

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE  
CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN EL DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD DE  
NARIÑO

GLORIA PATRICIA PÉREZ DÍAZ  
JUDITH BEJARANO MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE  
CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN EL DEPARTAMENTO DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD DE  
NARIÑO

GLORIA PATRICIA PÉREZ DÍAZ  
JUDITH BEJARANO MARTÍNEZ

Trabajo de investigación presentado para optar el título de  
Administradoras de Empresas

Asesor: CARLOS ARTURO RAMÍREZ G.  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad de autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**NOTA DE ACEPTACIÓN:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**San Juan de Pasto, 11 de noviembre de 2010**

## RESUMEN

El presente trabajo titulado “Estudio de factibilidad para la creación de una Unidad de consultoría empresarial en el departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño”, determina la factibilidad de la creación de una Unidad de Consultoría empresarial en la Universidad de Nariño, donde intervengan profesionales académicos, estudiantes practicantes y egresados pasantes, presentándose esta, como una alternativa que permita dar respuestas y soluciones concretas a las problemáticas económicas y sociales que afrontan las empresas nariñenses, y a su vez demostrando que es una buena opción para la gestión de recursos para la Facultad de Ciencias Económicas y para el desarrollo de la región.

Como base para el desarrollo de dicho estudio se utilizó la metodología de “Plan de negocios”, donde se realizó: estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico, evaluación económica y evaluación social ambiental, justificados desde el punto de vista económico, ambiental y social, determinándose que la realización de este proyecto es técnicamente viable y atractivo.

**Palabras claves:** desarrollo empresarial, estudio de factibilidad, consultoría empresarial.

## **ABSTRACT**

This paper entitled "feasibility Study for the creation of a Business Consultancy Unit in the Department o Business Administration and Finance, at the University of Nariño", determines the feasibility of the creation of de Business Consultancy Unit, which involved academic professionals, student interns and graduates interns presenting this, as an alternative for concrete answers and solutions to economic and social problems faced by enterprise Nariño, and in turn proving to be a good option for the management of resources for the Faculty of Economics and Administrative Sciences and the development of the region.

As a basis for the development of this study used the methodology of Business Plan", which was conducted: market research, technical studies, economic analysis, economic evaluation an environmental assessment social, determined that this project is the technically viable an attractive.

Keywords:business development, feasibility study, business consulting.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	20
1.1 ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1.1 Título del proyecto	20
1.1.2 Selección y definición del tema de investigación	20
1.1.3 Problema de investigación	21
1.1.4 Objetivos de la investigación	24
1.1.5 Justificación de la investigación	25
1.2 MARCO DE REFERENCIA	26
1.2.1 Marco Teórico	26
1.2.2 Marco Conceptual	41
1.2.3 Marco Contextual	44
1.2.4 Marco Histórico	47
1.2.5 Marco Legal	51
1.3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	53
1.3.1 Tipo de Estudio	53
1.3.2 Método de Investigación	53
1.3.3 Fuentes y técnicas para recolección de la información	54
1.3.4 Tratamiento y presentación de la información	55
1.3.5 Metodología de trabajo	55
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	58
2.1 UNIVERSIDAD DE NARIÑO	58
2.1.1 Direccionamiento estratégico Universidad de Nariño	58
2.1.2 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas	59
2.1.3 Programa de Administración de Empresas	59
3. ESTUDIO DE MERCADO	61
3.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	61
3.1.1 Etapas del servicio	62
3.1.2 Portafolio de productos	64
3.1.3 Servicios alternos, complementarios y especializados	64
3.1.4 Talento humano	65
3.1.5 Valor agregado	65
3.1.6 Naturaleza y usos del servicio	66

3.2	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	66
3.2.1	Resultados y conclusiones de la encuesta	67
3.2.2	Demanda	72
3.2.3	Proyección de la demanda	73
3.3	ANÁLISIS DE LA OFERTA	74
3.3.1	Características de los principales productores y tipo de mercado en el cual se desenvuelve el servicio	74
3.3.2	Oferta	77
3.3.3	Proyección de la oferta	75
3.5	ANÁLISIS DE PRECIOS	76
3.5.1	Segmentación del mercado	76
3.5.2	Mercado objetivo	77
3.5.3	Precios	77
3.5.4	Proyección de precios	78
3.6	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO	80
3.6.1	Descripción de los canales de distribución del servicio, empleados por las empresas existentes	80
3.6.2	Ventajas y desventajas de los canales empleados	80
4.	ESTUDIO TÉCNICO	82
4.1	TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN	82
4.1.1	Factores que determinan el tamaño de la instalación donde funcionará la unidad de consultoría	82
4.1.2	Localización del proyecto	83
4.2	INGENIERÍA DEL PROYECTO	86
4.2.1	Análisis del proceso y normatividad para la creación de la unidad de consultoría empresarial	86
4.2.2	Análisis del proceso de prestación del servicio de consultoría empresarial	87
4.2.3	Herramientas y equipo de oficina	91
4.2.4	Distribución de la instalación	93
4.2.5	Organización de la unidad	93
4.2.6	Recursos	97
4.2.7	Direccionamiento Estratégico	97
5.	ESTUDIO ECONÓMICO	98

5.1	COSTOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	98
5.1.1	Pronóstico de ventas	98
5.1.2	Costo de prestación del servicio de consultoría	99
5.2	COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	101
5.2.1	Costos de ventas y distribución	101
5.3	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	102
5.4	INVERSIÓN	104
5.4.1	Inversión fija	104
5.4.2	Inversión diferida	105
5.4.3	Inversión total	106
5.5	DEPRECIACIÓN	107
5.6	AMORTIZACIÓN	107
5.6	DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	108
5.7	ESTADO DE RESULTADOS	109
5.7.1	Presupuesto de ingresos por ventas	109
5.7.2	Estado de resultados	112
5.7.3	Flujo de caja	112
5.8	BALANCE GENERAL INICIAL	113
5.9	PUNTO DE EQUILIBRIO	114
5.10	INDICADORES DE RENTABILIDAD	116
6.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	119
6.1	VALOR PRESENTE NETO	119
6.2	TASA INTERNA DE RETORNO	119
6.3	RELACIÓN BENEFICIO COSTO	119
7.	EVALUACIÓN SOCIAL AMBIENTAL	121
7.1	EVALUACIÓN SOCIAL	121
7.1.1	Círculo de beneficios	122
7.2	IMPACTO AMBIENTAL	123
8.	CONCLUSIONES	125
9.	RECOMENDACIONES	126

