

**Consultorio Administrativo CESA**

**José Miguel Maldonado Vélez**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Pregrado en Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2018**

**Consultorio Administrativo CESA**

**José Miguel Maldonado Vélez**

**Director:**

**Ángela María Posse**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Pregrado en Administración de Empresas**

**Bogotá**

**2018**

## Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	5
2.	Marco Teórico .....	10
3.	Retos de las MIPYMES en Colombia .....	13
3.1	Situación General de las MIPYMES en Colombia .....	13
3.2	Retos y Dificultades de las MIPYMES en Colombia .....	14
3.3	Caracterización de las MIPYMES .....	20
4.	Encuesta en Estudiantes de Pregrado .....	24
4.1	Ficha Técnica .....	24
4.2	Análisis de la Muestra .....	25
4.3	Interés y Motivaciones de los Estudiantes .....	30
4.4	Áreas Administrativas de Interés de los Estudiantes .....	37
5.	Habilidades y Conocimientos Base para un Proceso de Consultoría .....	41
5.1	Habilidades Duras y Bases Teóricas de la Consultoría.....	41
5.2	Habilidades Blandas en Procesos de Consultoría .....	44
6.	Modelos y Procesos de Consultoría Empresarial Universitarios.....	46
6.1	Consultandes – Universidad de Los Andes.....	46
6.1.1	Historia y Trayectoria .....	46
6.1.2	Modus Operandi.....	47
6.1.3	Filosofía .....	48
6.1.4	Estructura .....	49
6.2	Plan Padrinos – Universidad Externado.....	50
6.2.1	Historia y Trayectoria .....	50
6.2.2	Modus Operandi.....	51
6.2.3	Filosofía .....	52
6.2.4	Estructura .....	53
7.	Propuesta Consultorio Administrativo CESA .....	55
8.	Conclusiones.....	60
9.	Recomendaciones .....	62
10.	Bibliografía .....	64

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Principales problemas del sector industrial .....	17
Ilustración 2: Principales problemas del sector comercio.....	18
Ilustración 3: Principales problemas del sector servicios .....	20
Ilustración 4: Segmentación por circunstancias.....	22
Ilustración 5: Entendiendo la circunstancia de cada segmento.....	23
Ilustración 6: Pregunta 1 .....	25
Ilustración 7: Pregunta 2 .....	27
Ilustración 8: Pregunta 3 .....	28
Ilustración 9: Pregunta 5 .....	30
Ilustración 10: Pregunta 6 .....	31
Ilustración 11: Pregunta 7 .....	32
Ilustración 12: Pregunta 8 .....	34
Ilustración 13: Pregunta 10 .....	35
Ilustración 14: Pregunta 4 .....	37
Ilustración 15: Pregunta 9 .....	39
Ilustración 16: Propuesta Estructura Consultorio Administrativo CESA.....	58
Ilustración 17: Propuesta proceso de desarrollo Consultorio Admisitrativo CESA.....	59

## 1. Introducción

Un factor vital en la economía colombiana, que se ha vuelto determinante dentro de la organización empresarial en el país, son las micro, pequeñas y medianas empresas; conocidas también como MIPYMES o PYMES. Para contextualizar, es importante tener en cuenta que: “Colombia define la PYME según sus activos totales y el número de empleados (Ley 905 de 2004)” (Marulanda, López, & López, 2016). Teniendo esto en cuenta, las microempresas, son aquellas con menos de 11 empleados, las pequeñas cuentan con 11 hasta 50 y las medianas de 51 a 200 (Marulanda, López, & López, 2016).

Ahora bien, en Colombia, las microempresas generan el 50,3% del empleo total, mientras que las pequeñas y medianas el 30,5%, para un aproximado general de 80,8% del total del país; a su vez, estas empresas juntas aportan el 45% del PIB de la nación (Dinero.com, 2015). En una entrevista para la revista *Dinero* la exministra de Comercio, Industria y Turismo, María Claudia Lacouture, aseguró: “las PYMES son parte fundamental de la economía en la Colombia moderna que estamos consolidando, por el peso que tienen en la generación de empleo y por lo que representan en términos del PIB” (Dinero.com, 2015).

Teniendo esto en cuenta, estas cifras toman aun mayor relevancia, cuando se compara su importancia dentro de la economía de la nación, con los índices de mortalidad y quiebra de las mismas. Rafael Ignacio Pérez Uribe, director del grupo de investigación G3Pymes, y María del Pilar Ramírez, docentes e investigadores de la Universidad EAN, aseguraron en una entrevista para la revista *Dinero*, que, en Colombia, el 50% de las MIPYMES quiebra durante el primer año de operaciones y únicamente el 20% alcanza a llegar hasta el tercer año (Dinero.com, 2015). Dentro de la misma entrevista, los docentes hacen referencia a su investigación en este tema, que tomó 10 años y llevó a cabo un seguimiento de 260 empresas en 11 ciudades del país, a partir de

la cual lograron determinar que los factores que limitan el éxito de las MIPYMES son: la soberbia empresarial, la tramitología, la relación familia-empresa y las alianzas estratégicas (Dinero.com, 2015).

Partiendo de lo anterior, es importante aclarar que esta es una postura dentro de las muchas investigaciones que se han llevado a cabo, acerca de los motivos de tan alto nivel de fracaso en las MIPYMES, no solo en Colombia, sino también en todo el mundo. Pero, es importante determinar que estas investigaciones en la gran mayoría de casos, aborda problemáticas similares entre sí. En un artículo de investigación, publicado por la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, hacen referencia a esta situación, al explicar:

La mayoría de las investigaciones relacionadas con las pymes se concentran en indagar sobre los factores externos que afectan al desempeño de estas organizaciones, tales como la disponibilidad de mecanismos de crédito, los trámites administrativos, las relaciones con el sector gubernamental, con las instituciones financieras, con los proveedores, con los distribuidores, personal y, en general, con el entorno al que está expuesto (Espinosa, Molina, & Vera-Colina, 2015).

Para el trabajo en cuestión, se tomarán las dificultades que afrontan las MIPYMES en Colombia, según un estudio de *Fundes* del 2003. Se decide basarse en el análisis y las conclusiones de esta organización, por la cercanía y la experiencia que tienen con el tipo de empresas del que se está hablando. *Fundes*, describe parte de su enfoque y trayectoria de la siguiente forma:

Fundes es un aliado de las mipymes desde 1984. Su rol ha sido capacitarlas, prepararlas de forma integral, con una importante caja de herramientas que las convierte en empresas

más competitivas en su mercado. Su trabajo lo realiza de la mano de la empresa privada, los gobiernos y organismos de apoyo al sector (FUNDES, 2016).

Si bien la investigación se llevó a cabo hace más de diez años y la situación legislativa y económica colombiana ha cambiado, por la generalidad de las conclusiones, sigue vigente para el efecto de este texto. Ahora bien, más adelante dentro del desarrollo de la investigación se profundizará en este punto y así exponer la situación de las MIPYMES en cifras actuales.

Teniendo esto en cuenta, *Fundes* concluyó que los grandes problemas a los que enfrentan estas empresas son:

1. La situación económica del país.
2. Acceso al financiamiento.
3. El sistema tributario.
4. Apoyo y funcionamiento del Estado.
5. El orden público.
6. Difícil acceso a mercados externos.
7. Legislación laboral.
8. Carencia de servicios de desarrollo empresarial, SDE's (Pérez, 2013).

Teniendo en cuenta el punto final, es importante aclarar el concepto de SDE's; según Lara Goldmark, consultora del Banco Interamericano de Desarrollo, “por servicios de desarrollo empresarial nos referimos a servicios tales como capacitación, transferencia de tecnología, apoyo en mercadeo, asesoramiento empresarial, tutorías e información destinados a ayudar a los pequeños y microempresarios a mejorar el desempeño de sus empresas” (Goldmark, 1996). Este concepto será de gran importancia a lo largo del texto, pues es a partir de este, que se basara la mayor parte del trabajo y la investigación.

Volviendo a la investigación de *Fundes*, en cuanto a la carencia de SDE's evidenciada en las MIPYMES, la organización concluyó que: “La imagen que tienen los empresarios de estos servicios no es muy positiva. Los consideran costosos y un porcentaje importante evalúa su calidad como regular, deficiente o pésima, siendo más negativas las calificaciones de consultoría que de formación” (Pérez, 2013). Como también, determina que son pocas las entidades que prestan este tipo de servicios de forma económica o gratuita, destacan el SENA y los centros empresariales universitarios, pero al acceso a este tipo de instituciones es limitado. Como bien lo evidenció el estudio de *Fundes* al encontrar, que son pocos los microempresarios que conocen los centros que prestan este tipo de servicios, pero, además tan “solo la mitad de quienes las conocen han tenido acceso a sus servicios, proporción que es muy inferior para las otras instituciones” (no gratuitas) (Pérez, 2013).

Es a partir de esta serie de interrogantes que nace la premisa, ¿cómo se podrían prestar Servicios de Desarrollo Empresarial a MIPYMES en Colombia, a bajos costos y con una mayor efectividad, de modo tal, que se mejoren los índices de éxito de este tipo de empresas?

Pues bien, el objetivo general de este trabajo es determinar la viabilidad de crear un modelo de consultorio administrativo en el CESA, mediante el cual, estudiantes y docentes le presten de forma gratuita, Servicios de Desarrollo Empresarial a MIPYMES en Bogotá y así suplir el vacío presente en este sector de la economía. Para lograrlo se buscará:

- *Identificar* el tipo de retos a los que se enfrentan las MIPYMES en Bogotá y su afinidad con las fortalezas y áreas de la administración, en las que se forman a los estudiantes del CESA.



- *Comprobar* el interés de los estudiantes en poner en práctica sus conocimientos y habilidades, para brindar asesoramiento a MIPYMES de posibles contextos sociales diferentes.
- *Identificar* las áreas administrativas de interés de los estudiantes de pregrado, que pudieran ser aplicadas para un posible asesoramiento a MIPYMES de contextos sociales diferentes.
- *Determinar* los conocimientos y bases teóricas que necesitaría un estudiante de pregrado, para efectivamente poder hacer parte de un proceso de consultoría profesional y efectivo.
- *Conocer* procesos y el modus operandi de la consultoría empresarial en centros o departamentos universitarios y así estructurar un prototipo que pudiera ser probado.

## 2. Marco Teórico

Para efectos del trabajo en cuestión y tomando como base los diferentes objetivos planteados anteriormente, es importante determinar algunos planteamientos que existen al redero de la consultoría a pequeñas empresas, su funcionamiento y estructura; como también, de ser posible, entender que se ha escrito de su relación con la academia. De este modo, se podrá comenzar a recopilar y organizar información que permita identificar propuestas semejantes y experiencias comunes en otros contextos empresariales o académicos.

En primer lugar, se comenzará con la postura de Gonzalo Torres Cadena, quien es Vicedecano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Los Andes, quien escribió un artículo académico titulado: *La Consultoría en el País: ¿Deben o no participar las universidades en esos procesos?* En este, el autor contextualiza y hace referencia a la controversia que genera el que universidades se vean involucradas en procesos de consultoría en el mercado real, tanto público como privado, y es así como plantea el interrogante de: “¿Debe una universidad orientar sus esfuerzos exclusivamente a la docencia y a la Investigación?” (Cadena, 2008). Apoyándose en los pilares y las filosofías, tanto de la Universidad de Los Andes, como de importantes instituciones como Stanford y el MIT, Torres Cadena explica por qué las universidades por su misma misión y estructura, si debiesen hacer parte de este tipo de procesos.

Por otro lado, es importante entender la estructura y las bases de un proceso de consultoría empresarial y para ello se acudió a algunos planteamientos de un artículo académico titulado: *De la Consultoría a la Intervención, algunas consideraciones*, escrito por tres docentes e investigadoras de la Universidad Autónoma Metropolitana de la Ciudad de México. En este, las autoras explican y contextualizan de forma resumida, la estructura y la esencia de un proceso de consultoría, como también, plantean la diferencia con el concepto de la intervención y sus

implicaciones. Estos son procesos realmente complejos, que implican de mucha responsabilidad y conocimientos. En una de las reflexiones del artículo, se hace una importante semejanza para explicar la diferencia entre los dos conceptos, que plantea:

En la consultoría se genera la receta al paciente sin un seguimiento al tratamiento, bajo lineamientos normativos universales, bajo el supuesto de que las organizaciones son homogéneas, en cambio, en la intervención se desarrollan acciones de aprendizaje mutuo entre interventor y organización, gracias a un trabajo conjunto entre teoría, praxis y técnica. (Morales Franco, 2015)

La estructura y los conceptos básicos de la consultoría y del proceso que conlleva el llegar a una intervención, son realmente importantes para el trabajo en cuestión, las incógnitas y la hipótesis que se busca ser probada o refutada.

