identificar que se debían reforzar esfuerzos por aplicar estrategias que aprovecharan las oportunidades externas y evitaran las amenazas y adicionalmente fortalecer factores que llevaran a una posición interna sólida.
- Se planteó un modelo de estrategia de océano azul, lo cual nos permitió establecer, focos, divergencias y mensajes contundentes para el futuro desarrollo de las actividades del Consultorio Empresarial.

- Se logró plantear un modelo de plan estratégico para el consultorio empresarial, que se concibió como una idea hace ya varios años y fue retomada en este trabajo de grado, atendiendo a la importancia de los servicios de incubación y aceleración empresarial y la consultoría y asesoría empresarial.
- Se realizó un mapa estratégico el cual permitió obtener claridad y consenso alrededor de los objetivos estratégicos de cada perspectiva trabajada y fijar metas e iniciativas estratégicas para mitigar/ combatir la situación actual y suministrar una dirección futura para el consultorio empresarial.
- Se lograron avances en la creación/consolidación de la imagen del consultorio como lo son: la apertura del correo institucional del mismo permitiendo una comunicación directa entre los interesados y las personas que prestaran los servicios; realización de un boceto del posible logo del consultorio para hacer más fácil la identificación del mismo; se realizaron algunos acercamientos con emprendedores y personas de la región, con entidades públicas del departamento y diferentes dependencias de la universidad permitiendo dar a conocer algunos servicios del Consultorio Empresarial, esperando con esto un contacto directo a futuro para posible prestación de servicios.

Al concluir este trabajo nos damos cuenta que nuestro proceso de formación está basado en un continuo cambio de conocimiento para el mejoramiento de nuestras labores con el objetivo de llegar a ser unos excelentes profesionales y seres humanos; responsables y con las competencias necesaria para este mundo en la actualidad; siempre a la expectativa del cambio, para mejorar una sociedad o comunidad ansiosa de conocimiento y con deseos de crecimiento.

### 13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme.
- Barroeto, K. S. (2007). Estado del arte de incubadoras de empresas de Tecnología de la información en universidades. *Revista de investigación de sistemas e informática*, Universidad de San Marcos.
- Bermeo, J. R. (2017). *Popayán. Apuntes de Clase*.
- C. Camp, Robert. (1994). *Benchmarking*. México: Panorama Editorial.
- Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. (2014). *Innovación y emprendimiento a la luz del contexto Latinoamericano. Guía de mejores prácticas para el impulso de la actividad emprendedora basada en la innovación*. (Primera Edición). Lima, Perú.
- D'Alessio, I. (2013). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia*. (Segunda Edición). México, D.F.: Pearson Education de México S.A.
- Definición de asesoramiento. (2018). México, D.F.: Definición. Recuperado de: <https://definicion.mx/asesoramiento/>
- Fred, R. David. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Decima primera edición). México D.F. Pearson Educación.
- Gestión empresarial. (2013). España: WordPress. Recuperado de: <https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- Gómez, R. & González, V. (sin fecha). *Benchmarking "Luchar por ser el mejor de los mejores"*. Universidad de la Laguna. España.
- Goodstein, L. & Nolan, T. & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Traducido por Magali Bernal O. Colombia. Editorial McGraw-Hill S.A.
- González Millán, J., & Rodríguez Díaz, M., & Duarte, L. (2011). *Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá*. Colombia: Cuadernos de Administración.

- Hernández, C. (2018). Asesoría y consultoría empresarial (Informe de prácticas preprofesionales). Perú: Monografías. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos74/asesoria-consultoria-empresarial-estudio-contable/asesoria-consultoria-empresarial-estudio-contable2.shtml>
- Ibarra, C. (2011). Incubación de empresas: Factores clave para el éxito, 25° Conferencia Anual de la asociación de incubadoras de Empresas en los Estados Unidos. Recuperado de: [http://portalsej.jalisco.gob.mx/egobierno/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.egobierno/files/webform/actualizar\\_sitios/factores\\_clave\\_en\\_la\\_incubacion\\_de\\_empresa\\_s.pdf](http://portalsej.jalisco.gob.mx/egobierno/sites/portalsej.jalisco.gob.mx.egobierno/files/webform/actualizar_sitios/factores_clave_en_la_incubacion_de_empresa_s.pdf)
- Kaplan, Robert S. y David P. Norton. (1996). Mapa Estratégico. (Segunda edición), Boston: Harvard Business School Press. Gestión 2000.
- Kubr, M. (2004). La Consultoría de Empresas. (Tercera Edición). México: Editorial Limusa-Noriega.
- Leiva, J.C. y Alegre, J. (2010). Empresas gacelas: definición y caracterización. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 50.
- Ley 30. Por el cual se organiza el servicio Público de la Educación Superior. Colombia, 28 de diciembre de 1992.
- Marco legal. (sin fecha), Marco legal y normativa del ejercicio de consultoría. Colombia. Recuperado de: <http://www.ciudadgestion.co/administracion/marco-legal-y-normatividad-del-ejercicio-de-la-consultoria-en-colombia/>
- Ministerio de hacienda, Dirección de presupuestos. (1999). Planificación Estratégica en los Servicios Públicos. Chile: Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública.
- NBIA. (2008). Elementos fundamentales de la incubación de empresas. México: NBIA.
- Pérez, P. H., & Márquez, A. E. (2006). Análisis del Sistema de Incubación. Congreso Iberoamericano de Ciencia y Tecnología. sociedad e Innovación, 14.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Bussiness Model Canvas.