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS

## LISTA DE CUADROS

	pág.	
Cuadro 1.	Proyección de la demanda	73
Cuadro 2.	Proyección de la demanda por área de la empresa	74
Cuadro 3.	Empresas consultoras y asesoras en Pasto	75
Cuadro 4.	Proyección de la oferta	76
Cuadro 5.	Precios productos	79
Cuadro 6.	Índice de precios al consumidor	79
Cuadro 7.	Proyección de precios	79
Cuadro 8.	Microlocalización	85
Cuadro 9.	Pronóstico de ventas	98
Cuadro 10.	Mano de obra directa	99
Cuadro 11.	Presupuesto mano de obra directa	99
Cuadro 12.	Promedio tasas de incrementos salariales y prestacionales de los docentes universitarios	100
Cuadro 13.	Costos útiles de oficina y papelería	101
Cuadro 14.	Presupuesto costo útiles de oficina y papelería	101
Cuadro 15.	Costo prestación del servicio de consultoría	101
Cuadro 16.	Mano de obra indirecta	102
Cuadro 17.	Presupuesto mano de obra indirecta	103
Cuadro 18.	Gastos útiles de oficina y papelería	103
Cuadro 19.	Presupuesto gastos útiles de oficina y papelería	104
Cuadro 20.	Gastos administración Universidad de Nariño	104
Cuadro 21.	Presupuesto gastos de administración	104
Cuadro 22.	Inversión Fija	105
Cuadro 23.	Promedio IPC	105
Cuadro 24.	Inversión diferida	106
Cuadro 25.	Inversión total	106
Cuadro 26.	Depreciación	107
Cuadro 28.	Amortización	108
Cuadro 29.	Presupuesto capital de trabajo	109
Cuadro 30.	Presupuesto de ingresos por ventas	109
Cuadro 31.	Resumen presupuesto de ingresos por ventas	111
Cuadro 32.	Estado de resultados	112
Cuadro 33.	Flujo de caja	112
Cuadro 34.	Balance general inicial	113
Cuadro 35.	Datos de entrada para calcular el PE	115
Cuadro 36.	Cálculo valores para PE	115
Cuadro 38.	Punto de equilibrio	116

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Fases del Proceso de Consultoría	29
Figura 2. Esquema del proceso de formulación, evaluación y control de proyectos	34
Figura 3. Municipio de San Juan de Pasto	44
Figura 4. Universidad de Nariño	59
Figura 5. Fases del servicio de Consultoría Empresarial de la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño	62
Figura 6. Procedimiento del servicio de consultoría empresarial	89
Figura 7. Distribución de la instalación de la Unidad de Consultoría Empresarial	94
Figura 8. Estructura Organizacional de la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño	96
Figura 9. Círculo de beneficios de la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño	123

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formulario estructural de la encuesta	133
Anexo B. Distribución porcentual según tamaño de las empresas encuestadas de la ciudad de Pasto	134
Anexo C. Distribución porcentual según el sector económico de las empresas encuestadas de la ciudad de Pasto	134
Anexo D. Distribución porcentual según la actividad económica desarrollada por las empresas encuestadas de la ciudad de Pasto	135
Anexo E. Distribución porcentual según el grado de desarrollo de las empresas encuestadas de la ciudad de Pasto	136
Anexo F. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de finanzas	136
Anexo G. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de mercadeo	137
Anexo H. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de producción	137
Anexo I. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de talento humano	138
Anexo J. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de compras	138
Anexo K. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de Admón.	139
Anexo L. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área contabilidad	139
Anexo M. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de impuestos	140
Anexo N. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de desarrollo	140

empresarial	
Anexo Ñ. Distribución porcentual según la razón más importante por la que alguna de las áreas de las empresas encuestadas de la ciudad de Pasto tiene bajo desarrollo	141
Anexo O. Distribución porcentual según el concepto que tienen los empresarios encuestados acerca de la contratación del servicio de consultoría empresarial	141
Anexo P. Distribución porcentual según la utilización de servicios de consultoría empresarial de los empresarios encuestados en la ciudad de Pasto	142
Anexo Q. Distribución porcentual según las empresas de consultoría empresarial que le brindaron el servicio a los empresarios encuestados en la ciudad de Pasto	142
Anexo R. Distribución porcentual según el grado de satisfacción obtenido por el servicio de consultoría empresarial recibido por los empresarios encuestados en la ciudad de Pasto	143
Anexo S. Distribución porcentual según los factores que le generarían mayor motivación o influencia para escoger a la empresa consultora por parte de los empresarios encuestados en la ciudad de Pasto	144
Anexo T. Distribución porcentual según la opción preferida por los empresarios encuestados de la ciudad de Pasto, en cuanto a brindar el servicio de consultoría empresarial	144
Anexo U. Distribución porcentual según el lugar en el que le gustaría recibir el servicio de consultoría empresarial a los empresarios encuestados de la ciudad de Pasto	145
Anexo V. Distribución porcentual según los servicios alternos que les gustaría contratar a los empresarios encuestados de la ciudad de Pasto para su empresa	145
Anexo W. Distribución porcentual según la opinión que le merece el servicio de consultoría empresarial brindado por el departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño a los empresarios encuestados de la ciudad de Pasto para su empresa	146
Anexo X. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de finanzas	146
Anexo Y. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de mercadeo	147

Anexo Z. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de producción	147
Anexo AA. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de talento humano	148
Anexo BB. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de compras	148
Anexo CC. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de admón.	149
Anexo DD. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de contabilidad	149
Anexo EE. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de impuestos	150
Anexo FF. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de desarrollo empresarial	150
Anexo GG. Distribución porcentual según el interés en contratar un servicio de consultoría empresarial ofrecido por el departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño en la ciudad de Pasto	151
Anexo HH. Distribución porcentual según la expectativa que tienen los empresarios encuestados de la ciudad de Pasto, frente al servicio que prestará la unidad de consultoría empresarial de la Universidad de Nariño	151
Anexo II. Distribución porcentual según la medida en que los empresarios encuestados están convencidos de que se debería pagar por el servicio de consultoría empresarial	152

## GLOSARIO

**ASESORÍA:** servicio profesional que proporciona, in situ, la orientación y guía a los empresarios en el desarrollo sistemático de sus propias destrezas, así como la identificación y resolución de problemas de gestión, de modo que los puedan solucionar.

