

FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN  
CENTRO DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA  
BOLIVARIANA PARA FAMIEMPRESAS, PYMES Y MIPYMES EN BUCARAMANGA Y  
SU ÁREA METROPOLITANA

ANDRES JULIAN CASTRO RANGEL  
MANUEL FERNEY RIOS MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SECCIONAL BUCARAMANGA

2014

FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN  
CENTRO DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA  
BOLIVARIANA PARA FAMIEMPRESAS, PYMES Y MIPYMES EN BUCARAMANGA Y  
SU ÁREA METROPOLITANA

ANDRES JULIAN CASTRO RANGEL ID: 168230

MANUEL FERNEY RÍOS MARTÍNEZ ID: 168728

Proyecto de grado como requisito para optar el título de Ingeniero Industrial

Director(a) del proyecto

ING. MARTHA LUCÍA REY VILLAMIZAR

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍAS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

SECCIONAL BUCARAMANGA

2014

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Bucaramanga, Marzo de 2014**

## **DEDICATORIA**

*Al padre celestial Jehová por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por darme la sabiduría y serenidad para afrontar cada uno de los retos y metas, permitiéndome salir triunfador.*

*A mi madre Martha Janeth por haberme educado y ser el pilar de mi vida. Gracias a tus consejos, por el amor que siempre me has brindado, por cultivar e inculcar el valor de la responsabilidad.*

*A mi padre José Manuel, a quien le debo todo en la vida, le agradezco el cariño, comprensión y el infinito apoyo que me brindó para culminar mi carrera profesional.*

*A mi hermana Angie Viviana quien me ha acompañado durante todo este proceso de formación y ha sido parte fundamental en el logro de mis metas.*

*A mis profesores quienes con su sabiduría y conocimiento me dieron las herramientas para culminar este proceso de formación.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A JEHOVA DIOS quien nos permitió llegar hasta esta instancia y permitirnos construir un camino de oportunidades al futuro.

A nuestros padres por el apoyo incondicional que nos dieron a lo largo de nuestra formación profesional.

A todas las directivas de la Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, por la colaboración para la realización de este proyecto.

A los profesores que nos formaron y nos dieron la posibilidad de adquirir los conocimientos a lo largo de nuestra carrera.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	13
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
1.1. Formulación del problema de investigación .....	14
<b>2. ANTECEDENTES .....</b>	<b>15</b>
2.1. Internacional.....	15
2.2. Nacional y Regional.....	17
2.3. Local.....	18
<b>3. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>4. ALCANCE .....</b>	<b>20</b>
<b>5. OBJETIVOS .....</b>	<b>21</b>
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	21
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
<b>6. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>7. CONCEPTO DEL NEGOCIO .....</b>	<b>29</b>
7.1. DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO DEL NEGOCIO .....	29
7.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	31
7.3. PERTINENCIA REGIONAL DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	32
<b>8. ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD DEL MERCADO .....</b>	<b>34</b>
<b>8.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>34</b>
8.1.1. Diseño de la Investigación de Mercados.....	34
8.1.1.1. Planteamiento del problema .....	34
8.1.1.2. Objetivos de la investigación .....	34
8.1.1.3. Necesidades de información.....	35
8.1.1.4. Ficha técnica de la investigación .....	35
8.1.2. Análisis e interpretación de datos .....	36
<b>8.2. ANÁLISIS DEL MERCADO .....</b>	<b>46</b>
8.2.1. Definición del mercado relevante.....	46
8.2.2. Análisis de la demanda primaria .....	47
8.2.3. Análisis de la demanda selectiva .....	48
8.2.4. Segmentación .....	48
8.2.5. Alianzas estratégicas.....	48
<b>8.3. MEDICIÓN DEL MERCADO .....</b>	<b>49</b>

8.3.1.	Estimación del potencial de mercado .....	49
8.3.2.	Estimación de las ventas de la industria .....	49
8.3.3.	Pronóstico de ventas para la idea de negocio .....	49
<b>8.4.</b>	<b>CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD DEL MERCADO</b>	<b>50</b>
<b>9.</b>	<b>ESTUDIO TÉCNICO</b> .....	<b>51</b>
<b>9.1.</b>	<b>TAMAÑO DEL PROYECTO</b> .....	<b>51</b>
9.1.1.	Factores que determinan el tamaño de un proyecto .....	51
9.1.2.	Capacidad total diseñada .....	52
<b>9.2.</b>	<b>LOCALIZACIÓN</b> .....	<b>55</b>
9.2.1.	Macro localización .....	55
9.2.2.	Micro localización .....	55
<b>9.3.</b>	<b>REVISIÓN DEL CONCEPTO DE SERVICIO</b> .....	<b>57</b>
<b>9.4.</b>	<b>ESTÁNDARES DE CALIDAD</b> .....	<b>57</b>
<b>9.5.</b>	<b>DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROCESO Y DIAGRAMA DE OPERACIÓN</b> .....	<b>60</b>
<b>9.6.</b>	<b>PLAN DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b> .....	<b>63</b>
<b>9.7.</b>	<b>RECURSOS</b> .....	<b>64</b>
9.7.1.	Recurso humano .....	64
9.7.2.	Recurso Físico.....	64
<b>9.8.</b>	<b>ESTUDIO DE PROVEEDORES</b> .....	<b>66</b>
<b>9.9.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN DE PLANTA</b> .....	<b>66</b>
<b>9.10.</b>	<b>CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE</b> .....	<b>67</b>
<b>9.11.</b>	<b>CONCLUSIONES SOBRE VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO</b> .....	<b>67</b>
<b>10.</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>68</b>
<b>10.1.</b>	<b>PROGRAMA DE DESARROLLO DE SERVICIO</b> .....	<b>68</b>
10.1.1.	Marca de los productos .....	68
10.1.2.	Ciclo de vida de los productos .....	68
10.1.3.	Tácticas relacionadas con el servicio.....	69
<b>10.2.</b>	<b>DISTRIBUCIÓN Y VENTAS</b> .....	<b>70</b>
10.2.1.	Alternativas de comercialización.....	70
10.2.2.	Papel de la fuerza de ventas .....	70
10.2.3.	Selección del canal de distribución .....	70
<b>10.3.</b>	<b>PROGRAMA DE FIJACIÓN DE PRECIOS</b> .....	<b>71</b>
10.3.1.	Análisis de precios.....	71
10.3.2.	Análisis de factores que afectan los precios .....	71

10.3.3. Políticas de precio .....	71
10.3.4. Tácticas y estrategias relacionadas con precios .....	72
<b>10.4. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING .....</b>	<b>73</b>
10.4.1. Programa de publicidad:.....	73
10.4.2. Programa de mercadeo directo: .....	74
10.4.3. Logotipo .....	74
10.4.4. Slogan .....	75
10.4.5. Estrategias publicitarias.....	75
10.4.6. Diseño de piezas publicitarias .....	76
<b>10.5. PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE.....</b>	<b>77</b>
10.5.1. Componentes del programa de servicio al cliente.....	78
<b>10.6. CONCLUSIONES DEL PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>79</b>
<b>11. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL .....</b>	<b>80</b>
<b>11.1. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>80</b>
11.1.1. Objetivos de la empresa .....	80
11.1.2. Declaración de la misión.....	80
11.1.3. Declaración de la Visión .....	80
11.1.4. Políticas.....	81
11.1.5. Organigrama .....	81
11.1.6. Manual de Funciones y Perfil del cargo .....	82
<b>11.2. PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN Y LEGALIZACIÓN.....</b>	<b>82</b>
<b>11.3. CONCLUSIÓN DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL .....</b>	<b>84</b>
<b>12. ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO.....</b>	<b>85</b>
<b>12.1. CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO ....</b>	<b>87</b>
<b>13. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....</b>	<b>87</b>
13.1. Impacto social.....	87
13.2. Impacto Ambiental.....	88
13.3. Impacto económico .....	89
13.4. Impacto con grupos de interés.....	89
<b>14. PLAN DE PUESTA EN MARCHA .....</b>	<b>90</b>
<b>15. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>94</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Universidades regionales y nacionales que incluyen procesos de consultoría y asesoría donde no se incluyen estudiantes. ....	17
Tabla 2: Universidades regionales y nacionales que incluyen procesos de consultoría y asesoría donde incluyen estudiantes. ....	18
Tabla 3: Modelo CANVAS .....	29
Tabla 4: Ficha técnica del servicio .....	31
Tabla 5: Inversiones proyectadas de la gobernación de Santander en las líneas de apoyo a la consolidación de MIPYMES (miles de millones) .....	33
Tabla 6: Ficha técnica de la investigación de mercados .....	35
Tabla 7: ¿Hace cuantos años se creó su empresa? .....	37
Tabla 8: Su empresa capacita actualmente su personal? .....	38
Tabla 9: ¿En qué áreas recibe capacitación? .....	39
Tabla 10: ¿A qué entidades recurre la empresa para capacitar su personal? .....	40
Tabla 11: ¿Conoce algún centro de asesoría y consultoría universitaria? .....	41
Tabla 12: Si existiera un centro de asesoría y consultoría universitaria, ¿Utilizaría sus servicios? .....	42
Tabla 13: ¿En qué áreas le gustaría tener asesoría en su empresa? .....	43
Tabla 14: ¿Cómo le gustaría recibir el servicio de consultoría y asesoría? .....	45
Tabla 15: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consultoría? .....	46
Tabla 16: Comportamiento de las ventas del sector de las consultorías .....	49
Tabla 17: Créditos requeridos para prestar el servicio de consultoría .....	50
Tabla 18: Cronograma Consultorio Empresarial .....	53
Tabla 19: Propuesta de formato para la medición de calidad .....	59
Tabla 20: Descripción técnica del proceso .....	60
Tabla 21: Diagrama de operación .....	62
Tabla 22: Especificaciones del cargo de líder de consultoría empresarial .....	64
Tabla 23: Equipo de oficina necesario .....	65
Tabla 24: Cuadro de mando desarrollo del servicio .....	69
Tabla 25: Cuadro de mando fijación de precios .....	72
Tabla 26: Cuadro de mando de publicidad y otras plataformas de comunicación .....	75
Tabla 27: Cuadro de mando de servicio al cliente .....	77
Tabla 28: Procedimiento para el reclutamiento y selección del personal administrativo .....	84
Tabla 29: Cronograma de actividades .....	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Universidades que aplica procesos de consultoría y asesoría .....	16
Figura 2: Pirámide de las necesidades humanas. Maslow .....	22
Figura 3: Aspectos a destacar en el plan de desarrollo de Santander, desde la propuesta de negocio. ....	32
Figura 4: ¿Hace cuántos años se creó su empresa? .....	37
Figura 5: ¿Su empresa capacita actualmente su personal?.....	38
Figura 6: ¿En qué áreas recibe capacitación? .....	39
Figura 7: ¿A qué entidades recurre la empresa para capacitar su personal?.....	40
Figura 8: ¿Conoce algún centro de asesoría y consultoría universitaria? .....	41
Figura 9: Si existiera un centro de asesoría y consultoría universitaria, ¿Utilizaría sus servicios? .....	42
Figura 10: ¿En qué áreas le gustaría tener asesoría en su empresa? .....	43
Figura 11: ¿Cómo le gustaría recibir el servicio de consultoría y asesoría?.....	44
Figura 12: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consultoría? .....	45
Figura 13: Estructura de Mercado.....	47
Figura 14: Alianzas estratégicas .....	48
Figura 15: Esquema Capacidad total diseñada.....	54
Figura 16: Logo del Centro de proyección social de la UPB .....	56
Figura 17: Esquema del plan de prestación del servicio .....	63
Figura 18: Canal de distribución. Nivel 0.....	70
Figura 19: Logo Centro de consultoría empresarial UPB .....	74
Figura 20: Bosquejo del volante.....	76
Figura 21: Bosquejo de valla .....	77
Figura 22: Organigrama.....	81
Figura 23: Proceso de aprobación de la UPB .....	83

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2: Macro localización del proyecto .....	55
Ilustración 3: Vista en planta propuesta de oficina .....	66
Ilustración 4: Vista en planta con medidas propuesta de oficina .....	66
Ilustración 5: Vista auxiliar propuesta de oficina .....	67

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN CENTRO DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA PARA FAMIEMPRESAS, PYMES Y MIPYMES EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA

**AUTORES:** ANDRES JULIAN CASTRO RANGEL  
MANUEL FERNEY RÍOS MARTÍNEZ

**FACULTAD:** INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIRECTOR:** MARTHA LUCÍA REY VILLAMIZAR

Teniendo en cuenta la competitividad de las empresas que cada vez es mayor en un ambiente de alto crecimiento, las asesorías empresariales se convierten en parte fundamental del esquema productivo y sostenible de cualquier organización.

Lo anterior da como resultado la importancia y el creciente mercado que ha tenido la consultoría en los sistemas empresariales.

El presente estudio tiene como objetivo fundamental determinar la factibilidad de poner en marcha una empresa de consultoría en áreas relacionadas con la ingeniería industrial y carreras afines para suplir las necesidades en las famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana. Este documento plasma esta necesidad y le da respuesta con la implementación de la firma de consultoría: *CENTRO DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL UPB*. Este proceso de creación de empresa comenzó con un análisis de sensibilidad acerca de la factibilidad que traería el proyecto, y si era conveniente su puesta en marcha. También se llevó a cabo la evaluación del proyecto el cual comenzó con un estudio de mercados, luego por un estudio técnico, posteriormente un estudio legal y estratégico y por último un estudio financiero y de costos, lo cual arrojó como resultado la viabilidad de la creación del Centro de Consultoría Empresarial UPB para famiempresas, Pymes y Mipymes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

**PALABRAS CLAVES:** Consultoría, factibilidad, estudio de mercados, estudio financiero, viabilidad, Pymes, Mipymes.

## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** FACTIBILITY TO THE IMPLEMENTATION AND START OF PONTIFICIA BOLIVARIANA UNIVERSITY'S CONSULTANCY CENTER FOR ENTERPRISES, PYMES AND MIPYMES IN BUCARAMANGA AND NEAR MUNICIPALITIES

**AUTHORS:** ANDRES JULIAN CASTRO RANGEL  
MANUEL FERNEY RÍOS MARTÍNEZ

**FACULTY:** INDUSTRIAL ENGINEERING

**DIRECTOR:** MARTHA LUCÍA REY VILLAMIZAR

Taking into account that competitiveness in the factories is growing in an environment that is continue evolving, business consultancies are becoming in an essential part of any production scheme of any organization.

The last part brings us as a result the importance and a huge demand on enterprise systems.

In this study the main purpose is to determine the feasibility of implementing a company of consultancy in industrial engineering topics and other related areas, that could satisfied the needs of little factories, Pymes and Mipymes in Bucaramanga and nearby municipalities. This file shows us this need and also answers it founding the UPB enterprise consultancy center. This process of foundation starts analyzing about the feasibility of the project and if the foundation of it was advisable. It also has an evaluation of de project that stars with a market investigation, then a technical study after that a legal and strategic study and last a financial study, that bring as a result de viability of founding UPB enterprise consultancy center for little factories, Pymes and Mipymes in Bucaramanga city and nearby municipalities.

**KEYWORDS:** Consultancy, feasibility, market research, financial review, viability, Pymes, Mipymes.

## INTRODUCCIÓN

Las asesorías empresariales han venido tomando gran relevancia al ser aplicadas para generar un resultado eficaz o mejora positiva en cada empresa, es por esto que se están convirtiendo en un factor clave para incrementar la productividad y competitividad del sector empresarial logrando beneficios económicos que conlleven a un afianzamiento o consolidación en el sector.

Buscando mejorar las condiciones de las Famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana, se contempla la creación de un centro de consultoría empresarial enfocado a incentivar el desarrollo socioeconómico de la región, integrando aspectos técnicos con los valores que distinguen a los estudiantes y egresados de la UPB, vinculando de esta manera a los empresarios con la familia bolivariana.

El proyecto establece un plan de negocios que determinará la viabilidad y factibilidad de la creación y puesta en marcha del centro de consultoría empresarial. Teniendo en cuenta las condiciones del servicio y el enfoque con el que se llevará a cabo la metodología de este, se evaluarán aspectos muy importantes tales como financieros(indicadores que evalúen el beneficio y proyección social), de marketing, técnicos, legales, sociales y administrativos los cuales podrán prever la viabilidad del proyecto; junto a esto se podrá determinar el correcto direccionamiento de los objetivos, metas y estrategias que clarifiquen una correcta planeación hacia la proyección social y económica que se quiere lograr con la puesta en marcha del centro de consultoría empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga.

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1. Formulación del problema de investigación

Actualmente en Bucaramanga y su área metropolitana existen establecimientos de comercio con un alto nivel de informalidad comercial. Las unidades de negocio denotan un atraso en estrategias y herramientas para mejorar la calidad de su servicio, cayendo en prácticas tradicionales rudimentarias, situación que genera una baja competitividad frente a otras regiones, lo anterior justificado desde el reconocimiento del área hecho por los autores del proyecto.

La Universidad Pontificia Bolivariana consciente de esta problemática propone desde su plan estratégico 2011-2015<sup>1</sup>, el fortalecimiento de la triada Universidad, empresa, estado; para lo que contempla la conformación del consultorio empresarial dirigido inicialmente a las famiempresas de población vulnerable en el municipio de Piedecuesta como prueba piloto; cabe destacar que para Piedecuesta, éste proyecto se alinea a si mismo con el plan de desarrollo del municipio 2012-2015 en su programa “*Fomento del emprendimiento empleo y fortalecimiento empresarial de la gente*”<sup>2</sup> que tiene como propósito la creación de las condiciones para la consolidación de la micro, pequeña y mediana empresa. Una vez aplicada la prueba piloto se extenderá la implementación en las PYMES y MIPYMES de Bucaramanga y su área metropolitana.

Un consultorio empresarial permitirá a los empresarios y microempresarios de Bucaramanga y su área metropolitana, recibir asesoría en temas propios del funcionamiento de la empresa, abarcando desde aspectos técnicos y legales, hasta la propuesta de mejoras en procesos y canales de distribución que llevaran a un desempeño más eficiente de la organización aspecto que se verá reflejado en las utilidades generadas por cada uno de los establecimientos que se acojan a este programa.

Por lo anteriormente expuesto, cobra especial importancia el reconocimiento de los factores que son importantes a la hora de constituir el consultorio para fundamentar la propuesta de valor de este proyecto el cual consiste en brindar un servicio efectivo acorde con las necesidades de la región objetivo, integrando aspectos técnicos con los valores que distinguen a los estudiantes y egresados de la UPB, vinculando de esta manera a los empresarios con la familia bolivariana, haciéndolos parte de un proyecto donde no solo se piensa en una mejora sustancial de la condición de su negocio, sino también un cambio de paradigma enfocado al servicio y desarrollo en comunidad. De lo anterior surge el interrogante ¿Es viable la conformación de un centro de consultoría empresarial dirigido a las Famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana?

---

<sup>1</sup> UPB. Plan de desarrollo 2011-2015[en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en <[http://www.upbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011\\_2015\\_5.pdf](http://www.upbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011_2015_5.pdf) >

<sup>2</sup> ALCALDIA DE PIEDECUESTA .Plan de desarrollo 2012-2015, Fomento del emprendimiento, empleo y fortalecimiento empresarial de la gente [en línea]. Citado el 4 de septiembre del 2013. Disponible en <[http://www.alcaldiapiedecuesta.gov.co/descargas/plan\\_de\\_desarrollo\\_piedecuesta\\_2012-2015.pdf](http://www.alcaldiapiedecuesta.gov.co/descargas/plan_de_desarrollo_piedecuesta_2012-2015.pdf)>

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. Internacional

El centro de consultoría empresarial es una propuesta que en los últimos tiempos ha tomado mucha importancia en el panorama internacional, la situación económica mundial se ha visto enmarcada en el desarrollo de numerosas alianzas económicas, donde las empresas de los países en acuerdo tienen la oportunidad de medirse a sí mismos en otros mercados, aspecto que crea la necesidad por parte de las mismas por ofrecer productos y servicios cada vez más competitivos según los más altos estándares de calidad.

En el mundo los establecimientos educativos de mayor renombre conscientes de la importancia de la consultoría universitaria han comenzado proyectos enfocados a este tema, a continuación se describe los servicios más importantes que se vienen realizando en cada una de dichas universidades:

- University of Oxford, United: Mediante Isis Innovation comercializa la propiedad intelectual por concesión de licencias, creación de empresas spin-off, los contratos de consultoría, contratos de servicios y ventas de materiales. <sup>3</sup>
- University of Cambridge, United: Ofrece servicios de consultoría para el personal de la Universidad que desee prestar asesoramiento especializado a las organizaciones del sector privado y público, y el acceso a capital y experiencia a través de los Fondos Semilla de Cambridge Enterprise. <sup>4</sup>
- University of Melbourne: Tienen experiencia en la prestación de servicios, desde proyectos de asesoría especializada a pequeñas empresas, pruebas y los servicios de evaluación o la comercialización de la propiedad intelectual generada en la Universidad. <sup>5</sup>
- Universidad de Sao Paulo, Brasil: Con asesorías plantean ayudar a los emprendedores y empresarios de micro y pequeñas empresas para encontrar o desarrollar soluciones tecnológicas a los problemas de la vida cotidiana de sus empresas empresarios que generalmente no pueden pagar su propia investigación y desarrollo, y también por lo general no tienen acceso fácil a la tecnología de la información y la industrial. <sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Universidad de Oxford [en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en: <<http://www.chem.ox.ac.uk/spin-out.html>>

<sup>4</sup> University of Cambridge [en línea]. Citado el 5 de septiembre de 2013. Disponible en:<<http://www.cam.ac.uk/for-business>

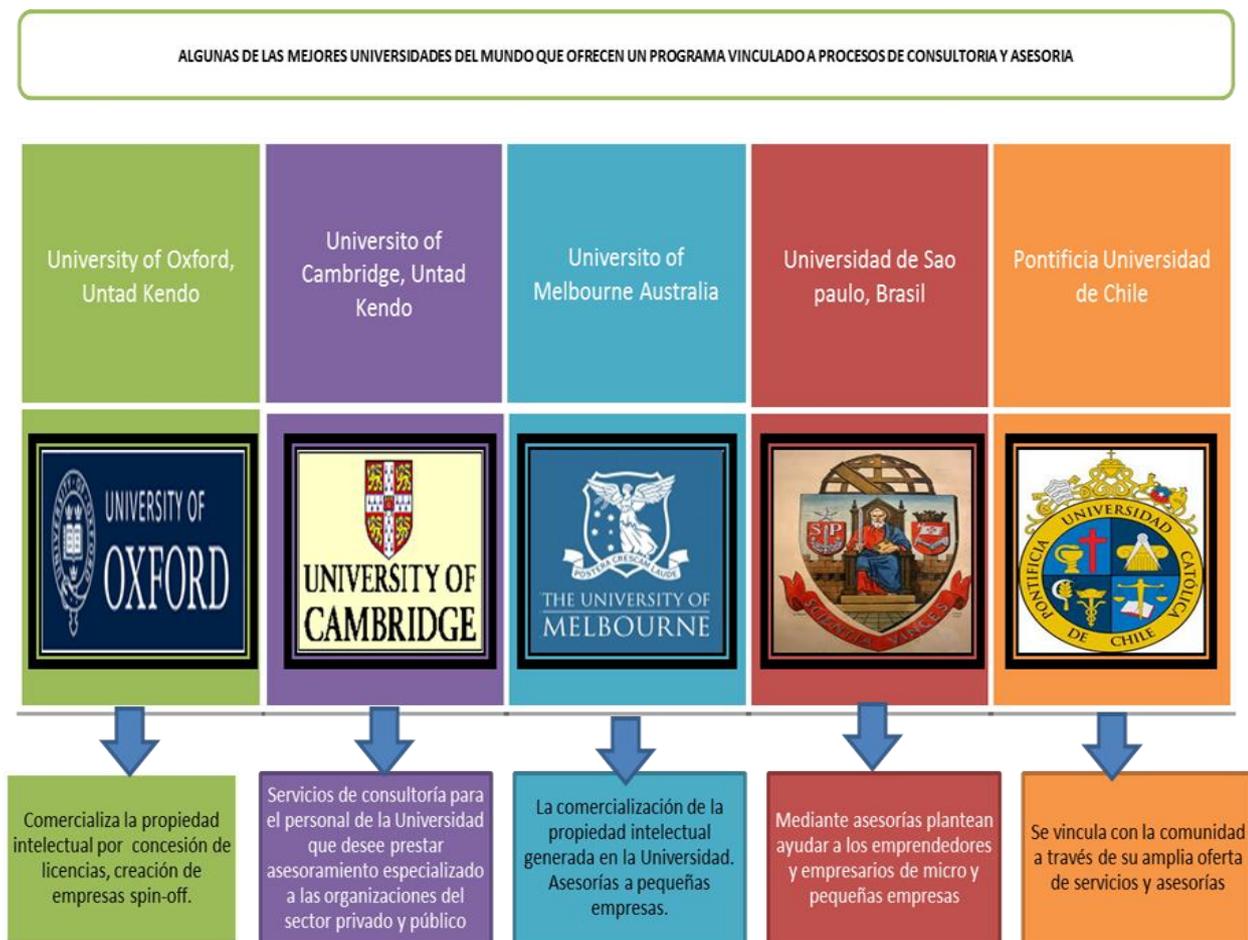
<sup>5</sup> University of Melbourne: [en línea]. Citado el 5 de septiembre de 2013. Disponible en: <<http://businessconnect.unimelb.edu.au/>>

<sup>6</sup> Universidad de Sao Paulo, [en línea]. Citado el 5 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.inovacao.usp.br/servicos/disque.php>

- Pontificia Universidad de Chile: Desde espacio en el centro de extensión hasta las asesorías que ofrece el Dictuc, la Universidad Católica se vincula con la comunidad a través de su amplia oferta de servicios y asesorías.<sup>7</sup>

La figura a continuación presenta la identificación de las Universidades descritas anteriormente.

Figura 1: Universidades que aplica procesos de consultoría y asesoría



Fuente: Autores con base en lo consultado en las páginas web de cada universidad

<sup>7</sup> Pontificia Universidad de Chile, [en línea]. Citado el 5 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.uc.cl/es/extension-y-servicios/servicios>

## 2.2. Nacional y Regional

Conociéndose el panorama que diferentes instituciones de educación superior desarrollaron así centros de consultoría empresarial, en las tabla 1 y 2 a continuación se muestran los centros de consultoría universitaria, así como también una breve descripción del servicio que ofrecen. (La construcción de esta tabla se efectuó mediante la revisión de las páginas web de cada universidad, y se verificó si las instituciones contaban con el servicio de asesorías y consultorías).

Tabla 1: Universidades regionales y nacionales que incluyen procesos de consultoría y asesoría donde no se incluyen estudiantes.

Centro de consultoría	Universidad	Ubicación	Características
CENTRO DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL Y SERVICIOS	Universidad Autónoma del Caribe	Barranquilla	Orientado a la promoción y gestión de los servicios de asesorías, consultorías, interventoras, asistencia técnica, pruebas y ensayos, como respuesta a las demandas y necesidades específicas de los agentes sociales y comunitarios
CENTRO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	CESA	Bogotá	Proporcionar a los clientes soluciones auténticas y prácticas que los orienten en el mejoramiento de su desempeño, ofreciendo consultorías efectivas: ideas convertidas en proyectos que dan soluciones reales a problemas reales.
"PROYECTA" CENTRO DE CONSULTORIA EMPRESARIAL	Universidad Sergio Arboleda	Santa Marta	Brindar consultoría, asesoría, capacitación y acompañamiento a las instituciones del Sector Público y Privado, en busca de un mejoramiento continuo, que permita aumentar la competitividad y productividad de las empresas de la Región Caribe.
CENTRO DE APOYO Y FOMENTO EMPRESARIAL, CAFÉ	UNAB	Bucaramanga	La UNAB se vincula y coopera con el medio empresarial, para la transferencia del conocimiento, de manera que le permita ser dinámica en la solución de problemas y en la satisfacción de necesidades que conduzca al mejoramiento de la calidad de vida.
CENTRO DE ASESORIA Y CONSULTORIA	Universidad de Medellín	Medellín	Convoca a los estudiantes, docentes y egresados a participar en el proyecto de consultoría en todas las áreas de los saberes existentes en la Universidad de Medellín, generando campos que complementarán su experiencia profesional en el sector público y privado

Fuente: Autores, con base en lo consultado en las páginas de cada universidad.