De igual forma, como es importante partir de las bases, también es fundamental entender la situación actual de los conceptos de la consultoría y el modo en el que sus planteamientos cambian, conforme a la economía mundial que está en constante evolución y dinamismo. Por lo que es importante abordar artículos académicos tales como: *Knowledge-Based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in Management Consulting Firms*; el cual pretende explicar y contextualizar conceptos nuevos de la consultoría y el rol fundamental de la innovación dentro de las empresas y los retos que enfrentan hoy en día (N. Anand, 2014).

Por otro lado, si bien es importante tener en cuenta los pasos y el proceso de las consultorías, también es fundamental entender el problema de fondo y comenzar a estructurar cómo se podrían aplicar estos conocimientos, dadas las circunstancias macroeconómicas de las MIPYMES en Colombia. Es por esto, que se hace referencia a la investigación escrita titulada:

*Modelo de predictibilidad de quiebra en las pymes colombianas del sector comercio,* desarrollada por Edison Mauro López Jiménez; Magister en Finanzas Corporativas del Colegio de Estudios Superiores de Administración. Por medio del cual, desarrolla y analiza su investigación alrededor de la quiebra de las PYMES pertenecientes al sector comercial en Colombia y lleva a cabo una proyección de estas (Jiménez, 2015).

### **3. Retos de las MIPYMES en Colombia**

#### **3.1 Situación General de las MIPYMES en Colombia**

Para la investigación en cuestión es realmente importante entender en primera medida, la situación general de las MIPYMES en Colombia. Si bien en la introducción del texto, ya se hizo referencia de cierta manera a este tema, vale la pena profundizar para hacer énfasis en ciertos puntos de importancia. Para esto, se hace mención a un artículo escrito por un grupo de investigadores de la Universidad Nacional de Colombia que concluye al respecto:

Las Pyme mantienen su comportamiento en Colombia, como en la mayoría de los países de la región. En 2004 representaban el 96% de las empresas del país, generaban el 66% del empleo industrial, realizaban el 25% de las exportaciones no tradicionales y pagaban el 50% de los salarios, de acuerdo con los datos del Ministerio de Desarrollo (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010).

Si bien estos análisis son de hace más de 10 años, son útiles para el ejercicio en cuestión, debido a los escasos de censos y estudios profundos con respecto a la situación de este sector de la economía. Como también, la situación macroeconómica de este sector de la economía no tiende a cambiar de forma drástica a lo largo de los años, pero será importante determinar qué factores o índices han cambiado en la actualidad. Pues bien, vale la pena recalcar como se hizo anteriormente en el documento, la importancia de las MIPYMES dentro de la economía colombiana.

Por otro lado, esta misma investigación de la Universidad Nacional, que para efectos del trabajo en cuestión será de gran importancia, también concluye en relación al papel que han tenido las MIPYMES en Colombia: “para 2005, la Pyme colombiana representó alrededor del 97% de los establecimientos, casi una tercera parte de la producción y de las exportaciones no

tradicionales y un 57% del empleo industrial, así como un 70% del empleo total” (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010). Demostrando así, la generalidad con respecto a las conclusiones de diferentes estudios y autores frente al papel de las MIPYMES en la economía colombiana. Siendo así, la principal fuente de empleo y gran catalizador de desarrollo para la región.

Por otro lado, vale la pena entrar a precisar que, para la misma época mencionada en las citaciones previas, la distribución de las MIPYMES en diferentes áreas: “se concentraba en el comercio, con un 54,66%, servicios con un 31,60%, industria con un 12,22% y otros con un 1,52%” (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010). Esto es realmente importante para entrar a determinar el tipo de empresas que componen este sector de la economía y sus principales actividades empresariales. Pues bien, queda claro el énfasis y la importancia que habría que darles a las empresas pertenecientes al sector comercio.

### **3.2 Retos y Dificultades de las MIPYMES en Colombia**

Como bien se había mencionado anteriormente, cabe precisar cómo las MIPYMES colombianas y en general latinoamericanas, enfrentan una gran serie de dificultades, que estancan su crecimiento e índices de éxito de forma considerable. Para el trabajo en cuestión, es realmente importante analizar y detectar cuales son esos retos y dificultades que limitan su éxito. Con respecto a eso en el artículo del 2010 de la revista *Agronomía Colombiana* de la Universidad Nacional de Colombia, llamado *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia*, ya mencionado anteriormente, se precisa el respecto:

Al igual que las Pyme latinoamericanas, las colombianas enfrentan diversos obstáculos. Uno de los principales tiene que ver con su corta duración y su alta tasa de mortalidad, lo mismo que la inseguridad general prevaleciente en el país como consecuencia del agudo conflicto interno. (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010)

Como bien lo determina la investigación llevada a cabo por parte del grupo de investigadores de la Universidad Nacional, mencionados anteriormente, en Colombia el factor de la violencia y el conflicto armado han sido determinantes dentro del desarrollo de más MIPYMES. Ahora bien, para la investigación en cuestión este punto no es del todo relevante por dos razones. Por un lado, la situación política y de violencia ha cambiado mucho durante los últimos ocho años y, por otro lado, para efectos de este trabajo se busca ahondar en dificultades relacionadas a la administración y gestión de empresas como tal, dejando a un lado ciertos factores macroeconómicos.

Entre otras cosas, el artículo en cuestión menciona una serie de factores por los cuales las MIPYMES no reflejan buenos índices de éxito y desarrollo, tales como la inestabilidad en las reglas de juego para la actividad económica privada, la corrupción en la administración pública, y las limitaciones del sistema judicial. De igual forma, mencionan factores relacionados con la restauración de la estabilidad macroeconómica en relación con la reforma del sistema de transferencias de las entidades territoriales, la reforma del sistema de pensiones, el control cuidadoso del endeudamiento público, una nueva reforma tributaria, y el impulso a una ley de responsabilidad fiscal. Finalmente, se hace alusión a la escasez y el costo del crédito, el pobre desarrollo del mercado de capitales y la necesidad de mayor innovación (Montoya, Montoya, & Castellanos, 2010).

Ahora bien, con respecto al artículo mencionado anteriormente y las conclusiones expuestas por sus autoras, es importante para el ejercicio en cuestión dejar claro que, si bien los factores macroeconómicos y la política pública tienen un papel fundamental dentro del sector MIPYME en Colombia, para esta investigación es importante comprender la situación actual de este grupo de empresas y sus percepciones frente a los factores que limitan sus índices de éxito, desde la

gestión de las empresas. Para esto, se consultó *La Gran Encuesta Pyme*, llevada a cabo por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF, correspondiente al informe de resultados del primer semestre del 2017.

Con respecto al informe y análisis de la encuesta mencionada anteriormente, es importante tener en cuenta, que esta, al igual que el artículo de la Universidad Nacional de Colombia, en su mayoría se concentra en el análisis de los factores macroeconómicos; por ende, para el ejercicio en cuestión, se hará énfasis en las preguntas e información relacionada a la gestión de las empresas como tal y sus dificultades. Como también, cabe precisar que la encuesta se lleva a cabo y se presenta por regiones de Colombia y en este caso se tomarán los resultados del informe en la ciudad de Bogotá puntualmente.

Pues bien, *La Gran Encuesta Pyme* de la ANIF, es muy importante pues es de los pocos entes que año a año evalúa y busca entender desde de los dueños y funcionarios de las mismas empresas, su percepción de la situación del mercado y de las dificultades que afrontan puntualmente. Para la versión del informe mencionado, los resultados se presentaron para tres sectores principales: industria, comercio y servicios.

Con respecto al primer sector mencionado, para la ciudad de Bogotá se encuestaron 30 empresas. De las diferentes preguntas que se hicieron, se estructuró una en particular en donde se les preguntó por los principales problemas que perciben en su operación (Ver Figura 1). Los resultados obtenidos por parte de la ANIF fueron:

El principal problema que enfrentaron las Pymes manufactureras de Bogotá para el desarrollo de sus actividades fueron los altos impuestos, cuya participación se incrementó... al 24%... En segundo lugar, se ubicó la falta de demanda, con un 21% de los encuestados... La rotación de la cartera ocupó el tercer puesto... Por su parte, el costo de los insumos fue desplazado al cuarto lugar..., mientras que



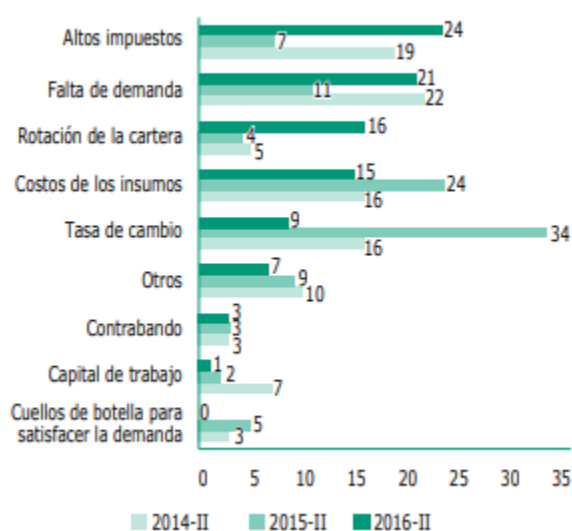
la tasa de cambio cayó a la quinta posición..., evidenciando un menor efecto de la devaluación...sobre la industria capitalina. (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018)

Cabe precisar, que, si bien la mayoría de estas problemáticas siguen siendo del entorno macroeconómico, son más puntuales y los empresarios podrían estar en la capacidad de afrontar estas dificultades, de forma más efectiva, con las herramientas adecuadas y un proceso de asesoramiento en beneficios tributarios o en innovación para afrontar la falta de demanda.

### Figura 1

#### *Principales problemas del sector industria*

**Gráfico 13. Sector industria: principal problema (%)**



*Ilustración 1: Principales problemas del sector industrial*

*Nota:* Tomado del informe de resultados del primer semestre del 2017 de La Gran Encuesta Pyme, llevada a cabo por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018).

Por otro lado, en la relación al sector comercio, fueron 33 las empresas encuestadas y se obtuvieron resultados similares, pero el principal problema cambia de forma considerable (Ver Figura 2). El informe concluye:

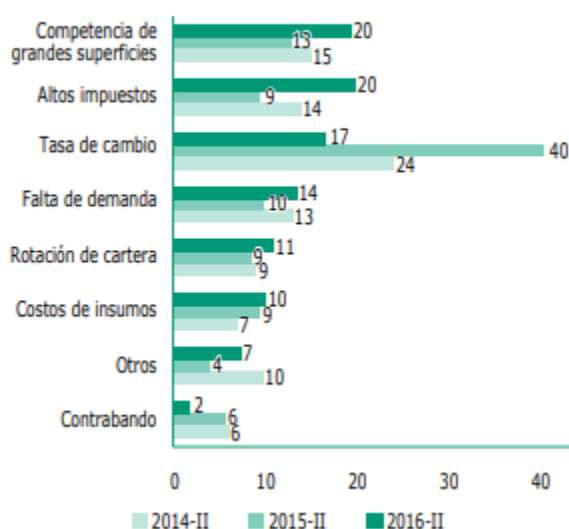
El principal problema que enfrentaron las Pymes comerciales en el desarrollo de sus actividades fue la competencia de las grandes superficies, la cual pasó de tener una participación del 13% en 2015-II al 20% en 2016-II. Le siguió en el ranking el alto nivel de impuestos, con un 20% de los encuestados... En tercer lugar se ubicó la devaluación..., seguida por la falta de demanda (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018).

En este caso, el mayor problema que encuentran los comerciantes si bien viene desde afuera y en teoría es ajeno a ellos, es posible entrar a determinar y analizar cómo se podría contrarrestar este importante actor del mercado. Es posible estructurar estrategias que le permitan a las MIPYMES de este sector mejorar sus índices de ventas.