Serna, H. (2010). Gerencia Estratégica. (Décima Edición). Bogotá D.C., Colombia: Panamericana Editorial Limitada.

Tamayo, M. (1993). Diccionario de la Investigación científica, (Segunda Edición). México: Editorial Limusa.

Universidad del Cauca. (sin fecha). Popayán, Colombia. Recuperado de:  
<http://www.unicauca.edu.co/versionP/index.php>

Universidad del Cauca. (1993), Acuerdo 105 de 1993 (Estatuto General de la Universidad del Cauca). Popayán, Colombia. Recuperado de:  
<http://www.unicauca.edu.co/versionP/documentos/acuerdos/acuerdo-n%C2%BA-105-de-1993>

Universidad del Cauca. (sin fecha), Consultorio Empresarial. Popayán, Colombia. Recuperado de:  
<http://www.unicauca.edu.co/versionP/servicios/consultorio-empresarial>

Universidad de Medellín. (sin fecha), Consultorio Empresarial. Medellín, Colombia. Recuperado de:  
<https://www.udem.edu.co/index.php/coleccion/323-menu-principal/consultorio-empresarial>

W, Chan Kim. & Mauborgne R. (2008). La estrategia del Océano Azul. (Primera Edición). Colombia: Editorial Norma S.A.

¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? (31 de marzo de 2016). Revista Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresita/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultoria-en-el-sector-empresarial/221898>

## 12. ANEXOS

### ANEXO 1 Valores, Misión y Visión.

Grupos de Referencia	Principios
Sociedad	Profesionalismo - Honestidad.
Clientes	Calidad - Honestidad - Profesionalismo - Servicio.
Colaboradores	Respeto - Profesionalismo - Compromiso - Trabajo en equipo.
Alianzas Estratégicas	Respeto - Honestidad - Compromiso.
Universidad	Responsabilidad - Compromiso - Calidad.

Matriz Axiológica						
Grupos de Referencia	Sociedad	Clientes	Colaboradores	Alianzas Estratégicas	Universidad	Ponderado
Principios						
Responsabilidad	X	X	X	X	X	5
Compromiso	X	X		X	X	4
Respeto	X	X	X	X	X	5
Calidad	X	X			X	3
Profesionalismo	X	X		X		3
Honestidad	X	X	X	X	X	5
Puntualidad		X		X		2
Rentabilidad				X	X	2
Productividad		X				1
Competitividad		X			X	2
Servicio	X	X	X	X	X	5
Trabajo en equipo			X	X		2

Fuente: Serna, H. (2010). Gerencia Estratégica. (Décima Edición). Bogotá D.C.

Componentes de la declaración de la Misión:

<p>Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?</p>	<p>Personas naturales, Instituciones y entidades tanto públicas como privadas.                  _Públicas: alcaldías, gobernaciones, hospitales, E.S.E., contralorías.                  _Privadas: pequeñas y medianas empresas.                  _Otros: emprendedores, asociaciones, cooperativas, gremios, egresados, profesores, administrativos, comunidad en general.</p>
<p>Productos y Servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultorías y asesorías: los principales servicios están relacionados con planeación, mercadeo, talento humano y diseño organizacional.</li> <li>- Incubadoras de empresas: los principales servicios están relacionados con asesorías, educación continua, coaching, contacto con clientes y espacio para incubar su empresa.</li> <li>- Aceleradora de empresas: los principales servicios están relacionados con un modelo integral de consultoría respaldada por una red de consultores altamente especializados.</li> </ul>
<p>Mercados ¿En dónde compete la empresa?</p>	<p>Mercado de prestación de servicios en consultoría y asesoría en el sector público y privado, con ubicación en el sur occidente colombiano. (Sector Terciario - Servicios profesionales).</p>
<p>Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?</p>	<p>Nuestro enfoque está relacionado directamente con la tecnología blanda y de producto (servicio).</p>
<p>Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?</p>	<p>Se busca ser un modelo auto sostenible en el largo plazo.</p>
<p>Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?</p>	<p>El conjunto de pautas y principios que rigen el comportamiento de todos los colaboradores del consultorio empresarial son: responsabilidad, servicio, respeto, honestidad, compromiso, profesionalidad y calidad.</p>
<p>Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?</p>	<p>Somos un espacio de interrelación entre la comunidad universitaria y su entorno, dedicado a la consultoría y asesoría empresarial, así como contribuir al fortalecimiento de la competitividad mediante la orientación y capacitación</p>

Preocupación por su imagen Pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	El Consultorio Empresarial es un espacio académico/empresarial, el cual busca brindar apoyo en temas afines a la administración de empresas, mediante la prestación de servicios de calidad que apoyen los diferentes procesos organizacionales en los que se tengan falencias, se busque mejorar o desee implementar dentro de cada idea de negocio, empresa u organización.
Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?	El Consultorio Empresarial busca vincular, capacitar, motivar y atraer a diferentes colaboradores que posean habilidades, carácter y dedicación en lo que hacen; generando oportunidades de crecimiento y expansión de conocimientos en cada uno de ellos.

Fuente: Fred R. David, (2008). Conceptos de Administración Estratégica. (Decima primera edición). México D.F.

#### Componentes de la declaración de la Visión:

¿Qué quiero ser en el futuro?	Ser reconocido como un espacio de innovación y apoyo al emprendimiento, empresariado y demás interesados.
¿Para qué lo quiere ser?	Para brindar un servicio de calidad que genere oportunidades de crecimiento y fortalezca el desarrollo económico y social, por medio de la vinculación de estudiantes y profesores que cuenten con la habilidad y conocimiento necesarios referentes a los temas ofertados por el consultorio.
¿A quién deseamos servir?	Personas naturales, Instituciones y entidades tanto públicas como privadas. _Públicas: alcaldías, gobernaciones, hospitales, E.S.E., contralorías. _Privadas: pequeñas y medianas empresas. _Otros: emprendedores, asociaciones, cooperativas, gremios, egresados, profesores, administrativos, comunidad en general.
¿En qué fecha concreta lo quiere lograr?	Para el año 2027
¿Qué recursos empleara?	Recursos humanos, tecnológicos y financieros.

Fuente: Bermeo Muñoz, J. R. (2017). Apuntes de Clase. Popayán.

## ANEXO 2

### Apertura Correo Institucional

El 12 de septiembre de 2018, 18:29, Centro de Estudios y Servicios <[ces@unicauca.edu.co](mailto:ces@unicauca.edu.co)> escribió:

Buenas noches,

De manera atenta envío información solicitada para la apertura de la cuenta institucional del Consultorio Empresarial.

Apertura correo Institucional:

1. Nombre del encargado del grupo: Isabel González Serna
2. Correo electrónico del encargado: [ces@unicauca.edu.co](mailto:ces@unicauca.edu.co)
3. Número de teléfono o celular del encargado: 8209800 Ext. 3126
4. Nombre sugerido para la cuenta: Consultorio Empresarial Unicauca
5. Información de la cuenta ¿cuál es el objetivo de la cuenta?: El Consultorio Empresarial requiere un correo propio a través del que se pueda atender y dar respuesta directa a los interesados en los servicios que presta.
6. Dependencia: Centro de Estudios y Servicios- CES
7. Login tentativo:
  - a. Correo opcional: [consultorioempresarial@unicauca.edu.co](mailto:consultorioempresarial@unicauca.edu.co)
  - b. [consultorioemp@unicauca.edu.co](mailto:consultorioemp@unicauca.edu.co)

**Estimado Centro de Estudios y Servicios,**

A continuación se envían credenciales de acceso a la cuenta de Correo Institucional y plataforma SIMCA.

Acceso a correo institucional <https://www.google.com/intl/es/gmail/about/#>

**Usuario:** [consultorioemp@unicauca.edu.co](mailto:consultorioemp@unicauca.edu.co)

Contraseña: consultorio\_emp

Acceso a plataforma SIMCA <https://simca.unicauca.edu.co/simca/>

**Usuario:** consultorioemp

Contraseña: consultorio\_emp

Gracias por utilizar nuestros servicios.