Adicionalmente, cabe mencionar que Universidades como la del Norte o la de Antioquía, vienen realizando proyectos en caminados a la creación de fondos de emprendimiento y alineación con las políticas internacionales que conciernen a la creación de spin-off<sup>8</sup>.

<sup>8</sup>DINERO. Spin off, el negocio del conocimiento [en línea]. Citado el 5 de abril de 2014. Disponible en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/spin-off-negocio-del-conocimiento/85098>.

Tabla 2: Universidades regionales y nacionales que incluyen procesos de consultoría y asesoría donde incluyen estudiantes.

CENTRO DE INNOVACIÓN CULTURA Y EMPRESARISMO	EAFIT	Medellín	CICE de la Universidad EAFIT, fue creado para ofrecer soluciones a las distintas entidades tanto públicas como privadas, mediante la prestación de servicios y productos que están sustentados en el conocimiento y experiencia de las diferentes áreas académicas y de investigación de la Universidad.
CENTRO DE CONSULTORÍA INTERDISCIPLINARIO	POLITECNICO GRAN COLOMBIANO	Bogotá	Busca fomentar el desarrollo de proyectos encaminados al aporte social y de esa manera, asistir y promover la Proyección Social
CENTRO DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL	Universidad de san Buenaventura	Medellín	El Centro de Consultoría Empresarial brindará a las MIPYMES, asesorías en el área contable, administración de negocios y negocios internacionales.
CENTRO DE ASESORIAS, NEGOCIOS Y CONSULTORIAS	Universidad Simón Bolívar	Barranquilla	Brindan alternativas de solución a las necesidades de las empresas, mediante asesoría, con un equipo de profesionales especializados, promoviendo el desarrollo empresarial de la región Caribe colombiana.

Fuente: Autores, con base en lo consultado en las páginas de cada universidad.

En la actualidad para Bucaramanga, solo se cuenta con un centro de consultoría empresarial de carácter universitario, este corresponde a CAFE, Centro de apoyo y fomento empresarial, el cual fue inaugurado por la UNAB en el 2011<sup>9</sup>, orientado a la gestión de servicios de Educación Continua y Consultoría, como respuesta a las necesidades del sector empresarial y gubernamental, teniendo como base la aplicación y transferencia de conocimiento e investigación.

Por ésta razón es pertinente que la Universidad Pontificia Bolivariana, implemente un centro de consultoría empresarial, abarcando no solo las pymes y microempresas en Bucaramanga sino de igual manera en toda su área metropolitana, siendo el punto diferenciador al integrar los 3 pilares que fomentan el desarrollo sostenible (Carácter social, ambiental y económico).

### 2.3. Local

Tras entrevistar al Ingeniero Rodrigo Suárez Coordinador del centro de proyección de la UPB en Piedecuesta, se obtuvo que en la actualidad no existe una entidad que brinde el servicio de consultoría empresarial en éste municipio, aspecto corroborado en la investigación de mercados que arrojó que la totalidad de los empresarios desconocen la existencia de algún centro que les brinde apoyo en temas de asesoría. Sin embargo no solo se pretende incursionar en Piedecuesta, sino en los demás municipios que comprenden el área metropolitana de Bucaramanga.

<sup>9</sup> UNAB. UNAB inaugura el Centro de Apoyo y Fomento Empresarial, CAFÉ [en línea] Citado el 4 de mayo de 2013. Disponible en < <http://www.unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/Actualidad-UNAB/Desarrollo?codigonoticia=3146&envia=PRCO> >

### 3. JUSTIFICACIÓN

La alta competencia que experimenta en la actualidad los diferentes mercados, hacen de la competitividad de los productos y servicios un aspecto cada vez más exigente, por cuanto un negocio podría quedar en la obsolescencia al no adaptarse al cambio constante del mercado.

El plan de desarrollo de Santander 2012 - 2015, en su programa de “formación a la cultura del emprendimiento, formalización empresarial e inserción laboral”<sup>10</sup>, establece como un aspecto prioritario en la región la capacitación, formalización de alianzas estratégicas y acompañamiento para consolidar las empresas nacientes, situación que entrega un aval a nivel departamental sobre la importancia de ser pioneros en la región en temas de consultoría universitaria.

Tanto en Bucaramanga como en el municipio de Piedecuesta las alcaldías tienen estipulado en sus líneas estratégicas proyectos como es el caso de “Fomento del emprendimiento empleo y fortalecimiento empresarial de la gente”<sup>11</sup> Inversiones en temas que sean sustento para la formalización de las empresas, motivo por el cual la universidad podría aprovechar dicha oportunidad para en primera medida fortalecer las relaciones entre universidad - estado, así como también participar de forma activa en el desarrollo económico de la región con lo cual se crecerá en prestigio y oportunidades para los egresados.

Por otra parte, la Universidad Pontificia Bolivariana siguiendo su plan estratégico 2012-2015 formula la creación de un centro de consultoría empresarial, con el propósito de fortalecer la integración de universidad, empresa, estado; donde el estudiante UPB de todas las facultades podrá integrar el conocimiento teórico y competencias adquiridas en las diferentes asignaturas del plan de estudio, con un trabajo práctico que le permitirá obtener nuevas competencias, formando un profesional con gran capacidad resolutive.

Con la creación de este centro no solo ganará la universidad al tener mejores profesionales capacitados en un contexto actual, si no de la misma forma el crecimiento esperado de la economía local se fortalecerá logrando un desarrollo el cual abrirá las puertas al profesional UPB como pilares de un desarrollo regional sostenible fundamentados en los valores y capacidades del perfil bolivariano, aspecto que agrega valor en un mercado actual tan competitivo.

---

<sup>10</sup> GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de desarrollo 2012-2015, Línea estratégica Santander global [en línea]. Citado el 4 de abril de 2014. Disponible en <[http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan\\_de\\_desarrollo\\_piedecuesta\\_2012-2015.pdf](http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan_de_desarrollo_piedecuesta_2012-2015.pdf)>

<sup>11</sup> ALCALDIA DE PIEDECUESTA. Plan de desarrollo 2012-2015, Fomento del emprendimiento empleo y fortalecimiento empresarial de la gente [en línea]. Citado el 4 de abril de 2014. Disponible en <[http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan\\_de\\_desarrollo\\_piedecuesta\\_2012-2015.pdf](http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan_de_desarrollo_piedecuesta_2012-2015.pdf)>

#### 4. ALCANCE

La universidad cuenta dentro de su plan de desarrollo 2012-2015 con el análisis interno de la matriz DOFA; en este se muestra la perspectiva de la comunidad o grupos de interés, reconociendo como debilidad la incipiente oferta de servicios y consultoría especializada, así mismo desde la perspectiva de administración y recursos existen bajos ingresos por concepto de educación continua, servicios especializados y consultoría.

Con lo anteriormente descrito la universidad en su plan estratégico 2012-2015, desde la línea estratégica *institución y su entorno*, en su programa interacción Universidad – empresa – estado, propone como una de sus acciones estratégicas, ofrecer servicios de consultoría y asesoría a través de la creación de un consultorio empresarial.

Con el proyecto se busca realizar un estudio completo donde las directivas de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, cuenten con los elementos técnicos con que debe cumplir el centro de consultoría en relación con el estudio de mercados realizado, donde se identifiquen preferencias en las áreas de consultoría, se establezcan niveles de precios del servicio y se estime el porcentaje de aceptación de la propuesta, para que de esta manera se llegue a la implementación del Centro de Consultoría Empresarial UPB en el año 2014. Así mismo con la puesta en marcha del Centro, al empresario no solo se le expondrán los beneficios de recibir la asesoría para su organización, sino también se le brindará la asesoría con un entregable a partir del cual pueda tomar decisiones soportadas en aspectos técnicos y menos empíricos.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la viabilidad social, económica y del mercado, para la creación de un centro de consultoría empresarial dirigido a las Famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana, proponiendo aspectos que puedan servir de guía en la puesta en marcha del mismo según los lineamientos establecidos por la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio de mercados que determine la aceptación y parámetros que orienten la constitución del centro de consultoría empresarial U.P.B.
- Constituir un plan de negocios que permita analizar los aspectos técnicos, legales, ambientales, sociales, financieros y administrativos del centro de consultoría empresarial U.P.B.
- Mostrar los elementos por los cuales es importante la creación e implementación del centro de consultoría empresarial enmarcado en un contexto que conlleva al desarrollo sostenible, teniendo en cuenta los tres pilares de viabilidad social, económica y ambiental.
- Elaborar un instrumento que permita controlar el proceso de la prestación del servicio de consultoría desde la perspectiva del cliente y del consultor.

## 6. MARCO TEÓRICO

### 6.1. GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO<sup>12</sup>

La consultoría hoy en día, está siendo contemplada como un tipo de idea de negocio muy atractiva ya que es una necesidad creciente de las empresas, las cuales se desenvuelven en un ambiente altamente competitivo.

Por otro lado, las ideas de negocios surgen de diversas fuentes, una de las cuales es la existencia de necesidades vistas en el mercado así como de dar bienestar a la comunidad. Para poder entender esto, se muestra a continuación algunos conceptos teóricos que permiten tener una mejor comprensión de la temática tratada.

**6.1.1. Generación de ideas: necesidades diferentes a deseos.** Para comenzar a generar ideas de negocio se debe partir de la diferenciación entre las necesidades y los deseos, para luego introducir el concepto de innovación y su importancia para el desarrollo de un negocio o una economía.

**6.1.2. ¿Qué es una necesidad?** Una necesidad se puede definir como la carencia de un servicio o un producto en general. Pueden ser: La necesidad de vestirse, de alimentarse o de transportarse, por citar algunos ejemplos.

Los seres humanos tienen siempre necesidades que satisfacer, las cuales, según Maslow, se encuentran jerarquizadas de forma tal, que en la medida en que se satisfacen las necesidades de los niveles inferiores se comienzan a sentir las necesidades del siguiente nivel:

Figura 2: Pirámide de las necesidades humanas. Maslow



<sup>12</sup> [www.eafit.co/NR/rdonlyres/630C1A50-D23F-4227-A0A1-D00108FBE2E7/0/GENERACIONDEIDEASDENEGOCIO.doc](http://www.eafit.co/NR/rdonlyres/630C1A50-D23F-4227-A0A1-D00108FBE2E7/0/GENERACIONDEIDEASDENEGOCIO.doc)

**6.1.3. ¿Qué es un deseo?** Estas necesidades de los seres humanos se materializan en deseos, los cuales pueden ser diferentes para una misma necesidad. Si a este deseo se le agrega capacidad adquisitiva de compra, se convierte en demanda, generando así una posible idea innovadora de negocio.

**6.1.4. Plan de negocio<sup>13</sup>:** un plan de negocio es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.

## **6.2. EMPRESA**

Una empresa se considera como una entidad económica de capital y de trabajo cuyo propósito es producir para un mercado bienes y servicios y cuya finalidad última es el beneficio económico. Para un mejor funcionamiento, toda organización debe contar con un mínimo de recursos, procesos, procedimientos, documentos y actividades, los cuales están encaminados hacia el mejoramiento continuo. Así mismo toda organización empresarial tiene áreas tales como: financiera, costos, personal, entre otras que permita la existencia de una sinergia y un engranaje adecuado para su funcionamiento óptimo.

**6.2.1. Recurso Humano:** es el más rico, pero también el más complejo y difícil de manejar; sin embargo representa una mina de creatividad que toda empresa debe saber valorar. La parte más importante de una empresa es su personal. No hay empresa si no hay personal. Éste hace que una empresa sea buena o mala. Una compensación profunda de las capacidades, habilidades, necesidades e inquietudes de las personas es vital para el éxito de cualquier proyecto empresarial.

**6.2.2. El recurso físico o material:** los edificios, los muebles, las herramientas, la maquinaria, las patentes, los materiales y otros son ejemplos de éste recurso. El buen uso de estos depende siempre de la organización y manejo de la empresa; el mejor equipo no funciona sin el manejo adecuado.

**6.2.3. El recurso financiero o de capital:** son los fondos necesarios para poner las operaciones en marcha y desarrollarlas. El logro de este recurso por una empresa depende de varios factores: de su costo (intereses-

---

<sup>13</sup> FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. Primera edición. México. McGraw Hill. 2000

dividendos); de su aplicación o forma de utilizarlos en la empresa (compra de materiales, compra de equipo, crédito a clientes); y de la disposición de la gente en colocar su dinero en la empresa (inversionistas, prestamistas, bancos, acreedores).

**6.2.4. Mercadeo<sup>14</sup>:** planeación y ejecución de la concepción, fijación de precio, promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios para generar intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizaciones.

- **Investigación de Mercados:** aplicación de un conjunto de técnicas para obtener información sobre la evolución de la demanda – oferta y la comercialización de un producto o servicio. Es la base para decidir la factibilidad de un negocio o el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

**6.2.5. Administración:** implica una serie de actividades, de distintas áreas, que han de ser desarrolladas y coordinadas adecuada y oportunamente para asegurar la consecución y el logro de los objetivos. Debe preverse lo que va a ser hecho, así como los obstáculos que pueden presentarse y los diferentes cursos de acción para que, con ello, sean cumplidos los objetivos que hayan sido propuestos por los accionistas y directivos de la empresa.

**6.2.6. Costos e ingeniería económica:** los costos de materia prima, mano de obra directa e indirecta, los gastos generales, los volúmenes de producción, y la producción limpia del artículo, influyen en la decisión final. No obstante, estos factores son solamente una parte del todo. Se necesita predecir con precisión la recuperación futura del dinero gastado en ingeniería, diseño, producción, maquinaria, mercado, para lograr la productividad y competitividad de la empresa y generar ganancias que a la vez contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la población.

**6.2.7. Diseño y mejoramiento de productos y procesos:** el conocimiento de los factores operativos que determinan el comportamiento de los procesos productivos, es una herramienta fundamental para contribuir al logro de los objetivos y metas de la organización. Resulta necesario su interacción, con el desarrollo de estos procesos para generar simultánea y permanente las actividades de mejoramiento requeridos de acuerdo con los cambios, las exigencias del mercado se debe identificar los mejores medios para generar bienes o servicios de alta calidad, confiables y con efectividad de costos.

---

<sup>14</sup> FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. Primera edición. México. McGraw Hill. 2000

- 6.2.8. Diseño de instalaciones**<sup>15</sup>: diseñar instalaciones reales para que en las empresas se puedan realizar las tareas individuales, se disponga de los diferentes puestos de trabajo, pero también para que en los materiales y los productos, procedimiento, y las comunicaciones, los servicios generales y los auxiliares. Sean tan eficientes que cada lugar de una planta contribuya al bienestar y seguridad de sus trabajadores, y a lograr un óptimo desempeño desde el punto de vista de la organización y del individuo.
- 6.2.9. Administración de la calidad**: siendo la calidad una preocupación de cualquier organización, no debe ser ajena a todas aquellas actividades asociadas al desempeño del ingeniero industrial. Procurar mantener elevados niveles de satisfacción en los procesos realizados y los productos obtenidos, son objetivos que caracterizan las empresas líderes en los diferentes mercados, aplicar los conocimientos en esta área resulta de gran importancia cuando se habla de garantizar el control total de la calidad, a través de procesos adecuados de revisión y evaluación continua de todas las políticas, procedimientos, y prácticas operacionales y administrativas, con el fin de perfeccionar su desempeño y establecer procesos permanentes de mejoramiento para satisfacer las necesidades del cliente y de la organización.
- 6.2.10. Contabilidad y finanzas**: permite conocer la información tanto de los activos como pasivos como de la solvencia y la estabilidad, así como de las fuentes de financiamiento, las inversiones, la liquidez, las ventas, los costos, la producción o financiamiento, el capital de trabajo, la capacidad de endeudamiento, los resultados de las operaciones, lo razonable de la utilidad en función del capital invertido y en general, los indicadores y elementos de juicio que permiten evaluar la situación financiera de la empresa y decidir las mejores alternativas de acción.
- 6.2.11. Sistemas de información**: las empresas deben tener modernos sistemas de información, administración y operación para que prosperen y sobrevivan en los mercados internacionales. Asimismo, los directivos y los mandos medios de la empresa muchas veces necesitan disponer de información instantánea, pues deben tomar decisiones que no pueden esperar y, por ello, requieren de sistemas fáciles y efectivos que proporcionen diferentes tipos de datos con el mayor detalle y de la mejor manera posible.

---

<sup>15</sup> FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. Primera edición. México. Mcgraw Hill. 2000

### 6.3. CONSULTORÍA<sup>16</sup>

La consultoría tiene como fin analizar, estudiar y comprender el trabajo y procesos de una organización, lo cual permite diagnosticar sus fallas y aciertos sobre temas como la planeación, organización, dirección y control, a partir de los cuales, se diseña e implanta un plan de mejora para asegurar la competitividad, sustentabilidad y autogestión de las organizaciones.

#### 6.3.1. Proceso de la consultoría

- **Diagnosticar la situación actual de la organización**
  - Obtener información actual e histórica de la organización.
  - Determinar la situación actual de la organización.
- **Determinar el sistema de ayuda a la organización**
  - Diseñar sistemas de ayuda a la organización.
  - Acordar el sistema de ayuda a implantar con el consultante.
- **Implantar el sistema de ayuda a la organización**
  - Elaborar el plan de implantación del sistema de ayuda.
  - Diseñar y determinar los procedimientos a utilizar en la implantación del sistema de ayuda.
  - Ejecutar el plan de implantación del sistema de ayuda.
- **Documentar el proceso de implantación del sistema de ayuda en la organización**
  - Planeación de la implantación del sistema de ayuda.
  - Documentación de los procedimientos, insumos y resultados de la implantación del sistema de ayuda.
- **Cerrar proyectos de consultoría**
  - Evaluar los resultados del sistema de ayuda implantado
  - Cerrar el proyecto de consultoría desde el punto de vista administrativo.

#### 6.3.2. Tipos de consultoría

- **Consultoría Especializada:** estas se caracterizan por brindar ayuda a las empresas en temas específicos, tales como: mercadeo, temas legales y/o jurídicos, tecnología, bienes raíces, comercio exterior, entre otros. Estas empresas de consultoría se han establecido en un nicho específico e identificable de mercado, contando con profesionales de alta experiencia y conocimientos en los temas de consultoría. Es importante que el enfoque de

---

<sup>16</sup> <http://iteso.mx/~juanjo/materiales/concbasconsul.htm>

consultoría especializada se limita al problema particular identificado en la compañía cliente, perdiéndose la visión integral y holística.

- **Consultoría Integral:** este tipo de consultoría abarca varios departamentos, aspectos y problemas al interior de una organización, contando para esto con un equipo multidisciplinario de consultores, los cuales en todo momento tienen claro que la organización es un sistema, el cual debe ser estabilizado y mejorado.

#### 6.4. PYMES<sup>17</sup>

Para llegar a definir los conceptos de pequeña y mediana empresa es necesario establecer el entorno que las rodea, es decir, se debe establecer la etapa de desarrollo económico del país, del sector o de la actividad económica que se quiere considerar, también es necesario precisar el grado de desarrollo tanto tecnológico como organizacional.

En la medición de los anteriores aspectos se utilizan herramientas cualitativas y cuantitativas según sea el caso. Para el caso colombiano, el artículo 2 de la ley 905 de agosto de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones; define:

**6.4.1. Reglamentación Legal: Artículo 2. Definiciones.** Para todos los efectos, se entiende por pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

- **Mediana empresa**

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o,
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

- **Pequeña empresa**

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o ,
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Finalmente, para ampliar los conceptos acerca del montaje y estudios de viabilidad de empresas, los autores se remitieron a diversas fuentes de índole primarias y secundarias, las cuales se mencionan a continuación:

---

<sup>17</sup> Artículo 2 de la ley 905 de agosto de 2004

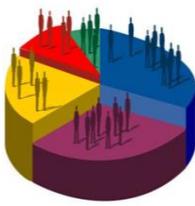
- “Estudio de caracterización de la consultoría en Colombia, SENA, 2006”, el cual se efectuó en las ciudades de Bucaramanga, Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali. Este documento caracteriza los diferentes aspectos referentes a la consultoría y como estos son reflejados en las diferentes regiones analizadas. Entre los aspectos más importantes se tienen la demanda de consultoría, costos, precios, estudio de la competencia, perfiles de los consultores independientes y de las empresas constituidas, así como de estadísticas y proyecciones del comportamiento de la oferta y la demanda de la consultoría.
- “Impacto de la certificación de Sistemas de Gestión de la Calidad en las empresas colombianas”, investigación realizada para el ICONTEC por el Centro Nacional de Productividad (CNP), 2007. Entre los aspectos más relevantes de esta investigación se tiene las demandas por sectores económicos en Colombia con respecto a los servicios de certificación y capacitación en la NTC ISO 9001. Así mismo se destaca el estímulo y esfuerzo realizado por el Gobierno Nacional en procura de la certificación de al menos el 80% de las empresas para el año 2014.
- “Análisis de precios de empresas de consultoría en Sistemas de Gestión en Bucaramanga, efectuado por MIDAS” En este análisis se estudia las diferentes empresas de consultoría de la región en cuanto a los precios de sus servicios y la manera como éstas financian a sus clientes.
- “Estudio de empresas de consultoría como idea de negocio apoyado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga”. Este estudio sirve como marco de referencia para la constitución de nuevas empresas, por lo tanto, es útil para la realización de este proyecto.
- “Propuestas de consultoría por medio de cliente fantasma a consultores”. Esta técnica es de gran importancia ya que es una herramienta que permite explorar la competencia, analizando sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, a la vez que se indaga sobre sus precios, las características de su servicio y de su operación.
- “Información de entes certificadores”. Por medio de contactos con personal del ICONTEC y SGS se tuvo acceso a información acerca de las diferentes empresas de consultoría que existen en la región. Igualmente, se obtuvieron, precios, modos de operación, entre otros.
- Documentos de apoyo. Se consultaron diferentes fuentes como tesis de grado, revistas, etc., los cuales aportaron información que fortalece el proyecto.

## 7. CONCEPTO DEL NEGOCIO

### 7.1. DESCRIPCIÓN DEL CONCEPTO DEL NEGOCIO

En la siguiente tabla se representa el modelo de negocio del Centro de Consultoría Empresarial mediante la herramienta Canvas.

Tabla 3: Modelo CANVAS

 <p><b>ALIADOS CLAVE</b></p> <p>Gobierno Empresarios</p>	 <p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Consultorías Desarrollo de la región</p>	 <p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>El proyecto consiste en brindar un servicio efectivo acorde a las necesidades de la región, integrando los valores que distinguen a los estudiantes y, vinculando de esta manera a los empresarios con la familia bolivariana, haciéndolos parte de un proyecto donde no solo se piensa una mejora sustancial de la condición de su negocio, sino también un cambio de paradigma enfocado al servicio y desarrollo en comunidad.</p>	 <p><b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b></p> <p>Empresas Orientado a la satisfacción de los empresarios</p>	 <p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p>Empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana.</p>
<p><b>ALIADOS CLAVE</b></p> <p>Gobierno Empresarios</p>	 <p><b>RECURSOS Y LIDERAZGO</b></p> <p>Conocimiento de las áreas de aplicación.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>El proyecto consiste en brindar un servicio efectivo acorde a las necesidades de la región, integrando los valores que distinguen a los estudiantes y, vinculando de esta manera a los empresarios con la familia bolivariana, haciéndolos parte de un proyecto donde no solo se piensa una mejora sustancial de la condición de su negocio, sino también un cambio de paradigma enfocado al servicio y desarrollo en comunidad.</p>	 <p><b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b></p> <p>Centro de proyección social UPB Instalaciones UPB</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <p>Empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana.</p>
 <p><b>COSTOS</b></p> <p>Transporte, papelería, compra de equipo de oficina, adecuación del centro de proyección social.</p>	 <p><b>INGRESOS</b></p> <p>Asesorías y consultorías.</p>			

Fuente: Autores

El centro de consultoría empresarial será una dependencia de la Universidad Pontificia Bolivariana, que fomenta el desarrollo de los empresarios mediante asesorías y consultorías, que tienen como propósito mejorar la situación de la empresa de una forma holística.

La idea surge tras una conversación con el ingeniero Nelson Enrique Moreno, actual Director de la Facultad de Ingeniería Industrial, donde se plasmó que una de las metas de la facultad consiste en la creación de un centro de consultoría empresarial, aspecto corroborado tras la revisión del Plan de Desarrollo de la Universidad a 2014<sup>18</sup>, en este se contempla la creación de una dependencia donde los empresarios puedan tener asesoría, aspecto que se espera mejore las condiciones de estas entidades haciéndolas más competitivas. En el mercado actual colombiano cerca de un 96% de las empresas son MIPYIMES<sup>19</sup>, razón por la cual trabajar en el afianzamiento y capacitación de las mismas se constituye en un factor importante en el momento de generar un desarrollo sostenido en la región.

La propuesta de valor de este proyecto consiste en brindar un servicio efectivo acorde con las necesidades de la región en estudio, integrando aspectos técnicos con los valores que distinguen a los estudiantes y egresados de la UPB, haciendo parte a los empresarios de un proyecto donde no solo se piensa en una mejora sustancial de la condición de su negocio, sino también un cambio de paradigma enfocado al servicio y desarrollo en comunidad.

Se pretende con esta dependencia retribuir al entorno empresarial de Bucaramanga y su área metropolitana, incentivando el desarrollo de sus Famiempresas, Mipymes y Pymes, logrando para la universidad una representatividad a nivel local como una organización sin ánimo de lucro que busca no solo formar profesionales íntegros, sino está comprometido con alcanzar progreso en la región.

CODIGO CIU: 7414- actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> UPB. Plan de desarrollo 2011-2015[en línea]. Citado el 4 de Octubre de 2013. Disponible en <[http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011\\_2015\\_5.pdf](http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011_2015_5.pdf) >

<sup>19</sup> EL ESPECTADOR. Un país de pymes [en línea]. Citado el 4 de Octubre de 2013. Disponible en <<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes> >

<sup>20</sup> DANE. Consulta de código CIU. [en línea]. Citado el 4 de Octubre de 2013. Disponible en <[http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=143](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=143) >

## 7.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En la siguiente tabla se presenta la ficha técnica del servicio, para la descripción del mismo.

Tabla 4: Ficha técnica del servicio

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>DENOMINACIÓN DEL SERVICIO</b>	CENTRO DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA EMPRESARIAL
<b>DENOMINACIÓN TÉCNICA DEL SERVICIO</b>	Proyecto: Centro de consultoría y asesoría a las Famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SERVICIO</b>	El centro de consultoría contará con los servicios de asesoría empresarial brindada por los estudiantes de últimos semestres de las diferentes carreras que componen la oferta de profesionales de la UPB seccional Bucaramanga.
<b>CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO</b>	El servicio de consultorías se regirá mediante interacciones personales en el sitio de negocio, lo que permitirá al empresario brindar la información necesaria, y mostrar al estudiante consultor los problemas de su actividad en el día a día, así este podrá diseñar el proyecto a implantar teniendo en cuenta su tamaño.
<b>ATRIBUTOS DIFERENCIADORES</b>	El centro de consultoría empresarial es pionero en los municipios del área metropolitana de Bucaramanga. Para el caso de las microempresas de Piedecuesta este tendrá un enfoque social aprovechando el trabajo que se viene adelantando por el CPS. Por lo tanto la implementación del centro sería perfecta para la generación de desarrollo puesto que se vincula a la fórmula de éxito empresa-universidad-estado.