## Figura 2

### *Principales problemas del sector comercio*

**Gráfico 15. Sector comercio: principal problema (%)**



*Ilustración 2: Principales problemas del sector comercio*

*Nota:* Tomado del informe de resultados del primer semestre del 2017 de La Gran Encuesta Pyme, llevada a cabo por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018).

Finalmente, con respecto a los principales problemas que afrontan las MIPYMES, el informe concluye en relación a las 37 empresas encuestadas pertenecientes al sector servicios:

El principal problema que señalaron las Pymes de servicios para el desarrollo de sus actividades fue la competencia (24% de los encuestados) en el segundo semestre de 2016. El alto nivel de impuestos ocupó el segundo lugar, con el 21% de los encuestados; mientras que en tercer lugar se ubicó la falta de demanda, con un 19% de las respuestas (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018).

Teniendo esto último en cuenta y la Figura 3, cabe precisar que hay ciertos aspectos que se repiten en relación a los otros dos sectores, pero en el caso del sector servicios la competencia se destaca como el mayor problema. Al igual que en el sector comercio, si bien la competencia es un factor externo, se pueden estructurar estrategias y tomar medidas para contrarrestar esta situación con el debido asesoramiento y análisis empresarial.

### Figura 3

#### Principales problemas del sector servicios

Gráfico 16. Sector servicios: principal problema (%)

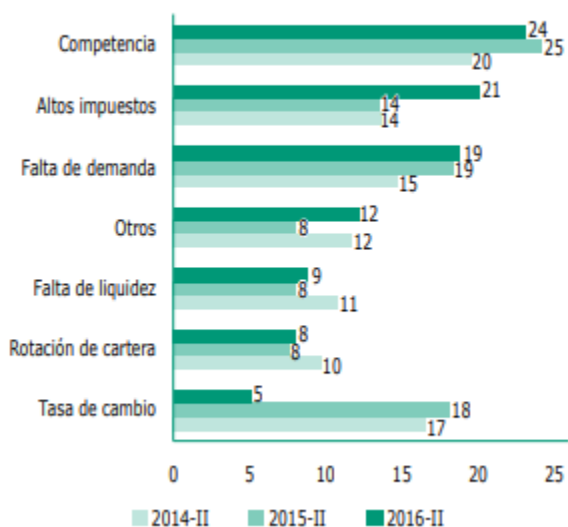


Ilustración 3: Principales problemas del sector servicios

*Nota:* Tomado del informe de resultados del primer semestre del 2017 de La Gran Encuesta Pyme, llevada a cabo por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2018).

### 3.3 Caracterización de las MIPYMES

Como ya se mencionó en la introducción del trabajo en cuestión, es importante recalcar cómo se clasifican las MIPYMES en el país, pues bien: “Colombia define la PYME según sus activos totales y el número de empleados (Ley 905 de 2004)” (Marulanda, López, & López, 2016). Teniendo esto en cuenta, las microempresas, son aquellas con menos de 11 empleados, las pequeñas cuentan con 11 hasta 50 y las medianas de 51 a 200 (Marulanda, López, & López, 2016). Ahora bien, en la práctica se han desarrollado nuevas formas de clasificar este tipo de empresas, para entender realmente su situación y el tipo de problemáticas que afrontan, según su caracterización.

Para esto, se entrevistó a José Mauricio Cano, quien es actualmente el Gerente General de la Gestora de Proyectos Empresariales de la Fundación Social y anterior a esto, fue el Gerente de FUNDES para Colombia durante cuatro años. La trayectoria de Cano en el sector empresarial colombiano más vulnerable y especialmente su experiencia en FUNDES, le han permitido conocer muy a fondo este sector de la economía y conocer clasificaciones mucho más afines a la realidad de este importante sector.

Pues bien, Cano dentro de la entrevista planteó una nueva forma en la que ciertas organizaciones han estado clasificando las MIPYMES, pues afirma que es un error clasificarlas únicamente de la forma tradicional. Cano explica que todo este tipo de empresas sin importar su número de empleados, pueden ser clasificadas como Empresas Emergentes, Negocios de Acumulación Media, Redes de Proveedores Independientes o Micro Vulnerables (Cano, 2018). Esta clasificación hace referencia al tipo de negocio y al punto de madurez en el que se encuentra cada empresa principalmente.

Este planteamiento es realmente importante, pues este tipo de caracterización permite conocer en profundidad el tipo de problema que puede estar afrontando una MIPYME, por el mismo tipo de negocio o punto de madurez empresarial. Este entendimiento más preciso y estructurado, permite determinar con mayor precisión qué tipo de consultoría o acompañamiento requiere una empresa en particular. Antes de profundizar en ese tema, es importante comprender este tipo de segmentación, para esto se presentan las Figuras 4 y 5. Esta primera, representa como está estructurado este tipo de segmentación, y la segunda plantea unas afirmaciones que buscan clarificar la circunstancia o momento en el que se encuentra cada tipo de MIPYME, para mayor claridad.

**Figura 4**

*Segmentación por circunstancias*

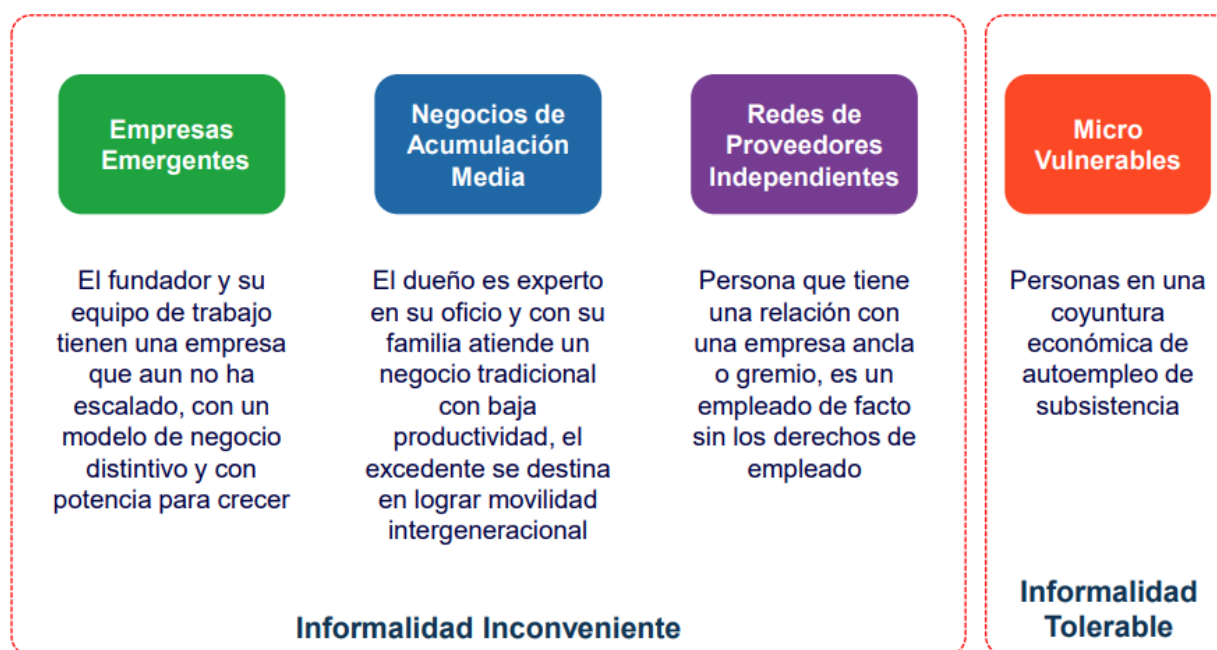


*Ilustración 4: Segmentación por circunstancias*

*Nota:* Figura obtenida de la presentación de Yuma Holding S.A.S. del *Modelo de formalización empresarial para la competitividad regional en Colombia* (Yuma Holding S.A.S., 2015)

## Figura 5

*Entendiendo la circunstancia de cada segmento*



*Ilustración 5: Entendiendo la circunstancia de cada segmento*

*Nota:* Figura obtenida de la presentación de Yuma Holding S.A.S. del *Modelo de formalización empresarial para la competitividad regional en Colombia* (Yuma Holding S.A.S., 2015)

En lo que respecta al modelo que se está buscando estructurar en esta investigación, según Cano, los Negocios de Acumulación Media quizás sean los más interesantes de analizar. Pues bien, son compañías que ya cuentan con un recorrido y un historial empresarial, pero están en momentos de “estancamiento” y cada vez se dificulta más su crecimiento. Son empresas que, a diferencia de las emergentes, ya cuentan con un camino en el mercado más amplio y tienen porcentajes de sus mercados en particular. Pueden ser organizaciones más prácticas e idóneas para el ejercicio de la consultoría, también porque los procesos de diagnóstico podrían ser más estandarizados (Cano, 2018).

#### 4. Encuesta en Estudiantes de Pregrado

Con el fin de comprobar el interés de los estudiantes de pregrado y las respectivas áreas de mayor interés, para poner en práctica sus conocimientos y habilidades, para brindar asesoramiento a MIPYMES de posibles contextos sociales diferentes, se estructuraron una serie de preguntas dentro de una encuesta que se realizó por medio de la plataforma electrónica *SurveyMonkey* en 100 estudiantes de pregrado del CESA. Distribuidos en todos los semestres académicos, de modo tal que se pueda tener información amplia y desde diferentes perspectivas. Teniendo en cuenta que la muestra fue de 100 estudiantes en una población de 1,237 estudiantes para el 2016, se tiene un margen de error aproximadamente de un 9% (Colegio de Estudios Superiores de Administración, 2016).

##### 4.1 Ficha Técnica

Nombre de la Encuesta: Consultorio Administrativo CESA.

Fecha de recolección de la información de campo: del 6 al 8 de mayo.

Marco de muestreo: Estudiantes activos de pregrado de Administración de Empresas del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.

Ciudad donde se realizó: Bogotá.

Tamaño de la muestra: 100 encuestas.

Técnica de recolección: Cuestionario estructurado vías encuestas electrónicas a través de la plataforma online *SurveyMonkey*.

Fecha del reporte: 10 de mayo.



## 4.2 Análisis de la Muestra

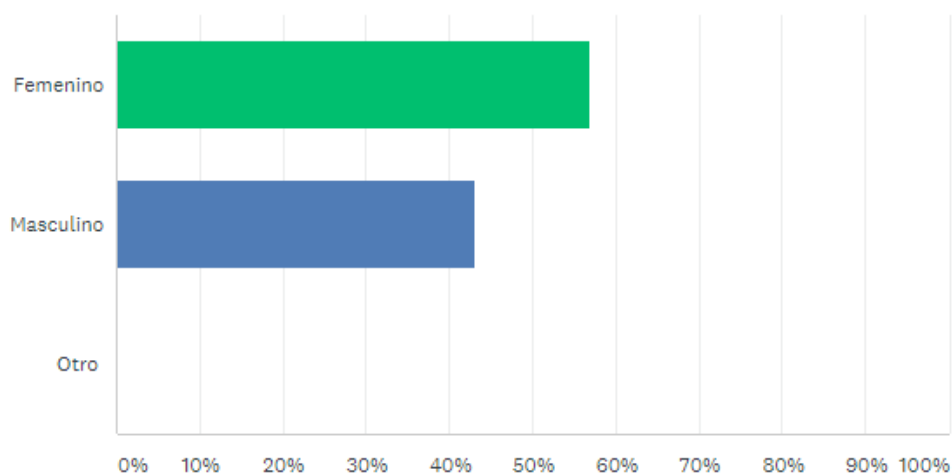
La encuesta estaba conformada por 10 preguntas, que serán analizadas y organizadas conforme a la temática que se busca ahondar. En primera instancia, se mostrarán los resultados de las preguntas correspondientes al análisis de la muestra como tal de estudiantes y así tener una mayor claridad de las preguntas más específicas con el proyecto en cuestión, en las dos secciones consecutivas.

**Figura 6**

*Pregunta 1*

¿Cuál es su sexo?