Solicitud atendida por: **Marcela Yanza.**

### ANEXO 3 Base de datos Consultorio Empresarial

The image shows a screenshot of the Google Drive web interface. On the left sidebar, there is a 'Nuevo' button and a list of navigation options: 'Mi unidad', 'Compartido conmigo', 'Reciente', 'Destacado', and 'Papelera'. At the bottom of the sidebar, it shows 'Almacenamiento' with '298,5 MB utilizado'. The main area features a search bar with the text 'Buscar en Drive'. Below the search bar is a breadcrumb trail: 'Mi unidad > CONSULTORIO EMPRESARIAL INFORMACIÓN ORGANIZADA > CONSULTORIO EMP'. The 'Carpetas' section displays a grid of folders: 'ACTIVIDADES Y S...', 'AUDITORIAS', 'CONSULTORIA Y ...', 'CREACIÓN Y ACT...', 'EMPRENDIMIENT...', 'INFORMACION G...', 'PASANTIA', and 'PRACTICA EMPR...'. The interface includes standard icons for help, settings, and user profile, with the user profile showing the 'Universidad del Cauca' logo and a purple circle with the letter 'C'.

## ANEXO 4 Reuniones



**ANEXO 5**  
**Presentación Unidad de Emprendimiento e Innovación al DCA.**

**UNIDAD DE  
EMPRENDIMIENTO E  
INNOVACIÓN**

LAURA CAMILA MOLINA PÉREZ  
SOFIA ALEJANDRA ZAMBRANO  
JAVIER MAURICIO MOCONDINO

ISO 9001  
Icontec

ISO 9001:2015 SC-CP040002

IQNet

Una Acreditación con  
**Rostro Humano**

Hace una Universidad comprometida con la PAZ territorial

Universidad del Cauca

## ANEXO 6 Encuesta y análisis de las encuestas

### Encuesta.

Con el objetivo de conocer si es viable reanudar las actividades del consultorio empresarial del programa de administración de empresas en la Universidad del Cauca, el cual va dirigido a pequeñas y medianas empresas públicas y/o privadas de la región, se presenta la siguiente encuesta.

1. Su empresa es, marque con una X su respuesta:

Pública	Privada

2. ¿A qué sector productivo pertenece su empresa? Marque con una X su respuesta.

Sector primario (Agropecuario)	
Sector secundario (Industria)	
Sector terciario (Servicios)	

3. ¿Cómo puede catalogar el tamaño de su empresa? Marque con una X su respuesta.

Grande		Pequeña	
Mediana		Micro	

4. ¿Su empresa utiliza o ha utilizado servicios de consultoría y asesoría? Marque con una X su respuesta.

Si	No

**Nota:** En caso de responder No, continúe con el orden del cuestionario, si su respuesta es Si, pase a la pregunta 6.

5. ¿Por qué no ha utilizado sus servicios? Señale con una X su respuesta.

Desinformación	
Falta de tiempo	
Altos precios	
Carencia de consultorios empresariales.	
Si he utilizado asesoría	

6. ¿En su trayectoria ha conocido consultorios empresariales pertenecientes universidades? Marque con una X su respuesta.

Si	No

7. ¿Ha escuchado de la existencia del Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca? En caso de responder Si, continúe con el orden del cuestionario, si su respuesta es No, pase a la pregunta 9.

Si	No

8. ¿Por qué medios? Marque con una X su respuesta.

Páginas Web y/o buscadores web	
Redes sociales	
Correo electrónico	
Voz a Voz	
Periódicos/revistas	
Volantes	
Vallas publicitarias	
Televisión	
No conozco o no he escuchado sobre el Consultorio Empresarial de la U. del Cauca.	

9. ¿Cuál/ cuáles servicios de consultoría y asesoría son de interés para su empresa? Señale con una X uno o varios de los atributos considerados.

Mercadeo y Ventas	
Logística y Producción	
Diseño y Estructura Organizacional	
Talento Humano	
Auditorías de gestión	
Normas de calidad	

10. ¿Ha recibido consultorías y asesorías en alguno de los anteriores aspectos? Marque con una X su respuesta.

Si	No

11. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le atraen de los resultados que obtendrá de un estudio profundo de su negocio con un consultorio empresarial? Señale con una X uno o varios de los atributos considerados.