Fuente: Autores

### 7.3. PERTINENCIA REGIONAL DE LA IDEA DE NEGOCIO

Como parte del plan de desarrollo de Santander, en su Programa de “Formación a la cultura del emprendimiento, formalización empresarial e inserción laboral”<sup>21</sup>, ver figura 3, se plantea como una prioridad la capacitación, la formación de alianzas estratégicas y el acompañamiento para consolidar procesos de formalización, aspectos dentro de los cuales el centro de consultoría empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana, tendría una pertinencia importante a nivel del departamento.

Figura 3: Aspectos a destacar en el plan de desarrollo de Santander, desde la propuesta de negocio.



Fuente: Autores, con base en el plan de desarrollo de Santander.

<sup>21</sup> GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de desarrollo 2012-2015, Línea estratégica Santander global [en línea]. Citado el 4 de marzo de 2013. Disponible en <[http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan\\_de\\_desarrollo\\_piedecuesta\\_2012-2015.pdf](http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan_de_desarrollo_piedecuesta_2012-2015.pdf)>

Adicional a esto la gobernación tiene presupuestadas inversiones desde su línea estratégica Santander competitivo y global, desde sus distintos proyectos<sup>22</sup>. En la tabla 5 se presenta un resumen de las inversiones en las dos líneas de esta propuesta, con su respectiva proyección a 2015.

Tabla 5: Inversiones proyectadas de la gobernación de Santander en las líneas de apoyo a la consolidación de MIPYMES (miles de millones)

<b>SANTANDER COMPETITIVO Y GLOBAL</b>	<b>Total 2012</b>	<b>Total 2013</b>	<b>Total 2014</b>	<b>Total 2015</b>	<b>Total 2012-2015</b>
<b>Programa: formación a la cultura del emprendimiento, formalización empresarial e inserción laboral.</b>	\$ 300,00	\$ 380,00	\$ 380,00	\$ 300,00	\$ 1.360,00
<b>Programa desarrollo empresarial y acceso a nuevos mercados.</b>	\$ 680,00	\$ 910,00	\$ 1.260,00	\$ 1.130,00	\$ 3.980,00

Fuente: Autores. Con base en página web Santander Competitivo.

El municipio de Piedecuesta alineado con la proyección de la gobernación en su plan de desarrollo a 2015, plantea en su programa “Fomento del emprendimiento empleo y fortalecimiento empresarial de la gente”<sup>23</sup>, la importancia no solo de incentivar la creación de nuevas unidades de negocio, si no a su vez lograr la consolidación y progreso de las ya existentes.

En este aspecto la UPB tiene una ventaja competitiva al contar no solo con instalaciones reconocidas en el sector que facilitarán la aceptación por parte de la comunidad a esta nueva propuesta, sino también con un prestigio como institución académica de alta excelencia y socialmente responsable, dato avalado por la imagen que han dejado sus egresados, docentes y directivos.

Con lo anteriormente tratado se observa que la idea del consultorio empresarial viene justificada en temas claves. Adicional a esto como parte del plan de desarrollo de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, viene contemplado el surgimiento de dicho centro de consultoría para el año 2012, realidad que aún no se ha concretado, motivo por el cual su pronta puesta en marcha en estos momentos es una prioridad<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de desarrollo 2012-2015, Inversiones [en línea]. Citado el 4 de Octubre de 2013. Disponible en <[http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan\\_de\\_desarrollo\\_piedecuesta\\_2012-2015.pdf](http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan_de_desarrollo_piedecuesta_2012-2015.pdf)>

<sup>23</sup> ALCALDIA DE PIEDECUESTA. Plan de desarrollo 2012-2015, Fomento del emprendimiento empleo y fortalecimiento empresarial de la gente [en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en <[http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan\\_de\\_desarrollo\\_piedecuesta\\_2012-2015.pdf](http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan_de_desarrollo_piedecuesta_2012-2015.pdf)>

<sup>24</sup> UPB. Plan de desarrollo 2011-2015[en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en <[http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011\\_2015\\_5.pdf](http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011_2015_5.pdf)>

## **8. ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD DEL MERCADO**

### **8.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **8.1.1. Diseño de la Investigación de Mercados**

##### **8.1.1.1. Planteamiento del problema**

Para el planteamiento del problema de investigación que se quiere resolver se debe tener en cuenta que la empresa o proyecto que se desea poner en marcha está basado en asesorías y consultorías en áreas de la ingeniería industrial y carreras afines, lo cual hace que la aplicación de estas áreas constituyen una necesidad real existente en las empresas de Bucaramanga y su área metropolitana mejorando e incrementando su competitividad y productividad en pro del desarrollo del sector. Lo anteriormente dicho hace percibir que existe una oportunidad para acceder al sector de los servicios más específicamente consultorías y asesorías empresariales. Para esto se hace necesario efectuar una investigación de mercados clara y precisa la cual pueda arrojar respuestas a interrogantes en favor de la toma de decisiones claves para la viabilidad de la puesta en marcha del proyecto. La pregunta que será respondida durante el desarrollo de esta investigación es: ¿Cuál sería el nivel de aceptación en la creación y puesta en marcha del centro de consultoría empresarial de la UPB en áreas relacionadas con la ingeniería industrial y carreras afines en Bucaramanga y su área metropolitana?

##### **8.1.1.2. Objetivos de la investigación**

###### **Objetivo General**

Conocer el nivel de aceptación del servicio de asesoría y consultoría en áreas relacionadas con la ingeniería industrial y carreras afines en las Famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana.

###### **Objetivos Específicos**

- Determinar los problemas con mayor incidencia que se presentan en las empresas y la actitud de las mismas hacia la solución eficiente de estos.
- Conocer el nivel de demanda actual de los servicios a ofrecer en áreas de la ingeniería industrial y carreras afines, por parte del centro de consultoría empresarial en Bucaramanga y su área metropolitana.
- Establecer cuáles son las características y factores diferenciadores de las empresas que se determinarán como cliente final para el centro de consultoría empresarial.

- Definir prioridades de asesoría según los principales problemas que afectan el excelente desempeño de las famiempresas, Pymes y Mipymes.

#### 8.1.1.3. Necesidades de información

Es indispensable identificar o conocer los posibles competidores existentes con que se va a enfrentar el servicio de asesoría empresarial, que junto con el nivel de aceptación del servicio, la priorización de las áreas a tratar y el nivel de precios dispuestos a pagar por parte de los empresarios, constituyen unos factores muy importantes a la hora de identificar la participación de mercado que tendrá el centro de consultoría empresarial.

#### 8.1.1.4. Ficha técnica de la investigación

Tabla 6: Ficha técnica de la investigación de mercados

Diseño de la investigación	La investigación a llevar a cabo será de tipo descriptivo concluyente, ya que se desea conocer el grado de aceptación del servicio de asesoría o consultoría en el mercado objetivo, con el fin de verificar la factibilidad del proyecto. Además se tendrán en cuenta unos factores claves como el nivel de precios, priorización de áreas a tratar entre otros que complementen un análisis preciso sobre el mercado a tratar o mercado objetivo.
Técnica de investigación	Para la investigación de mercados del centro de consultoría empresarial se utilizará la técnica de la encuesta, mediante la cual se recopilará información primaria a partir de un número de empresas de una población total. Esta encuesta revelará datos e información importante según las características de los factores a analizar.
Instrumento de recolección de la información	Para la recolección de la información se utilizará un cuestionario orientado hacia los empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana. (Ver anexo A). La aplicación del cuestionario será de manera virtual ya que logra una mayor facilidad de adquisición y tiempo de respuesta para los empresarios encuestados. Para el caso de las famiempresas la aplicación del cuestionario será de manera personal teniendo en cuenta que pueden llegar a existir restricciones en la ejecución de la encuesta virtual.
Fuentes de información	<b>Fuentes Primarias:</b> Las fuentes primarias donde se recolectaría la información son las famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana, a través del cuestionario antes mencionado. <b>Fuentes Secundarias:</b> Las fuentes secundarias serán representadas por bases de datos tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El DANE</li> <li>- Cámara de Comercio de Bucaramanga</li> <li>- El banco de la Gente en Piedecuesta</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industria y Comercio</li> <li>- Benchmark</li> <li>- Entre otras bases de datos claves para encontrar información relevante del sector.</li> </ul>
Tipo de Muestreo	El tipo de muestreo será no probabilístico por conveniencia dirigido a las Famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana.
Empresas encuestadas	<p>Contando con el apoyo de FENALCO (Federación Nacional de Comerciantes) para el estudio de factibilidad y puesta en marcha del centro de consultoría de la UPB, las encuestas fueron dirigidas a empresas de Bucaramanga y su área metropolitana contempladas en la base empresarial de ésta organización. El número total de empresas a las que FENALCO dirigió las encuestas fueron 513. Cabe resaltar que el número total de empresas encuestadas fue <i>superior</i> a la muestra calculada basada en el total de empresas constituidas en Bucaramanga y su área metropolitana (95170 empresas<sup>25</sup>) con una confiabilidad del 95%.</p> <p>Es decir;</p> $n = \frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{E}{z\alpha}\right)^2 + pq} = \frac{95170(0,5)(0,5)}{(95170-1)\left(\frac{0,05}{1,645}\right)^2 + (0,5)(0,5)}$ <p>n = 269,83 empresas (muestra con base al número total de empresas constituidas en Santander y con una confiabilidad del 95%).</p> <p>Por lo tanto; 513 empresas encuestadas &gt; 269, 83 empresas</p> <p>Razón por la cual los resultados de la investigación de mercados obtienen una confiabilidad aún más alta.</p>

Fuente: Autores

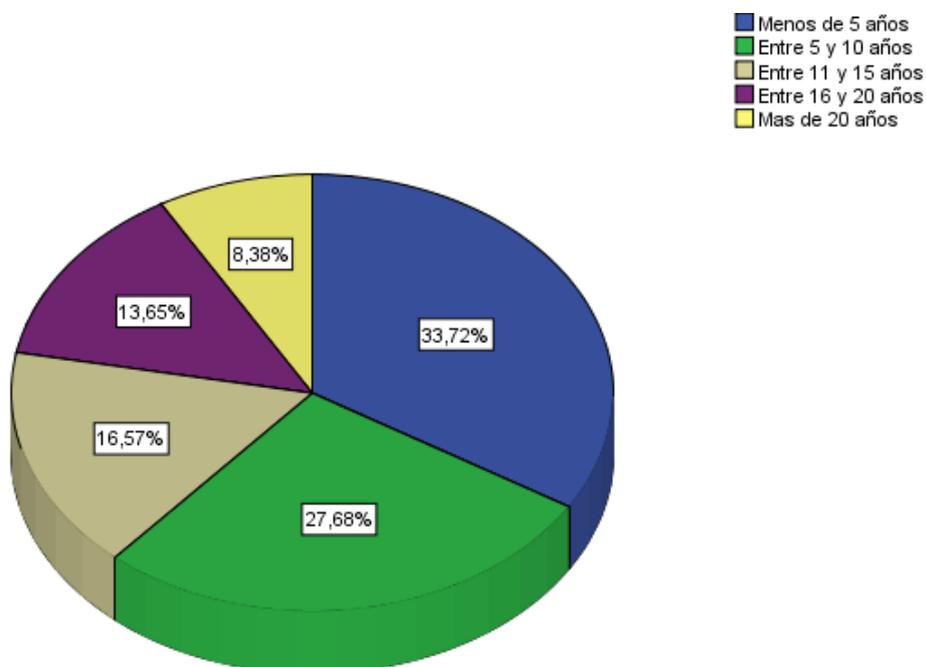
### 8.1.2. Análisis e interpretación de datos

A continuación se muestran los resultados con su respectivo análisis de las 513 encuestas aplicadas a igual número de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana.

<sup>25</sup> Cámara de comercio de Bucaramanga. Informe de empresas constituidas. Disponible en <<http://www.compite360.com/getattachment/fdbfb0ea-a423-4653906e89e0886efec0/Empresas-constituidas-ano-2013.aspx>>

- **Pregunta 1. ¿Hace cuántos años se creó su empresa?**

Figura 4: ¿Hace cuántos años se creó su empresa?



Fuente: Autores. Extraído SPSS

Tabla 7: ¿Hace cuantos años se creó su empresa?

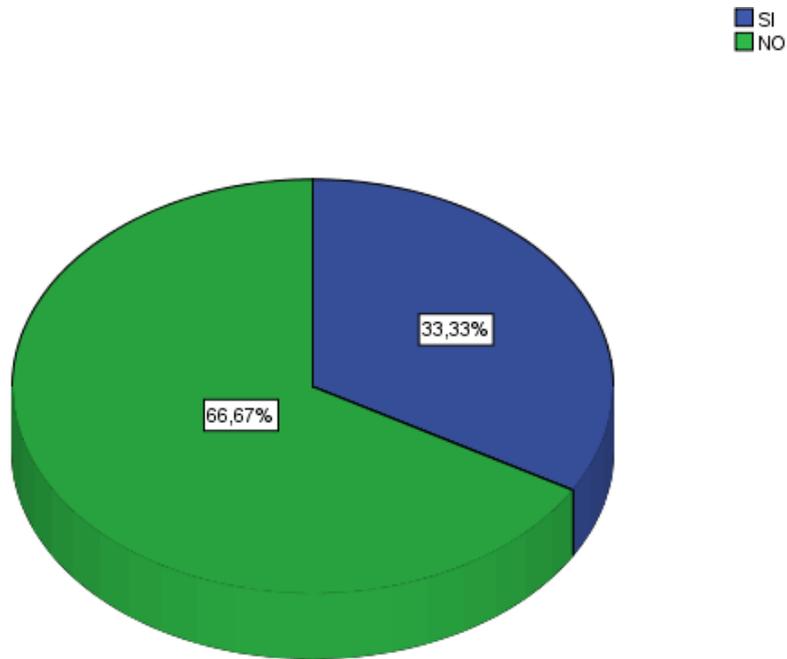
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Menos de 5 años	173	33,7	33,7	33,7
	Entre 5 y 10 años	142	27,7	27,7	61,4
	Entre 11 y 15 años	85	16,6	16,6	78,0
	Entre 16 y 20 años	70	13,6	13,6	91,6
	Más de 20 años	43	8,4	8,4	100,0
	Total	513	100,0	100,0	

Fuente: Autores. Extraído SPSS

Se evidencia que los segmentos de la muestra más representativos son las empresas que tienen menos de 5 años (33.7%) y las empresas que tienen entre 5 y 10 años (27.7 %) de estar en el mercado, donde probablemente se presente la mayor intención de adquirir una consultoría empresarial.

- **Pregunta 2. ¿Su empresa capacita actualmente su personal?**

Figura 5: ¿Su empresa capacita actualmente su personal?



Fuente: Autores. Extraído SPSS

Tabla 8: Su empresa capacita actualmente su personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	171	33,3	33,3	33,3
	NO	342	66,7	66,7	100,0
	Total	513	100,0	100,0	

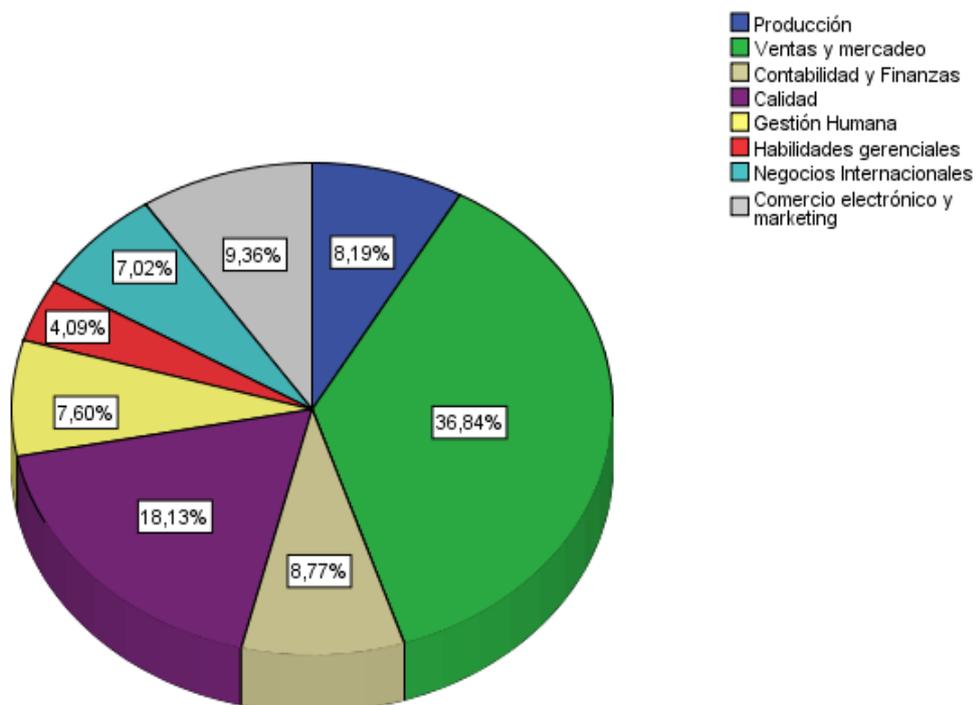
Fuente: Autores. Extraído SPSS

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia que la mayoría, es decir, el 66.7% de las empresas encuestadas no han capacitado su personal, lo cual muestra que se han visto obligadas a enfrentar la competencia empíricamente. Los encuestados daban explicaciones con factores claves como: falta de dinero y tiempo.

Por tanto, estas declaraciones de los encuestados se pueden tomar como un punto a favor, dado que el servicio de consultoría empresarial de la UPB tiene pensado para que el segmento del mercado con menos ingresos lo reciba de forma gratuita y sea financiado a partir de empresas con mayor capacidad monetaria, con el fin de contribuir al desarrollo de la región.

- **Pregunta 3: ¿En qué áreas recibe capacitación?**

Figura 6: ¿En qué áreas recibe capacitación?



Fuente: Autores. Extraído SPSS

Tabla 9: ¿En qué áreas recibe capacitación?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Producción	14	8,2	8,2	8,2
Ventas y mercadeo	63	36,8	36,8	45,0
Contabilidad y Finanzas	15	8,8	8,8	53,8
Calidad	31	18,1	18,1	71,9
Gestión Humana	13	7,6	7,6	79,5
Habilidades gerenciales	7	4,1	4,1	83,6
Negocios Internacionales	12	7,0	7,0	90,6
Comercio electrónico y marketing	16	9,4	9,4	100,0
Total	171	100,0	100,0	

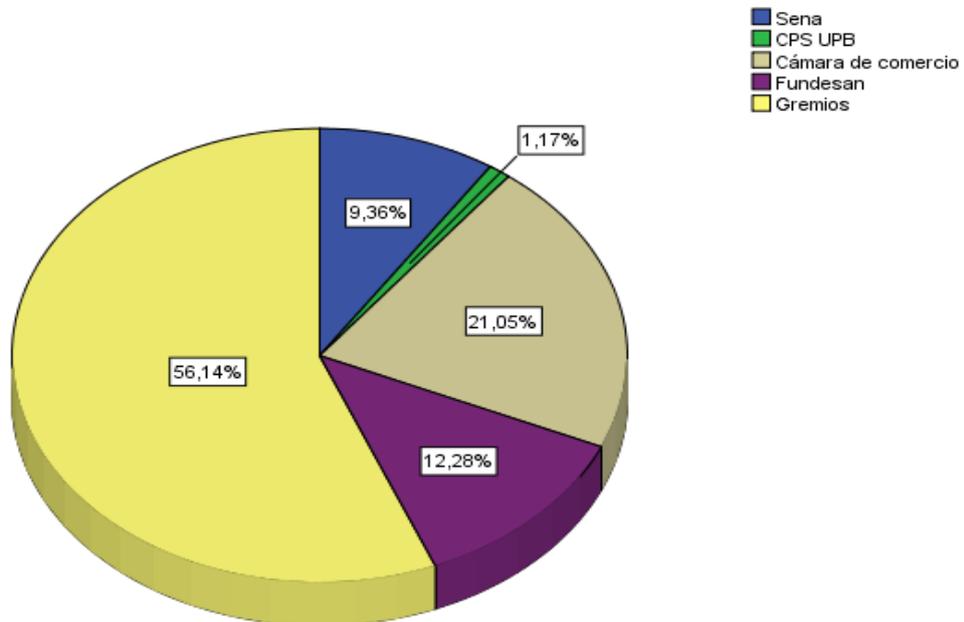
Fuente: Autores. Extraído SPSS

Estas frecuencias y porcentajes solo pertenecen a los 171 encuestados que respondieron SI en la pregunta 2. Por lo tanto se evidencia que el área de capacitación más demandada es la referente a la que tiene que ver con Ventas y mercadeo con un porcentaje del 36.8%, la cual según explicación de los encuestados se constituye como uno de los objetivos principales (aumentar las ventas) de la organización.

Por otra parte en la tabla de frecuencias se puede resaltar que en áreas de capacitación como Producción, Contabilidad y Finanzas, han sido poco demandadas, lo cual muestra quizá un desconocimiento en éstos aspectos por parte de las famiempresas y Mipymes encuestadas.

- **Pregunta 4: ¿A qué entidades recurre la empresa para capacitar su personal?**

Figura 7: ¿A qué entidades recurre la empresa para capacitar su personal?



Fuente: Autores. Extraído SPSS

Tabla 10: ¿A qué entidades recurre la empresa para capacitar su personal?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	% Acumulado
Válido Sena	16	9,4	9,4	9,4
CPS UPB	2	1,2	1,2	10,5
Cámara de comercio	36	21,1	21,1	31,6
Fundesan	21	12,3	12,3	43,9
Gremios	96	56,1	56,1	100,0
Total	171	100,0	100,0	

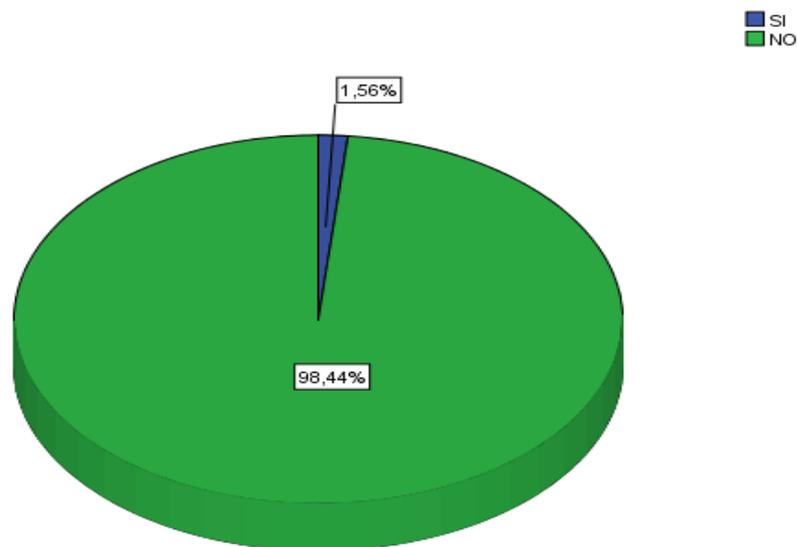
Fuente: Autores. Extraído SPSS

Estas frecuencias y porcentajes solo pertenecen a los 171 encuestados que respondieron SI en la pregunta 2.

Se puede apreciar que el 56.1% de las empresas recurren a capacitaciones dictadas por los gremios al que pertenecen, como por ejemplo ACICAM, ACOPI, FENALCO; Esto lleva a pensar que se debe implementar estrategias de mercadeo para dar a conocer el centro de consultoría empresarial de la UPB como una entidad asesora en áreas relacionadas a la ingeniería Industrial y carreras afines en pro del mejoramiento de cada una de las empresas y por ende al desarrollo socioeconómico de la región.

- **Pregunta 5: ¿Conoce algún centro de asesoría y consultoría universitaria?**

Figura 8: ¿Conoce algún centro de asesoría y consultoría universitaria?



Fuente: Autores. Extraído SPSS

Tabla 11: ¿Conoce algún centro de asesoría y consultoría universitaria?

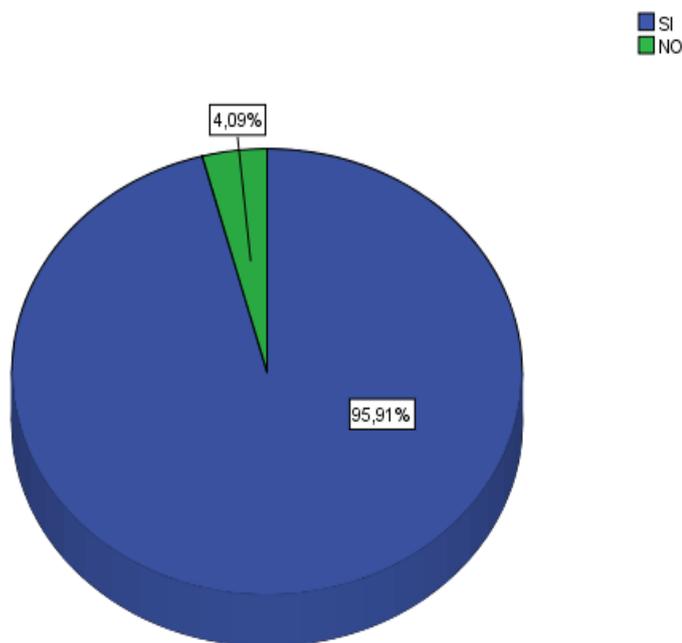
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje Acumulado
Válido SI	8	1,6	1,6	1,6
NO	505	98,4	98,4	100,0
Total	513	100,0	100,0	

Fuente: Autores. Extraído SPSS

Los resultados obtenidos muestran que la mayoría de empresas (98.4%) no conocen algún centro de asesoría y consultoría universitaria. Esto sería un factor clave para poder incursionar en el mercado como una entidad de consultoría empresarial apoyada por la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

- **Pregunta 6: Si existiera un centro de asesoría y consultoría universitaria, ¿Utilizaría sus servicios?**

Figura 9: Si existiera un centro de asesoría y consultoría universitaria, ¿Utilizaría sus servicios?



Fuente: Autores. Extraído SPSS

Tabla 12: Si existiera un centro de asesoría y consultoría universitaria, ¿Utilizaría sus servicios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	SI	492	95,9	95,9	95,9
	NO	21	4,1	4,1	100,0
	Total	513	100,0	100,0	

Fuente: Autores. Extraído SPSS

De acuerdo a los resultados anteriores, se puede decir que el porcentaje de empresas que estarían interesadas en utilizar los servicios de un centro de consultoría universitaria es alto (95.9%); esto refleja que existe una demanda considerable a la que se puede satisfacer.

- **Pregunta 7: ¿En qué áreas le gustaría tener asesoría en su empresa?**

Figura 10: ¿En qué áreas le gustaría tener asesoría en su empresa?