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Femenino	57,00% 57
▼ Masculino	43,00% 43
▼ Otro	Respuestas 0,00% 0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

*Ilustración 6: Pregunta 1*

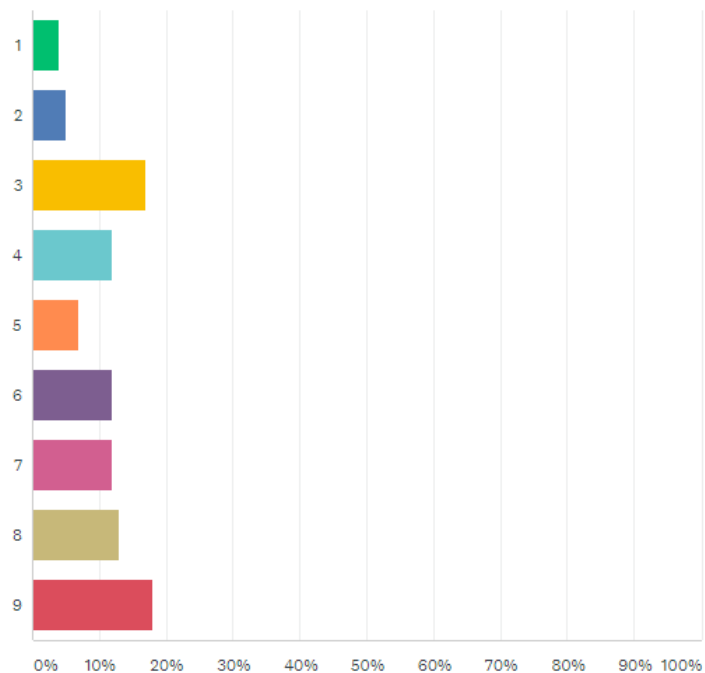
*Nota:* Graficas y datos tomados de la plataforma *SurveyMonkey*, la cual se empleó como herramienta para la ejecución de la técnica de recolección.

Con esta pregunta, se buscaba determinar la variedad de la muestra, con respecto al sexo de los entrevistados. Pues bien, se pudo concluir que los porcentajes estaban parejos y era una muestra objetiva y cercana a la realidad de la población de pregrado del CESA. Se pudo determinar la objetividad de la muestra, al consultar el Boletín Estadístico Consolidado del CESA, emitido en el 2016, y así se compararon las cifras con la realidad de egresados por género de pregrado. En este documento se expone que 1,643 hombres y 1,302 mujeres se habían graduado de pregrado para el 2016 (Colegio de Estudios Superiores de Administración, 2016). Estos números corresponden a una población de egresados compuesta en un 56% por hombres y un 44% de mujeres. Si bien hay una desviación con respecto a la muestra en cuestión, es objetiva para la investigación.

**Figura 7***Pregunta 2*

¿Cuál es su ubicación semestral?

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ 1	4,00% 4
▼ 2	5,00% 5
▼ 3	17,00% 17
▼ 4	12,00% 12
▼ 5	7,00% 7
▼ 6	12,00% 12
▼ 7	12,00% 12
▼ 8	13,00% 13
▼ 9	18,00% 18
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

*Ilustración 7: Pregunta 2*

*Nota:* Graficas y datos tomados de la plataforma *SurveyMonkey*, la cual se empleó como herramienta para la ejecución de la técnica de recolección.

Como uno de los objetivos principales del ejercicio estaba obtener respuestas de una muestra de estudiantes distribuidos a lo largo de los nueve semestres, que conforman la estructura académica de pregrado del CESA. Pues bien, los resultados permitieron evidenciar que efectivamente se obtuvieron respuestas de todas las ubicaciones semestrales. Si bien se cuentan con menos respuestas de primer y segundo semestre, en relación con los demás, se puede afirmar que es una muestra homogénea y objetiva para la investigación.

### Figura 8

#### Pregunta 3

¿Cuál es su promedio ponderado aproximado?

Respondidas: 100 Omitidas: 0

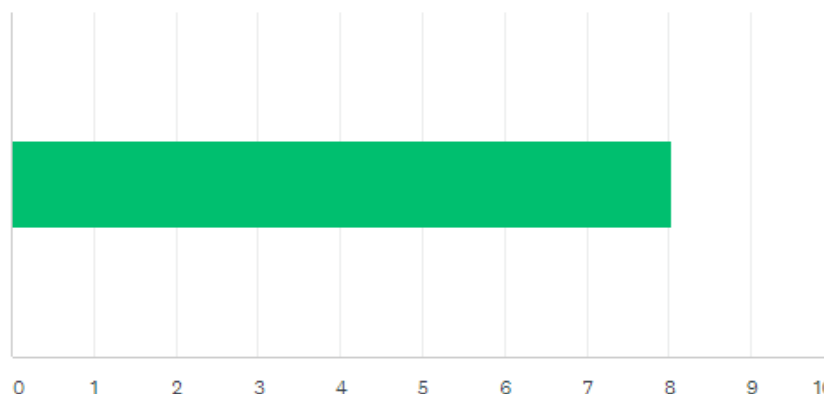


Ilustración 8: Pregunta 3

*Nota:* Graficas y datos tomados de la plataforma *SurveyMonkey*, la cual se empleó como herramienta para la ejecución de la técnica de recolección.

Esta pregunta, fue quizás la que arrojó el resultado menos relevante y objetivo para el análisis buscado. Pues bien, se pretendía determinar la relación entre el promedio académico de los estudiantes y su interés en temas extraacadémicos y sociales. En el 100% de los casos afirmaron

tener un promedio ponderado aproximado a 8, lo cual vale la pena ser analizado con las directivas de pregrado, para determinar si es acorde con la realidad académica de los estudiantes en promedio. De ser ciertos los resultados, se cuenta con una muestra con buenos resultados académicos y podría determinar otro tipo de homogeneidad para el análisis de los resultados. Pero en este caso no serán tenidos en cuenta, por las dudas que se presentan con respecto a la confiabilidad.

### 4.3 Interés y Motivaciones de los Estudiantes

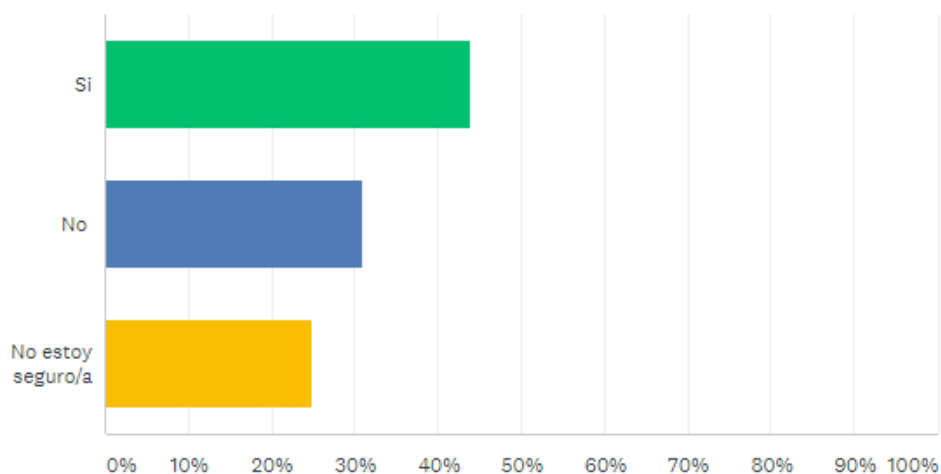
Con el fin de comprobar el interés de los estudiantes en poner en práctica sus conocimientos y habilidades, para brindar asesoramiento a MIPYMES de posibles contextos sociales diferentes, se estructuraron una serie de preguntas dentro de la encuesta, para determinar y medir el interés que tienen los estudiantes frente a procesos de consultoría. Como también, se buscó analizar si los estudiantes estarían interesados en hacer parte de procesos de consultoría, como los planteados en la investigación en cuestión.

#### Figura 9

##### Pregunta 5

¿Tiene interés en la consultoría empresarial?

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	44,00% 44
No	31,00% 31
No estoy seguro/a	25,00% 25
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Ilustración 9: Pregunta 5

*Nota:* Graficas y datos tomados de la plataforma *SurveyMonkey*, la cual se empleó como herramienta para la ejecución de la técnica de recolección.

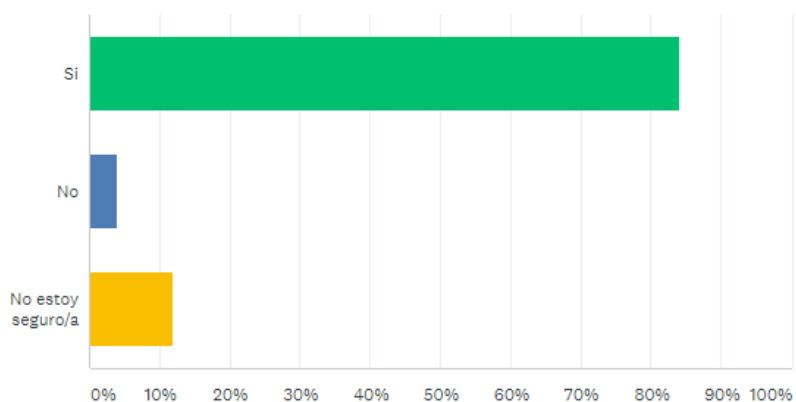
Con respecto al interés de los estudiantes de pregrado en temas relacionados a la consultoría empresarial, se puede evidenciar que un 44% de los entrevistados afirma tener algún tipo de interés, seguido por el “No” con el 31% y los indecisos con el 25%. Cabe destacar que la mayoría de los estudiantes afirma tener interés en la consultoría, sin tener mayor formación en este tipo de procesos. Pues bien, dentro del pensum académico de pregrado del CESA, no se cuenta con formación explícita en consultoría empresarial, pero bien es sabido que es un área muy importante en el mundo de los negocios.

### Figura 10

#### Pregunta 6

¿Le gustaría que dentro de la formación del CESA, existieran espacios para hacer parte de procesos en consultoría empresarial?

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Sí	84,00% 84
▼ No	4,00% 4
▼ No estoy seguro/a	12,00% 12
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Ilustración 10: Pregunta 6

*Nota:* Gráficas y datos tomados de la plataforma *SurveyMonkey*, la cual se empleó como herramienta para la ejecución de la técnica de recolección.

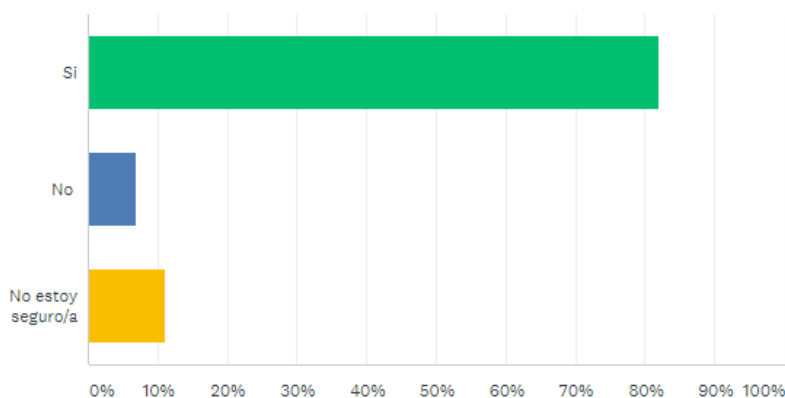
Esta pregunta arrojó unos resultados muy significativos, demuestra que muchos de los estudiantes que afirman no tener interés en la consultoría o no están seguros; quisieran conocer y abrir sus perspectivas al respecto. Es posible que esto sea reflejo de una posible serie de respuestas desinformadas en la pregunta anterior. Pues bien, es posible que muchos de los estudiantes que afirman no estar interesados en la consultoría, partan de la poca información con la cuentan dese su formación. Únicamente el 4% de los encuestados afirmó no estar interesado en espacios para hacer parte de procesos de consultoría empresarial dentro de la formación del CESA, frente a un importante 84% que estaría interesado.

### Figura 11

#### Pregunta 7

¿Estaría interesado en una electiva o seminario en principios de consultoría empresarial?

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	82,00% 82
No	7,00% 7
No estoy seguro/a	11,00% 11
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Ilustración 11: Pregunta 7

*Nota:* Gráficas y datos tomados de la plataforma *SurveyMonkey*, la cual se empleó como herramienta para la ejecución de la técnica de recolección.