Generar un valor agregado al rendimiento global de mi empresa	<input type="checkbox"/>
Conocer en profundidad los procesos internos de mi empresa.	<input type="checkbox"/>
Hacer que la compañía trabaje más eficazmente y obtenga mejores resultados financieros de sus operaciones	<input type="checkbox"/>
Ahorrar tiempo y recursos a la empresa	<input type="checkbox"/>

12. ¿Qué criterios tiene en cuenta usted al momento de escoger quien haga la consultoría en su empresa?

-----

-----

-----

**Muchas Gracias.**

**Análisis de las encuestas.**

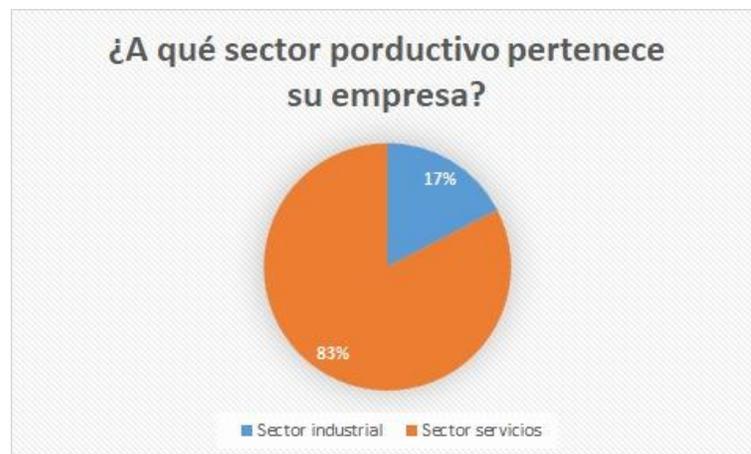
**Pregunta número 1.**

El 2.9% de las empresas encuestadas son privadas y el 97.1% son privadas.



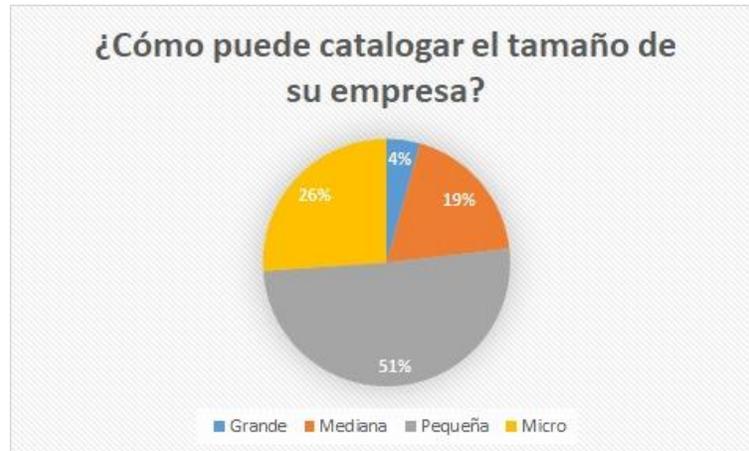
**Pregunta número 2.**

El 17.39% de las empresas encuestadas pertenecen al sector secundario, el 82.61% pertenecen al sector terciario.



**Pregunta número 3.**

El tamaño de las empresas entrevistadas: Grande: 4,35%, Mediana: 18,84%, Pequeña: 50,72%, Micro: 26,09%,



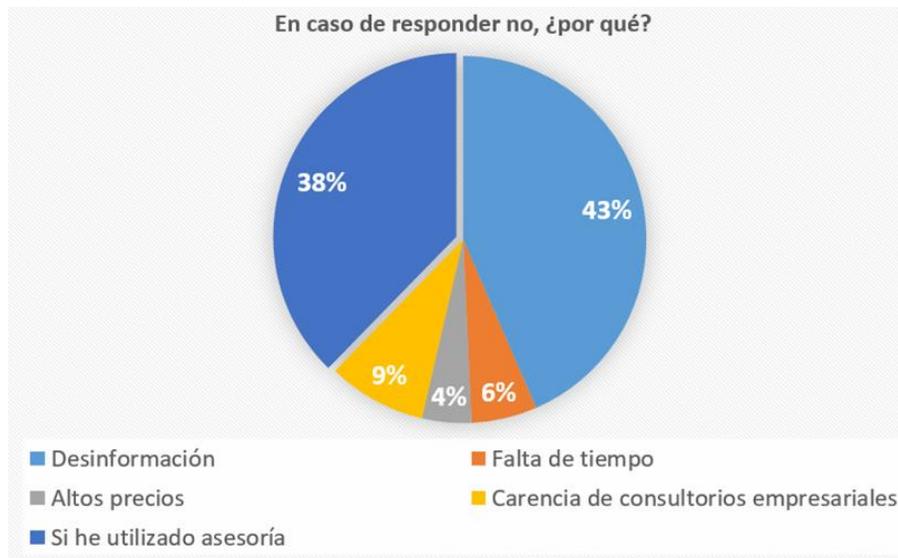
**Pregunta número 4.**

El 62.32% de las empresas encuestadas no han utilizado servicios de consultoría y asesoría, y el 37.68% si lo han utilizado.