**CAMBIO ORGANIZACIONAL:** reajuste radical de factores organizativos debido a cambios en el ambiente externo (condiciones económicas y financieras, disponibilidad de materias primas, mercados, innovación tecnológica) o en el ambiente interno (sistemas y procedimientos, recursos humanos).

**CAPACITACIÓN:** proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes.

**COMPETITIVIDAD:** capacidad de una persona, organización o país, para mantener sistemáticamente ventajas comparativas y/o competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**CONSULTOR:** persona capacitada que brinda sus servicios para dar apoyo a una persona u organización en la identificación de problemas y sus posibles soluciones.

**CONSULTORÍA EMPRESARIAL:** servicio profesional por medio del cual se proponen soluciones a problemas identificados, con el propósito de contribuir a lograr los objetivos de la organización.

**DEMANDA:** cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y cantidad dado en un momento determinado.

**DEMANDA INSATISFECHA:** aquella demanda que no ha sido cubierta en el mercado y que puede ser cubierta, al menos en parte, por el proyecto.

**DESARROLLO EMPRESARIAL:** proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.

**EFICACIA:** capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir

con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

**EFICIENCIA:** relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos- proceso-resultado.

**EMPRESA:** organización económica donde se combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

**EMPRESARIO:** persona que asume los riesgos y retos necesarios para iniciar y desarrollar una actividad económica, que busca lograr objetivos en beneficio propio y de su entorno inmediato.

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD:** análisis amplio de los resultados financieros, económicos y sociales de una inversión.

**GRAN EMPRESA:** empresa con personal mayor de 200 trabajadores, y activos totales superiores a 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**MEDIANA EMPRESA:** empresa con personal entre 51 y 200 trabajadores, y activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**MIPYMES:** Micro, pequeñas y medianas empresas.

**MICROEMPRESA:** empresa con personal no superior a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**OFERTA:** cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio dado en un momento determinado.

**PEQUEÑA EMPRESA:** empresa con personal entre 11 y 50 trabajadores, y activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**PRÁCTICA ACADÉMICA:** materialización del compromiso de la Universidad con la sociedad, y mediante ella se busca la aplicación de los conocimientos teóricos a situaciones socioeconómicas y culturales concretas, con el fin de lograr la validación de saberes, el desarrollo de habilidades profesionales y la atención directa de las necesidades del medio.

**PRODUCTIVIDAD:** Indicativo del uso y aprovechamiento que se obtiene de cada factor de producción. Resultado cuantificado de dividir los logros de una actividad entre los recursos utilizados para tal actividad.

**PROYECCIÓN SOCIAL:** integración de la universidad con el entorno y la sociedad y al hacerlo, busca repercutir en la calidad de la Docencia, el Bienestar, la Investigación y la Internacionalización, considerada como una función sustantiva de la educación superior.

**SERVICIO:** conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente (economía) o de alguna persona común.

**SOSTENIBILIDAD:** Situación en que se encuentra una persona u organización, cuando tiene la capacidad de cubrir el 100% de sus egresos, con recursos que pueden provenir de distintas fuentes, incluyendo subvenciones.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día la investigación es un tema de gran importancia debido que da a conocer el perfil de la institución que lo lidera y determina su calidad y por ende su reconocimiento, los aportes y resultados de esta, generan estrategias y herramientas competitivas para las organizaciones, los grupos sociales y la región, determinando así, su potencial para el crecimiento humano, económico, y social.

En consecuencia de lo anterior fortalecer capacidades y destrezas investigativas en los estudiantes siempre será una necesidad latente ya que permite reflexionar y establecer acciones acordes a las necesidades del entorno en que se encuentran dando por cumplido con la misión de universidad el cual es formar profesionales y personas capaces de asumir retos encaminados a la transformación social y a contribuir en la generación de alternativas que permitan el progreso y desarrollo de la región.

La presente investigación muestra con detalle el proceso de Consultoría Empresarial, aplicado a las micro pequeñas y medianas empresas de la región, con el fin de dar respuesta y soluciones concretas a las problemáticas económicas y sociales que afrontan las empresas y como propuesta para la gestión empresarial y alternativa para fortalecer los procesos gerenciales y administrativos en todas las áreas de la empresa, es así que el estudio de factibilidad para la Creación de una Unidad de Consultoría Empresarial en la Universidad de Nariño se realiza con el propósito de contribuir desde la universidad y como parte de su proyección social a la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa Nariñense.

La propuesta se presenta como una unidad administrativa autónoma y autofinanciable, que mediante la gestión realizada busque a la vez vender productos de calidad y mantener una solidez económica consecuente con los costos y gastos, con dos criterios esenciales que son los bajos precios pero con el mayor valor agregado.

Teniendo en cuenta los aspectos reseñados anteriormente, este estudio está enfocado a brindar servicios de consultoría empresarial para MIPYMES de la región, por tanto, para el desarrollo de la unidad de Consultoría propuesta se fundamentará con base los siguientes aspectos:

Estudio de mercado, en el cual se describe el servicio de consultoría y los productos a ofrecer, se analizan la demanda actual servicios de consultoría, la oferta, la demanda insatisfecha, así mismo como el análisis de los precios y se explica los medios para ofrecer y vender los productos.

En seguida, se realizará un estudio técnico, en el cual se tendrá en cuenta: La localización de la Unidad de Consultoría, su tamaño, con el fin de determinar los costos e ingeniería del proyecto y su estructura organizacional.

También un estudio económico en el que se analiza los costos por la prestación del servicio, los costos de administración y ventas, los gastos administrativos y los estados financieros.

Por último, la evaluación económica del proyecto se presenta con indicadores como el Valor Presente Neto VPN, la Tasa Interna de Retorno TIR, Beneficio costo B/C y por último el análisis e impacto social y ambiental que tiene el proyecto en la región.

## 1. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1.1 Título del Proyecto

“Estudio de factibilidad para la creación de una Unidad de Consultoría Empresarial en el departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño”.