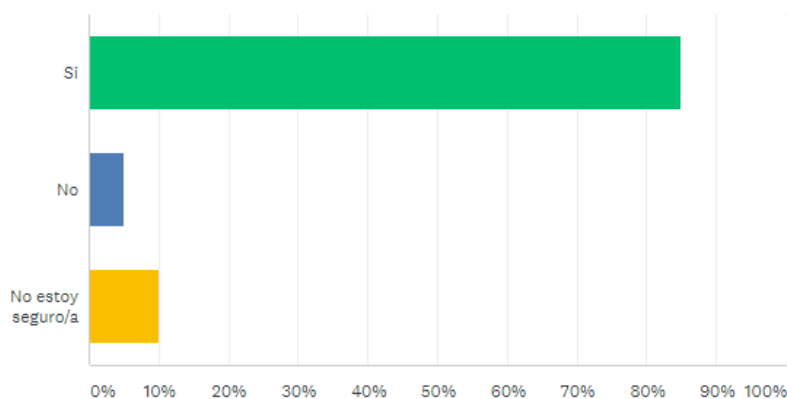
Al igual que los resultados de la pregunta seis, en su gran mayoría los encuestados afirman estar interesados en tener opciones académicas para conocer y aprender bases de la consultoría empresarial. Esto es de gran importancia, pues refleja una oportunidad de mejora dentro de la formación de los estudiantes de pregrado del CESA, pues no se está abordando un aspecto tan importante en el mundo empresarial, como es la consultoría y el rol tan importante que juegan las firmas consultoras, dentro del proceso de formación de estos mismos. En este caso, el 82% de los encuestados afirma estar interesado, únicamente el 7% afirma no estarlo y se complementa con un 11% indeciso.

## Figura 12

### Pregunta 8

¿Estaría interesado en hacer parte de procesos de consultoría empresarial, con micro y pequeñas empresas de contextos sociales diferentes, liderados desde el CESA?

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	85,00% 85
No	5,00% 5
No estoy seguro/a	10,00% 10
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Ilustración 12: Pregunta 8

*Nota:* Graficas y datos tomados de la plataforma *SurveyMonkey*, la cual se empleó como herramienta para la ejecución de la técnica de recolección.

La tendencia en las respuestas continúa igual, cuando se les pregunta a los estudiantes específicamente por su interés en hacer parte de procesos de consultoría en MIPYMES, liderados desde el CESA. El 85% de los encuestados afirma estar interesado y únicamente un 5% afirma lo contrario, completando el 100% con los estudiantes que expresan no estar seguros. Teniendo esto en cuenta, es importante destacar que esta pregunta la responden los estudiantes sin mayor contextualización, buscando capturar esa primera reacción cuando entienden un poco de qué se

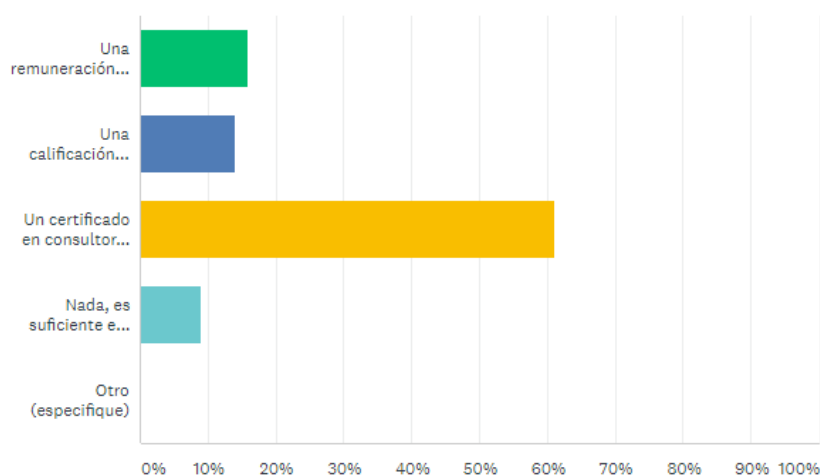
trata la iniciativa. Es posible que el factor social motive en mayor medida a los encuestados, al afirmar que efectivamente lo ven como algo atractivo y estarían interesados.

### Figura 13

#### Pregunta 10

Usted estaría dispuesto a hacer parte de un proceso de consultoría con micro y pequeñas empresas de contextos sociales diferentes, recibiendo a cambio:

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Una remuneración económica por mi tiempo invertido	16,00%	16
▼ Una calificación, como parte de una clase o seminario con créditos	14,00%	14
▼ Un certificado en consultoría empresarial, emitido por parte del CESA	61,00%	61
▼ Nada, es suficiente el prestarle un servicio a la comunidad empresarial más vulnerable	9,00%	9
▼ Otro (especifique)	Respuestas	0,00% 0
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

Ilustración 13: Pregunta 10

*Nota:* Graficas y datos tomados de la plataforma *SurveyMonkey*, la cual se empleó como herramienta para la ejecución de la técnica de recolección.

Esta fue quizás la pregunta más disruptiva, pues se pretendía determinar los motivos por los cuales los estudiantes efectivamente estarían dispuestos a hacer parte de procesos de consultoría, como los mencionados anteriormente. En este caso, se pudo evidenciar que el 61% de los encuestados, afirma estar interesado en hacer parte de procesos de consultoría con micro y pequeñas empresas de contextos sociales diferentes, recibiendo a cambio un certificado en consultoría. Seguido por una remuneración económica por el tiempo invertido con el 16%, una calificación como parte de una clase o seminario con crédito con el 14% y finalmente un 9% que afirmó tener suficiente con el simple hecho de prestarle un servicio a la comunidad empresarial más vulnerable.

Esta pregunta y sus resultados son realmente importantes dentro de la investigación, para determinar cuáles serían esas motivaciones que llevarían a los estudiantes de pregrado para efectivamente hacer parte de procesos de consultoría con MIPYMES. Si bien una mayoría importante de los encuestados afirma estar interesada en recibir un certificado en consultoría a cambio, vale la pena tener en cuenta los porcentajes de aquellos que afirman estar interesados al recibir una remuneración económica y una calificación en una clase o seminario con créditos. Como también, partir de la base que muy pocos estarían dispuestos a hacer parte de este tipo de procesos, únicamente por convicción propia.

#### 4.4 Áreas Administrativas de Interés de los Estudiantes

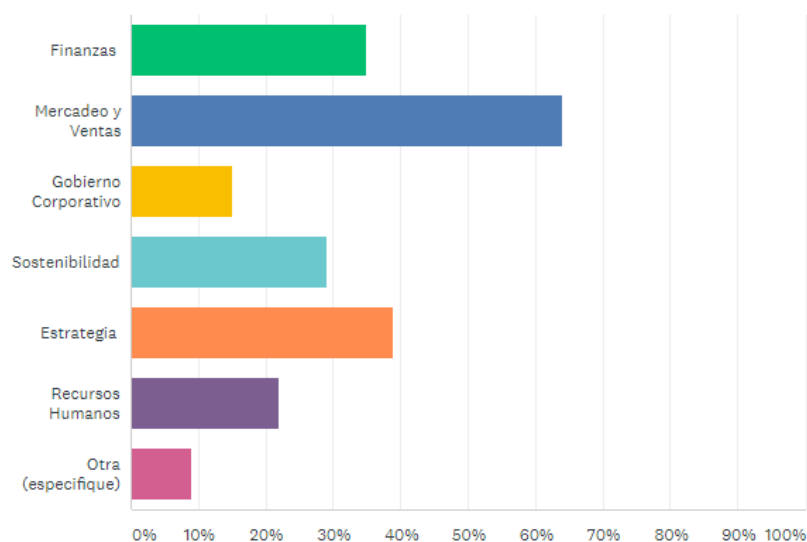
Para el cumplimiento de este objetivo se estructuraron dos preguntas en particular dentro de la encuesta, con el fin de determinar las áreas de fortaleza e interés de los estudiantes para hacer parte de procesos de consultoría, como los planteados a lo largo del proyecto.

#### Figura 14

##### Pregunta 4

¿Cuáles de las siguientes áreas de la administración de empresas, son de su mayor interés?

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Finanzas	35,00% 35
▼ Mercadeo y Ventas	64,00% 64
▼ Gobierno Corporativo	15,00% 15
▼ Sostenibilidad	29,00% 29
▼ Estrategia	39,00% 39
▼ Recursos Humanos	22,00% 22
▼ Otra (especifique)	Respuestas 9,00% 9
Total de encuestados: 100	

Ilustración 14: Pregunta 4

*Nota:* Gráficas y datos tomados de la plataforma *SurveyMonkey*, la cual se empleó como herramienta para la ejecución de la técnica de recolección.

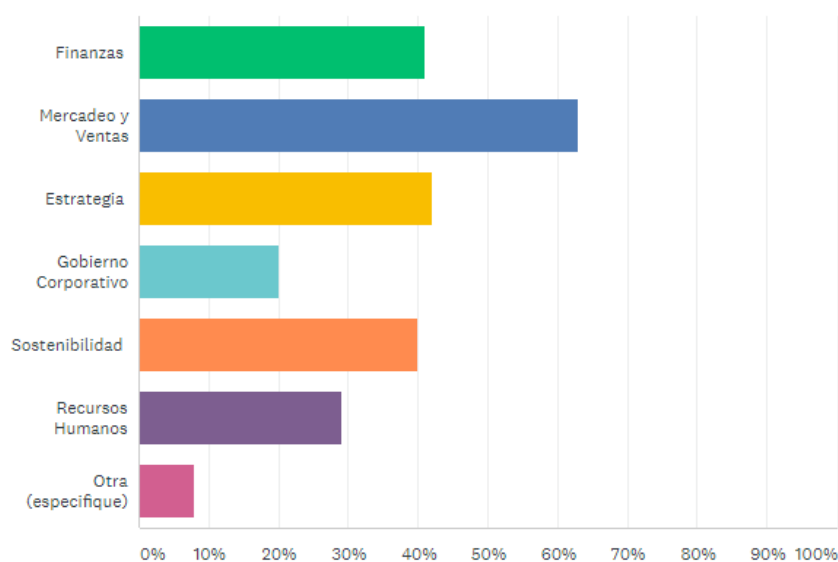
Con respecto a las áreas de la administración y de la formación académica, con la que los estudiantes se sienten más identificados está: Mercadeo y Ventas marcado en el 60% de las respuestas, seguido por Estrategia con cerca del 40% y las Finanzas con un 35% aproximadamente. Ahora bien, vale la pena precisar que la Estrategia es un área de la administración muy amplia y no se tienen clases en particular dentro del pensum del CESA, pero si se abordan temáticas y es realmente importante en lo que respecta a la consultoría.

## Figura 15

### Pregunta 9

Teniendo en cuenta su respuesta a la pregunta anterior ¿En qué áreas de la administración de empresas, le gustaría o estaría dispuesto a llevar a cabo estos procesos de consultoría?

Respondidas: 100 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Finanzas	41,00% 41
Mercadeo y Ventas	63,00% 63
Estrategia	42,00% 42
Gobierno Corporativo	20,00% 20
Sostenibilidad	40,00% 40
Recursos Humanos	29,00% 29
Otra (especifique)	Respuestas 8,00% 8
Total de encuestados: 100	

Ilustración 15: Pregunta 9

*Nota:* Gráficas y datos tomados de la plataforma *SurveyMonkey*, la cual se empleó como herramienta para la ejecución de la técnica de recolección.

Cuando se les pregunta a los estudiantes por áreas específicas en las que les gustaría hacer parte de un proceso de consultoría hipotético, con MIPYMES de posibles contextos sociales diferentes, se encuentra una relación directa con las áreas de interés generales de los estudiantes.

Cabe resaltar que, a diferencia de la pregunta de intereses generales, para esta pregunta se tienen resultados un poco más parejos y se podría afirmar que los intereses de los estudiantes son variados y homogéneos.



## 5. Habilidades y Conocimientos Base para un Proceso de Consultoría

### 5.1 Habilidades Duras y Bases Teóricas de la Consultoría

Para determinar las habilidades duras y las bases teóricas que los estudiantes de pregrado del CESA deberían desarrollar y adquirir, antes de entrar a hacer parte de un proceso de consultoría, se entrevistó a Andrés Chavarro; quien es Director del Centro de Innovación y Emprendimiento del CESA, encargado de la coordinación académica de las clases de pregrado de estas mismas dependencias, coordinador del esquema de incubación de empresas y del proyecto *Ashoka Changemaker Campus*. Chavarro de igual forma, cuenta con formación profesional como consultor, e hizo parte de equipos de consultoría en experiencias laborales previas a su llegada al CESA.