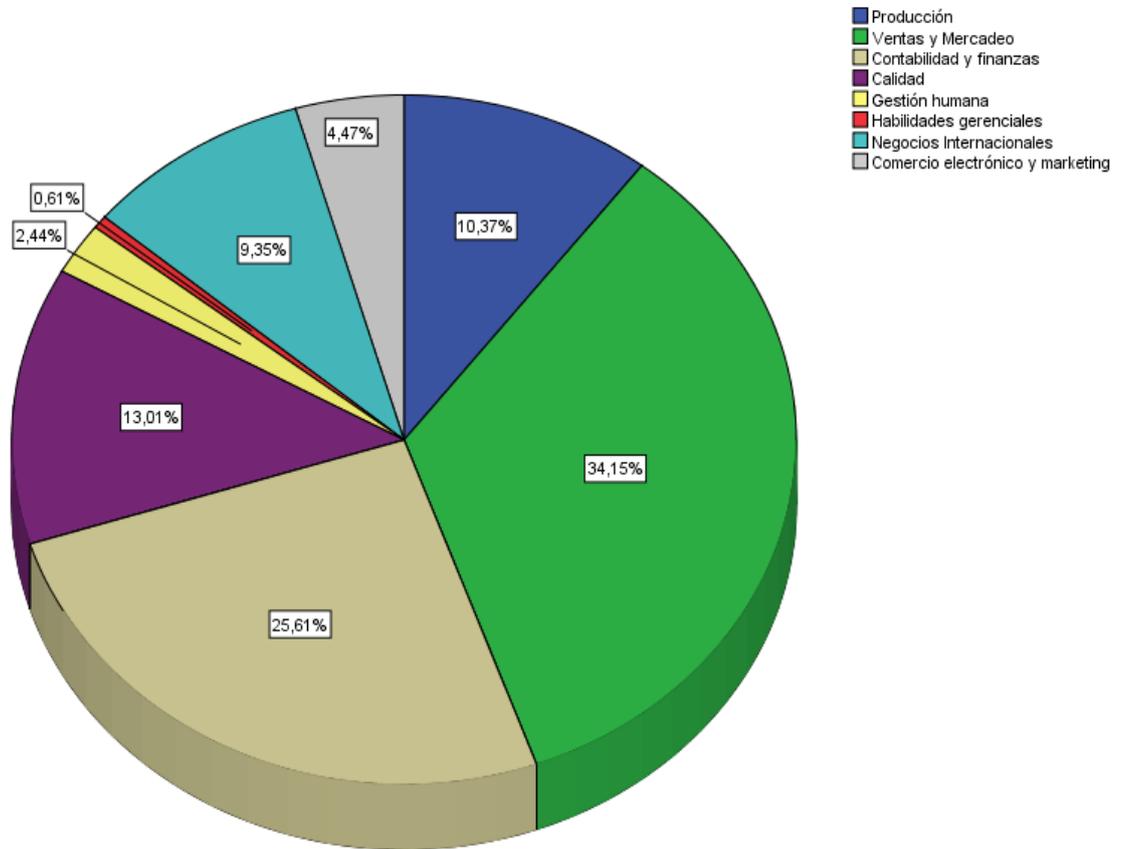


Tabla 13: ¿En qué áreas le gustaría tener asesoría en su empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Producción	51	10,4	10,4	10,4
Ventas y Mercadeo	168	34,1	34,1	44,5
Contabilidad y finanzas	126	25,6	25,6	70,1
Calidad	64	13,0	13,0	83,1
Gestión humana	12	2,4	2,4	85,6
Habilidades gerenciales	3	,6	,6	86,2
Negocios Internacionales	46	9,3	9,3	95,5
Comercio electrónico y marketing	22	4,5	4,5	100,0
Total	492	100,0	100,0	

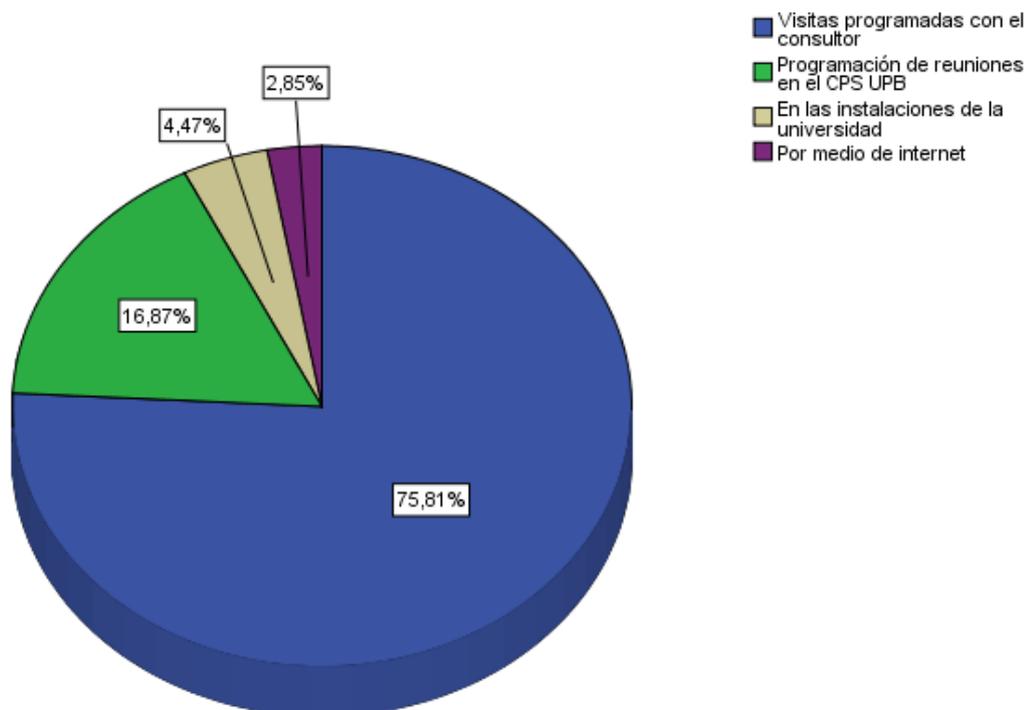
Estos resultados arrojados solo pertenecen a los 492 empresarios encuestados que respondieron SI en la pregunta 6.

Por lo tanto se evidencia que la asesoría con mayor porcentaje de adquisición por las empresas encuestadas sería la que tiene que ver con el área de ventas y mercadeo (34.1%); los encuestados explicaban que siempre tienen proyectado aumentar sus ventas. Así mismo llama la atención el hecho que la segunda área de capacitación más apetecida es contabilidad y finanzas; según las razones de los microempresarios es uno de los objetivos claves de toda organización, ya que si la situación contable y financiera se lleva a cabo de una manera inadecuada, entonces se puede percibir el riesgo de fracaso de una empresa.

De lo anterior se puede percibir que las áreas más fuertes a ejercer por el centro de consultoría empresarial son las que tienen que ver con ventas y mercadeo, contabilidad y finanzas así como el área de calidad; con porcentajes del 34.1%, 25.6% y 13.0% respectivamente.

- **Pregunta 8. ¿Cómo le gustaría recibir el servicio de consultoría y asesoría?**

Figura 11: ¿Cómo le gustaría recibir el servicio de consultoría y asesoría?



Fuente: Autores. Extraído SPSS

Tabla 14: ¿Cómo le gustaría recibir el servicio de consultoría y asesoría?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido	Visitas programadas con el consultor	373	75,8	75,8	75,8
	Programación de reuniones en el CPS UPB	83	16,9	16,9	92,7
	En las instalaciones de la universidad	22	4,5	4,5	97,2
	Por medio de internet	14	2,8	2,8	100,0
	Total	492	100,0	100,0	

Fuente: Autores. Extraído SPSS

Estos resultados arrojados solo pertenecen a los 492 empresarios encuestados que respondieron SI en la pregunta 6.

Observando los anteriores datos, se refleja que la manera más pertinente para el empresario de recibir el servicio de consultoría es por medio de Visitas programadas con el consultor (75.8%), seguida de la Programación de reuniones en el CPS UPB (16.9 %). Por tanto estas dos maneras de brindar la consultoría son las adecuadas para atender el mercado relevante.

- **Pregunta 9: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consultoría?**

Figura 12: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consultoría?

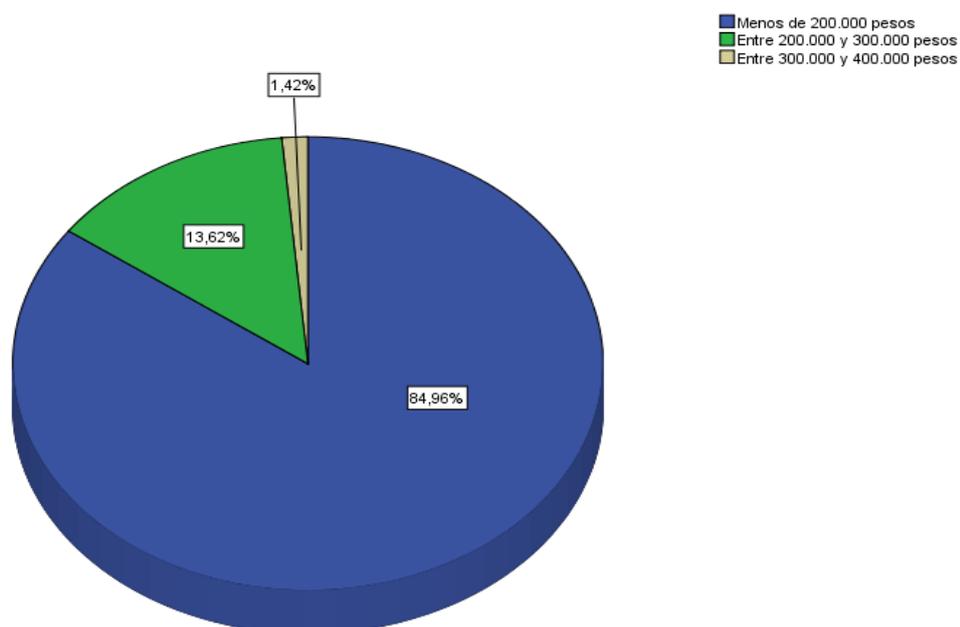


Tabla 15: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consultoría?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válido Menos de 200.000 pesos	418	85,0	85,0	85,0
Entre 200.000 y 300.000 pesos	67	13,6	13,6	98,6
Entre 300.000 y 400.000 pesos	7	1,4	1,4	100,0
Total	492	100,0	100,0	

Fuente: Autores. Extraído SPSS

Estos resultados arrojados solo pertenecen a los 492 empresarios encuestados que respondieron SI en la pregunta 6.

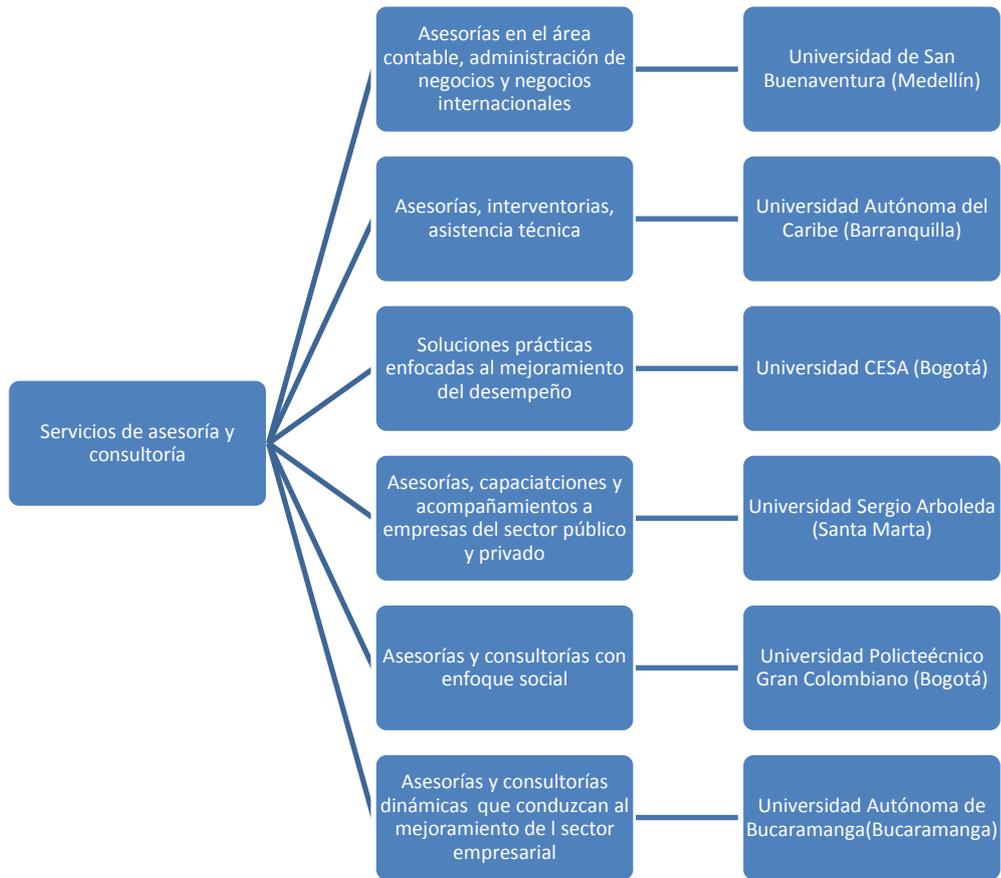
Teniendo en cuenta los datos arrojados, se evidencia que la mayoría, es decir el 85% de los empresarios están dispuestos a pagar un monto inferior a \$200.000 por el servicio de consultoría. Los encuestados explicaban el hecho de que los ingresos de sus famiempresas y Mipymes no son suficientes como para pagar una suma alta por un servicio de consultoría empresarial.

## 8.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 8.2.1. Definición del mercado relevante

El centro de consultoría empresarial se ubica en el mercado como un proyecto que consiste en brindar un servicio efectivo acorde con las necesidades de la región en estudio, integrando aspectos técnicos con los valores que distinguen a los estudiantes y egresados de la UPB, haciendo parte a los empresarios (mercado objetivo) de un proyecto donde no solo se piensa en una mejora sustancial de la condición de su negocio, sino también un cambio de paradigma enfocado al servicio y desarrollo en comunidad. Cabe destacar que esta idea de negocio es pionera en el municipio de Piedecuesta la cual busca abarcar y fomentar el desarrollo de los microempresarios en pro de un progreso sostenido de la región. Sin embargo se debe tener en cuenta competidores tanto regionales como nacionales los cuales se fundamentan también desde un enfoque universitario.

Figura 13: Estructura de Mercado



Fuente: Autores, con base en lo consultado en la web de cada Universidad.

### 8.2.2. Análisis de la demanda primaria

El centro de consultoría empresarial al ofrecer servicios de calidad acorde con las necesidades de los empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana en pro del desarrollo de este sector, logra una integración favorable entre universidad- empresa- estado siendo esto una ventaja para poder incursionar en el mercado objetivo de una manera más favorable pudiendo acaparar gran participación del mercado.

A través de la investigación de mercados se pudo establecer que buena parte del mercado objetivo tiene una aceptación relevante sobre la adquisición de los servicios de consultoría, siempre y cuando las características innovadoras del servicio esté orientada hacia las necesidades de los empresarios donde se contemplan factores claves como áreas de priorización, (ventas y mercadeo), nivel de precios (valor del servicio de menos de \$ 200.000) y la forma de como recibir el servicio (visita directa con el empresario).

### 8.2.3. Análisis de la demanda selectiva

El cliente objetivo (empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana) manifiesta la ausencia de un centro de consultoría empresarial brindado por una Universidad, lo cual se puede inferir que para este caso el mercado objetivo se puede percibir como una demanda selectiva alta en la adquisición de los servicios ofrecidos por este centro, logrando cautivar de una manera más favorable los intereses de los empresarios, satisfaciendo sus necesidades con servicios de calidad con personal competente y eficaz, con una perspectiva de desarrollo mutuo entre universidad y empresa para así obtener resultados óptimos en el desempeño de su negocio, con el propósito de contribuir al desarrollo empresarial de Bucaramanga y su área metropolitana de una manera integral.

### 8.2.4. Segmentación

La segmentación del mercado se da por la propuesta de implementación y puesta en marcha de un centro de consultoría empresarial, que está enmarcada dentro del plan de desarrollo de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga; en donde está estipulado que el área donde se va a desarrollar la empresa de consultoría es en las Famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana.

Tras la información suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga así como la alcaldía de Piedecuesta se identificó el segmento del mercado que ofrece mayores oportunidades de éxito para la idea de negocio, es decir Famiempresas, Pymes y Mipymes que se encuentren formalizadas (95170 empresas), permitiendo fortalecer alianzas estratégicas con entidades que se mencionan en el siguiente ítem.

### 8.2.5. Alianzas estratégicas

Para contribuir al desarrollo socioeconómico de la región, la Universidad Pontificia Bolivariana cuenta con el apoyo de entidades como Fenalco y la Cámara de comercio de Piedecuesta. Ésta alianza a su vez se convierte en un factor clave para atraer clientes.

Figura 14: Alianzas estratégicas



Fuente: Autores

### 8.3. MEDICIÓN DEL MERCADO

#### 8.3.1. Estimación del potencial de mercado

El proyecto del centro de consultoría empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, tiene proyectado como mercado potencial abarcar la totalidad de empresas, microempresas y famiempresas ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana, un número mayor a 95170 empresas<sup>26</sup>.

#### 8.3.2. Estimación de las ventas de la industria

De acuerdo con la información obtenida de la base de datos Benchmark<sup>27</sup> las consultorías se encuentran en el sector de servicios, en la tabla 16 se muestra una selección de los datos que permiten hacer una mejor estimación de las ventas esperadas.

Tabla 16: Comportamiento de las ventas del sector de las consultorías

Indicadores Tamaño	2012	2011	2010	2009	2008
Ventas	4.057.148,00	3.581.661,00	3.250.863,00	3.042.903,00	2.743.827,00
Crecimiento en Ventas	16,00%	10,18%	6,83%	10,90%	10,41%

Fuente: Benchmark

De la tabla se obtiene que el crecimiento de las ventas en el sector ha tenido un comportamiento constante con un aumento significativo en el 2012 de un 16% respecto a la tendencia que se venía marcando cercana al 10%, en todos los años se ha mantenido un incremento sostenido, aspecto que permite estimar la industria teniendo un desempeño favorable en un horizonte medio, alrededor de 5 años.

#### 8.3.3. Pronóstico de ventas para la idea de negocio

Para la determinación del pronóstico de venta se toma como referencia la *capacidad instalada del proyecto*, siendo medida a partir de los datos obtenidos en el departamento de registro y control de la universidad, vigente hasta primer periodo académico del 2014<sup>28</sup>.

Para la prestación del servicio de consultoría se contemplan la totalidad de estudiantes inscritos en los diferentes programas académicos brindados por la UPB seccional

<sup>26</sup> Cámara de comercio de Bucaramanga. Informe de empresas constituidas. Disponible en <<http://www.compite360.com/getattachment/fdbfb0ea-a423-4653906e89e0886efec0/Empresas-constituidas-ano-2013.aspx>>

<sup>27</sup> BENCHMARK .Estado de resultados consultorías.[en línea]<[http://bck.securities.com/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)>-. [citado el 4 de marzo del 2014].

<sup>28</sup> Registro y control UPB seccional Bucaramanga.

Bucaramanga que hayan alcanzado un número *pre establecidos* de créditos aprobados al cual los estudiantes se consideran competentes para prestar un servicio de asesoría a empresas. El detalle del total de estudiantes disponibles por programa y la cantidad de créditos necesarios para prestar el servicio de consultoría se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 17: Créditos requeridos para prestar el servicio de consultoría

<b>Programa Académico</b>	<b>No. De créditos requeridos</b>	<b>Estudiantes Disponibles</b>
Administración de empresas	102	119
Comunicación social	117	121
Derecho	106	71
Ingeniería Industrial	125	312
Psicología	122	82
<b>Total estudiantes disponibles</b>		<b>705</b>

Fuente: Autores, con base en información suministrada por registro y control de la UPB

La determinación entonces del pronóstico de consultorías queda sujeta a la asignación de trabajos semestrales por parte de los estudiantes de últimos semestres de las diferentes carreras, donde se plantea seguir el modelo que hasta ahora se viene estableciendo desde Ingeniería industrial con sus trabajos de núcleos integradores.

Adicionalmente se plantea la inclusión de un trabajo interdisciplinar que aborde las diferentes falencias de una empresa determinada, a partir del trabajo conjunto de los diferentes programas académicos relacionados, esto con el fin de brindar una solución completa desde las diferentes áreas del conocimiento que se manejan en la UPB.

En el punto 9.6 se muestra una estimación de las empresas que se podrían asesorar o problemáticas que se podrían afrontar semestralmente en las Famiempresas, Mipymes o Pymes de Bucaramanga y su área metropolitana.

#### **8.4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD DEL MERCADO**

A partir de la investigación de mercado y el análisis propuesto anteriormente, se pudo certificar la viabilidad del Centro de consultoría empresarial de la UPB, debido a aspectos como:

- El 96% de empresas están interesadas en adquirir los servicios del centro de consultoría, de lo que se infiere que el servicio es una necesidad o deseo del mercado objetivo, con lo que se asegura una demanda alta.
- Los principales competidores nacionales del Centro de Consultoría Empresarial de la UPB ofrecen servicios similares en torno al tema de las consultorías

empresariales, sin embargo éste proyecto abarcará un mercado objetivo importante ya que será pionero en ofrecer éste servicio en el área de estudio, diferenciado por una propuesta de valor, orientada hacia la integración de esfuerzos Universidad – Empresa con un enfoque socioeconómico en pro del desarrollo de la región.

- De la medición del mercado se obtiene que la industria en que está contenida las actividades de consultoría, ha venido presentando un crecimiento constante año a año, siendo para el 2012 del 16%, esto se enlaza con el hecho de que a nivel de departamento (Santander) en su plan de desarrollo contempla la inauguración y consolidación de empresas.

## **9. ESTUDIO TÉCNICO**

### **9.1. TAMAÑO DEL PROYECTO**

#### **9.1.1. Factores que determinan el tamaño de un proyecto**

- El tamaño del proyecto y la demanda:

Tomando por referencia la población objetivo del proyecto, correspondiente a las empresas, microempresas y famiempresas constituidas en Bucaramanga y su área metropolitana (95170 empresas), frente a la capacidad de servicio con la que cuenta la UPB (705 estudiantes); Se estima que la demanda del servicio en relación con la capacidad del proyecto será alta, pues el número de empresas disponibles para recibir el servicio supera la cantidad de estudiantes disponibles que se constituyen como la capacidad del servicio.

Adicionalmente la preocupación existente en los diferentes planes de desarrollo como es el caso del de Piedecuesta (lugar donde estará ubicado el centro de consultoría) en donde la alcaldía tiene como una de sus metas dar formalización a las pequeñas y medianas empresas según lo contemplado en su plan de desarrollo a 2015<sup>29</sup>, es base para que por medio de la integración entre la universidad, empresa y estado, se garantice un sostenimiento de la demanda del servicio, lo que llevará a un desarrollo de la región.

- El tamaño del proyecto y los suministros e insumos:

Para la realización del proyecto, por tratarse de la prestación de un servicio y no de un producto, aspectos como los insumos se verán desestimados a papelería y equipos de oficina pues el principal factor influyente en las

---

<sup>29</sup> ALCALDIA DE PIEDECUESTA. Plan de desarrollo 2012-2015 [en línea]. Citado el 4 de marzo de 2014. Disponible en [http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan\\_de\\_desarrollo\\_piedecuesta\\_2012-2015.pdf](http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan_de_desarrollo_piedecuesta_2012-2015.pdf).

características del producto que se ofrecerá es el capital intelectual, o la habilidad propia de cada consultor de llevar los conocimientos teóricos aprendidos a la práctica de una forma eficiente, los cuales serán llevados a cabo por los estudiantes que hayan aprobado un número determinado de créditos según programa, dato mencionado anteriormente en el pronóstico de ventas.

- El tamaño del proyecto y la tecnología y equipos:

La tecnología y equipos requeridos para el correcto desempeño de la consultoría, será el referente aquellos paquetes de software diseñados para apoyar en temas de los diferentes programas disponibles en la UPB, garantizando así la prestación de un servicio más pertinente con las necesidades específicas de cada empresario, así como el planteamiento de una solución soportada en métodos y practicas vanguardistas que permitan el desarrollo de cada proyecto acorde a las nuevas necesidades del mercado, cada estudiante debe contar con un computador portátil, con la lista de programas necesarios para abordar el problema en específico, el cual de no poseer uno propio será prestado por parte de la universidad. Desde la parte administrativa la tecnología requerida será aquella necesaria para la adecuación de una oficina, necesitándose para ello, un computador de planta, fax-teléfono e impresora.

- El tamaño del proyecto y el financiamiento:

La financiación del proyecto estará a cargo en un 100% por parte de la Universidad Pontificia Bolivariana, justificado esto en que por un lado el proyecto está contenido dentro de su plan de desarrollo a 2014<sup>30</sup> y por otra parte está enmarcado dentro de la retribución que hace la universidad con la sociedad a favor del desarrollo de la región.

### **9.1.2. Capacidad total diseñada**

De acuerdo con la información suministrada por registro y control (Tabla 17), se evidencia que la capacidad de servicio con la que cuenta la UPB es de 705 estudiantes al semestre.

Tomando ahora el hecho de que el proyecto será orientado desde una nueva asignatura llamada “consultorio empresarial”, se propone el siguiente cronograma.