#### 1.1.2 Selección y definición del tema de investigación

**a. Generación de la idea central.** En la gran mayoría de empresas Nariñenses se refleja la forma empírica como son creadas y manejadas como medio de subsistencia para la familia, pensando siempre en satisfacer sus necesidades a corto plazo sin preocuparse por encontrar una forma como mantener y sostener a esta empresa, ya sea micro, pequeña, mediana o gran empresa, a largo plazo. Simplemente sino funciona esta opción de medio de subsistencia, fácilmente se deja a un lado y se busca otra. Esto es un problema ya que los que crean estas empresas no tienen un pensamiento visionario y proactivo de tal forma que puedan crear estrategias que generen que estas se vuelvan rentables y prometedoras en un futuro.

Todos estos problemas se ven reflejados debido al inadecuado manejo administrativo en las empresas de Nariño, su baja competitividad, la deficiente capacitación a empleados y empresarios, lo que a su vez genera mayores costos en producción o en prestaciones de servicios, precios altos en los productos o servicios, pérdidas o quiebra de las empresas, baja calidad en los productos o servicios, bajas ventas, baja oferta, entre otros.

Por otra parte, esta idea también surge de la necesidad que tiene la Universidad de Nariño de implementar una Unidad de Consultoría Empresarial sostenible, que beneficie tanto a las empresas de la región, como a los estudiantes en la realización de sus prácticas académicas, dado que el conocimiento de estos se queda solo en teoría y no en la práctica, de este modo la Universidad también puede cumplir con uno de sus objetivos: la proyección social.

Para esto se requiere estudiar aspectos tales como el tipo de empresas y sus estructuras, nivel de estudios de sus dueños y trabajadores, necesidades de asesoría y consultoría que conlleven a determinar si se crea o no la Unidad de Consultoría Empresarial en la Universidad de Nariño.

**b. Definición del tema.** La presente investigación centra su estudio en:  
Desarrollo Empresarial

### 1.1.3 Problema de investigación

**a. Planteamiento del problema.** En las empresas de Pasto se observa una baja competitividad reflejo de la falta de visión y capacitación de los empresarios y colaboradores que laboran en las empresas Nariñenses, ya que no tienen en cuenta la forma como se debe manejar los recursos que las conforman como son la mano de obra, insumos, proveedores, clientes, competencia, entre otros. Gracias a este desconocimiento de los métodos apropiados para manejar estos recursos se desvía el camino que conduce al mantenimiento y sostenimiento a largo plazo de las empresas.

Otros de los factores que inciden en la baja competitividad y en el inadecuado manejo administrativo de las empresas de la región son la falta de aplicación de conocimientos, falta de consultoría, falta de experiencia de los nuevos emprendedores, falta de innovación, mala planeación, inadecuada implementación del proceso administrativo, poca motivación de los empleados lo que genera baja calidad de productos y servicios, mala atención a los clientes, empresas no preparadas para el cambio, entre otras.

Una de las mayores razones por las que la mayoría de empresas de Pasto tienen un periodo de vida tan corto, se da debido a la forma empírica como los empresarios las crean y manejan. La razón por la que crean estas empresas es para tener un medio de subsistencia que pueda satisfacer las necesidades de la familia y no las ven como un medio de contribución al desarrollo de la región, que puede mantenerse a largo plazo.

Dadas estas razones las personas que manejan las empresas en Pasto no se interesan en generar o crear estrategias que busquen el mantenimiento de esta en el medio. Si perciben que esta se ve afectada o que ya no contribuye a su subsistir, simplemente las dejan a un lado y se dedican a buscar o crear otra empresa como medio de subsistencia, convirtiéndose este en un ciclo de la mayoría de personas y familias de Pasto.

Las circunstancias anteriores llevan a las empresas de Pasto a desaprovechar las fortalezas con las que cuenta a nivel interno y las oportunidades que brinda el medio, lo que impide desarrollar estrategias que garanticen un ambiente de innovación y creatividad que permita crear diferentes alternativas de solución óptimas ante los problemas o dificultades que se presenten. Esto hace que las empresas no se puedan sostener a largo plazo.

Además, el periodo de vida de la mayoría de empresas de Pasto, al ser de corto plazo, constituye un obstáculo para el desarrollo de la región ya que genera inestabilidad en el comportamiento de los factores que integra la economía como la mano de obra (generación de empleo), proveedores, competencia, entre otros. Esa situación en muchas circunstancias hace que la gente de la región piense que aquí no existe un futuro prometedor y

resuelva irse a otras regiones del país en donde creen pueden encontrar un mejor medio de vida.

Los pastusos al tener esta reducida cultura empresarial dejan el camino libre a otras empresas nacionales que ven el mercado de la región como una oportunidad para establecerse y generar acogida, ya que estas les brindan calidad e innovación en sus productos y servicios, tomando muchas veces mano de obra y materia prima de esta región, a costos muy bajos.

Por otra parte, se refleja una gran necesidad de los estudiantes de Administración de Empresas y carreras a fines, en practicar y afianzar los conocimientos adquiridos en las aulas de clase durante su estadía en la universidad. Este aspecto es muy importante, ya que muchas veces, todos los conocimientos teóricos, resultan muy diferentes en la práctica y es ahí donde se presenta un gran obstáculo para los estudiantes al manejar esas situaciones.

Además, los estudiantes al no poner en práctica sus conocimientos, tampoco adquieren experiencia, que hoy en día es un requisito fundamental para entrar al mundo laboral, lo que a su vez puede generar pérdida de tiempo al estar desempleado ya que no pueden sacarle provecho de manera inmediata al gran esfuerzo y dedicación invertida en el estudio de su carrera.

La Universidad de Nariño, más exactamente el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas, tiene debilidades en cuanto generar mecanismos que involucre a los estudiantes ha formar parte de su equipo de trabajo para que puedan demostrar sus competencias, al mismo tiempo que practiquen y afiancen sus conocimientos, de esta manera garantizar la salida de profesionales muy competitivos y con mejor desempeño en el campo laboral.