En primer lugar, cabe destacar quizás el pilar más importante dentro de cualquier proceso de consultoría, incluso por fuera del ámbito empresarial, es el levantamiento de información. Ahora bien, este es el primer componente que destaca Chavarro en la entrevista, al expresar:

Lo primero es tener muy clara la estructura de los proyectos como tal de consultoría. Obviamente cuando hay un gerente de proyecto y unos consultores senior, hay un equipo debajo que hace una gran parte del ejercicio... es levantar información. Entonces si estamos hablando de cómo involucrar a los estudiantes, lo primero es entender cómo lo estudiantes pueden levantar información y entenderla... y sacar conclusiones al respecto. (Chavarro, 2018)

Teniendo esto en cuenta, el levantamiento de información y los conocimientos necesarios para hacerlo de forma correcta y efectiva, son cruciales para cualquier tipo de consultor junior dentro de estos procesos.

Según Chavarro es pertinente precisar, que existen muchos tipos de levantamiento de información y hay diversos tipos de información que se pueden levantar dentro de este tipo de procesos. Es por esto que el propone unos puntos principales, como temáticas para la formación de un estudiante para entrar a hacer parte de un equipo de consultoría. En primer lugar, serían necesarias unas bases teóricas de data, información y sus diferencias; dada la importancia que tienen estos conceptos dentro de este tipo de procesos. Como bien lo indica el funcionario del CESA al expresar:

Lo que debería entender el estudiante es como a partir de data, yo cómo genero conclusiones y por ende genero una información que: 1) es adecuada para el proceso de consultoría y 2) si la información que se puede obtener de esa data es la que requiere el cliente para tomar decisiones. (Chavarro, 2018)

Por otro lado, sería realmente importante introducir y contextualizar a los estudiantes acerca del proceso de la toma de decisiones informadas en un contexto empresarial.

Teniendo en cuenta estas últimas dos bases teóricas, Chavarro hace hincapié en la importancia de unir estos dos cabos, de modo tal que el estudiante este en la capacidad de entender y eventualmente estar preparado para obtener unos datos de una fuente en particular, convertirlos y crear información a partir de los mismos y sobre eso, cómo tomar decisiones del negocio. Ahora bien, en primera instancia el estudiante más que tomar decisiones a partir del proceso, debe contextualizarse y apoyarse en consultores senior para aprender y familiarizarse con la estructura y lógica de la consultoría.

Si bien hay diferentes aspectos de la consultoría y su funcionamiento en los que no se forma de manera puntual a los estudiantes de pregrado en Administración de Empresas del CESA, cabe resaltar que lo estudiantes si tendrían unas bases previas académicas muy

importantes, que podrían facilitar estos procesos. Como, por ejemplo, antes de sexto semestre cursan clases como estadística básica y aplicada, la rama de los cálculos, contabilidad, administración de costos, análisis financiero, ingeniería de la producción, investigación de mercados, entre otros. Esto puede representar una base muy sólida para entrar a reforzar en la teoría y práctica de los procesos que se llevan a cabo dentro de la consultoría, como lo menciona Chavarro.

## 5.2 Habilidades Blandas en Procesos de Consultoría

Dentro del proceso de entendimiento y análisis de las habilidades y cualidades que los estudiantes del CESA deberían desarrollar para entrar a hacer parte de procesos de consultoría y apoyar las tareas de un Consultor Senior, se entrevistó a Diego Parra, quien es docente de Gobierno Corporativo y Empresas Familiares del CESA. Parra a su vez ha sido consultor a lo largo de toda su carrera profesional, llegando a ser socio y cofundador de una firma consultora llamada *Managing Partners*, y ha apoyado procesos de consultoría liderados por CESA Consultores en temas de Gobierno Corporativo.

En primer lugar, dentro de la entrevista se mencionaron diferentes temas alrededor del mundo de la consultoría y la formación requerida para hacer parte de estos procesos, pero principalmente se hizo énfasis en las habilidades blandas que deberían tener o desarrollar los estudiantes, ante una eventual participación en este sector. Con respecto a esto Parra precisa:

A lo que me refiero con habilidades blandas, es que hay ciertas características que uno debe tener para entrar en el mundo de la consultoría, que no toda la gente las tiene... sencillamente hay personas que no están diseñadas para trabajar en este medio. Cuando uno trabaja en este mundo hay que tener un muy buen manejo de relaciones públicas... tienen que ser personas que se expresen bien... que tengan una muy buen personalidad, muy buenas relaciones humanas, porque al final del día con lo que uno está trabajando son con personas al frente. (Parra, 2018)

Es importante tener en cuenta que, si bien estas son habilidades que podrían ser vistas como natas o sencillamente naturales en ciertas personas, existe formación académica y preparación para poder usar estas herramientas de forma efectiva y correcta dentro de procesos de consultoría.

De igual forma, Parra dentro de la conversación destacó aspectos que le aportaron gran valor a su formación profesional cuando fue estudiante de pregrado del CESA, asociándolo con habilidades blandas y las buenas prácticas sociales dentro del mundo empresarial.

Específicamente se refirió al taller de protocolo y etiqueta, el cual es requisito para salir a prácticas laborales, pues bien, lo destaca como algo que ha sido fundamental en su desarrollo como consultor y profesional. Como bien lo indica al expresar:

Cuando uno va a negociar con un cliente el tema de protocolo y presentación personal tiene que ser impecable, porque al final del día uno está vendiendo un intangible, y cuando uno está vendiendo un intangible... es complejo venderlo...no es tan sencillo y si las personas no tienen muy buenas relaciones, maneras, muy buena presentación, pues también al empresario le cuesta trabajo contratar ese intangible, porque sienten que al otro lado no hay una imagen de seriedad. (Parra, 2018)

Esto es importante, pues permite determinar qué aspectos fuera de lo académico son relevantes dentro de la formación de los estudiantes del CESA, para reforzar o continuar dentro de una eventual preparación para procesos de consultoría, por parte de estos mismos.

En lo que respecta a las habilidades blandas que un estudiante del CESA necesitaría para hacer parte de equipos de trabajo en consultoría, es importante precisar, que estos por la formación que reciben, tendrían un importante camino adelantado. Pues bien, teniendo en cuenta las observaciones de Parra, en los primeros semestres de pregrado se cursan clases tales como comunicación escrita y oral, espíritu emprendedor, como también se destaca el seminario de protocolo y etiqueta, pero este se ve hasta séptimo semestre. De igual forma, quizás no se profundiza en temas comerciales y de comunicación asertiva en un contexto empresarial, que valdría la pena entrar a profundizar.

## **6. Modelos y Procesos de Consultoría Empresarial Universitarios**

Como parte de los objetivos específicos de la investigación en cuestión, está el analizar y conocer modelos de otras universidades en Colombia, que presten servicios de consultoría a MIPYMES incluyendo estudiantes de pregrado de Administración de Empresas. Para este caso, se profundizará en los dos modelos más importantes en el ámbito académico nacional que cumplen con estas características, como lo es Consultandes, de la Universidad de Los Andes y el Plan Padrinos, de la Universidad Externado. Cabe precisar que cada modelo es diferente y a lo largo del texto se buscarán determinar los factores más importantes para el ejercicio en cuestión.

### **6.1 Consultandes – Universidad de Los Andes**

Como parte del análisis y entendimiento del programa Consultandes, se entrevistó a Vinciane Servantie, quien es Profesora Asociada del área de estrategia y emprendimiento, de la facultad de administración de la Universidad de los Andes y coordinadora del programa Consultandes.

Como también, para el desarrollo de los puntos a continuación, también se apoyó en la información brindada en la página de internet de la institución.

#### **6.1.1 Historia y Trayectoria**

En lo que respecta a la historia y trayectoria de Consultandes, en la información que se brinda al público en la página de internet, de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes, se puede encontrar:

Desde el 2006, el programa ha establecido una reputación entre organizaciones del entorno de la Facultad por su pertinencia y contribución a su desarrollo. Consultandes se ha convertido además en una vitrina para que los estudiantes demuestren sus capacidades en un ámbito profesional, lo

que ha contribuido a la generación de oportunidades de trabajo y al posicionamiento del egresado en el mercado laboral (Universidad de Los Andes, 2018).

Con respecto a esto, cabe precisar que el programa comenzó como un curso de pregrado de administración de empresas y se ha ido extendiendo a diferentes programas de la misma facultad, como lo son: el Pregrado en Contaduría Internacional, la Maestría en Administración y la Maestría en Gerencia Ambiental (Servantie, 2018).

### **6.1.2 Modus Operandi**

En lo que respecta a la forma como funciona y opera el programa, es importante tener en cuenta que es un curso obligatorio dentro del programa de pregrado en administración de empresas de la institución. En relación al programa, la universidad brinda un resumen muy conciso de cómo es su metodología, al explicar:

El trabajo con cada organización es desarrollado durante un ciclo del programa académico, tiempo en el cual la empresa y el grupo de estudiantes, con la guía de profesores de la Facultad, expertos en diversas áreas, desarrollan, estructuran y consolidan estrategias con el objetivo de presentar posibles caminos que resuelvan diversas necesidades al interior de cada una de las empresas participantes. Los proyectos por tanto podrán tener una duración entre 8 a 16 semanas según el programa académico (Universidad de Los Andes, 2018).

Es realmente importante tener en cuenta, que los procesos de consultoría dentro de este programa son cortos y deben cumplirse dentro del semestre académico. Por ende, no pueden ser procesos demasiado complejos y de alguna forma se debe contar con una serie de procesos estandarizados para cumplir a cabalidad con los tiempos estipulados.

### 6.1.3 Filosofía

En relación a la filosofía y la esencia como tal del modelo Consultandes, se le preguntó a Servantie precisamente que busca Consultandes y cuál sería el objetivo como tal del proyecto, a lo cual esta respondió:

Lo que se busca es que a través de la metodología, aprender haciendo consultoría, los estudiantes afiancen sus habilidades de crear valor en las organizaciones, de trabajar en equipo efectivo, de comunicar de forma efectiva, oral y escrita, y de desarrollar una ética profesional...La consultoría es una medio para, mas no un fin (Servantie, 2018)

Si se analiza un poco la respuesta de la docente, es importante entender que este es un programa en donde el protagonista y el eje de su funcionamiento, son los estudiantes como tal. Si bien las empresas con las que trabajan tienen un papel fundamental, son los estudiantes en sí y su formación, de donde nace el objetivo de este modelo.

De igual forma, la universidad reafirma lo expresado por la coordinadora del programa, al comunicar en su información:

El trabajo de consultoría se basa en la metodología de aprender haciendo. A través de ella nuestros estudiantes ponen al servicio de las organizaciones sus habilidades, competencias y conocimientos. CONSULTANDES se soporta en el mutuo acuerdo entre la empresa, dispuesta a compartir la información necesaria para que los estudiantes desarrollen su trabajo, y estos últimos presentando un proyecto de calidad y utilidad para el cliente. Su modelo de gestión, su metodología aplicada y la reputación construida, son sus principales factores de diferenciación y ventajas competitivas (Universidad de Los Andes, 2018).

Es importante recalcar que Consultandes no cobra por los servicios de consultoría que prestan los estudiantes y sus consultores Senior. Sin importar el tamaño de la organización, el programa



trabaja con MIPYMES, grandes empresas, fundaciones y empresas del sector público, siempre de forma gratuita (Servantie, 2018).

#### **6.1.4 Estructura**

Con respecto a la estructura y la forma como esta creado el modelo dentro de la organización de la universidad, Consultandes es un curso dentro de diferentes programas de la facultad de administración, como se explica a continuación:

Los consultores del programa Consultandes, son estudiantes de últimos semestres del pregrado en Administración y del pregrado en Contaduría Internacional, este programa se enmarca dentro de los cursos consultoría y consultorio contable. El programa también se desarrolla con estudiantes de último ciclo de la Maestría en Administración (MBA) tiempo completo y tiempo parcial y la Maestría en gerencia Ambiental, dentro del curso Proyecto de Grado (Universidad de Los Andes, 2018).

En lo que respecta al programa dentro del plan de pregrado, es importante precisar que si bien es un curso, al tener en cuenta su importancia y el trabajo que requiere, cuenta con una coordinación independiente, con un equipo de trabajo estructurado con este fin (Servantie, 2018).