**Pregunta número 5.**

El 43.48% de las empresas encuestadas no han utilizado los servicios de consultoría y asesoría por desinformación, el 5.8% no lo han utilizado por falta de tiempo, el 4.35% no lo han utilizado por altos precios, 8.7% no lo han utilizado por la carencia de consultorios empresariales y el 37.68% si han utilizado estos servicios.



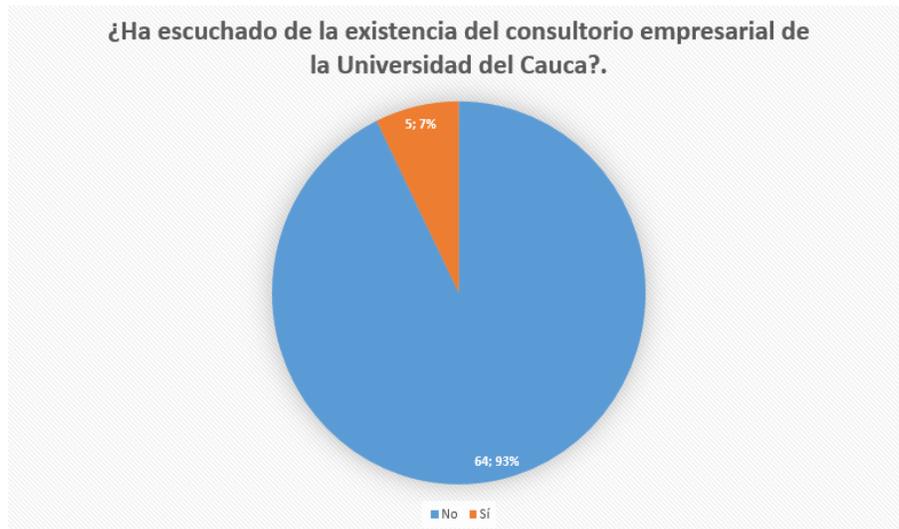
**Pregunta número 6.**

El 81.16% de las empresas encuestadas no han conocido consultorios empresariales de universidades y el 18.84% si los conocen.



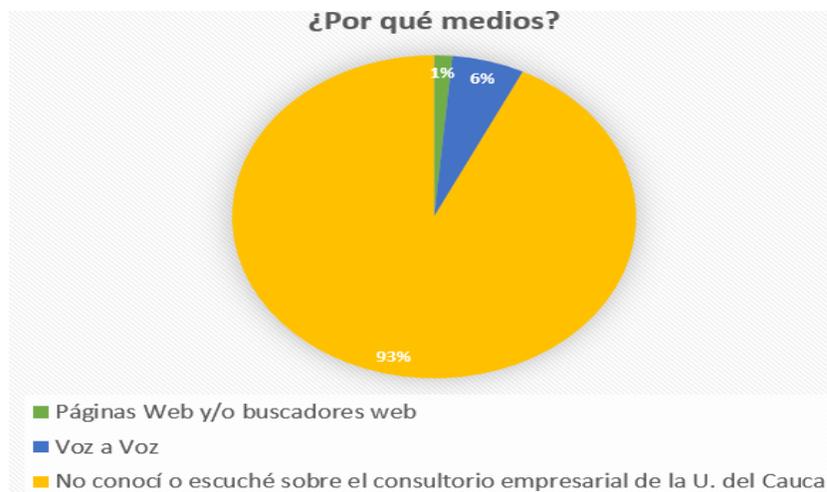
**Pregunta número 7.**

El 92.75% de las empresas encuestadas no han escuchado de la existencia del consultorio empresarial de la universidad del Cauca y el 7.25% si lo han escuchado.