---

<sup>30</sup> UPB. Plan de desarrollo 2011-2014 [en línea]. Disponible en [http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011\\_2015\\_5.pdf](http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011_2015_5.pdf) [ Citado el 4 de marzo de 2014]

Tabla 18: Cronograma Consultorio Empresarial

Actividades	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	Semana 14	Semana 15	Semana 16
Visita y diagnóstico a la microempresa de estudio		■								■						
Conocimiento a los problemas existentes		■								■						
Análisis y asimilación de problemas			■								■					
Formulación de estrategias claves en pro de la disminución y solución de esos				■								■				
Asesoría en la implementación de dichas estrategias en la microempresa					■	■							■	■		
Seguimiento y control a los resultados obtenidos							■									■
	Presentación de la asignatura				Semana de parciales primer corte				Retroalimentación				Semana de parciales segundo corte			

Primera Empresa

Segunda Empresa

Fuente: Autores

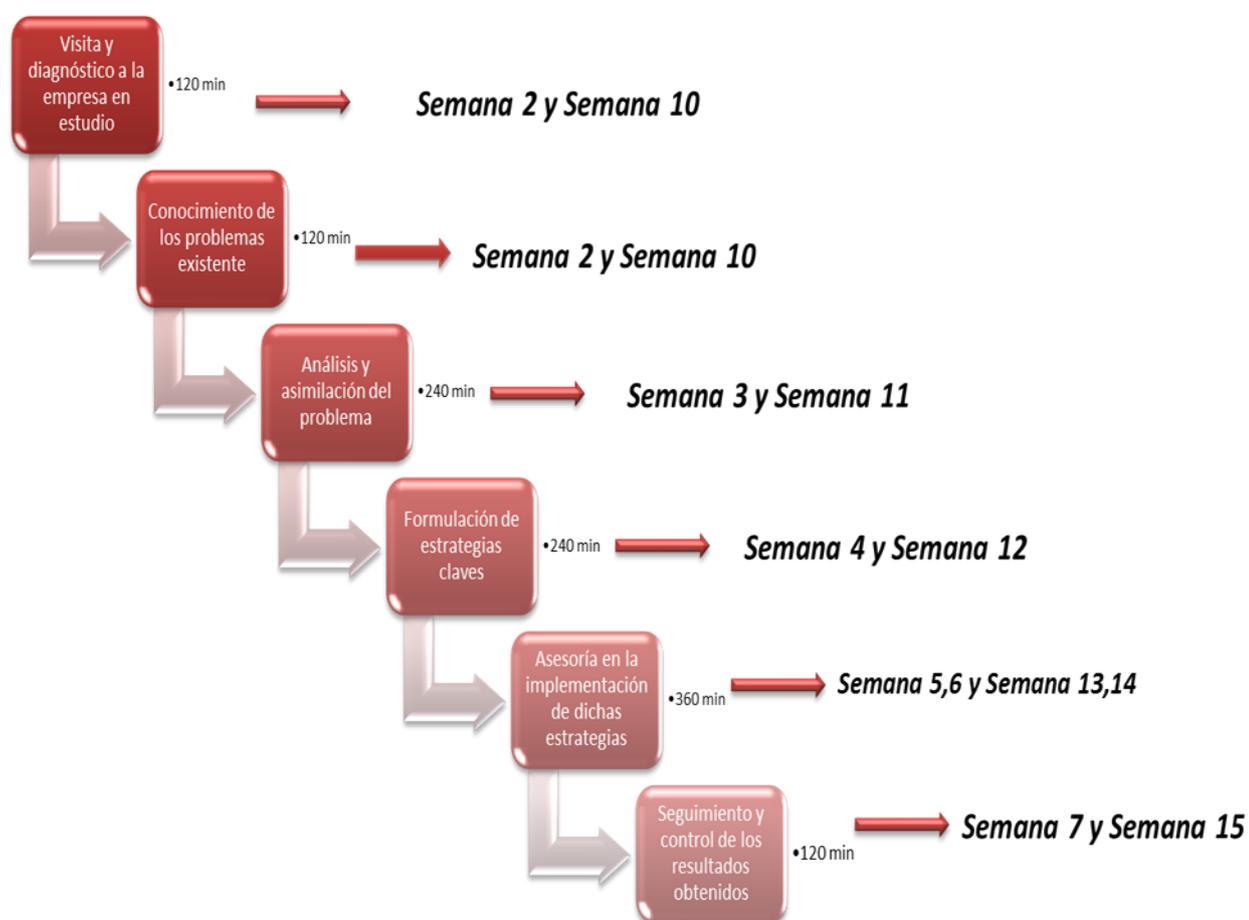
La anterior tabla muestra en síntesis los tiempos estipulados para la realización de las consultorías, siendo estos estimados tras la entrevista con la Ingeniera María del Coral Pérez, docente de la universidad con más de 20 años en el campo de las consultorías. Se determina que el estudiante puede trabajar hasta en 2 problemáticas de las empresas en el semestre tomando en cuenta que para el desarrollo de la consultoría el estudiante contará con el tiempo enmarcado para una materia de cuatro créditos, lo cual corresponde a 4 horas de trabajo presencial en clase, donde el estudiante podrá llevar sus seguimientos, así como también 8 horas de trabajo independiente, necesitado para que el estudiante haga las visitas pertinentes a las empresas y trabaje en las problemáticas encontradas. En la actualidad existen alrededor de 95170 empresas en Bucaramanga y su área metropolitana<sup>31</sup>, las cuales se tiene previsto que gran parte de éstas se acojan al proyecto pasando por un proceso de mejoramiento continuo al que luego se le sumarán las empresas que año a año sean fundadas, dato concluyente sobre la demanda potencial del sector.

<sup>31</sup> Cámara de comercio de Bucaramanga. Informe de empresas constituidas. Disponible en <<http://www.compite360.com/getattachment/fdbfb0ea-a423-4653906e89e0886efec0/Empresas-constituidas-ano-2013.aspx>>

Con la información anteriormente expuesta se estima que semestralmente se podrían trabajar con cerca de 282 problemáticas en las famiempresas, Mipymes o Pymes de Bucaramanga y su área metropolitana. (Ver punto 9.6 *Plan de prestación del servicio*, para ampliar información acerca de la determinación del total de problemáticas que se podrían trabajar semestralmente).

En la siguiente figura se muestra el esquema de la capacidad total diseñada, con base en lo descrito anteriormente.

Figura 15: Esquema Capacidad total diseñada



Fuente: Autores

## 9.2. LOCALIZACIÓN

### 9.2.1. Macro localización

El centro de Consultoría Empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana estará ubicado en Santander (Colombia).

Ilustración 1: Macro localización del proyecto



Fuente: Google maps

Santander posee varios sectores en los que se concentra la actividad de microempresa. Pues es uno de los 4 departamentos en donde se encuentran gran parte de las 23 mil microempresas que existen en Colombia<sup>32</sup>.

La actividad económica de las microempresas (en la mayoría de los casos familiares) tiene sus focos en los gremios del calzado<sup>33</sup> sin embargo también se distinguen otras unidades de negocios de menor perfil, dentro de las que destacan las panaderías, papelerías, tiendas de barrio y establecimientos nocturnos.

Esto es necesario tenerlo en cuenta para obtener un mercado relevante y de la misma manera dirigirse a aquellas empresas que requieran y estén interesadas en recibir asesorías que conlleven al mejoramiento de sus negocios, aspecto que contribuirá al desarrollo de la región<sup>34</sup>.

### 9.2.2. Micro localización

El proyecto de la creación del Centro de Consultoría Empresarial se llevará a cabo en el municipio de Piedecuesta, más específicamente en el Centro de Proyección Social (CPS) de la Universidad Pontificia Bolivariana. La decisión se tomó por parte de las directivas de la universidad, debido al prestigio que se ha generado hacia la imagen del CPS por razón a que la universidad ha venido adelantando labores comunitarias

<sup>32</sup> EL ESPECTADOR. Un país de PYMES.[en línea].<<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>>[citado el 6 marzo del 2014].

<sup>33</sup> VANGUARDIA LIBERAL. Santander destino obligado para la industria de cuero y calzado.[en línea] <<http://www.vanguardia.com/economia/local/165083-santander-destino-obligado-para-la-industria-del-cuero-y-calzado>>[citado el 6 de marzo del 2014].

<sup>34</sup> VANGUARDIA LIBERAL. 860 ex vendedores ambulantes recibirán asesoría empresarial.[en línea] <<http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/197071-860-ex-vendedores-ambulantes-recibiran-asesoria-empresarial>>[citado el 6 de marzo del 2014].

que han contribuido al mejoramiento del nivel de vida de la región, lo cual arrojaría una valoración positiva el hecho de ubicar la consultoría en dicha dependencia.

Figura 16: Logo del Centro de proyección social de la UPB



Fuente: [www.upbbga.edu.co](http://www.upbbga.edu.co)

Teniendo en cuenta la naturaleza del proyecto se identificaron los siguientes factores más influyentes en la ubicación del Centro de Consultoría Empresarial.

- Costo y disponibilidad de terrenos: la universidad ya tiene destinado un espacio físico (CPS) para la adecuación del centro de consultoría, aspecto que disminuiría los costos de implementación a únicamente la adecuación de la oficina, sin necesidad de incurrir en otros arriendos. Los costos de servicios serán divididos proporcionalmente con las dependencias de derecho y psicología que se encuentran dentro del Centro de Proyección Social.
- Proximidad al cliente: se facilita al microempresario del municipio de Piedecuesta un punto central en el que pueda interactuar directamente con la dependencia del centro de consultoría. Teniendo a su vez la oportunidad de sentirse respaldado por una entidad seria y de trayectoria como lo es la Universidad Pontificia Bolivariana. Hay que tener en cuenta que la interacción directa entre los empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana y los consultores se hará en cada una de las empresas; aspecto que se refleja tras la investigación de mercados en donde cerca del 76% de los empresarios encuestados están de acuerdo en que el servicio de consultoría se lleve a cabo en cada una de sus organizaciones.
- Competidores: el Centro de Consultoría Empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana tendrá una ventaja frente a firmas de consultorías establecidas o ingenieros particulares que presten este servicio, debido a que el microempresario ya se ha hecho una imagen de la Universidad Pontificia Bolivariana, pues lleva varios años ayudando al desarrollo de la región, en adición el hecho de que el Centro de Consultoría sea de carácter socioeconómico, disminuye sustancialmente la competencia de particulares, dado que la investigación de mercados arrojó que el 85% no estaría dispuesto a pagar más de 200 mil pesos por este servicio, dato obtenido a partir del 96% de encuestados que aceptarían usar la consultoría. La competencia se reduciría entonces a entidades que busquen captar fondos del estado para el desarrollo de planes de acción social.

### 9.3. REVISIÓN DEL CONCEPTO DE SERVICIO

Analizando los resultados hallados en la investigación de mercados se concluye que el negocio es viable ya que cuenta con buena aceptación por parte del mercado objetivo, debido a que a la pregunta ¿Si existiera un centro de asesoría y consultoría universitaria, utilizaría sus servicios? El 95.9% de los encuestados respondieron afirmativamente, frente al 4.1% que no lo haría, de una muestra de 513 empresas, este estadístico permite pronosticar que la aceptación general de la población hacia la implementación de este centro será favorable, aspecto que también se sustenta en el hecho de que el 98.4% de la población no conoce en la actualidad algún centro de consultoría universitaria que preste el servicio de asesoría a empresarios. Factor fundamental a la hora de consolidar el proyecto como pionero en la región.

Por las razones presentadas anteriormente se concluye que se debe continuar con el diseño planteado en el numeral 7.2 y no realizar ningún cambio ya que de esta manera se lograra un desempeño satisfactorio de la idea.

### 9.4. ESTÁNDARES DE CALIDAD

La calidad es un aspecto fundamental a la hora de prestar un servicio de consultoría, ya que exige niveles de responsabilidad muy altos al estar tratando con recursos, tiempo y disponibilidad del interesado. En este tipo de servicios la confianza y la satisfacción del usuario es un factor determinante pues son estas las que mantendrá en funcionamiento la idea de negocio, es por este motivo que nace la importancia de medir el desempeño de la consultoría.

Para la medición de la calidad es determinante el conocimiento de la normativa de la ISO 9000, la cual es un compilado de parámetros, que especifican la totalidad de elementos que deben integrar un sistema de gestión de calidad y como deben inter relacionarse para garantizar la fabricación de bienes y servicios de calidad<sup>35</sup>.

Hablando específicamente del sector de los servicios, este compendio de normas ofrece una guía en particular, esta es la norma ISO 9004-2, sin embargo es importante resaltar primero que el servicio tiene 4 aspectos fundamentales a la hora de determinar un programa de aseguramiento de calidad<sup>36</sup>, estos son:

- Intangibilidad. los servicios no pueden ser captados por medio de los sentidos.
- Inseparabilidad: esto quiere decir que un servicio no puede ser separado de quien lo suministra.

---

<sup>35</sup> UNIVERSIDAD DE CONGRESO. Normas ISO 9000 [En línea]. <[http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele\\_calsof/MaterialComplem-ISO9000%20A.pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/MaterialComplem-ISO9000%20A.pdf)> [citado 6 de febrero del 2014]

<sup>36</sup> Disponible en [http://bibcyt.ucla/edocs\\_bciucla/coloquio/rivas.pdf](http://bibcyt.ucla/edocs_bciucla/coloquio/rivas.pdf) [citado 6 de febrero de 2014]

- Variabilidad: resulta complicada la estandarización de un servicio debido a que este depende mucho de quien lo suministre, cuando lo suministre y en donde lo suministre.
- Caducidad: esto significa que los servicios no pueden ser almacenados.

De lo enunciado anteriormente junto con la revisión de la propuesta de los ingenieros Alan Fernando Santos y Juan David Tarazona<sup>37</sup>, se hace una adaptación a los formatos propuestos por los anteriores, enfocados en dos frentes, por un lado el seguimiento efectivo del proceso de consultoría y por el otro la medición de la satisfacción del cliente.

---

<sup>37</sup>SANTOS, A. TARAZONA, J. Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa de consultoría para organizaciones PYMES. [en línea].<  
[http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital\\_16272](http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_16272)> [citado 6 de febrero de 2014].

Tabla 19: Propuesta de formato para la medición de calidad



Proceso de Gestión operativa		Revisado por			
ELABORACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE CALIDAD DEL PROYECTO					
		Fecha de aprobación			
		Código de la consultoría			
<b>Cumplimiento del Plan de Calidad del trabajo</b>					
Semana	Actividades a realizar	Cumple		% Cumplimiento	Razones de cumplimientos
		Si	No		
Semana 1					
Semana 2					
Semana 3					
Semana 4					
Semana 5					
Semana 6					
Semana 7					
Semana 8					
Semana 9					
Semana 10					
Semana 11					
Semana 12					
Semana 13					
Semana 14					
Semana 15					
Semana 16					
<b>Seguimiento de satisfacción del cliente</b>					
Consultor	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Nivel de satisfacción tras la consultoría		
			Muy satisfecho		
			Satisfecho		
			Inconforme		
Aspectos a destacar			Observaciones		
Aspectos por mejorar					
		Firma		Cedula	

Fuente: Autores tomando por guía la propuesta de los ingenieros Alan Fernando Santos y Juan David Tarazona

## 9.5. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROCESO Y DIAGRAMA DE OPERACIÓN

En la siguiente tabla se presenta la descripción técnica del proceso de asesoría.

Tabla 20: Descripción técnica del proceso

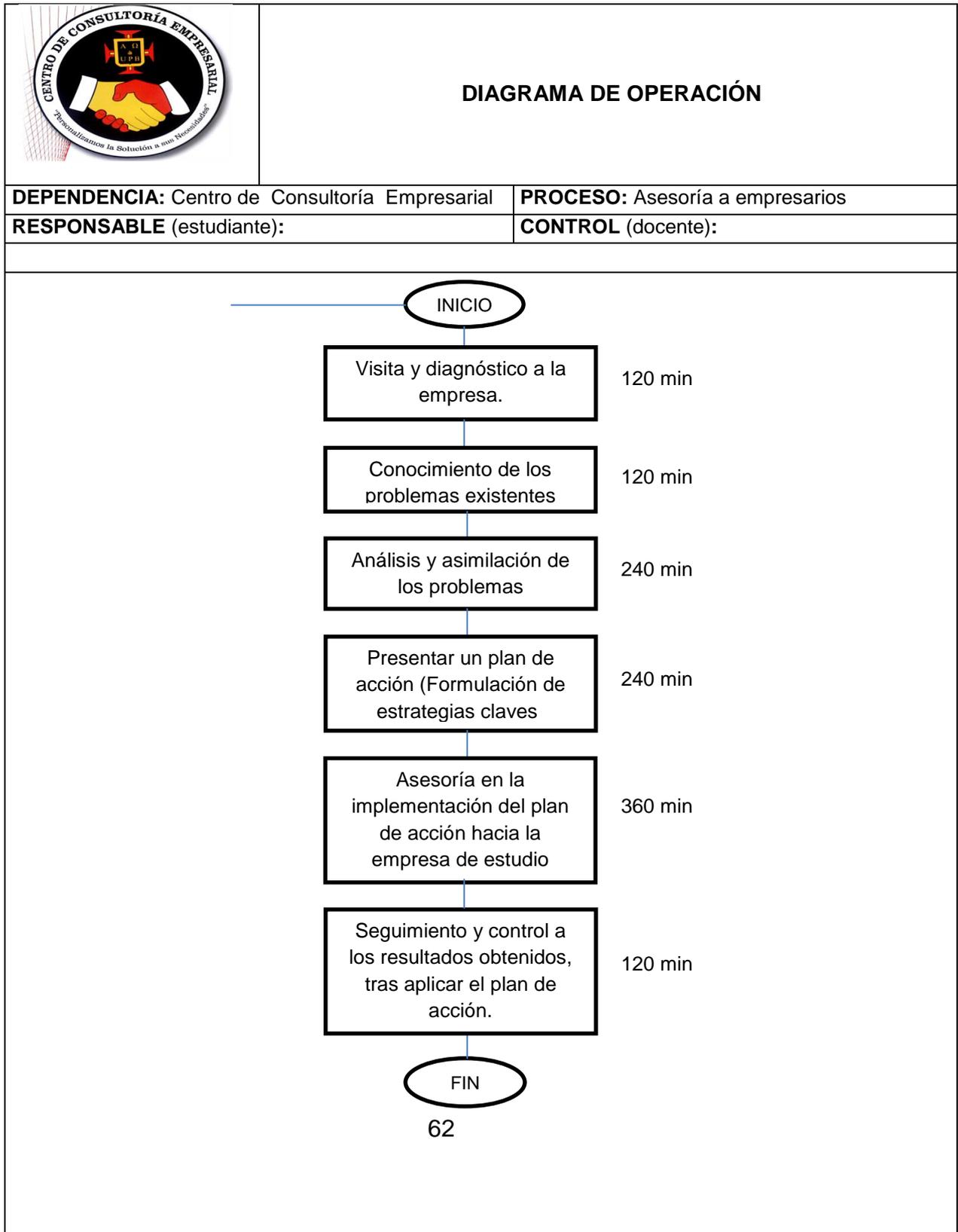
		DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROCESO		
DEPENDENCIA: Centro de Consultoría Empresarial		PROCESO: Asesoría a empresarios		
RESPONSABLE (estudiante):		CONTROL (docente):		
No	Insumo	Tarea	Descripción	Tiempo de Duración
1	Necesidad del cliente (empresario)	Visita y diagnóstico a la empresa.	Realizar un primer acercamiento o diagnóstico sobre los problemas de la empresa.	120 Minutos
2	Necesidad del cliente (empresario)	Conocimiento de los problemas existentes.	Identificar y conocer los problemas específicos del área a tratar que estén afectando el óptimo desempeño de la empresa; con base en especificaciones del cliente y diagnóstico previo.	120 minutos
3	Diagnóstico y Necesidad del cliente	Análisis y asimilación de los problemas.	Analizar y asimilar los problemas del área crítica a tratar.	240 Minutos
4	Diagnóstico y Necesidad del cliente	Presentar plan de acción (Formulación de estrategias claves).	Formular estrategias claves con el fin de disminuir y solucionar los problemas del área crítica, existentes en la empresa.	240 Minutos

5	Plan de Acción	Asesoría en la implementación del plan de acción hacia la empresa de estudio.	Asesorar al cliente sobre la manera de abordar o implantar las soluciones formuladas para su empresa.	360 Minutos
6	Ejecución del plan de Acción	Seguimiento y control a los resultados obtenidos, tras aplicar el plan de acción.	Presentar, controlar y evaluar los resultados obtenidos en la implementación del plan de acción para la empresa.	120 Minutos

Fuente: Autores

En la siguiente tabla se presenta el diagrama de operación.

**Tabla 21: Diagrama de operación**



## 9.6. PLAN DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El plan de prestación del servicio para el proyecto, por tratarse de un centro de consultoría viene sujeto a varios aspectos, en primer lugar teniendo en cuenta que se tiene pensado para ser implementado como trabajo integrador en las diferentes carreras para determinadas asignaturas, de la cantidad de estudiantes disponibles según hayan cursado y aprobado el número de créditos definidos para cada programa, así como también de la disposición de las empresas para el periodo de implementación de la medida.

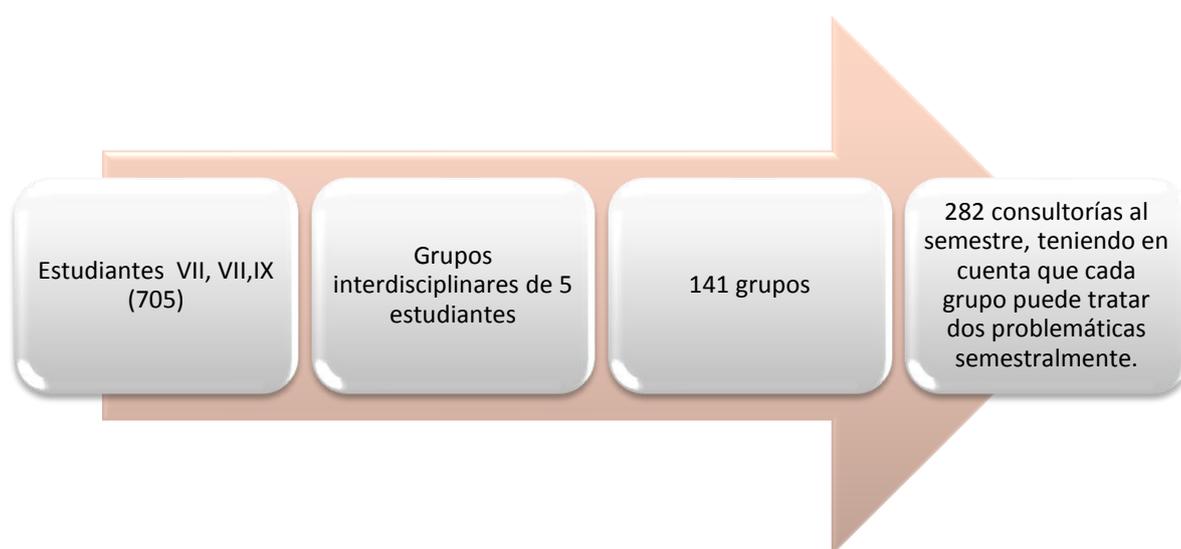
Por otra parte tomando la información suministrada por registro y control sobre la totalidad de estudiantes aptos para poder prestar un servicio de consultoría, distribuidos en los semestres VII, VIII Y IX (ver tabla 17), se obtiene que la capacidad del servicio corresponde a 705 estudiantes al semestre, con los cuales se propone realizar grupos interdisciplinarios de 5 estudiantes para formar un total de 141 grupos.

Es por esto que con los datos anteriores se determina una cantidad de 47 consultorías al mes, dando un total de 282 empresas al semestre; valor que corresponde al total de la capacidad proyectada donde a partir de los 705 estudiantes se forman grupos interdisciplinarios de 5 estudiantes, obteniéndose 141 grupos, que luego de tratar dos problemáticas al semestre da un total de 282 consultorías en el semestre.

Se debe tener en cuenta de que la novedad del servicio obliga a tener una estimación conservadora en cuanto a la demanda real existente.

En la siguiente figura se muestra el esquema del plan de prestación del servicio, con base en lo descrito anteriormente.

Figura 17: Esquema del plan de prestación del servicio



Fuente: Autores

## 9.7. RECURSOS

### 9.7.1. Recurso humano

El recurso humano necesario para la puesta en marcha del proyecto adicional a los estudiantes consultores, consiste en un ingeniero industrial que esté a cargo de la oficina en el centro de proyección social en Piedecuesta, los requisitos y perfil del aspirante se presentan en el anexo B.

Tabla 22: Especificaciones del cargo de líder de consultoría empresarial

Nombre del Cargo	Jornada	
Líder de consultoría empresarial	Completa	
Descripción del cargo	Sueldo	Por definir
Asesorar, apoyar y hacer seguimiento en la implementación de soluciones propuestas por los estudiantes consultores.	Perfil	
	Profesional íntegro, con valores bien definidos y alto sentido de responsabilidad, que cuente con experiencia en procesos de consultoría. mínimo dos años	

Fuente: Autores

Adicionalmente el estudiante contará con la asesoría del docente que dicte la materia de consultorio empresarial, así como un nutrido grupo de profesionales docentes de las diferentes facultades, con estudios de postgrados, lo cual robustece la imagen transmitida hacia el empresario sobre la calidad de consultoría que va a adquirir, además de brindar la oportunidad al estudiante de profundizar en áreas del conocimiento específicas. El docente que dicte la cátedra “consultorio empresarial” será el encargado de realizar el seguimiento correspondiente semana a semana. El tiempo que dedicará el docente a este aspecto es entonces el correspondiente a una materia de 4 créditos, por el cual deberá ser remunerado de acuerdo a políticas en la asignación de horas, por parte de universidad.

### 9.7.2. Recurso Físico

Los recursos físicos se muestran en la distribución de la planta en el numeral 9.9, las especificaciones, cantidades y costos se presentan en la tabla 23.

Tabla 23: Equipo de oficina necesario

Proveedor	Equipo	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Homecenter	 Sillas	2	34.900	69.800
Homecenter	 Silla del jefe asesor	1	79.900	79.900
Homecenter	 Escritorio	1	119.900	119.900
Homecenter	 Armario	1	82.900	82.900
Homecenter	 Teléfono	1	45.900	45.900
Dell	 Computador e impresora	1	2.200.000	2.200.000
Homecenter	 Videobeam	1	1.300.000	1.300.000
Homecenter	 Parlantes	1	48.000	48.000
Homecenter	 Micrófono	1	65.000	65.000

Fuente: Autores con base en los precios ofrecidos en homecenter y Dell.

Los precios fueron obtenidos a partir de la consulta de campo y se tuvieron en cuenta, calidad, precio, disponibilidad de servicio, y respaldo en caso de daños, motivo por el que se seleccionaron dos importantes marcas para realizar las compras. Dell, para el computador e impresora y Homecenter para los demás recursos físicos expuestos anteriormente.

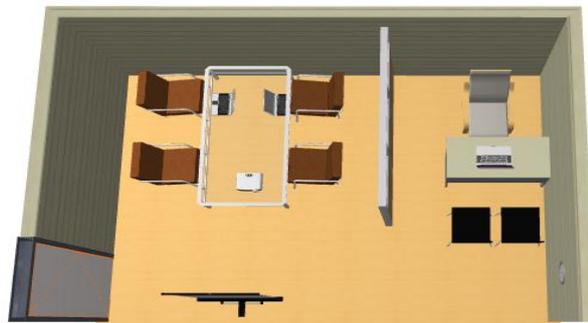
### 9.8. ESTUDIO DE PROVEEDORES

Al tratarse de un servicio que se presta con base en los conocimientos adquiridos a lo largo del programa de ingeniería industrial, el proyecto desestima la posibilidad de usar proveedores al no contemplar aspectos como materia prima, insumos o tiempos de entrega de los mismos, como aspectos determinantes a la hora de prestar un servicio de calidad.

Considerándose a la universidad como único proveedor necesario en aspectos como papelería y equipo de oficina.

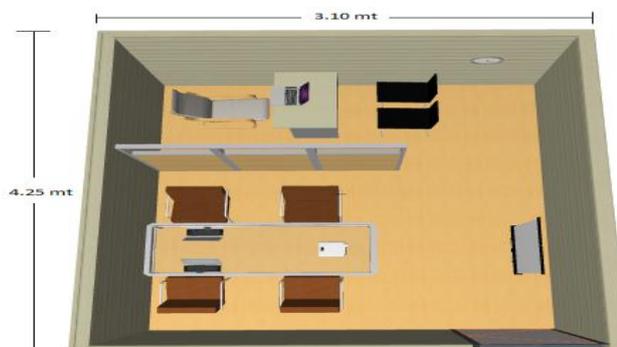
### 9.9. DISTRIBUCIÓN DE PLANTA

Ilustración 2: Vista en planta propuesta de oficina



Fuente: Autores

Ilustración 3: Vista en planta con medidas propuesta de oficina



Fuente: Autores

Ilustración 4: Vista auxiliar propuesta de oficina



Fuente: Autores

## 9.10. CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE

Reconociendo el proyecto como un servicio, un elemento importante a tener en cuenta son sus características elementales. La imperdurabilidad de los servicios<sup>38</sup> habla de que los servicios no pueden almacenarse, o conservarse para ser comercializados u ofrecidos posteriormente, atendiendo esta premisa se debe desestimar aspectos como el almacenamiento o transporte del producto ofrecido, únicamente a elementos secundarios dentro de la propuesta como lo son la papelería o cierta información de base datos la cual podrá ser almacenada en medio físico en un archivador o por medio magnético en los ordenadores disponibles en la oficina propuesta en el numera 9.9.

Por otra parte el transporte de los estudiantes los cuales son los encargados de realizar las visitas en las empresas, se tiene cómo propuesta que más adelante se pueda establecer una ruta con la que se garantice la seguridad del estudiantado, sin embargo para esta primera fase del proyecto se desestima por motivos de que se necesitaría un estudio previo sobre las ubicaciones y el trazado que debería seguir la ruta en el transporte de los estudiantes. Por lo que el transporte correrá bajo la responsabilidad del estudiante por lo menos en la etapa inicial del proyecto.