Frente a esta situación se hace necesaria la implantación de una Unidad de Consultoría Empresarial en donde los empresarios o las personas encargadas de crear y manejar las empresas de Pasto, sin importar el tamaño de esta, puedan encontrar una guía de cómo crearla y manejarla al brindarles la oportunidad de obtener un estudio y análisis detallado de su empresa, para poder conocer fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, cambiando de este modo los elementos o factores en que está fallando o por el contrario fortalecer sus aspectos positivos, tales como objetivos, métodos, alternativas, estrategias, estructura, cargos, tareas, entre otros. Conjuntamente, el servicio de consultoría al ser prestado por una Unidad manejada por la Universidad de Nariño, será brindado a un bajo precio y este es un punto a favor para las MIPYMES, ya que la mayoría de estas cuentan con recursos reducidos.

Además, con esta Unidad de Consultoría Empresarial se suplirá la necesidad que se refleja en los estudiantes de que sus conocimientos no se queden en

la teoría, sino que los puedan poner en práctica y de que sea la misma Universidad la que les brinde esta oportunidad, ya que serán los mismos estudiantes de Administración de Empresas, los que bajo asesoría de profesionales y docentes de la Universidad, prestarán el servicio.

De esta manera las personas de la región (comerciantes, empresarios, y emprendedores) van evolucionando a medida que se van introduciendo nuevas ideas de negocios dentro de las empresas lo cual hará cambiar su mentalidad; al mismo tiempo que los estudiantes tendrán la oportunidad de salir al mercado laboral no solo con conocimientos teóricos, sino también con experiencia en su campo, lo que a su vez contribuirá al desarrollo de la región.

**b. Formulación del problema.** ¿Bajo que aspectos y condiciones es factible crear una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto?

**c. Sistematización del problema.**

- ¿Es necesario determinar producto, demanda, oferta, demanda insatisfecha, análisis de precio y canales de distribución de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto?
- ¿Es indispensable establecer un estudio técnico donde se determine, tamaño, localización, ingeniería del proyecto y equipo, de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto?
- ¿Es importante el diseño de la estructura organizacional de la empresa: funciones, procedimiento, políticas, objetivos y escala de salarios, de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto?
- ¿Es imprescindible determinar un estudio financiero donde se determine inversiones, costos, ingresos, gastos y los flujos netos de efectivo de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto?
- ¿Es necesario evaluar económicamente el proyecto, utilizando los indicadores de valor presente neto, tasa interna de retorno y beneficio costo, de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto?

- ¿Es importante establecer un estudio social y ambiental de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto?

#### **1.1.4 Objetivos de la investigación**

**a. Objetivo general.** Realizar un estudio de estudio de factibilidad para la creación de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto.

#### **b. Objetivos específicos.**

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes tales como servicio, demanda, oferta, demanda insatisfecha, análisis de precio y canales de distribución de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto.
- Establecer las características técnicas como tamaño, localización, ingeniería del proyecto y equipo, de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa: funciones, procedimiento, políticas, objetivos y escala de salarios, de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto.
- Determinar las inversiones, costos, ingresos, gastos y los flujos netos de efectivo de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto.
- Evaluar el proyecto, utilizando los indicadores de valor presente neto, tasa interna de retorno y beneficio costo, de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto.
- Establecer la evaluación social y ambiental de una Unidad de Consultoría Empresarial en el Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño en San Juan de Pasto.

### 1.1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

**a. Justificación teórica.** La investigación busca, a través de la aplicación de la teoría y conceptos básicos como consultoría empresarial, formulación y evaluación de proyectos determinar la factibilidad de crear una unidad consultora en la Universidad de Nariño para beneficio de la región y directamente de las empresas, y así lograr encontrar una explicación a la baja productividad, competitividad y desarrollo de las empresas principalmente de las MIPYMES.

Lo anterior permitirá contrastar elementos teóricos con la realidad, las cual se determinará a través del estudio de mercado, estructura organizacional, estudio técnico e ingeniería de proyectos, estudio económico y financiero y estudio social, económico y ambiental. Estos estudios son claves para la creación de una unidad de consultoría empresarial.

**b. Justificación metodológica.** Para cumplir con los objetivos formulados en la investigación es necesario llevar a cabo, en primera instancia el estudio de mercado, el cual se obtendrá mediante la información recopilada de las empresas de la Ciudad de Pasto, en gran parte este estudio permitirá dilucidar si es factible o no, crear esta Unidad de Consultoría Empresarial.

Además se desarrollarán los demás estudios correspondientes, como son: el estudio técnico, en el que se logrará definir la localización, el tamaño y la ingeniería del proyecto, el estudio de la estructura organizacional de la Unidad de Asesoría, en el cual se define manual de funciones, manual de procedimientos, higiene y seguridad industrial, políticas, objetivos y escala de salarios, el estudio financiero y la evaluación económica, que da a conocer la factibilidad del proyecto, y por último el estudio social y ambiental que indica el impacto que tendrá la investigación sobre el entorno y viceversa, así como los métodos para aprovechar o contrarrestar estos efectos.

**c. Justificación práctica.** Uno de los objetivos claves de la Universidad con la región es generar desarrollo, a través de la responsabilidad en su que hacer académico, investigativo y de proyección social, donde le permita a su estudiantes ser participes de estos objetivos a través de los procesos internos llevados a cabo con cada una de las carreras, en los que se pretende formular y analizar la factibilidad de proyectos de manera seria y objetiva, convirtiendo estos proyectos en hechos reales, concatenados con las necesidades de nuestra región.

Es por eso, que la Universidad debe apoyar estas iniciativas, para que podamos contribuir con el desarrollo de la región desde la creación de empresa como lo es la Unidad de Consultoría Empresarial para empresas, de la Ciudad de Pasto, donde se permita apoyar a estas organizaciones, mejorando sus procesos, para que sean más competitivas y sostenibles en el

mercado, beneficiando a sus gerentes-propietarios en cuanto a sus utilidades y crecimiento, y por otra parte beneficiando a la Universidad ya que contará con su propia Unidad de Consultoría Empresarial, la cual servirá de apoyo académico para sus estudiantes y docentes, además de obtener retribución por la venta de sus servicios.

Por otra parte, los estudiantes necesitan aplicar los conocimientos adquiridos en la universidad a través del aula de clase, ya que la teoría se presenta totalmente diferente a la situación real de las empresas, pues siempre se generan escenarios complejos que no son tan fáciles de resolver como se cree. Este proyecto permitirá a los estudiantes de Administración de Empresas y carreras a fines, de la Universidad de Nariño, desarrollar los conocimientos y adquirir experiencia que les facilite el manejo y desenvolvimiento profesional a la hora de enfrentarse al mundo laboral.