**Pregunta número 8.**

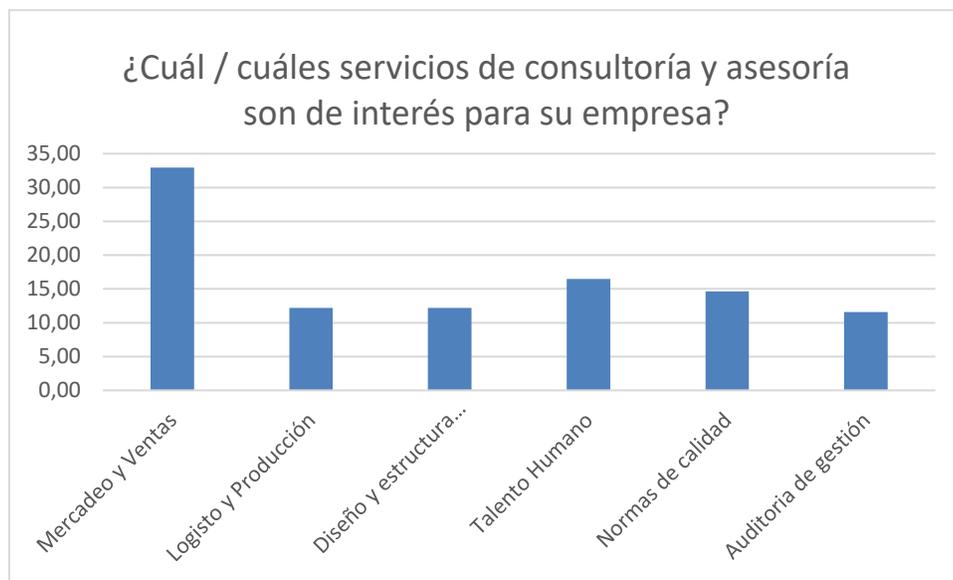
El 1.45% de las empresas encuestadas han escuchado sobre el consultorio empresarial de la universidad del Cauca por medio de páginas web y/o buscadores web, el 5.8% lo han escuchado por medio de la voz a voz y el 92.75% no han escuchado sobre el consultorio empresarial por ningún medio.



**Pregunta número 9.**

Atributo	Respuestas		Porcentaje de casos
	No.	Porcentaje	
Mercadeo y Ventas	54	32,93	78,26
Logista y Producción	20	12,20	28,99
Diseño y estructura organizacional	20	12,20	28,99
Talento Humano	27	16,46	39,13
Normas de calidad	24	14,63	34,78
Auditoria de gestión	19	11,59	27,54
Total	164	100	237,68

Gráfico de los servicios de consultoría y asesoría que son de mayor interés:



**Pregunta número 10.**

De las empresas entrevistadas que si han recibido asesorías sobre los anteriores aspectos su porcentaje es: 37,68

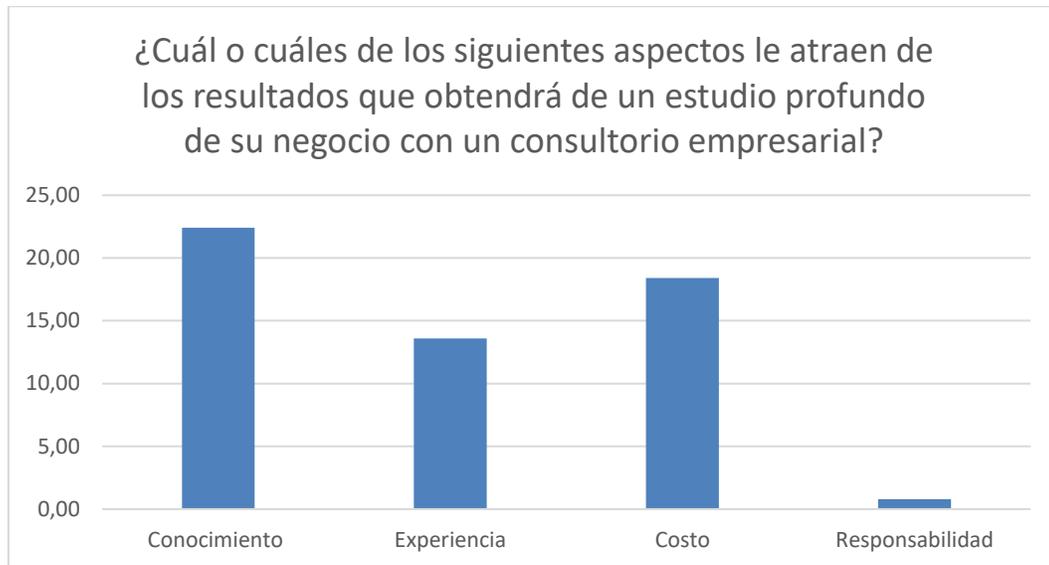
De las empresas entrevistadas que no han recibido asesoría, su porcentaje es: 62,32.