## 9.11. CONCLUSIONES SOBRE VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

- Se cuenta con disponibilidad de localización de la planta, perfectamente ubicado en un lugar de buena imagen para la universidad (CPS), el proyecto no requiere materias primas, pues estas serán remplazadas por el conocimiento y

---

<sup>38</sup> KOTLER, P. ARMSTRONG, G. Fundamentos del marketing. Sexta edición. México. Pearson Educación.2002.

habilidad de solución de problemas del estudiante consultor, que a su vez será la principal mano de obra.

- Al proyecto estar enmarcado en un contexto que se encuentra actualmente bajo estudio, se vio en la necesidad de plantear opciones de solución que fueron susceptibles a modificaciones a lo largo de la realización del trabajo, esto va sujeto a las recomendaciones que hicieron los docentes calificadores.

## **10. PLAN DE MARKETING**

### **10.1. PROGRAMA DE DESARROLLO DE SERVICIO**

#### **10.1.1. Marca de los productos**

El Centro de Consultoría Empresarial, pretende conquistar su mercado objetivo, al ofrecer un servicio de calidad, satisfaciendo las necesidades de cada uno de los empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana en relación con la mejora de cada uno de sus negocios; De igual manera ofreciendo un servicio pionero en el municipio de Piedecuesta la cual busca abarcar y fomentar el desarrollo de las microempresas en pro de un desarrollo socioeconómico de la región.

Lo anterior conduce a *Centro de consultoría empresarial UPB*, una marca cuyo Brand Equity podría explotarse aprovechando el estar cobijado bajo la marca del centro de proyección social de la Universidad Pontificia Bolivariana de la seccional Bucaramanga, ya que esta entidad ha venido logrando un reconocimiento de imagen por parte del mercado objetivo, tras sus cuantiosos aportes a nivel social en la región, evidenciado tras la realización de la investigación de mercados. Otro aspecto a tener en cuenta es el respaldo con el que cuenta el servicio al ser una dependencia de la Universidad, este elemento brinda al demandante del servicio una percepción de calidad y confianza, al sentirse respaldado por una entidad que está constituida tanto a nivel local como nacional.

De todo esto en conjunto, proviene el nombre de Centro de Consultoría empresarial UPB, marca que pretende lograr un alto posicionamiento y aumentar rápidamente su capital de marca.

#### **10.1.2. Ciclo de vida de los productos.**

A partir del ítem 8.2.1 definición del mercado relevante, donde se ilustra la estructura de mercado, el centro de consultoría empresarial de la UPB se ubica en un sector, donde la competencia a nivel regional y nacional es leve, de lo que se infiere, que este tipo de servicio prestado por otras universidades, se encuentran en la fase de crecimiento.

Pese a lo anterior, el Centro de Consultoría Empresarial de la UPB, entraría a este mercado en la fase de introducción, ya que el servicio a prestar apenas empezará a desarrollarse y por tanto es desconocido para el cliente (empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana).

Sin embargo, al ser un servicio dotado de alto valor, que satisface una necesidad, antes no cubierta en la mayoría de famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana; y a partir del conocimiento por parte del empresario sobre el servicio, propiciado por estrategias en comunicación integral de marketing (ver ítem 10.4), la introducción será rápida, conquistando el mercado y permaneciendo por prolongado tiempo en este, exitosamente.

### 10.1.3. Tácticas relacionadas con el servicio

En la siguiente tabla se presentan las estrategias y tácticas relacionadas con el desarrollo del servicio.

Tabla 24: Cuadro de mando desarrollo del servicio

<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer al cliente (empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana) un servicio de alta calidad, que genere satisfacción a las necesidades, en relación con la mejora de cada una de sus empresas.</li> <li>• Lograr reconocimiento y acogimiento del servicio en su etapa de introducción.</li> <li>• Fomentar el consumo de la marca y aumentar el valor percibido de la misma.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar las asesorías directamente en cada una de las famiempresas, Pymes y Mipymes, las cuales además de tener un contacto directo con el cliente, de la misma manera se brinda facilidad de que el cliente adquiera el servicio dentro de su negocio.</li> <li>• Realizar actividades de promoción del servicio que evidencien los beneficios y diferencias del mismo.</li> </ul>
<b>Tácticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento del servicio mediante implementación de un formato de calidad. Para así determinar el grado de satisfacción del cliente y de la misma manera poder garantizar el cumplimiento de las especificaciones del servicio.</li> <li>• Realizar reuniones dentro de la UPB donde se evidencie el interés de la institución hacia el empresario, mostrando a los clientes el beneficio de adquisición del servicio.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de participación en el mercado.</li> <li>• <math>\% \text{ aumento de asesorías} = \frac{\text{asesorías año 2} - \text{asesorías año 1}}{\text{asesorías año 1}} * 100</math></li> <li>• <math>\text{Nivel de satisfacción} = \frac{\# \text{ de clientes satisfechos}}{\# \text{ total de clientes}} * 100</math></li> </ul>

Fuente: Autores

## 10.2. DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

### 10.2.1. Alternativas de comercialización

Una vez que se ha definido el mercado meta y el posicionamiento que se quiere tener, se identificaron las alternativas de comercialización. Dado que cada alternativa se describe con elementos como los tipos de intermediarios, el número de intermediarios requeridos y los términos y obligaciones de cada miembro del canal; se identifica que el centro de consultoría empresarial de la UPB no tendrá ningún intermediario, por lo tanto pertenece al canal de comercialización de nivel 0, es decir que el servicio de consultoría orientado por estudiantes de la UPB se brindará directamente al cliente final (empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana).

### 10.2.2. Papel de la fuerza de ventas

La fuerza de ventas representa uno de los motores para llevar a cabo el Centro de consultoría empresarial UPB, por lo tanto se recurre a alianzas estratégicas con entidades como la Cámara de Comercio y Fundesan quienes apoyan el desarrollo empresarial y que por tanto actúan como un medio para dar conocer el servicio de consultoría de la UPB a todos los empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana. Por otra parte se recurre a la venta directa, contactando y visitando a las famiempresas, Pymes y Mipymes de la región.

### 10.2.3. Selección del canal de distribución

El canal de distribución que se pondrá en práctica es el canal 0, también llamado canal de marketing directo, dado que el servicio de consultoría se brindará directamente al cliente final (empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana). Este es un canal práctico y de mayor importancia ya que los servicios ofrecidos por el Centro de Consultoría, no son de consumo masivo, ni de fácil acceso por cualquier organización, sino son servicios especializados que denotan una interacción personal y directa con el demandante.

Figura 18: Canal de distribución. Nivel 0



Fuente: KOTLER, Philip y KELLER, Kevin L. Dirección de Marketing. México: Prentice Hall, 2006.p.474

### **10.3. PROGRAMA DE FIJACIÓN DE PRECIOS**

#### **10.3.1. Análisis de precios**

Para deducir el precio idóneo del servicio de consultoría se tuvo como referencia la investigación de mercados anteriormente aplicada y estudiada, la cual arrojó que el 85% de los encuestados están dispuestos a pagar por el servicio una suma de dinero inferior a \$200.000 indicándonos con esto el direccionamiento del precio a estipular por parte del centro de consultoría empresarial UPB. Cabe mencionar que al ser un servicio de proyección socioeconómico ofrecido por la universidad en colaboración con los estudiantes y docentes de la misma, se optó por fijar un precio del servicio equivalente a \$152.000, este valor es una propuesta que surge tras realizar el estudio de viabilidad financiero, donde se buscó un valor que garantizara el éxito del proyecto pero que a su vez estuviese enmarcado dentro del límite establecido por los encuestados (menos de \$200.000); éste precio de venta buscó establecer el umbral mínimo para hacer auto sostenible el proyecto a un horizonte de 6 años. El precio estimado es un valor simbólico que busca a su vez comprometer al empresario con un mayor interés y sentido de pertenencia hacia los servicios que irá a ofrecer el centro de consultoría, pues el principal objetivo de la universidad con la puesta en marcha de este centro es lograr una mejora holística de cada empresa y por consiguiente el desarrollo socioeconómico de la región.

#### **10.3.2. Análisis de factores que afectan los precios**

Para el caso del servicio de consultoría no existen factores como (seguros, riesgo cambiario, preferencias arancelarias, etc.) que puedan alterar los precios; pues dichos precios son estipulados por la universidad siguiendo un patrón importante como lo es la capacidad monetaria de las diferentes famiempresas, Pymes y Mipymes existentes en Bucaramanga y su área metropolitana. Este patrón sería el principal factor que pudiese afectar los precios de la consultoría (valor simbólico).

En el caso del valor de los impuestos del estudio financiero, éstos serán cargados entre los diferentes programas académicos de acuerdo a políticas internas de la Universidad, debido a que el Centro de Consultoría Empresarial no será una dependencia exclusiva del programa de ingeniería industrial.

En la determinación del precio de venta no se tiene en cuenta el valor del IVA, pero al momento de facturar el precio del servicio al valor previamente establecido se le cargará un 4% adicional que corresponde al porcentaje establecido para este servicio. (El precio de venta no tiene el IVA incluido).

#### **10.3.3. Políticas de precio**

Al ser un servicio el centro de consultoría empresarial propondrá unas políticas de precios, descuentos y condiciones de pago enfocadas a la frecuencia de participación de los diferentes clientes hacia el servicio a ofrecer en las diferentes áreas, estas políticas son:

- Al solicitar dos asesorías en diferentes áreas en un lapso de tiempo de un semestre, el cliente podrá obtener una tercera asesoría en el área de su escogencia con un 20% de descuento.
- Descuento especial para el cliente que consiga otro posible usuario interesado en adquirir el servicio, este descuento será del 10% al precio de la asesoría.
- Las condiciones de pago serán el 50% al iniciar el proceso de la asesoría y el otro 50% al culminar el servicio.
- El pago se podrá efectuar en efectivo y en forma de consignación a través de las diferentes cuentas corrientes que maneja la universidad en los diferentes bancos.

#### 10.3.4. Tácticas y estrategias relacionadas con precios

La siguiente tabla presenta las tácticas y estrategias relacionadas con la fijación de precio del servicio.

Tabla 25: Cuadro de mando fijación de precios

<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un servicio de asesoría con calidad y gran valor agregado que satisfaga las diferentes necesidades de los empresarios a un precio asequible (valor simbólico) según sus capacidades económicas.</li> <li>• Brindar a los usuarios condiciones de pago que estén acorde con las necesidades de la empresa.</li> <li>• Lograr acaparar un mayor número de usuarios por medio de políticas de descuentos.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el precio del servicio como término del valor que representa la capacidad económica de las famiempresas, Pymes y Mipymes.</li> <li>• Fijar políticas de pago y de descuentos para los usuarios que permitan al centro de consultoría abarcar un mayor número de empresas aumentando el desarrollo económico y social.</li> </ul>
<b>Tácticas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar el precio de la consultoría con base a la investigación de mercados y condiciones establecidas por la facultad de Ingeniería Industrial de la universidad.</li> <li>• Establecer los plazos de pago del servicio con el usuario según sus capacidades económicas.</li> <li>• Estipular un plan de descuentos teniendo en cuenta la frecuencia y concurrencia hacia la obtención del servicio por parte de los usuarios.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez y disponibilidad de caja.</li> <li>• Solvencia y endeudamiento.</li> </ul>

Fuente: Autores

## 10.4. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL DE MARKETING

### 10.4.1. Programa de publicidad:

La publicidad masiva se hará a partir de cuatro plataformas importantes de comunicación las cuales fueron elegidas como los medios que mejor responden a los objetivos de la campaña y que a su vez son de fácil acceso para el mercado objetivo (empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana). Estos medios son:

- **Volantes:** En este medio indicaremos el portafolio de servicios a ofrecer y la información más relevante sobre el centro de consultoría, su diseño e impresión estarán a cargo de Filadelfia Impresores Ltda.<sup>39</sup>
- **Valla publicitaria:** Valla publicitaria ofreciendo los servicios, ubicada en la autopista (Floridablanca – Piedecuesta), servicio prestado por Filadelfia Impresores Ltda.
- **Coctel de lanzamiento:** A través de este evento, el objetivo será que el servicio que se presenta y lance, perdure en el consciente de los empresarios asistentes, durante todo el evento y luego del mismo. Además de este objetivo básico, se buscan otros beneficios secundarios, como es el fomentar las relaciones de los directivos, docentes y estudiantes de la universidad con los asistentes, y el reforzamiento de la marca empresarial, a través de su promoción institucional durante el evento.
- **Alianzas estratégicas:** Entidades como la Cámara de Comercio de Piedecuesta, Banco de la gente y Fundesan serán promotoras del servicio permitiendo contar dentro de sus instalaciones con volantes informativos de la consultoría empresarial de la UPB, con el fin de contribuir de una manera integral al desarrollo socio-económico de la región.
- **Pautas en la radio:** Las pautas en la radio se harán a través de la cadena radial RCN<sup>40</sup> la cual reportará tres cuñas diarias de 30 segundos cada una, estas tendrán un espacio al aire todos los días de la semana (Lunes a Domingo). El contenido publicitario de las cuñas será sobre información clave del centro de consultoría empresarial, como horarios de atención, contactos, ubicación y principales servicios.

---

<sup>39</sup> Filadelfia Impresores Ltda. Carrera 4 Occ. No. 45 – 28 tel: 6428504 Bucaramanga – Santander.

<sup>40</sup> RCN Radio Cadena Nacional de Colombia S.A. Calle 35 No. 18-21 P-10 Tel: 6302931 – 6302932 Bucaramanga – Santander.

#### 10.4.2. Programa de mercadeo directo:

Para una comunicación efectiva de marketing se estipulan dos alternativas importantes las cuales se basan en el aprovechamiento de la página de internet de la Universidad más específicamente la sección de la pestaña del CPS en donde se efectuará un espacio importante para plasmar los principales servicios, metodología, condiciones, beneficios, proyectos e información importante para la atención a los empresarios, estos ítems estarán ubicados de una forma clara y precisa facilitando la consulta, siempre con el interés de generar una relación amplia y duradera con el usuario (empresario), el cual será el foco principal de este proyecto.

Otra alternativa importante para atraer y consolidar una red de usuarios importantes es la puesta en marcha de programas de mercadeo como conferencias propuestas por personal calificado de la facultad de ingeniería industrial en donde se presente y fomente la importancia o relevancia de acceder a los servicios que el centro de consultoría empresarial ofrecerá, cabe decir que estas conferencias se realizarán dentro del campus universitario, lugar propicio para albergar los diferentes empresarios, los cuales se sentirán identificados y motivados hacia un proyecto que mejorará sustancialmente las operaciones de sus unidades de negocio. Por otro lado también se contemplará la entrega de folletos y elementos propicios del centro de consultoría, en donde se reflejen los diferentes servicios ofrecidos por el centro de consultoría empresarial con el fin de obtener una mayor acogida y recordación por parte de los empresarios, generando una identidad y un valor de marca importante que fomente unas excelentes relaciones entre universidad y usuario.

#### 10.4.3. Logotipo

Figura 19: Logo Centro de consultoría empresarial UPB



Fuente: Autores

#### 10.4.4. Slogan

El slogan propuesto para el centro de consultoría empresarial “**Personalizamos la solución a sus necesidades**” busca transmitir un mensaje que genere un impacto positivo y una identificación marcada de los atributos de los servicios que se quieren llevar a cabo, para así generar una esencia de marca trascendental y de fácil recordación para los usuarios (empresarios).

#### 10.4.5. Estrategias publicitarias

En la siguiente tabla se presentan las estrategias y tácticas en relación con la publicidad del servicio.

Tabla 26: Cuadro de mando de publicidad y otras plataformas de comunicación

<b>Objetivos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar una comunicación efectiva y directa con nuestros usuarios del servicio.</li> <li>• Posicionar el centro de consultoría empresarial en un nivel superior, enfocado al desarrollo social y económico de la región.</li> <li>• Impulsar la adquisición de los servicios del centro de consultoría empresarial.</li> <li>• Aumentar el valor percibido de la marca.</li> </ul>		
<b>Estrategias</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar plataformas de publicidad acordes al mercado objetivo, indicando el portafolio de servicios.</li> <li>• Dar a conocer la metodología, características y beneficios de la adquisición del servicio a través del mercadeo directo.</li> <li>• Gestionar alianzas estratégicas con entidades claves como Fundesan, cámara de comercio, banco de la gente entre otras con el fin de contar con un canal de comunicación eficaz para promocionar los servicios a ofrecer.</li> </ul>		
<b>Presupuesto de lanzamiento. Tiempo de duración de 3 meses</b>		
<b>Táctica / Actividad / Plataforma</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Valla publicitaria	\$ 7.800.000	\$ 15.865.000
Diseño e impresión de volantes	\$ 2.500.000	
Pautas en estación radial RCN	\$ 1.755.000	
Conferencias ofrecidas en la universidad	\$ 3.810.000	
<b>Presupuesto constante mes a mes</b>		
<b>Táctica / Actividad / Plataforma</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Pautas en estación radial RCN	\$ 585.000	\$ 585.000
<b>Indicadores</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(\# \text{ de Servicios Utilizados del consultorio empresarial} / \# \text{ Total empresarios}) * 100</math></li> <li>• <math>(\# \text{ de solicitudes presentadas} / \# \text{ de usuarios atendidos}) * 100</math></li> <li>• <math>(\# \text{ de Beneficiados con el proyecto del centro de consultoría empresarial} / \# \text{ Total de empresarios}) * 100</math></li> <li>• % de participación en el mercado</li> <li>• <math>(\text{Empresarios Satisfechos} / \text{Total de empresarios}) * 100</math></li> </ul>		

Fuente: Autores

#### 10.4.6. Diseño de piezas publicitarias

Figura 20: Bosquejo del volante



Fuente: Autores

NOTA: El anterior bosquejo de volante está sujeto a cambios.

Figura 21: Bosquejo de valla



Nota: El anterior bosquejo de valla está sujeto a cambios.

## 10.5. PROGRAMA DE SERVICIO AL CLIENTE

En la siguiente tabla se presentan los objetivos y estrategias con relación al servicio al cliente.

Tabla 27: Cuadro de mando de servicio al cliente

<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una plena satisfacción de los clientes.</li> <li>• Convertir el servicio en una herramienta de diferenciación y competitividad.</li> <li>• Lograr una caracterización por el excelente servicio al cliente y la forma de llegar al empresario antes y después de brindar la asesoría.</li> </ul>
<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar constantemente estudios de mercado donde se identifique nuevas necesidades del cliente, ante las asesorías.</li> <li>• Implementar periódicamente el formato de calidad, en el cual se evidencie si el</li> </ul>

<p>cliente está satisfecho o no. En caso de no estar satisfecho, proceder a una realimentación que conlleve al mejoramiento continuo del servicio brindado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar a cabo una excelente actitud de amabilidad y compromiso por parte del estudiante (asesor) hacia el servicio, para proyectárselo a cada microempresario que recibe la asesoría empresarial.</li> <li>• Formular políticas adecuadas de garantía y servicio postventa (seguimiento del servicio brindado), que beneficien al empresario.</li> <li>• Ejecutar la asesoría, directamente en el respectivo negocio de cada empresario, brindando un servicio que facilite la adquisición del mismo.</li> <li>• Promover que los empresarios aporten sus sugerencias, quejas, reclamos o agradecimientos a través de cuestionarios y correo electrónico.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>(\# \text{ Empresarios satisfechos} / \# \text{ total de empresarios}) * 100</math></li> <li>• <math>(\# \text{ de quejas resueltas} / \# \text{ total de quejas}) * 100</math></li> <li>• % Reducción de quejas</li> </ul>

Fuente: Autores

### 10.5.1. Componentes del programa de servicio al cliente

- Conocimiento de expectativas y niveles de satisfacción:
  1. El Centro de Consultoría empresarial de la UPB debe tener una idea clara de los niveles de satisfacción de sus clientes y sus expectativas, cuando se relacionan con el mismo.
  2. Se cuenta con un instrumento dirigido a conocer expectativas y niveles de satisfacción (Ver tabla 19: Propuesta de formato para la medición de calidad del servicio).
- Actitud hacia el servicio y los clientes: es imposible desarrollar destrezas de servicio partiendo de actitudes negativas. En el Centro de Consultoría Empresarial se tiene en cuenta que es necesario trabajar las actitudes del asesor (estudiante) hacia el servicio y hacia los clientes, convirtiendo aquellas actitudes en terreno fértil para la cultura del servicio.
- Destrezas del servicio: con actitudes apropiadas y conocimiento del empresario, los estudiantes asesores deben dominar las destrezas que tienen que ver con el trato, las relaciones y el contenido propiamente de la asesoría que se brinda.
- Relación con el cliente: a través de cuestionarios aplicados a los empresarios, así como por medio de correo electrónico, se permitirá llevar a cabo una buena relación con los clientes, es decir posibilita el seguimiento apropiado y la comunicación proactiva con el empresario.
- Ventas y mercadeo: la cultura de servicio crea las condiciones necesarias para la Venta y el Mercadeo. La cultura de ventas se refleja en que cada asesor (estudiante) se convierte en un promotor del Centro de Consultoría Empresarial.

## 10.6. CONCLUSIONES DEL PLAN DE MARKETING

- La ejecución del servicio de consultoría empresarial, con estándares de calidad que midan la satisfacción del cliente, acompañado de una marca cuyo Brand Equity podría explotarse aprovechando el estar cobijado bajo la marca de Universidad Pontificia Bolivariana y el centro de proyección social de la UPB; proveen ante el empresario valor percibido, y por lo tanto permiten aumentar rápidamente el capital de marca y lograr un posicionamiento.
- Parte de satisfacer las necesidades y expectativas razonables de los clientes, es ofrecer un servicio eficaz y de interacción personal. Esto consiste a partir de un canal de marketing directo que resulta ser práctico y de mayor importancia, ya que las asesorías ofrecidas por el Centro de Consultoría Empresarial de la UPB, son asesorías especializadas que denotan una interacción directa con el demandante. De esta manera se puede empezar a tener un alto ACSI (Índice de Satisfacción al cliente).
- El precio estimado para las consultorías será un valor simbólico que buscará obtener un mayor compromiso por parte de los empresarios hacia la completa disposición para asumir el servicio, este precio de penetración al mercado será un factor importante debido al nivel económico de la mayoría de empresas, además el servicio cuenta con una serie de atributos que le agregan un valor importante, el cual será percibido por los usuarios. Por otro lado este servicio podrá ser adquirido con unas políticas de pagos ajustadas a las capacidades de los usuarios logrando afianzar e incentivar la frecuencia de utilización del servicio.
- El centro de consultoría empresarial pretende comunicar las mejoras o beneficios que se tendrán al adquirir el servicio, por medio de una serie de plataformas de comunicación de marketing tales como volantes, coctel de lanzamiento, vallas, alianzas estratégicas, pautas radiales, conferencias, y herramientas digitales todas estas con el fin de generar una conciencia sobre el beneficio que trae consigo el acceder a una asesoría empresarial, además se logra con estas plataformas una gran recordación en la mente de los microempresarios sobre la razón de ser del proyecto el cual es encaminado hacia una proyección socio-económica.
- El Centro de Consultoría Empresarial de la UPB, pretende a través del estudiante (asesor) implementar actitudes de amabilidad y compromiso hacia el servicio, que sean proyectadas a cada empresario. De igual manera formular políticas adecuadas de garantía y servicio postventa (seguimiento del servicio brindado), que beneficien al empresario. Así como atender las sugerencias, quejas y reclamos para luego suplirlas.  
Lo anterior es plasmado con el fin de brindar un excelente servicio al cliente.

## 11. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

### 11.1. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

#### 11.1.1. Objetivos de la empresa

- Proveer servicios de consultoría empresarial, los cuales se ofrecerán con calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes.
- Velar por el desarrollo competitivo de las Famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana.
- Establecer relaciones de confianza y de largo plazo con los clientes, lo cual permitirá mantener e incrementar su fidelidad hacia la firma consultora.
- Expandir el Centro de Consultoría Empresarial de la UPB en el largo plazo hacia otros mercados como el departamento de Santander y a nivel nacional.

#### 11.1.2. Declaración de la misión

Somos un centro de apoyo empresarial de la UPB seccional Bucaramanga que promueve el desarrollo socio-económico de Bucaramanga y su área metropolitana, mediante la prestación del servicio de consultoría y asesoría a las famiempresas, Pymes y Mipymes de la región, en las áreas del conocimiento de la ingeniería industrial y carreras afines, brindado por la comunidad universitaria.

#### 11.1.3. Declaración de la Visión

En el 2020 seremos una empresa referente líder en consultoría y asesoría a empresarios de la región, prestando los mejores servicios y soluciones integrales con un recurso humano altamente calificado, encaminados al mejoramiento sostenible.

#### - Valores

- **Creatividad e innovación:** Estudiantes que siempre contemplan las empresas como una oportunidad de satisfacción propia tras llevar a cabo sus ideas de mejora.
- **Trabajo en Equipo:** La participación y colaboración con entusiasmo en cada parte del proceso metodológico, logra con el trabajo individual y colectivo de estudiantes los mejores resultados.
- **Respeto:** Dar a los empresarios un trato digno y tolerante, aceptando sus críticas y deseos para llevar a cabo el trabajo.

- **Compromiso:** El estudiante que empieza un estudio lo finaliza completamente otorgando satisfacción al empresario.
- **Orientados al éxito:** El conocimiento impartido de la universidad logrará que las personas mejoren sus negocios.

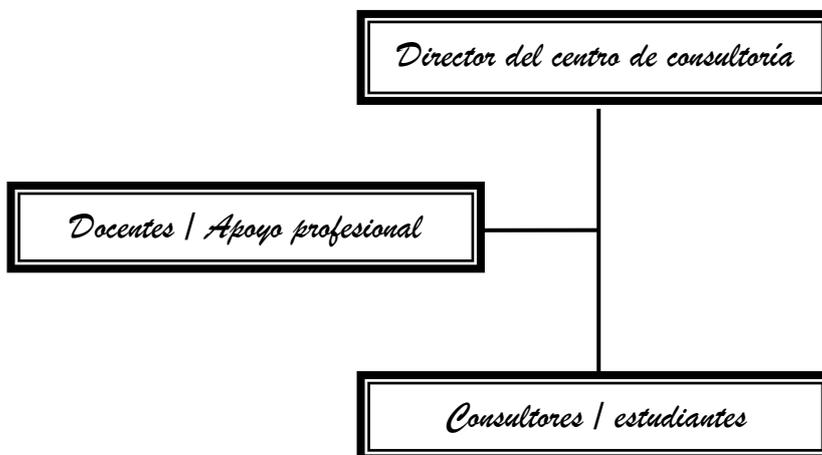
#### 11.1.4. Políticas

- El Centro de consultoría empresarial UPB acepta y está comprometida con actuaciones éticas y que no violen la ley.
- Para el Centro de consultoría empresarial UPB lo principal y la prioridad es el cumplimiento de los compromisos establecidos con los clientes.
- Para el Centro de consultoría empresarial UPB el servicio postventa juega un papel primordial ya que en primer término persigue determinar la satisfacción de los clientes y en segundo lugar se persigue crear una relación de fidelidad en el cliente.
- El centro de consultoría empresarial UPB es una entidad comprometida con los principios básicos de la responsabilidad social, velando por el bienestar de todas las partes interesadas.