## **6.2 Plan Padrinos – Universidad Externado**

El Plan Padrinos de la Universidad Externado es otro de los pocos casos de modelos, en los que estudiantes de pregrado de administración de empresas, tienen la oportunidad de hacer parte de equipos de trabajo y prestarle servicios de consultoría a empresas del sector real. Pues bien, en las siguientes secciones se buscará profundizar en las principales características de este modelo y así identificar similitudes y diferencias con el modelo presentado anteriormente.

### **6.2.1 Historia y Trayectoria**

El Plan Padrinos de la Universidad Externado, lleva un importante camino recorrido, fue el primer modelo universitario en Colombia con esas características. Como bien lo expresa la universidad al comunicar:

Este programa es un espacio de transmisión y aplicación del conocimiento puesto al servicio del desarrollo. Fue creado por la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia en 1998. Este ejercicio, con 15 años de experiencia, busca acercar los conocimientos administrativos y gerenciales de punta a pequeñas unidades productivas para potenciar su estructuración, consolidación y crecimiento (Universidad Externado , 2018).

Es importante destacar, que desde sus inicios el programa buscaba no solo darle un valor agregado a la formación de sus estudiantes de administración de empresas, sino también prestarle un servicio a la comunidad empresarial de Colombia; dándole gran importancia a ese factor como generador de desarrollo económico.

De igual forma, el programa a lo largo de su historia ha logrado impactar un número muy importante de empresas y ha llevado a cabo alianzas con importantes organizaciones, que también están involucradas y comprometidas con el desarrollo económico de Colombia desde el sector MIPYME, como bien lo explica la universidad:

Hasta la fecha se ha contado con la participación de más de 780 empresas y 1.300 estudiantes, además del apoyo de entidades tan importantes como la Asociación Colombiana de pequeñas y medianas (ACOPI), el convenio entre la fundación para el desarrollo sostenible de América Latina (FUNDES) y la institución de educación superior mexicana instituto Tecnológico de Monterrey-Tec. De Monterrey, el departamento administrativo nacional de la economía solidaria (DANSOCIAL), el conglomerado empresarial colombiano Grupo Bolívar y el Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia (BANCOLDEX), como socios del programa (Universidad Externado , 2018).

Estas alianzas mencionadas anteriormente, son de suma importancia, pues refleja un interés importante de diferentes organizaciones tanto públicas como privadas, para buscar un apoyo en la academia para potencializar y apoyar este importante sector de la economía nacional.

### **6.2.2 Modus Operandi**

El funcionamiento del Plan Padrinos cuenta con la siguiente metodología dentro de sus procesos. Estas son las fases del proceso cuando los estudiantes de pregrado cursan el programa. Ahora bien, estos son los puntos de importancia a nivel general, expuestos sin mayor profundización.

#### **Metodología:**

- Entrenamiento Estudiantes
- Diagnostico Empresarial
- Talleres Empresariales
- Planes de Acción
- Sustentación

Cabe destacar que estos pasos son para el Plan Padrinos de los estudiantes de pregrado, su funcionamiento y estructura es muy similar al de la Universidad de Los Andes. Estos son

procesos que no deben ser demasiado complejos o ambiciosos, pues los estudiantes y sus respectivos consultores senior, deben estar en la capacidad de culminar el proceso en un semestre académico.

### **6.2.3 Filosofía**

En relación a la filosofía y esencia del Plan Padrinos, cabe destacar que, si bien cumple una función muy similar a la de Consultandes, su esencia y motivación es diferente, pues son las empresas que asesoran y el desarrollo económico, el eje central de su modelo, como bien se explica a continuación:

El programa de fortalecimiento Empresarial Plan Padrinos es una actividad de extensión, constituida por un ejercicio de educación continua aplicada y consultoría organizacional gratuita dirigida a Pymes, que busca contribuir al desarrollo económico incluyente en el país mediante el fortalecimiento de la gestión de pequeñas unidades productivas a través de la transmisión y aplicación de conocimientos administrativos y gerenciales de los estudiantes de pregrado y las Maestrías de Prospectiva, Mercadeo, MBA y Gestión de proyectos de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, así como estudiantes de MBA voluntarios de reconocidas Universidades del mundo (Universidad Externado , 2018).

Este punto es realmente importante, pues la Universidad Externado si bien destaca el enorme valor que esto le agrega a la formación de sus estudiantes, es quizás aun mayor la importancia que tiene el programa en el desarrollo económico de empresas más vulnerables.

El Plan Padrinos tiene tres objetivos principales que son:

- Mejorar la capacidad de gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas participantes en busca de aumentar su competitividad.

- Aportar el componente práctico y el desarrollo de competencias gerenciales a la formación de los estudiantes participantes.
- Obtener conocimiento sobre las pequeñas y medianas empresas y sobre metodologías de transferencia de conocimiento, teniendo equipo docente con una preparación más pertinente y aplicada a la realidad (Universidad Externado , 2018).

Como bien se mencionó anteriormente, esto reafirma la idea de la importancia que le da la universidad al programa como un promotor de desarrollo en el sector MIPYME y modelo creado desde la esencia del servicio. Como también, se destaca el valor académico que tiene para sus estudiantes y la información que recibe la universidad para el desarrollo de sus diferentes actividades académicas.

#### **6.2.4 Estructura**

El Plan Padrinos es una actividad de extensión que hace parte de la facultad de administración de empresas, como se mencionó previamente. Al igual que el programa Consultandes, si bien el modelo hace parte del plan de estudios de los programas, ya mencionados anteriormente, este cuenta con una dirección y equipo de trabajo independiente, debido al trabajo y proceso que este tipo de actividades implica. Con respecto al modelo y su estructura se explica:

El modelo está diseñado para que los empresarios conozcan su realidad y tengan el acompañamiento del consultor para que documenten, aprendan, analicen e implementen acciones, las cuales surgen a partir de un diagnóstico base que evalúa las áreas funcionales, dándole mayor importancia a la que esté generando un gran impacto negativo en los resultados de la organización, para que los planes de acción se centren sobre dicha área (Universidad Externado , 2018).

Para cumplir a cabalidad con este propósito mencionado se requiere de un personal capacitado, diferente a los estudiantes, que lleve a cabo procesos de seguimiento y un control constante para asegurar el éxito y ser responsables con las empresas seleccionadas.

## **7. Propuesta Consultorio Administrativo CESA**

Como parte de la investigación, uno de los objetivos específicos y más importantes del proyecto en cuestión, es a partir de la información obtenida y el entendimiento de los diferentes factores y actores alrededor de la problemática planteada; proponer un prototipo para el denominado Consultorio Administrativo CESA. Antes de entrar a lo específico de la propuesta, es importante determinar ciertos lineamientos y aspectos relevantes, obtenidos previamente en el desarrollo de la investigación. Si bien más adelante en la estructura del texto se plasmaran unas conclusiones en particular, de la información y los datos obtenidos, para este ejercicio, es importante destacar ciertos elementos de gran relevancia.

En primer lugar, cabe resaltar que el sector de MIPYMES en Bogotá afronta dificultades y debido a la importancia que tienen este grupo de empresas, en la economía nacional, es totalmente válido plantear proyectos que busquen mejorar sus índices de éxito. Teniendo esto claro, hay un punto muy importante de la investigación y es comprender el tipo de compañías que serían invitadas a ser parte del programa. Idealmente, se debería trabajar con Negocios de Acumulación Media, pues como se mencionó anteriormente, estas son empresas que ya llevan un tiempo en el mercado, pero su productividad es baja y tienden a estar estancadas en los mismos márgenes.

Estas empresas, se acomodan de forma más clara al modelo que se propone, pues al igual que en el caso de Consultandes y el Plan Padrinos, el Consultorio Administrativo CESA llevará a cabo procesos de consultoría en plazos no máximos a un semestre. Esto, con el fin de garantizar resultados en el corto plazo, pero principalmente para que los estudiantes tengan la oportunidad de comenzar y cerrar el ciclo, pues no sería viable garantizar la continuidad de los mismos en periodos de tiempo más largos.

Por otro lado, en relación a los datos obtenidos de la encuesta, es importante destacar el interés de los estudiantes en hacer parte de modelos de consultoría con MIPYMES, de posibles contextos sociales diferentes de Bogotá. Si no existiera ese interés o curiosidad frente al tema, no tendría mucho sentido proponer un modelo de esta índole. De igual forma, los estudiantes expresaron tener interés en diferentes áreas de la administración, para hacer parte de este tipo de procesos. Esto es realmente importante, pues los estudiantes deberán estar dispuestos a diagnosticar y proponer soluciones desde cualquier frente de la administración de empresas, pues no es posible determinar a ciencia cierta, cuál es el problema de cada empresa antes de entrar en el proceso, precisamente ese diagnóstico es parte fundamental del mismo proceso.

Continuando con el análisis de la encuesta, hay otro punto de gran relevancia y son las motivaciones que llevarían a los estudiantes a involucrarse en el proyecto. Pues bien, cerca del 60% de los estudiantes expresó estar interesado en recibir una certificación en consultoría por parte del CESA, una vez culmine el proceso con éxito; mientras que un porcentaje casi mínimo afirmó hacerlo por convicción propia. Esto es realmente importante, pues probablemente los estudiantes deberán trabajar e invertir más tiempo, con respecto a la exigencia de otro tipo de cursos o clases; por eso es pertinente ofrecer un valor agregado, para buscar un compromiso más sincero y real por parte de los estudiantes, para hacer parte del modelo.

Por otro lado, se deben tener claras cuáles son esas bases necesarias o vacíos, en relación a la formación requerida, que deben suplirse en los estudiantes antes y durante el proceso de consultoría. Con respecto a las habilidades duras, es importante abrir un espacio académico en donde los estudiantes reciban formación en levantamiento de información, análisis de data y la toma de decisiones fundamentada alrededor de la consultoría. Como también, destacar la



importancia de las habilidades blandas necesarias y reforzar las destrezas de comunicación escrita y oral, e incluso de buena presentación personal.

Finalmente, en lo que respecta al análisis de los modelos pares, como lo son Consultandes y el Plan Padrinos, es necesario identificar los aspectos que funcionan para ser adaptados a lo que sería el Consultorio Administrativo CESA. Al igual que en ambos casos, se propone que el modelo se ofrezca como un curso en el pregrado de la institución, con una duración no mayor a un semestre académico. Como también, desarrollar los procesos en grupos de cuatro estudiantes, acompañados de un consultor senior, que sirva de líder en el cada proyecto.

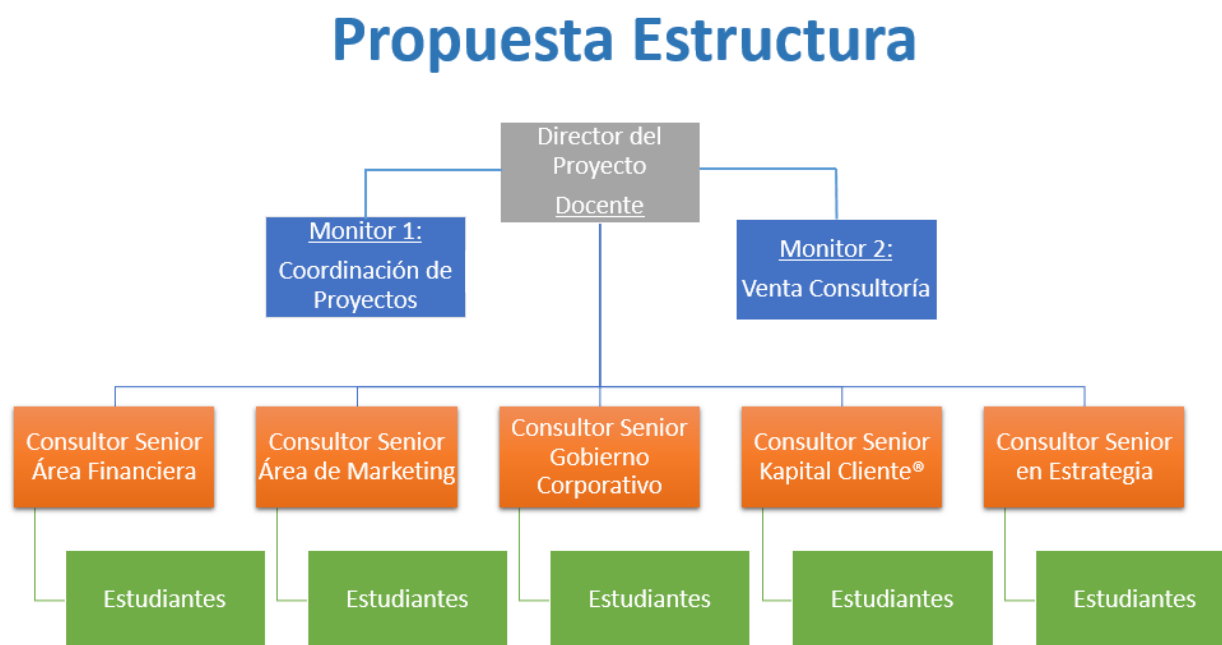
En relación a la filosofía y los objetivos del programa como tal, se propone desarrollarlo tomando aspectos de ambos modelos. Pues bien, por un lado, el rol y los objetivos en relación a los estudiantes deben ser muy importantes, buscando así que el proceso realmente le dé un valor agregado a su formación. Pero también, que este modelo sea estructurado como un promotor de desarrollo económico y sea destinado, al igual que el Plan Padrinos, exclusivamente a MIPYMES y empresas sin ánimo de lucro.