**Pregunta número 11.**

Atributo	Respuestas		Porcentaje de casos
	No.	Porcentaje	
Generar un valor agregado al rendimiento global de mi empresa	39	36,45	56,52
Conocer en profundidad los procesos internos de mi empresa.	14	13,08	20,29
Hacer que la compañía trabaje más eficazmente y obtenga mejores resultados financieros de sus operaciones	38	35,51	55,07
Ahorrar tiempo y recursos a la empresa	16	14,95	23,19
Total	107	100	155,07

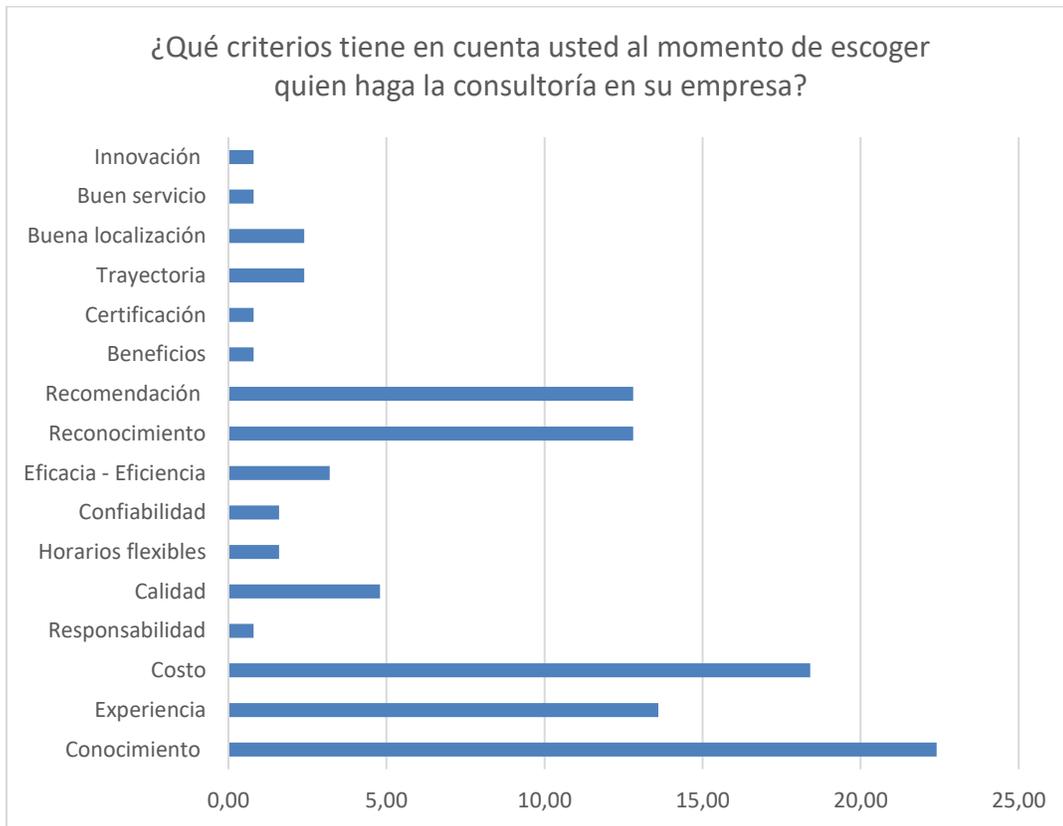
Gráfico de los aspectos que atrae de los resultados que obtendrá de un estudio profundo de su negocio con un consultorio empresarial.



**Pregunta número 12.**

Atributo	Respuestas		Porcentaje de casos
	No.	Porcentaje	
Conocimiento	28	22,40	40,58
Experiencia	17	13,60	24,64
Costo	23	18,40	33,33
Responsabilidad	1	0,80	1,45
Calidad	6	4,80	8,70
Horarios flexibles	2	1,60	2,90
Confiabilidad	2	1,60	2,90
Eficacia - Eficiencia	4	3,20	5,80
Reconocimiento	16	12,80	23,19
Recomendación	16	12,80	23,19
Beneficios	1	0,80	1,45
Certificación	1	0,80	1,45
Trayectoria	3	2,40	4,35
Buena localización	3	2,40	4,35
Buen servicio	1	0,80	1,45
Innovación	1	0,80	1,45
<b>Total</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	<b>181,16</b>

Gráfico de criterios que se tienen en cuenta al momento de escoger quien haga consultoría en las empresas.



## ANEXO 7 Capacitación MIPG



## ANEXO 8 Héroes Fest