#### 11.1.5. Organigrama

En la siguiente figura se muestra el organigrama del Centro de Consultoría Empresarial UPB

Figura 22: Organigrama



Fuente: Autores

El director del Centro de Consultoría Empresarial será el encargado de velar por el buen funcionamiento del centro, mediante la coordinación en el desarrollo de programas y proyectos empresariales, aumentando competencias atribuidas a la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga; de igual manera elaborando propuestas para fomentar la participación coordinada de todos los empresarios que deseen vincularse al Centro de Consultoría. Seguido del director, se encuentran los docentes quienes serán el apoyo en la implementación de soluciones integrales en las famiempresas, Pymes y Mipymes, haciendo seguimiento finalmente a los consultores (estudiantes) quienes serán los encargados de brindar la asesoría en pro del mejoramiento de cada una de las empresas.

De esta manera las áreas funcionales serían: Dirección del Centro de Consultoría Empresarial; Apoyo Profesional y Consultoría.

#### **11.1.6. Manual de Funciones y Perfil del cargo**

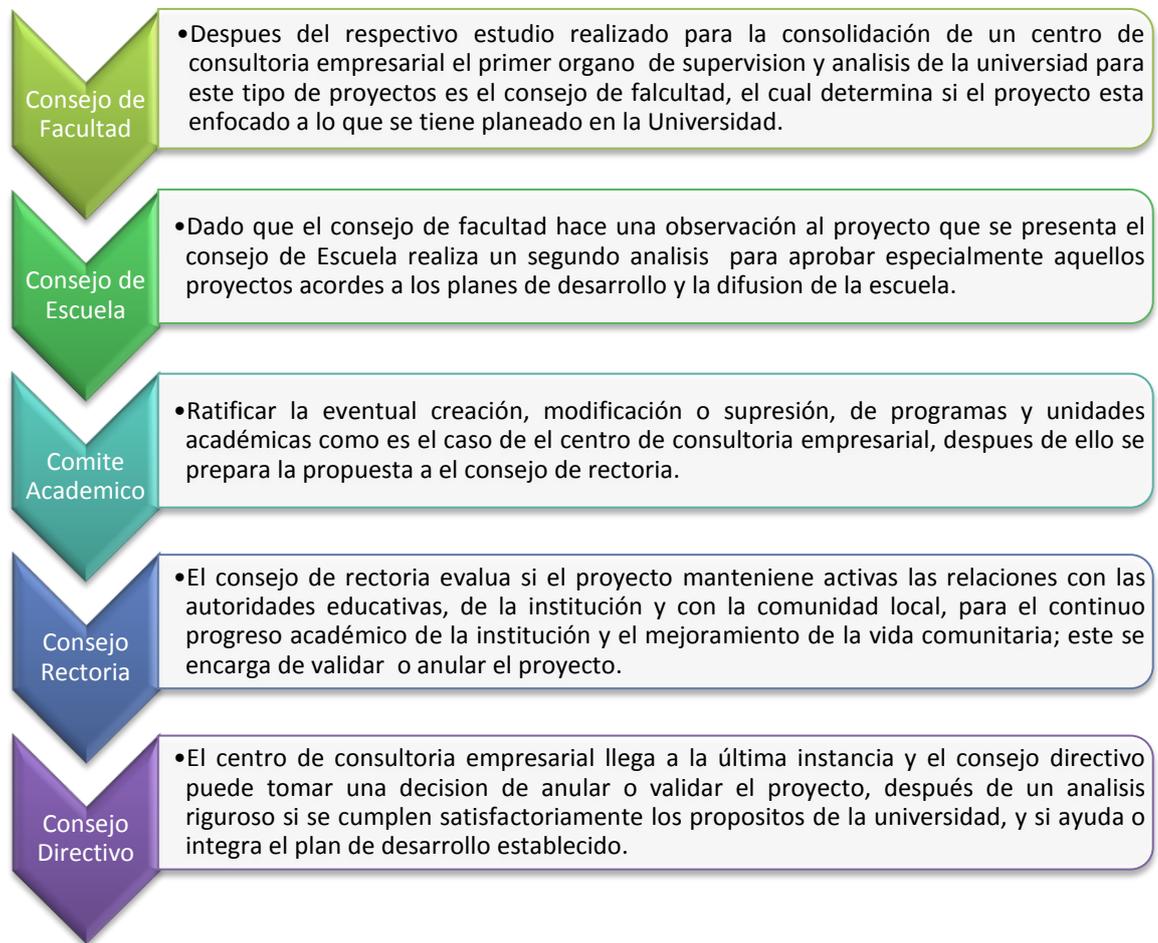
Ver anexo B y C. Perfil del cargo y manual de funciones

El sueldo promedio de un director dentro de la Universidad es de \$3.000.000 por lo tanto se mantiene éste valor para el director del centro de consultoría empresarial, los datos fueron suministrados mediante las reuniones que se tuvieron en cuenta con el vicerrector académico Dr. Luis Felipe Casas Ramírez y Secretario General Dr. Carlos Augusto Mora González.

#### **11.2. PROCEDIMIENTO DE CONSTITUCIÓN Y LEGALIZACIÓN**

Esta investigación tiene como objetivo estructurar la constitución y legalización para un Centro de Consultoría Empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, para lo cual se realizaron los estudios de procedimientos, normas, mercados, marketing, técnico, administrativo, financiero y social que determinen la necesidad de su creación en la población objetivo. Consecuentemente con ello se indagó el procedimiento con algunos directivos para estipular el debido proceso de poner en marcha el centro de consultoría empresarial o cualquier otro proyecto similar como lo fue el consultorio Jurídico (Ver anexos D, E, F. Resolución Rectoral).

Figura 23: Proceso de aprobación de la UPB



Fuente: Autores

La estructura a seguir para el reclutamiento y selección del personal administrativo actualmente cuenta con un proceso estandarizado facilitado para efectos académicos en la oficina de planeación, este hace parte del macro proceso de administración y finanzas con el código de registro PC-501-001.

En la Tabla a continuación se enuncian cada uno de los pasos del proceso y su respectivo responsable, adicionalmente el estudio podrá contar con el documento completo en sus anexos.

Tabla 28: Procedimiento para el reclutamiento y selección del personal administrativo

<b>No</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Notificar vacantes a cubrir	Jefe del departamento gestión humana
<b>2</b>	Publicar convocatoria	Profesional administrativo del departamento de gestión humana
<b>3</b>	Recepcionar hoja de vida e inscripción de los postulantes	Postulantes
<b>4</b>	Verificar requisitos	Profesional administrativo del departamento de gestión humana
<b>5</b>	Preseleccionar postulantes y elaborar prueba técnica	Jefe solicitante
<b>6</b>	Programar fecha y convocar para presentación de prueba técnica	Profesional administrativo del departamento de gestión humana
<b>7</b>	Presentar pruebas técnicas	Candidatos preseleccionados
<b>8</b>	Enviar pruebas y calificación	Profesional administrativo del departamento de gestión humana y jefe solicitante
<b>9</b>	Definir prueba psicotécnica según perfil y aplicación de pruebas	Profesional administrativo del departamento de gestión humana y proveedor
<b>10</b>	Enviar informe de resultados de pruebas psicotécnicas	Profesional administrativo del departamento de gestión humana y proveedor
<b>11</b>	Seleccionar los mejores puntajes para entrevista y programar cita	Profesional administrativo del departamento de gestión humana , jefe solicitante y jefe del departamento de gestión humana
<b>12</b>	Realizar entrevistas y verificar referencias laborales	Profesional administrativo del departamento de gestión humana , jefe solicitante y jefe del departamento de gestión humana
<b>13</b>	Reportar los candidatos para visita domiciliaria o estudio de seguridad	Profesional administrativo del departamento de gestión humana , profesional del área de trabajo social , jefe del departamento de gestión humana y proveedor
<b>14</b>	Realizar visita domiciliaria	Profesional administrativo del área de trabajo social o proveedor
<b>15</b>	Realizar estudios de seguridad	Profesional administrativo del departamento de gestión humana y proveedor
<b>16</b>	Establecer los puntajes finales	Profesional administrativo del departamento de gestión humana

Fuente: Autores tomando la información del proceso estandarizado para el reclutamiento y selección del talento humano de la UPB.

En el anexo G se evidencia el documento del Procedimiento para el reclutamiento y selección del personal administrativo de la UPB, expuesto por el Proceso de Gestión de Talento Humano.

### 11.3. Conclusión del estudio administrativo y legal

Se definió la organización administrativa para establecer los objetivos, misión, visión, valores y políticas bajo las cuales se regirá el centro de consultoría empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana; se hace necesario para la prestación del servicio los cargos de director y estudiantes de consultoría encargados.

En lo referente al talento humano se contará con el director, estudiantes de últimos semestres de ingeniería Industrial y carreras afines, docentes que dicten la materia de consultorio empresarial, así como un nutrido grupo de profesionales docentes de las diferentes facultades, con estudios de postgrados, lo cual robustece la imagen transmitida hacia el empresario sobre la calidad de consultoría que va a adquirir, además de brindar la oportunidad al estudiante de profundizar en áreas del conocimiento específicas. De acuerdo con las estadísticas brindadas por la ingeniera Diana María Parra Caicedo, profesional administrativa de la facultad de ingeniería industrial, para los semestres de séptimo a decimo se matriculan alrededor de 84 estudiantes por semestre, valor que está en constante variación y que condiciona la capacidad del Centro de Consultoría Empresarial dado que el programa académico de Ingeniería Industrial es el que más cuenta con estudiantes.

Para hacer efectiva esta labor se realizó el perfil del cargo del director, a fin de establecer sus responsabilidades y crear de manera directa un compromiso y sentido de pertenencia hacia el centro de consultoría empresarial y se fortalezca la estructura organizacional bajo la cual se encuentra.

## **12. ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO**

Para el estudio financiero se adecuaron unas plantillas en Excel a partir de las cuales se reestructuraron y se actualizaron los valores, para realizar un estudio eficiente sobre un servicio y no un producto. A continuación se presenta los comentarios más relevantes acerca de las mismas, las cuales estarán disponibles como uno de los anexos del presente proyecto.

Ver Archivo Adjunto: ***Archivo Excel – Viabilidad Financiera Centro de Consultoría Empresarial UPB***

- *Datos y supuestos:*

En esta sección se encuentran todos los datos necesarios para realizar las proyecciones, los cuales fueron tomados a partir de datos históricos encontrados en las diferentes fuentes bibliográficas señaladas, posteriormente estos fueron proyectados con la técnica de promedio móvil, para de esta manera poder realizar un soporte a la valides de los valores.

- *Nomina:*

Para está parte se discriminaron dos áreas, por una parte la administración, donde se encuentra el director del centro así como la secretaria que brindará apoyo a las actividades a realizar en el mismo. Por otra parte se encuentra el personal de servicios

cuyo costo fue distribuido no solo en el centro de consultoría sino también en las otras dependencias disponibles en el centro de proyección social de la UPB, esto con el fin de poder realizar una mejor absorción de los costos.

- Costos:

En los costos se hace la discriminación en mano de obra directa, materias primas y costos indirectas, sin embargo inicialmente en el centro de consultoría no se tiene previsto del pago a los estudiantes consultores al tratarse de un ejercicio académico, aspecto sujeto a cambios para el cual se precisaría de un futuro estudio.

- Ingresos:

La determinación de los ingresos se realizó tomando en cuenta dos factores principales, la cantidad a vender y su precio, de esta manera para el primero de ellos se apoyó en la capacidad del servicio, donde a partir de los 705 estudiantes disponibles en el semestre para la prestación del servicio se realizarán grupos interdisciplinarios de 5 estudiantes para formar un total de 141 grupos; el dato anterior sirvió para determinar un total de 47 consultorías al mes teniendo en cuenta que cada grupo puede tratar dos problemáticas al semestre.

El precio de venta buscó establecer el umbral mínimo para hacer auto sostenible el proyecto a un horizonte de 6 años, fue así como se fijó en 152.000 pesos, dato coherente con el resultado obtenido en las encuestas donde más del 85% de los empresarios pagaría valores inferiores a 200.000 pesos.

- Bancos:

En esta parte se desestimó la financiación externa del centro, motivo por el cual según información brindada por los grupos de intereses del proyecto, la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga correrá con la totalidad de la inversión necesaria para el proyecto.

- P&G y Balance general:

De esta parte se debe hacer la aclaración que el impuesto de renta relacionado en el proyecto, debe ser cargado según políticas internas de la Universidad en el estado de resultados de cada uno de los programas académicos, por este motivo en el proyecto se presenta un crecimiento importante de este rubro. Aspecto que no afecta la viabilidad del proyecto.

- Flujo de Caja e indicadores:

La tasa de riesgo se determinó a partir del sector de consultorías, calculándose una tasa de oportunidad del 15,95%, dato que al ser contrastado con la TIR del mismo, se determina como un proyecto viable, aspecto respaldado por el Valor presente neto del proyecto que es de \$45'815.505, donde se estimó una recuperación de la inversión realizada finalizando el cuarto año del horizonte establecido.

La determinación del punto de equilibrio corresponde a un valor de \$629`123.113 esto quiere decir que el proyecto alcanza su auto sostenibilidad y el retorno de su inversión en el año 4, el mes seis y el día 3; lo que a un horizonte proyectado de seis años hace viable el proyecto.

## **12.1. CONCLUSIONES DE LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO**

- La importancia de un adecuado estudio se establece en la determinación de las ventas del servicio, aspecto para el cual la Universidad deberá realizar una importante promoción y establecer alianzas estratégicas con entidades de apoyo a las crecientes empresas.
- Los datos suministrados corresponden a valores dados a partir de la información reunida para el proyecto, sin embargo algunos datos fueron considerados restringidos, razón por la cual se debió realizar una estimación tomando parámetros de proyectos similares, como lo fue el caso de la compra de la nueva casa donde se ubicará el centro de proyección social.
- Los indicadores financieros arrojan una viabilidad del proyecto, donde destaca su valor presente neto, que puede servir como un valor de respaldo dado que la premisa del centro de consultoría no está en generar lucro si no en ser auto sostenible en el tiempo.

## **13. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

### **13.1. Impacto social**

El centro de consultoría empresarial tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de cada persona que se involucre directa o indirectamente con él. Para ello, se realizarán conferencias a los empresarios con temas relacionados motivación y reflexión, como componente importante para el desarrollo de sus actividades comerciales, y teniendo como finalidad de exaltar el sentido humano, en los procesos que estos lleven a cabo o tengan planeados, con el objetivo de promover en los empresarios y en las personas un conocimiento más detallado acerca de los derechos laborales, fomento de oportunidades de empleo dignas, mejora de la protección social y fortalecer el dialogo entre los involucrados, abordando temas relacionados con el trabajo.

El alcance del proyecto se centra en Bucaramanga y su área metropolitana, teniendo como propósito el mejoramiento de las empresas, incentivándolas como táctica de competencia, a conocer aspectos importantes como RSE (Responsabilidad Social Empresarial):

“Las Pymes están obligadas a incorporar iniciativas de RSE por cuestión de negocios, pues hoy los corporativos buscan relacionarse con proveedores que trabajen bajo

estándares como un buen trato a sus colaboradores, respeto por el medio ambiente y ética”, asegura Klaus Germán Phinder, director general de Acción Social Empresarial (ACCSE), firma consultora en RSE.<sup>41</sup>

El centro de Consultoría está comprometido con el desarrollo del país, por esta razón fomenta y realiza este tipo de prácticas sociales, que lograrán un progreso constante y acorde con planes de desarrollo de la universidad, del estado y la consecución de objetivos empresariales de pequeñas empresas, por ello se enfrentará directamente a el cambio en la mentalidad del empresario, en la percepción de los procesos de consultoría como una inversión, mas no como un gasto.

### **13.2. Impacto Ambiental**

Hoy día, las personas están empezando a tener más conciencia de las consecuencias ambientales que traen las distintas actividades realizadas por las empresas; es por esto que El centro de consultoría empresarial, considera indispensable el desarrollo de actividades para el tema entre las cuales buscará el desarrollo de un programa de reciclaje de papel en el centro de proyección social, sede del centro de consultoría empresarial, buscando la participación activa de la comunidad, así mismo realizará campañas dentro del campus de la universidad para reciclar el papel que queda al finalizar el semestre y entregarlo a María Natalia Chaparro actualmente encargada en la universidad de las campañas de reciclaje, para su conversión posterior en materias primas. Esto debido a que dentro de los procesos de consultoría el componente básico de desperdicio es el papel.

La industria de la pulpa y el papel es una de las que mayor impacto ambiental tiene, debido a las materias primas que consume (gran parte de ellas madera de bosques vírgenes), los reactivos químicos que emplea y la gran cantidad de agua y energía requeridos. Esta sección presenta un conjunto de documentos que tratan los principales aspectos medioambientales de esta industria.<sup>42</sup>

Se llevarán a cabo campañas para el empleo eficiente de recursos básicos en los procesos de las empresas:

“Para lograr el éxito de cualquier gestión en desarrollo, es muy importante elevar los niveles de conciencia de la población donde es necesario que las personas comprendan el papel que desempeña la naturaleza en el bienestar de población, ya

---

<sup>41</sup> Como Adoptar responsabilidad Social Empresarial. [en línea]. Consultado el 30 de Noviembre de 2013. Disponible en :<http://www.soyentrepreneur.com/13167-guia-de-responsabilidad-social-empresarial.html>

<sup>42</sup> Pulpa y papel medio Ambiente. [en línea]. Consultado el 02 de Diciembre de 2013. Disponible en <http://www.revistavirtualpro.com/revista/index.php?ed=2006-11-01&pag=21>

que de lo contrario las acciones encaminadas al cuidado del medio ambiente no serán suficientes para evitar la contaminación”<sup>43</sup>

Ya que las actividades comerciales necesitan utilizar en cierta medida, la energía y el agua, se hará énfasis en hacer conciencia del empleo de estos de manera racional. Para el correcto empleo del agua y la energía dentro de los procesos de consultoría que se estén realizando se procederá a dar a conocer a los empresarios la política de cero desperdicios de los materiales que se manipulan, pues han necesitado de un elevado consumo de estos recursos y es un factor indispensable para el desarrollo de su empresa.

El uso racional del agua y la energía es una práctica sencilla de aplicar en cualquier actividad de la vida cotidiana, puesto que no se trata de escatimar su consumo, sino de consumir la cantidad estrictamente necesaria.

### **13.3. Impacto económico**

El centro de Consultoría Empresarial UPB contribuirá a mejorar la productividad y la competitividad de las Famiempresas, Mipymes y Pymes de Bucaramanga y su área metropolitana, a las cuales se les hará la consultoría en temas relacionados con la ingeniería industrial y carreras afines. La ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana con el fin de proyectarse a nivel mundial en el marco de la globalización requieren que Pymes adquieran los servicios de consultoría. Por lo anterior, se puede decir que la firma consultora a crear es viable desde el punto de vista económico.

### **13.4. Impacto con grupos de interés**

En el marco de generar un impacto en los grupos de interés se piensa llevar a cabo las siguientes actividades de responsabilidad social empresarial.

**13.4.1. RSE con el medio ambiente:** se tendrá un comportamiento socialmente responsable en los ámbitos de gestión del reciclaje y ahorro de energía.

**13.4.2. RSE con la comunidad:** para personas que tengan la iniciativa de creación de empresa, se les brindará asesoría gratuita por un mes, contribuyendo a la consolidación de nuevas empresas en Bucaramanga y su área metropolitana.

**13.4.3. RSE con los empleados:** se tiene previsto contar con un fondo social para premiar a los empleados como reconocimiento en el buen desempeño laboral (bonos, descuentos, entre otros) y organizar semestralmente grupos de trabajo sobre temas medioambientales.

**13.4.4. RSE con proveedores:** Apoyar y contratar a proveedores locales que cumplan los requerimientos de insumos.

**13.4.5. RSE con clientes:** se tiene pensado premiar la fidelidad de los clientes con descuentos, participación en tomas de decisiones, entre otros.

---

<sup>43</sup> ¿Produciendo para el medio ambiente? [en línea]. Consultado el 30 de Noviembre de 2013. Disponible en: [http://www.revistavirtualpro.com/files/ED\\_200906.pdf](http://www.revistavirtualpro.com/files/ED_200906.pdf)

## 14. PLAN DE PUESTA EN MARCHA

Tabla 29: Cronograma de actividades

NOMBRE DE TAREA	DURACIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
<b>0 APROBACION DEL PROYECTO</b>	3 meses						
1 Reunión consejo de facultad	1 mes						
2 Reunión consejo de escuela	1 mes						
3 Reunión comité académico	1 mes						
4 Reunion consejo rectoría	1 mes						
5 Reunión Consejo directivo	1 mes						
<b>6 ESTUDIOS Y ANALISIS POSTERIORES</b>	4 meses						
7 Reestructuración del proyecto, según Reuniones	2 meses						
8 Apertura y cierre de convocatoria a cargo	2 meses						
9 Estudio de Adecuación del CPS	3 meses						
<b>10 ADECUACION Y COMPRAS DE EQUIPOS</b>	1 mes						
11 Adecuación del CPS	2 meses						
12 Cotización y compra de muebles y equipos	1 mes						
13 Distribución de equipos y muebles	1 mes						
<b>14 PUBLICIDAD</b>	3 meses						
24 Medios de Comunicación (Radio)	2 meses						
<b>26 INICIO DE ACTIVIDADES</b>	2 meses						
27 Inauguración y Lanzamiento	1 mes						

Fuente: Autores

## 15. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el estudio de mercados, técnico, administrativo, legal, financiero y las respectivas *conclusiones* de los mismos que responden a la viabilidad de implementar y poner en marcha el Centro de Consultoría UPB, surgen las siguientes recomendaciones:

Este proyecto debería ser tomado como guía para la gestión de la firma de consultoría.

Adicional de los puntos analizados y mostrados en este proyecto, se recomienda profundizar en otros temas como el establecimiento de indicadores de gestión, formatos y procedimientos de funcionamiento de la empresa, planeación estratégica, entre otros.

Cuando la empresa esté operando, es aconsejable realizar los ajustes necesarios en diferentes aspectos con el fin de mejorar sus metas y cumplir con sus objetivos.

Cualquier tipo de conflicto surgido al interior de la firma de consultoría, debe ser dirimido en el marco del diálogo y la objetividad.

Existirán momentos en la operación de la firma consultora cuando se hará necesaria la realización de más alianzas o convenios con otras firmas de consultoría con el objetivo de participar en proyectos de consultoría de grandes proporciones.

La tecnología es parte importante en el mundo empresarial; por tal razón es recomendable en un plazo mediano realizar inversiones que aumenten la productividad y competitividad de la empresa.

Al largo plazo, cuando se halla obtenido un posicionamiento significativo de la empresa es aconsejable buscar una ubicación en algún centro empresarial de la ciudad que brinde las condiciones óptimas para la consecución de clientes.

En Colombia se presenta un ambiente de constante evolución lo cual hace que las características de los clientes potenciales presenten cambios; por tanto es recomendable analizar estos cambios con periodicidad para poder notar oportunamente nuevos aspectos y así crear estrategias adecuadas que ataquen las nuevas tendencias.

Para lograr un mayor reconocimiento en el mercado, licitar con empresas de gran tamaño y poder garantizar un trabajo de calidad, se aconseja en un futuro mediano certificarse bajo la norma de calidad ISO 9001, posteriormente la de OHSAS 18001 y finalmente la ISO 14001.

Cualquier proyecto formulado y evaluado no es una herramienta de predicción con precisión del 100%. Se convierte en una dirección u orientación que ayuda en la navegación de la empresa en su operación. Por lo anterior, se puede modificar y ajustar en el transcurso del tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

- UPB. Plan de desarrollo 2011-2015[en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en< [http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011\\_2015\\_5.pdf](http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011_2015_5.pdf) >
- EL ESPECTADOR. Un país de pymes [en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en < <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes> >
- DANE. Consulta de código CIU. [en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=143](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=143)
- LA BOLSA. Colombia reemplazará a Argentina como cuarto mayor sector de consultoría en América Latina [en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en< <http://bolsa.elperiodico.com/noticias-actualidad/marketwire/Colombia-reemplazara-a-Argentina-como-cuarto-mayor-sector-de-consultoria-en-America-Latina--6019963.html>>
- Universidad de Oxford [en línea]. Citado el 5 de septiembre de 2013. Disponible en: < <http://www.chem.ox.ac.uk/spin-out.html>>
- University of Cambridge [en línea]. Citado el 5 de septiembre de 2013. Disponible en:< <http://www.cam.ac.uk/for-business>
- University of Melbourne: [en línea]. Citado el 5 de septiembre de 2013. Disponible en: <<http://businessconnect.unimelb.edu.au/>>
- Universidad de Sao Paulo, [en línea]. Citado el 5 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.inovacao.usp.br/servicos/disque.php>
- Pontificia Universidad de Chile, [en línea]. Citado el 5 de septiembre de 2013. Disponible en: <http://www.uc.cl/es/extension-y-servicios/servicios>
- The World University Rankin's [en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en <<http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2012-13/world-ranking>>
- World's Best Universities, Latin America. [En línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en <<http://www.usnews.com/education/worlds-best-universities-rnkings/best-universities-in-latin-america>>
- UNAB. UNAB inaugura el Centro de Apoyo y Fomento Empresarial, CAFÉ [en línea] Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en <<http://www.unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/Actualidad/UNAB/Desarrollo?codigonoticia=3146&envia=PRCO>>
- GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Plan de desarrollo 2012-2015, Línea estratégica Santander global [en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en<[http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan\\_de\\_desarrollo\\_piedecuesta\\_2012-2015.pdf](http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan_de_desarrollo_piedecuesta_2012-2015.pdf)>
- ALCALDIA DE PIEDECUESTA. Plan de desarrollo 2012-2015, Fomento del emprendimiento empleo y fortalecimiento empresarial de la gente [en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en

[http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan\\_de\\_desarrollo\\_piedecuesta\\_2012-2015.pdf](http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan_de_desarrollo_piedecuesta_2012-2015.pdf)

- UPB. Plan de desarrollo 2011-2015[en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en< [http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011\\_2015\\_5.pdf](http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011_2015_5.pdf) >
- BENCHMARK .Estado de resultados consultorías.[en línea]<[http://bck.securities.com/mainview?sector\\_id=9999088&sv=BCK&pc=CO](http://bck.securities.com/mainview?sector_id=9999088&sv=BCK&pc=CO)>-. [citado el 7 de septiembre del 2013].
- ALCALDIA DE PIEDECUESTA. Plan de desarrollo 2012-2015 [en línea]. Citado el 4 de septiembre de 2013. Disponible en [http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan\\_de\\_desarrollo\\_piedecuesta\\_2012-2015.pdf](http://www.alcaldiadepiedecuesta.gov.co/descargas/plan_de_desarrollo_piedecuesta_2012-2015.pdf).
- UPB. Plan de desarrollo 2011-2015 [en línea]. Disponible en <[http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011\\_2015\\_5.pdf](http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011_2015_5.pdf) > [ Citado el 4 de septiembre de 2013]
- EL ESPECTADOR. Un país de PYMES.[en línea].<<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>>[citado el 6 de septiembre del 2013].
- VANGUARDIA LIBERAL. Santander destino obligado para la industria de cuero y calzado.[en línea] <<http://www.vanguardia.com/economia/local/165083-santander-destino-obligado-para-la-industria-del-cuero-y-calzado> >[citado el 6 de septiembre del 2013].
- UNIVERSIDAD DE CONGRESO. Normas ISO 9000 [En línea].<[http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele\\_calsof/MaterialCompleto-ISO9000%20A.pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/grado/carreras/lsi/2006/ele_calsof/MaterialCompleto-ISO9000%20A.pdf)> [citado 6 de septiembre del 2013] [http://bibcyt.ucla.edu.ve/edocs\\_bciucla/coloquio/rivas.pdf](http://bibcyt.ucla.edu.ve/edocs_bciucla/coloquio/rivas.pdf)
- SANTOS, A. TARAZONA, J. Estudio de factibilidad para la implementación y puesta en marcha de una empresa de consultoría para organizaciones PYMES en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.[en línea].< [http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital\\_16272](http://biblioteca.upbbga.edu.co/docs/digital_16272) > [citado 6 de septiembre de 2013].
- KOTLER, P. ARMSTRONG, G. Fundamentos del marketing. Sexta edición. México. Pearson Educación. 2002.
- Departamento Nacional de Planeación. Metodología general ajustada. (MGA)
- Como Adoptar responsabilidad Social Empresarial. [en línea]. consultado el 30 de octubre de 2013. Disponible en : <<http://www.soyentrepreneur.com/13167-guia-de-responsabilidad-social-empresarial.html> >
- Pulpa y papel medio Ambiente. ? [en línea]. consultado el 02 de Diciembre de 2013. Disponible en: < <http://www.revistavirtualpro.com/revista/index.php?ed=2006-11-01&pag=21> >
- ¿Produciendo para el medio ambiente? [en línea]. consultado el 30 de Noviembre de 2013. Disponible en : [http://www.revistavirtualpro.com/files/ED\\_200906.pdf](http://www.revistavirtualpro.com/files/ED_200906.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO A: Encuesta - Cuestionario



ENCUESTA DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN CENTRO DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL, DIRIGIDA A LOS EMPRESARIOS DE BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA	Cámara de comercio	RUT
---	--------------------	-----

La Facultad de Ingeniería Industrial se encuentra realizando una investigación para identificar la preferencia de los empresarios, respecto a la creación de un Centro Empresarial de Asesoría y Consultoría universitaria que apoye la gestión empresarial en la región.