Otra razón es que las empresas de Nariño necesitan ser asesoradas, puesto que su nivel competitivo es visiblemente bajo frente a otras regiones del país, lo cual hace importante que la Universidad a través de su Unidad de Consultoría Empresarial pueda llegar a los empresarios y resolver dudas e inquietudes acerca del manejo de su empresa, de esta manera se garantiza que estas, sean competitivas, lo cual incidirá directamente en el desarrollo de la región.

## **1.2 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.2.1 Marco teórico**

**a. Consultoría empresarial.** Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implemente. La labor actual del consultor como "agente de cambio", implica la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.

La acción del consultor actual y el enfoque que generalmente se utiliza tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar este proyecto y no ejecutarlo por sí mismo, de tal forma que sus directivos y trabajadores adquieran conocimientos y habilidades que lo conviertan en un verdadero consultor interno, agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados esta modalidad "nueva" se ha denominado consultoría colaborativa (o

participativa). La consultoría colaborativa debe tender a fijar los cambios, las soluciones que adopten, porque debe lograr que surjan de la propia organización, por convencimiento propio sobre la necesidad y la bondad de tales cambios y su esencia es crear la capacidad de cambio propia que demanda toda organización que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua.

La consultoría se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión, sin embargo también se considera a ella misma como una profesión, "la consultoría como método y la consultoría como profesión constituyen las dos caras de una misma moneda"<sup>1</sup>.

**b. Proceso de Consultoría.** Durante un cometido típico, el consultor y el cliente emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados. Esas actividades se suelen conocer con la expresión de «el proceso de consultoría». Este proceso tiene un principio (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos el proceso puede subdividirse en siete fases básicas. Esto ayuda al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos, pasando de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo un orden lógico y temporal.

Se ha elegido un modelo sencillo de cinco fases, que abarca las fases principales siguientes: iniciación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación. Obviamente, no se puede aplicar a ciegas un modelo universal en todas las situaciones, pero este constituye un buen marco para dar a conocer lo que hacen realmente los consultores y para estructurar y planificar cometidos y proyectos particulares.

Al aplicar el modelo en una situación concreta, es posible que ciertas fases se superpongan; por ejemplo, la aplicación puede comenzar antes de que quede terminada la planificación de las medidas o quizá no sea necesario un diagnóstico detallado o que se integre con la elaboración de propuestas. También podría ser útil pasar de una etapa posterior a una anterior. Por ejemplo, la evaluación no sirve sólo para efectuar la determinación final de los resultados de la tarea y de los beneficios derivados del cambio (fase de terminación), sino también para decidir si se vuelve hacia atrás y se adopta un método distinto. Cada fase puede subdividirse en varias actividades paralelas. Todo el modelo ha de aplicarse con flexibilidad y con una gran dosis de imaginación.

El proceso de consultoría puede considerarse como una variante del proceso de cambio, en la que se determina la necesidad del cambio, se define su

---

<sup>1</sup> KUBR, Milan. "La Consultoría de empresas, Guía para la profesión". Organización Internacional del Trabajo OIT. México D.F: Grupo Noriega Editores, 2000, p. 106.

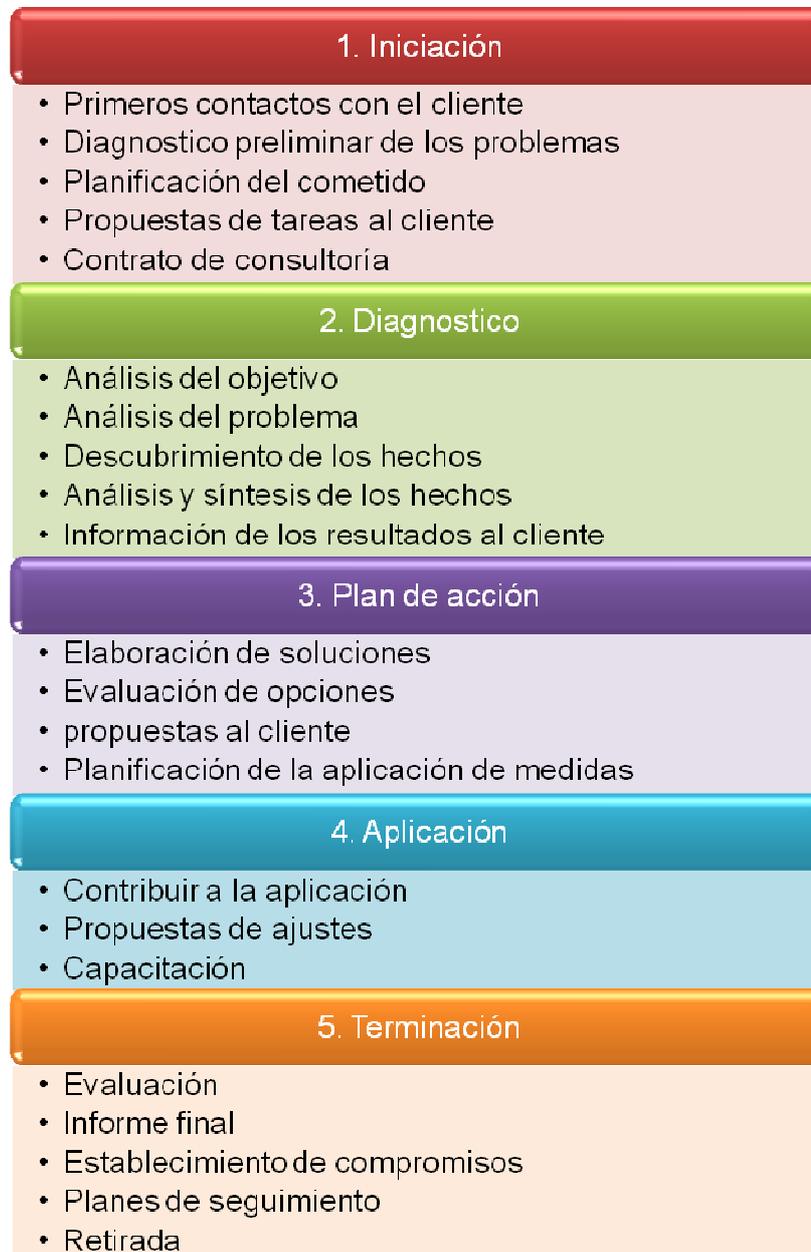
objetivo y se preparan y aplican medidas concretas de cambio con ayuda de un consultor.