Partiendo de estas conclusiones, se propone una estructura para un plan inicial, en donde se cuente con un Director del Proyecto, que a su vez sea el docente de una Electiva de Énfasis que se llamaría Consultorio Administrativo CESA. Ahora bien, sería importante contar con el apoyo de uno o dos monitores, en la coordinación de proyectos y la venta de la consultoría en un comienzo. Esta clase tendría dinámicas un poco diferentes a las demás, debido a la complejidad que implica el trabajo en conjunto entre estudiantes, consultores senior y empresas ajenas al CESA.

De igual forma, como se evidencia en la gráfica adjunta (Ver Figura 16) a continuación, el Consultorio Administrativo CESA contaría con una serie de Consultores Senior, expertos en diferentes áreas de la administración y de la consultoría. Cada uno de estos consultores senior, sería asignado a un grupo y empresa en particular; como también, podría ser que un consultor trabaje con más de un grupo a la vez. Dependiendo del número de estudiantes en el curso, se conformarían grupos de cuatro personas; esto quiere decir, que conforme a los lineamientos del CESA, en relación al número máximo de estudiantes por clase, se tendrían más o menos cinco grupos. Por ende, cinco empresas y cinco consultores senior, para lo que sería el primer plan piloto del consultorio.

## Figura 16

*Propuesta Estructura Consultorio Administrativo CESA*



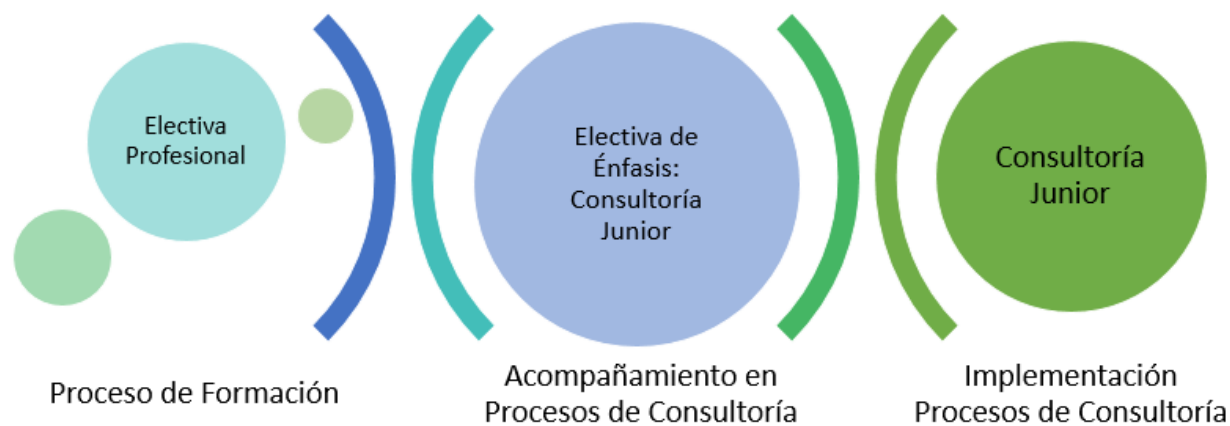
*Ilustración 16: Propuesta Estructura Consultorio Administrativo CESA*

*Nota:* Gráfica creada por el autor.

Por otro lado, como proyección y crecimiento del Consultorio Administrativo CESA a futuro, se podría pensar en la posibilidad de crear seminarios o talleres en consultoría más avanzados, ya sean voluntarios o extra créditos. La creación de una Electiva Profesional en formación de consultores y la posibilidad de crear una opción de Practica Empresarial, como parte del equipo CESA en consultoría a MIPYMES, siguiendo un plan de carrera como el graficado a continuación (Ver Figura 17).

### Figura 17

*Propuesta proceso de desarrollo Consultorio Admisitrativo CESA*



*Ilustración 17: Propuesta proceso de desarrollo Consultorio Admisitrativo CESA*

*Nota:* Grafica creada por el autor.

## 8. Conclusiones

- Las MIPYMES tienen un papel fundamental dentro de la organización empresarial en Colombia, pero sus índices de éxito son muy bajos y afrontan diversas dificultades que limitan su desarrollo. Si bien una gran parte de los problemas se debe a factores macroeconómicos, también se evidencian dificultades administrativas que podrían ser corregidas; pero el acceso a asesorías o servicios de consultoría es aun limitado para este tipo de empresas.
- Los estudiantes de pregrado del CESA, no cuentan con mucha información con respecto a la consultoría empresarial, pero la idea de conocer y ser parte de procesos de esta índole con MIPYMES, de contextos sociales diferentes, les interesa en su gran mayoría. Como también, se identificó como un gran motivador, el recibir beneficios académicos para involucrarse en este tipo de modelos.
- Los estudiantes de pregrado del CESA, tienen intereses y preferencias, en relación a las diferentes áreas de la administración, muy variados; aun así, cuando se relaciona con eventuales procesos de consultoría. Esto es vital, pues los estudiantes en un proceso de consultoría deben estar en la capacidad y la disposición, de diagnosticar problemas relacionados a cualquier rama de la administración.
- Los estudiantes de pregrado del CESA, cuentan con una formación académica numérica y comunicativa, que podría brindarles unas bases muy importantes ante un proceso de consultoría; pero sería necesario profundizar previamente en ciertas habilidades duras y blandas en particular, que son vitales para este tipo de procesos.
- El Plan Padrinos de la Universidad Externado y Consultandes de la Universidad de Los Andes; son los dos programas más cercanos al modelo que se buscó estructurar, a partir

de la investigación en cuestión. Ambos funcionan de forma muy similar, pero evidencian una importante diferencia en relación a la filosofía y el fin como tal de cada programa.

- El Consultorio Administrativo CESA, es un modelo viable que podría ser implementado sin mayores dificultades en la institución, debido a los diferentes recursos con los que cuenta la universidad y principalmente por la disposición y preparación de los estudiantes de pregrado. Es una iniciativa que es afín a los principios y parámetros del CESA, como promotor de desarrollo económico y semillero de líderes empresariales para Colombia.

## 9. Recomendaciones

La investigación que se llevó a cabo alrededor de la viabilidad de crear un modelo de consultorio administrativo en el CESA, mediante el cual, estudiantes y docentes le presten de forma gratuita, Servicios de Desarrollo Empresarial a MIPYMES en Bogotá y así suplir el vacío presente en este sector de la economía; se considera pertinente y realmente puede ser un modelo viable para el CESA. Ya se han mencionado los diferentes argumentos mediante los cuales se ha buscado probar la pertinencia de esta propuesta; pero desde una perspectiva más humana y ética, es un proyecto que realmente podría cambiarles la vida a muchas personas.

Por un lado, es evidente el beneficio que podrían recibir los dueños y funcionarios de las MIPYMES asesoradas, al mejorar sus índices y optimizar su operación. Generando así, empleo y desarrollo para la economía colombiana, lo que es un pilar de la misión del CESA. Pues bien, esta institución busca formar líderes empresariales que estén comprometidos con la generación de desarrollo económico, político y social, esto a través de los valores que profesa el CESA.

Pues bien, el valor agregado que podría brindarle a la formación de los estudiantes de pregrado el hacer parte de un modelo, como el propuesto, es muy a fin a la misión del CESA y podría ser realmente significativo. No solo desde una perspectiva académica, como se mencionó anteriormente, sino desde lo humano, como futuros líderes empresariales de Colombia. El tener que conocer y presenciar la dura realidad empresarial de la gran mayoría de emprendedores colombianos, que no cuentan con los mismos recursos y beneficios, puede aportar para sembrar ese sentido de responsabilidad y solidaridad, que tanto hace falta en el ámbito empresarial colombiano.

Se recomienda que, dentro de una eventual implementación del modelo, Consultorio Administrativo CESA, este proyecto entre a ser parte de la estructura de la institución, como una

dependencia de la dirección de pregrado. Ahora bien, teniendo en cuenta que se propone que inicialmente, se implemente únicamente en el Pregrado en Administración de Empresas del CESA. De modo tal, que el Director de Proyecto que se menciona anteriormente, entre a ser parte de la estructura fija de pregrado y les reporte a las directrices de la misma área de la universidad. Teniendo en cuenta, que esa persona a su vez sería el docente encargado de la cátedra Consultorio Administrativo CESA, como una electiva en el pensum de pregrado.

## 10. Bibliografía

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2018). *La Gran Encuesta Pyme*. Bogotá.
- Cadena, G. T. (2008). La consultoría en el país. ¿Deben o no participar las universidades en esos procesos? *Revista de Ingeniería, Universidad de Los Andes*, 8.
- Cano, J. M. (14 de Mayo de 2018). Caracterización y Situación de las MIPYMES. (J. M. Maldonado, Entrevistador)
- Chavarro, A. (7 de Mayo de 2018). Habilidades Duras y Conocimientos para Procesos de Consultoría. (J. M. Maldonado, Entrevistador)
- Colegio de Estudios Superiores de Administración. (2016). *Boletín Estadística Consolidado*. Bogotá.
- Dinero.com. (2 de Septiembre de 2015). *Dinero.com*. Obtenido de Dinero.com: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Dinero.com. (15 de Septiembre de 2015). *Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia*. Obtenido de Dinero.com: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Espinosa, F. R., Molina, Z. A., & Vera-Colina, M. A. (2015). *Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia*. Bogotá : Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- FUNDES. (2016). *fundes.org*. Obtenido de fundes.org: <http://fundes.org/perspectiva-general/>
- Goldmark, L. (1996). *Servicios de desarrollo empresarial: Un esquema de análisis*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.



- Jiménez, E. M. (2015). *Modelo de Predictibilidad de Quiebra en las Pymes Colombianas del Sector Comercio*. Bogotá.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). *La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión*. La Serena, Chile: Centro de Información Tecnológica.
- Montoya, A., Montoya, I., & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana* , 107-117.
- Morales Franco, E. M. (2015). *DE LA CONSULTORÍA A LA INTERVENCIÓN, ALGUNAS CONSIDERACIONES*. Ciudad de Mexico : Gestión Y Estrategia.
- N. Anand, H. K. (2014). *Knowledge-Based Innovation: Emergence and Embedding of New Practice Areas in*. Academy of Management.
- Parra, D. (9 de Mayo de 2018). Habilidades Blandas en Procesos de Consultoría . (J. M. Maldonado, Entrevistador)
- Pérez, R. I. (2013). *Componentes empresariales en las MIPyMES colombianas*. Bogotá: Revista Escuela de Administracion de Negocios.
- Rodríguez, J. M. (2011). Métodos de Investigación Cualitativa. *Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo*, 1-34.
- Servantie, V. (7 de Mayo de 2018). Modelo Consultandes. (J. M. Maldonado, Entrevistador)
- Universidad de Los Andes. (18 de Abril de 2018). *Universidad de Los Andes*. Obtenido de Facultad de Admnsitración:  
<https://administracion.uniandes.edu.co/phocadownload/2018/relaciones-corporativas/guia-de-organizaciones.PDF>

Universidad Externado . (17 de Mayo de 2018). *Universidad Externado*. Obtenido de Facultad de Administración :

<http://administracion.uexternado.edu.co/planPadrinos/v2/tiposPP.htm>

Yuma Holding S.A.S. (2015). *Modelo de formalización empresarial para la competitividad regional en Colombia*. Bogotá.