<b>Nombre de la empresa</b>			
<b>Ubicación de la empresa</b>			
<b>Correo electrónico</b>			
<b>Sector productivo de la empresa</b>		<b>Actividad de la empresa</b>	

1) ¿Hace cuantos años se creó su empresa?

Menos de 5 años	Entre 5 y 10 años	Entre 11 y 15 años	Entre 16 y 20 años	Más de 20 años
-----------------	-------------------	--------------------	--------------------	----------------

2) ¿Su empresa capacita actualmente su personal? ( si la respuesta es NO, continúe en la pregunta 5)

- a. Si.
- b. No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_

3) ¿En qué áreas reciben capacitación?

Producción	Ventas y mercadeo	Contabilidad y Finanzas	Calidad	Gestión Humana	Habilidades gerenciales	Negocios Internacionales	Comercio electrónico y marketing
------------	-------------------	-------------------------	---------	----------------	-------------------------	--------------------------	----------------------------------

4) ¿A qué entidades recurre la empresa para capacitar su personal?

Sena	Centro de desarrollo CPS UPB	Cámara de comercio	Fundesan	Universidades. ¿Cuál? _____	Gremios. ¿Cuál? _____
------	------------------------------	--------------------	----------	--------------------------------	--------------------------

5) ¿Conoce algún centro de asesoría y consultoría universitaria?

- a. Si      ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- b. No

6) Si existiera un centro de asesoría y consultoría universitaria, ¿Utilizaría sus servicios?

- a. Si
- b. No                      ¿Por qué? \_\_\_\_\_

7) ¿En qué áreas le gustaría tener asesoría en su empresa?

Producción	Ventas y mercadeo	Contabilidad y Finanzas	Calidad	Gestión Humana	Habilidades gerenciales	Negocios Internacionales	Comercio electrónico y marketing
------------	-------------------	-------------------------	---------	----------------	-------------------------	--------------------------	----------------------------------

8) ¿Cómo le gustaría recibir el servicio de consultoría y asesoría?

- a. Visitas programas con el consultor
- b. Programación de reuniones en el centro de proyección social de la UPB
- c. En las instalaciones de la universidad
- d. Por medio de internet.

9) ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consultoría?

- a. Menos de 200.000 pesos.
- b. Entre 200.000 y 300.000 pesos.
- c. Entre 300.000 y 400.000 pesos.
- d. Más de 400.000 pesos

## ANEXO B: Perfil del cargo: Director de consultoría

EXPERIENCIA	4 Años de experiencia en consultoría y asesoría
EDUCACION	Título en Ingeniería Industrial con especialización en Formulación y Evaluación de proyectos.
FORMACION	Acreditar o demostrar el dominio en la metodología de consultorías y asesorías así como en las diversas áreas en la formación de la ingeniería industrial.
HABILIDADES	Confiabilidad, iniciativa, supervisión, liderazgo, negociación, capacidad de toma de decisiones, altas habilidades en relaciones personales, aprendizaje continuo, autocontrol, compromiso institucional, cumplimiento de normas.

Fuente: Autores

## ANEXO C: Descripción del cargo: Director de consultoría.

<b>DIRECTOR DEL CENTRO DE CONSULTORIA EMPRESARAL</b>	
<b>DEPARTAMENTO</b>	
<b>Centro de proyección social</b>	
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Director de la facultad de la ingeniería Industrial
<b>1. OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES</b>	
<b>OBJETIVO DEL CARGO:</b> Asesorar y apoyar en la implementación de soluciones integrales en las famiempresas, Pymes y Mipymes de Bucaramanga y su área metropolitana, impulsando y apoyando la manera de hacer negocios de los emprendedores incrementando su productividad.	
<b>RESPONSABILIDADES PRINCIPALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Velar por el buen funcionamiento del centro de consultoría empresarial, mediante la coordinación en el desarrollo de programas y proyectos, aumentando competencias atribuidas a la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga.</li> <li>2. Elaborar propuestas para facilitar y fomentar la participación coordinada de toda la comunidad educativa en proyectos desarrollados en el centro de consultoría empresarial.</li> <li>3. Mantenerse actualizado en los proyectos del centro, realizando la gestión, las normas de organización, funcionamiento y la programación general anual, teniendo en cuenta las normas y políticas establecidas por la Universidad.</li> <li>4. Promover la participación del talento humano de acuerdo con las necesidades del centro.</li> <li>5. Gestionar el talento humano humanos y materiales del centro de consultoría empresarial, a través de una adecuada organización y funcionamiento del mismo.</li> <li>6. Diseñar estrategias que permitan la visibilidad del Centro de Consultoría Empresarial con el fin de favorecer las relaciones entre los distintos colectivos que la integran.</li> <li>7. Asignar el personal de coordinación y llevar seguimiento correspondiente de las prácticas del alumnado que realice estudios conducentes a títulos de grado y posgrado, aplicados en las empresas del centro de consultoría empresarial.</li> <li>8. Fomentar la participación en el centro docente de consultoría, buscando proyectos de innovación y desarrollo de la calidad y equidad de vida, planes de formación y de perfeccionamiento de la acción docente y estudiantil, y uso integrado de las tecnologías de la información y la comunicación.</li> <li>9. Colaborar con los responsables de la coordinación de programas y servicios estratégicos que disponga el consejo en materia, para su implantación y desarrollo en la Universidad, y proporcionar los medios necesarios para alcanzar los objetivos propuestos desde el centro de consultoría empresarial.</li> <li>10. Realizar el seguimiento del Proyecto de Dirección Impulsando las acciones necesarias para la pronta puesta en marcha y funcionamiento diario del centro, asegurando el cumplimiento del calendario.</li> <li>11. Identificar los planes del gobierno en los cuales el centro de consultoría puede aplicar el conocimiento para hacer parte de ellos y captar presupuestos.</li> <li>12. Realizar informes de las actividades ejecutadas periódicamente a su jefe inmediato cuando le sean solicitados.</li> <li>13. Demás responsabilidades que requiera el cargo.</li> </ol>	

<b>PROCESOS O PROCEDIMIENTOS A SU CARGO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Consultoría y soluciones de Negocio en empresas.</li> <li>- Asignación de Consultores y Programadores estudiantiles.</li> <li>- Desarrollo de Sistemas en el centro de consultoría</li> <li>- Desarrollo y Documentación de Políticas y Procedimientos Administrativos.</li> </ul>			
<b>ATRIBUCIONES O AUTORIDADES</b>			
Posee plena autoridad para aprobar y tomar cualquier decisión en su área de trabajo.			
<b>2. RESPONSABILIDAD EN MANEJO DE RECURSOS E INFORMACION</b>			
<b>POR DINEROS</b> No responde por dineros.	<b>POR EQUIPOS, HERRAMIENTOS, MATERIALES E INSUMOS.</b> Equipos de cómputo y oficina.		
<b>POR INFORMACION CONFIDENCIAL.</b> Conoce y maneja toda la base de datos de los microempresarios.	<b>POR CONTACTOS.</b>		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>INTERNOS.</b> Todos los colaboradores que lleven a cabo el proceso de consultoría.</td> <td style="width: 50%;"><b>EXTERNOS.</b> Entidades públicas y privadas</td> </tr> </table>	<b>INTERNOS.</b> Todos los colaboradores que lleven a cabo el proceso de consultoría.	<b>EXTERNOS.</b> Entidades públicas y privadas
<b>INTERNOS.</b> Todos los colaboradores que lleven a cabo el proceso de consultoría.	<b>EXTERNOS.</b> Entidades públicas y privadas		
<b>3. REQUERIMIENTOS DEL CARGO</b>			
<b>EDUCACION.</b> ✓ Postgrado	<b>FORMACION.</b> Manejo Óptimo de Herramientas Ofimáticas.		
<b>EXPERIENCIA.</b> Mínimo 4 años en el área de consultorías.			
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS.</b> Esfuerzo y dedicación – Orientación a la los resultados – Motivación alta-			
<b>COMPETENCIAS DE GESTION.</b> Comunicación oral persuasiva – Comunicación escrita – Compromiso – Alta concentración			
<b>4. CONDICIONES DE TRABAJO DEL CARGO</b>			
<b>AMBIENTE DE TRABAJO.</b> Labora en unas condiciones ambientales normales, generalmente realiza sus labores en áreas de oficina.	<b>RIESGOS.</b> Desgaste mental considerable por toma de decisiones de gran responsabilidad, Desgaste visual por exposición constante a equipos de cómputo y riesgos ergonómicos.		

Fuente: Autores

## ANEXO D: RESOLUCIÓN RECTORAL No. 032 – 06. Creación Consultorio Jurídico

### RESOLUCIÓN RECTORAL No. 032 - 06

Mayo 22 de 2006

Por la cual se crea el Consultorio Jurídico de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga y se establecen sus funciones.

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA, en uso de sus atribuciones reglamentarias, y

#### CONSIDERANDO:

- a) Que el Consejo Directivo de la UPB Seccional Bucaramanga mediante Acuerdo No. 003 – 04 expidió la nueva estructura organizacional y mediante Acuerdo No. 004 – 04 expidió el Organigrama de la Seccional Bucaramanga;
- b) Que el Consejo de Rectoría ha recomendado la creación del Consultorio Jurídico, organismo adscrito a la Facultad de Derecho;
- c) Que las dependencias de la Universidad deben desarrollar las funciones conducentes al cumplimiento de la Misión y Visión de la Universidad, en unidad con las demás áreas de la Institución;
- d) Que corresponde al Rector dictar las medidas académicas, administrativas y de pastoral que juzgue convenientes, de acuerdo con los Estatutos Generales y las Normas y Reglamentos de la Universidad;
- d) Que se hace necesario crear el Consultorio Jurídico de la Seccional;

#### RESUELVE:

- Artículo Primero:** Crear el Consultorio Jurídico de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, como organismo adscrito a la Facultad de Derecho.
- Artículo Segundo:** Para el desarrollo de las funciones del Consultorio Jurídico se nombrará un Director y se asignarán sus funciones
- Artículo Tercero:** La presente Resolución rige a partir del primero (1) de junio del año dos mil seis (2006).

#### REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Floridablanca, a los veintidós (22) días del mes de mayo del año 2006.

**MONS. NÉSTOR NAVARRO BARRERA**  
Rector

**CARLOS AUGUSTO MORA GONZÁLEZ**  
Secretario General

**ANEXO E: Resolución Rectoral No. 038 – 06. Creación Centro de Proyección Social.**



**RESOLUCIÓN RECTORAL No. 038 - 06**

Junio 28 de 2006

Por la cual se crea el Centro de Proyección Social – CPS – de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, se crea el cargo de Coordinador del Centro, se fija su remuneración y se establecen las funciones.

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA, en uso de sus atribuciones reglamentarias, y

**CONSIDERANDO:**

- a) Que de conformidad con las leyes de la República que rigen la Educación Superior y los Estatutos Generales de la UPB, la Institución tiene una función social;
- b) Que el crecimiento y desarrollo de la Seccional hace necesaria la creación de un Centro encargado de la prestación de servicios especializados a la comunidad;
- c) Que las dependencias de la Universidad deben desarrollar las funciones conducentes al cumplimiento de la Misión y Visión de la Universidad, en unidad con las demás áreas de la Institución;
- d) Que todas las Dependencias se organizan bajo la dirección de un Jefe que, reuniendo los requisitos establecidos por la Universidad, de manera idónea oriente el desarrollo de las funciones asignadas, con los procedimientos indicados en los respectivos manuales y bajo los imperativos de las normas estatutarias y reglamentarias;
- e) Que se hace necesario nombrar un Coordinador del Centro y establecer las funciones de este nuevo cargo;
- f) Que corresponde al Rector dicha atribución;

**RESUELVE:**

**Artículo 1.** Crear el CENTRO DE PROYECCIÓN SOCIAL – CPS de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga con las siguientes características:

- a. Será un Centro de Costos y como tal, debe cumplir con todos los procedimientos administrativos establecidos por la Universidad para sus diferentes Centros de Costos.
- b. Será una Unidad Académico Administrativa, conformada por tantas sedes como la Universidad considere pertinente.
- c. Cada una de las Unidades Académicas que prestan sus servicios en el Centro tendrá la responsabilidad técnico científica de los trabajos ejecutados.

**ANEXO F: Resolución Rectoral. No. 072 – 06. Creación del cargo de Director de Consultorio Jurídico.**

**RESOLUCION RECTORAL No. 072 - 06**

Octubre 19 de 2006

**Por la cual se crea el cargo de Director de Consultorio Jurídico de la UPB Seccional Bucaramanga.**

EL RECTOR DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA Seccional Bucaramanga, en uso de sus atribuciones reglamentarias, y

**CONSIDERANDO:**

- a) Que mediante Resolución Rectoral No 032 - 06 del 22 de mayo de 2006, se creó el Consultorio Jurídico y se estableció que para el desarrollo de sus funciones se nombrará un Director;
- b) Que el Consejo de la Facultad de Derecho mediante Acto Decisorio No. 001 de octubre 5 de 2006, adoptó el texto del Reglamento del Consultorio Jurídico y del Centro de Conciliación de la UPB Seccional Bucaramanga;
- c) Que en el artículo 8 de mencionado Acto Decisorio, se establece el perfil del Director del Consultorio Jurídico y en el artículo 9 se relacionan las funciones;
- d) Que se hace necesario crear el cargo y designar al Director del Consultorio Jurídico de la Facultad de Derecho de la UPB Seccional Bucaramanga;
- e) Que compete al Rector dicha atribución;

**RESUELVE:**

- Artículo Primero:** Crear el cargo de DIRECTOR DEL CONSULTORIO JURÍDICO de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.
- Artículo Segundo:** El Director del Consultorio Jurídico será un docente de tiempo completo, adscrito a la Facultad de Derecho y dependerá del Director de la Facultad de Derecho.
- Artículo Tercero:** El Director del Consultorio Jurídico tendrá un sobresueldo del 15 % sobre el salario, mientras se encuentre en el ejercicio del cargo.
- Artículo Cuarto:** La presente Resolución rige a partir de la fecha.

**REGISTRESE, COMUNIQUESE Y CUMPLASE.**

Dada en Floridablanca, a los diecinueve (19) días del mes de octubre del año dos mil seis (2006).

**MONS. NESTOR NAVARRO BARRERA**  
Rector

**CARLOS AUGUSTO MORA GONZÁLEZ**  
Secretario General

## ANEXO G: Procedimiento para el reclutamiento y selección del personal administrativo.

		<b>PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	
FECHA: Abril 2013	VERSIÓN: 1	CÓDIGO: PC-501-001	PÁGINAS: 1 de 6
MACROPROCESO: Administración y Finanzas		PROCESO: Gestión de Talento Humano	
SUBPROCESO ASOCIADO: Reclutamiento y Selección de Talento Humano			

### OBJETIVO:

Reclutar y seleccionar el personal competente para los diferentes cargos de la Institución

### ALCANCE:

Desde la notificación de las vacantes hasta la selección del candidato que cumpla el perfil del cargo en la UPB Bucaramanga

### DOCUMENTOS RELACIONADOS Y/O POLITICAS

Ver documento Políticas de Reclutamiento y Selección

### DEFINICIONES:

**Reclutamiento.** Conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una institución.

**Convocatoria.** Anuncio o escrito con el cual se convoca a un determinado cargo.

**Selección.** Acto de elegir una persona que cumpla con un perfil específico.

**Postulante o aspirante.** Persona interesada que presenta su hoja de vida a un cargo determinado.

**Candidato.** Persona que cumple los requisitos básicos de la convocatoria e ingresa al proceso de selección.

<b>REVISÓ</b> <b>Nombre:</b> Ing. Sonia Elena Serrano Mora <b>Cargo:</b> Jefe del Departamento de Gestión Humana	<b>APROBÓ</b> <b>Nombre:</b> Grupo de Normalización Ampliado <b>Cargo:</b> Acta N° 002 – 13 - Mayo 03 de 2013
Cualquier impresión o copia tomada de este documento se considera como copia NO CONTROLADA	

Página 1 de 8

Versión 1      Código: PC – 501- 001  
El contenido de este documento es de propiedad y uso exclusivo de la Universidad Pontificia Bolivariana –Seccional Bucaramanga

**Entrevista de trabajo:** Es un encuentro cara a cara entre uno o varios delegados de la Institución y el candidato, que permite verificar el nivel de ajuste de éste último, con respecto a las políticas institucionales y las condiciones específicas del cargo.

**Estudio de seguridad.** Estudio avanzado en el que se evalúan los antecedentes jurídicos, penales, económicos, sociales, familiares, de vivienda, etc de los candidatos.

**Pruebas técnicas.** Prueba o examen que evalúa las competencias de los candidatos para desempeñar un cargo.

**Pruebas psicotécnicas.** Prueba de evaluación psicológica que mide rasgos de personalidad, aptitudes, habilidades, etc.

**Visita Domiciliaria:** Visita al domicilio principal del candidato, donde se busca complementar información en cuanto a su estructura familia, su condición socio-económica y el entorno en el que vive.

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
01	<b>NOTIFICAR VACANTES A CUBRIR</b>	Jefe del Departamento de Gestión Humana	Informa al Profesional Administrativo del Dpto. las vacantes a cubrir		
02	<b>PUBLICAR CONVOCATORIA</b>	Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana	El Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana analiza el tipo de convocatoria a realizar de acuerdo con la información recibida (interna, interna-externa o externa).  Cuando es convocatoria interna se publica a través de correo institucional y en la cartelera del Departamento de Gestión Humana definiendo el periodo para dicha convocatoria.	Convocatoria en correo electrónico  Convocatoria en cartelera	

Página 2 de 8

Versión 1      Código: PC – 501- 001  
El contenido de este documento es de propiedad y uso exclusivo de la Universidad Pontificia Bolivariana –Seccional Bucaramanga

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
02	<b>PUBLICAR CONVOCATORIA</b>	Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana	Cuando la convocatoria es mixta o externa se publica a través de correo electrónico, portales web especializados, anuncios de prensa y/o radiales definiendo el período para dicha convocatoria.	Convocatoria en el portal web Convocatoria en correo electrónico Convocatoria en cartelera Convocatoria en prensa y/o medios especializados	
03	<b>RECEPCIONAR HOJAS DE VIDA E INSCRIPCIÓN DE POSTULANTES</b>	Postulantes	Los interesados en aplicar a la convocatoria, deben hacer llegar la hoja de vida al Departamento de Gestión Humana. Cuando es directamente el interesado el que presenta la hoja de vida o es enviada con alguna persona se diligencia el Formato de Inscripción para postulantes a concurso (FO-501-001). Cuando la hoja de vida es enviada a través del correo Electrónico especificado en la convocatoria, se descargan digitalmente con el nombre de la respectiva convocatoria.	Formato de Inscripción para postulantes a concurso (FO-501-001) Archivo Digital de Hojas de Vida	
04	<b>VERIFICAR REQUISITOS</b>	Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana	Una vez cerrada la convocatoria, el Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana revisa el cumplimiento de los requisitos establecidos en la convocatoria frente a las hojas de vida recibidas	Hojas de vida Perfiles de cargos	Verificar el cumplimiento de Requisitos

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
04	<b>VERIFICAR REQUISITOS</b>	Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana	Si la hoja de vida cumple con estos requisitos se procede a enviar al jefe solicitante. En caso contrario la hoja de vida se archiva para próximas convocatorias.	Hojas de vida Perfiles de cargos	Verificar el cumplimiento de Requisitos
05	<b>PRESELECCIONAR POSTULANTES Y ELABORAR PRUEBA TÉCNICA</b>	Jefe solicitante	Una vez recibida la hoja de vida, el jefe revisa y preselecciona algunos postulantes para el cargo. Simultáneamente prepara la prueba técnica que será aplicada a los candidatos preseleccionados anteriormente. Una vez hechas estas tareas, el jefe solicitante, envía a través de un correo electrónico al Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana el nombre de los candidatos preseleccionados y el instrumento de la prueba técnica para que sea aplicada.	Hojas de vida Correo Electrónico Prueba Técnica	
06	<b>PROGRAMAR FECHA Y CONVOCAR PARA PRESENTACIÓN DE PRUEBA TÉCNICA</b>	Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana	Verifica la claridad y nivel de complejidad de la prueba técnica para que sea claro para los candidatos, programa fecha, lugar y hora para la aplicación del instrumento, convoca telefónicamente a los preseleccionados a la presentación de la prueba. En caso que la prueba técnica no sea consistente con el perfil del cargo, se devuelve por correo electrónico al Jefe Solicitante para que realice las respectivas correcciones y lo envíe nuevamente al Dpto. de Gestión Humana para su aplicación.	Prueba técnica	Revisar el documento de Prueba Técnica

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
07	<b>PRESENTAR PRUEBAS TÉCNICAS</b>	Candidatos preseleccionados	Se presentan en la fecha, lugar y hora establecida para la aplicación de la prueba. Al inicio de la prueba, los candidatos diligencian el Formato de asistencia a evaluación técnica para concurso (FO-501-002)	Formato de asistencia a evaluación técnica para concurso (FO-501-002) <i>Pruebas diligenciadas</i>	
08	<b>ENVIAR PRUEBAS Y CALIFICACIÓN</b>	Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana  Jefe solicitante	Una vez terminada la prueba, el Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana, envía al Jefe solicitante a través de correo electrónico o de manera física la prueba desarrollada por los candidatos para que la califiquen.  El jefe solicitante tienen como máximo dos días hábiles para enviar a través de correo electrónico al profesional administrativo del Departamento de Gestión Humana los resultados obtenidos por los candidatos en las pruebas, esto con el fin de aplicar pruebas psicotécnicas a los candidatos que hayan obtenido los mejores puntajes.	Correo electrónico  Pruebas Técnicas  Listado de puntajes	
09	<b>DEFINIR PRUEBA PSICOTÉCNICA SEGÚN PERFIL Y APLICACIÓN DE PRUEBAS</b>	Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana  Proveedor	De acuerdo al perfil del cargo, el Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana define las pruebas psicotécnicas para aplicar y programa fecha, lugar y hora con el proveedor que aplica las pruebas y contacta telefónicamente a los candidatos para convocarlos a la presentación de las mismas.	Pruebas Psicotécnicas	

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
10	<b>ENVIAR INFORME DE RESULTADOS DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS</b>	Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana  Proveedor	Una vez presentada la prueba, el proveedor tiene como máximo 5 días hábiles para enviar el informe psicológico con los resultados de las pruebas al Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana para generar el puntaje final de la prueba.	Pruebas Psicotécnicas  Informe	
11	<b>SELECCIONAR LOS MEJORES PUNTAJES PARA ENTREVISTA Y PROGRAMAR CITAS</b>	Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana  Jefe Dpto de Gestión Humana  Jefe Solicitante	El Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana suma los puntajes de las dos pruebas aplicadas anteriormente y programa fecha, lugar y hora con la Jefe del Dpto. de Gestión Humana y Jefe solicitante para citar a entrevista a los candidatos que tienen los mejores puntajes.		
12	<b>REALIZAR ENTREVISTA Y VERIFICAR REFERENCIAS LABORALES</b>	Jefe del Departamento de Gestión Humana  Jefe solicitante  Profesional Administrativo del Dpto. de Gestión Humana	El Jefe del Departamento de Gestión Humana y el Jefe solicitante realizan la entrevista con cada uno de los candidatos diligenciando el Formato de Entrevista a Aspirante a Cargo (FO-501-003).  El Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana diligencia el Formato de Verificación Telefónica de Referencias Laborales (FO-501-004).	Formato de Entrevista a Aspirante a Cargo (FO-501-003)  Formato Verificación Telefónica de Referencias Laborales (FO-501-004)	Validar en la entrevista, la información documentada en la hoja de vida  Verificar referencias laborales

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
13	REPORTAR LOS CANDIDATOS PARA VISITA DOMICILIARIA O ESTUDIO DE SEGURIDAD	<p>Jefe del Departamento de Gestión Humana</p> <p>Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana</p> <p>Profesional del Área de Trabajo Social</p> <p>Proveedor</p>	<p>El Jefe del Departamento de Gestión Humana informa al Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana el nombre de los candidatos para programar fecha y hora de visita domiciliaria o estudios de seguridad según sea el caso.</p> <p>Cuando es visita domiciliaria: el Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana junto con el Profesional del Área de Trabajo Social de la institución ó proveedor de este servicio, programan hora y fecha de dichas visitas e informa al candidato con un día de anterioridad.</p> <p>Cuando es estudio de seguridad: El Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana hace la solicitud al proveedor, remitiendo hoja de vida y soportes del candidato.</p>	<p>Lista de Candidatos</p> <p>Hojas de vida con soportes</p>	
14	REALIZAR VISITA DOMICILIARIA	<p>Profesional Administrativo del Área de Trabajo Social o proveedor</p>	<p>El Profesional Administrativo del Área de Trabajo Social o proveedor realiza la visita domiciliaria diligenciando el Formato de Visita Familiar para Trabajador o Aspirante a Cargo (FO-501-005) y en un plazo no mayor a tres días hábiles después de realizada la visita, envía a través de correo electrónico el informe de resultados.</p>	<p>Formato de Visita Familiar para Trabajador o Aspirante a Cargo (FO-501-005)</p> <p>Informe de visita domiciliaria</p> <p>Correo electrónico</p>	

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
15	REALIZAR ESTUDIOS DE SEGURIDAD	<p>Proveedor estudios de seguridad</p> <p>Profesional Administrativo del Dpto. de Gestión Humana</p>	<p>Para aquellos cargos definidos por el Comité de Asuntos Laborales se remite el candidato con mayor puntaje para estudio de seguridad por parte del proveedor. El proveedor presenta informe del estudio de seguridad en un plazo no mayor a 5 días hábiles a partir de la solicitud hecha por parte del Profesional Administrativo del Dpto. de Gestión Humana.</p>	<p>Informe de estudio de seguridad</p>	
16	ESTABLECER LOS PUNTAJES FINALES	<p>Profesional Administrativo del Departamento de Gestión Humana</p>	<p>Una vez recibido los resultados de todas las fases del proceso hace la sumatoria de los puntajes obtenidos en cada etapa.</p> <p>Se declara ganador del concurso al candidato de mayor puntaje.</p>	<p>Puntajes finales del concurso</p>	<p>Verificar detalladamente los puntajes de cada fase del proceso.</p>