- **Iniciación.** En esta fase el consultor comienza a trabajar con el cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía lograr y modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. Se trata de una fase preparatoria y de planificación. A menudo se insiste en que esta fase establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán fuertemente influidas por la calidad del trabajo conceptual realizado y por el tipo de relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo.

En esta fase inicial puede asimismo suceder que una propuesta de cometido no se prepare a satisfacción del cliente, o que se pida a varios consultores que presenten propuestas, entre las que se elegirá una para realizar la consultoría.

- **Diagnóstico.** La segunda fase es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, establecer de manera pormenorizada los objetivos que se han de alcanzar con el cometido y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. ¿Es el problema fundamental del cambio de índole tecnológica, organizativa, de información, psicológica o de otro tipo? Si tiene todas estas dimensiones, ¿cuál es la esencial? ¿Qué actitudes imperan en la organización con respecto al cambio? ¿Se comprende la necesidad del cambio o será preciso persuadir a los miembros de la organización de que tienen que cambiar? Se sintetizan los resultados de la fase de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las medidas propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

Figura 1. Fases del Proceso de Consultoría



La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones sobre qué tipo de datos se han de buscar, qué datos se han de omitir, qué aspectos del problema conviene examinar a fondo y qué hechos se pueden dejar a un lado predeterminan la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propondrán. Por otra parte, con el acopio de los datos el consultor ya está influyendo en el sistema del cliente, y los miembros de la organización tendrán que empezar ya a cambiar

como resultado de la presencia del consultor en la organización. A la inversa, la investigación tiene que ceñirse a límites razonables, determinados por el objetivo fundamental de la consultoría.

- **Plan de acción.** La tercera fase tiene por objeto hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas al cliente para que éste adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. La planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir qué solución se ha de adoptar. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que se pueden prever, superar cualquier resistencia al cambio y captar apoyos para efectuarlo.

- **Aplicación.** La puesta en práctica, que es la cuarta fase de la consultoría. Constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos y se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación. La resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se preveía en la fase de diagnóstico y planificación. Quizá sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción. Como es imposible prever con exactitud todas las relaciones, acontecimientos o actitudes, y la realidad de la puesta en práctica difiere a menudo del plan, la vigilancia y administración de la aplicación son muy importantes. Esto explica también por qué prefieren los consultores profesionales participar en la puesta en práctica de los cambios que han contribuido a identificar y planificar.

Sobre esta cuestión existen numerosas interpretaciones y concepciones erróneas. Muchos contratos de consultoría terminan cuando se transmite un informe que contiene propuestas de acción, es decir antes de que comience la puesta en práctica. Probablemente sólo de un 30 a un 50 por ciento de las consultorías incluyen la aplicación de las medidas. Si el cliente es plenamente capaz de hacerse cargo de modo directo de cualquier fase del proceso de cambio y desea hacerlo, no hay motivo alguno para que deba recurrir a un consultor. El consultor puede terminar su cometido una vez acabada la fase de diagnóstico.

Lamentablemente, la decisión de poner fin a la consultoría después de la fase de planificación de la acción o de diagnóstico a menudo no refleja la evaluación del cliente de su propia capacidad y su determinación a aplicar las propuestas sin más ayuda del consultor, mas bien, refleja una concepción extendida de la consultoría según la cual los Consultores sólo tienen que conseguir que sus clientes acepten sus informes y propuestas. Algunos clientes toman esta decisión porque en realidad no entienden que incluso un informe de consultoría muy fundamentado no aporta una garantía total de que el nuevo plan vaya realmente a funcionar y que se alcancen los resultados prometidos. Otros clientes se sentirán satisfechos con esa solución porque en verdad lo que querían era un informe, no un cambio.

- **Terminación** La quinta y última fase en el proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización consultora. Se presentan y examinan los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Sí existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo y el consultor se retira de la organización del cliente.

**c. Proyecto.** Descrito en forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diverso monto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera.

El proyecto de inversión se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> BACA URBINA, Gabriel. Formulación y evaluación de proyectos informáticos. 5 edic. México D.F.: Mc Graw Hill, 2006, p. 3.

- **Por qué son necesarios los proyectos?.** Día a día y en cualquier sitio donde nos encontremos, siempre hay a la mano una serie de productos o servicios proporcionados por el hombre mismo. Desde la ropa que vestimos, los alimentos procesados que consumimos hasta las modernas computadoras que apoyan en gran medida el trabajo del ser humano. Todos y cada uno de estos bienes y servicios, antes de venderse comercialmente, fueron evaluados desde varios puntos de vista, siempre con el objetivo final de satisfacer una necesidad humana. Después de ello, alguien tomó la decisión para producirlo en masa, para lo cual tuvo que realizar una inversión económica.

Por tanto, siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio habrá necesidad de invertir, pues hacerlo es la única forma de producir un bien o servicio. Es claro que las inversiones no se hacen sólo porque alguien desea producir determinado artículo o piensa que produciéndolo ganará dinero. En la actualidad, una inversión inteligente requiere una base que la justifique. Dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse. De ahí se deriva la necesidad de elaborar los proyectos.

- **Decisión sobre un proyecto.** Para tomar una decisión sobre un proyecto es necesario que éste sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Una decisión de este tipo no puede ser tomada por una sola persona con un enfoque limitado, o ser analizada solo desde un punto de vista. Aunque no se puede hablar de una metodología rígida que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, fundamentalmente debido a la gran diversidad de proyectos y sus diferentes aplicaciones, sí es posible afirmar categóricamente que una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.

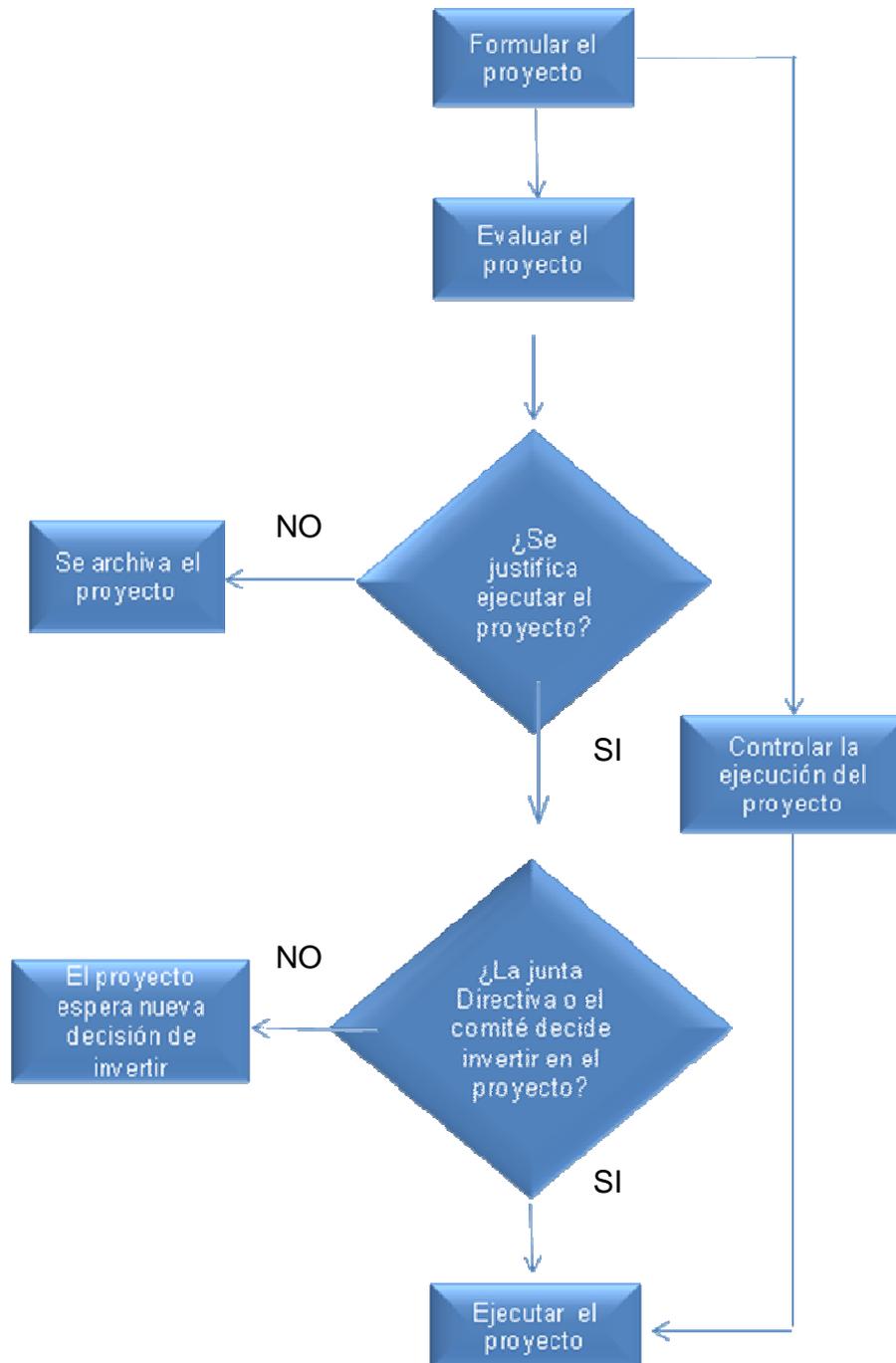
El hecho de realizar un análisis que se considere lo más completo posible, no implica que, al invertir, el dinero estará exento de riesgo. El futuro siempre es incierto y por esta razón el dinero siempre se arriesgará. El hecho de calcular, unas ganancias futuras, a pesar de realizar un análisis profundo, no asegura necesariamente que esas utilidades se ganen, tal como se calculó. En los cálculos no están incluidos los factores fortuitos, como huelgas, incendios, etcétera; simplemente porque no es posible predecirlos y no es posible asegurar que una empresa de nueva creación o cualquier otra, está a salvo de factores fortuitos. Estos factores también pueden caer en el ámbito de lo económico o lo político, como es el caso de las devaluaciones monetarias drásticas, la atonía económica, los golpes de Estado u otros acontecimientos que podrían afectar gravemente la rentabilidad y la estabilidad de la empresa.

Por estas razones, la toma de la decisión acerca de invertir en determinado proyecto siempre debe recaer no en una sola persona ni en el análisis de datos parciales, sino en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de información posible. A toda la actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto se le llama evaluación de proyectos.

**d. Proyecto de factibilidad.** Para determinar si un proyecto es factible o no ejecutarlo, primero debe pasar por un proceso de formulación, evaluación y control. En primera instancia se formula el proyecto. Es decir, se simulan todos los aspectos por los que pasaría desde el momento en que es una idea hasta cuando se supone su desaparición física, generalmente cinco (5) a quince (15) años después de estar la empresa en operación.

Los resultados de esta formulación se constituyen en la información básica para la evaluación de proyecto cuyos resultados permiten dar respuesta a la pregunta ¿se justifica ejecutar el proyecto? Si la respuesta es negativa, el proyecto se archiva y lo más probable es que la organización que lo estudia lo descarte definitivamente o lo deje para reestúdiarlo en un futuro, cuando cambien algunas condiciones que lo haga factible.

Figura 2. Esquema del proceso de formulación, evaluación y control de proyectos



Fuente. ARBOLEDA VELEZ, Germán. Formulación, Evaluación y Control.

Si la respuesta es positiva se somete al análisis y a la decisión final de invertir, que normalmente lo hacen los directivos de la empresa dueños del proyecto.

Dependiendo del ambiente político que rodee al proyecto y de la disponibilidad de recursos la decisión puede ser no invertir, en cuyo caso puede correr el peligro de nunca ser ejecutado o de tener que esperar algún tiempo antes de que se decida llevarlo a cabo.; o de invertir en el proyecto, convertirlo en una realidad física.

Antes de iniciar la ejecución es necesario establecer los distintos elementos que permitan un adecuado control de la ejecución del proyecto. Su definición se hace a partir del contenido del documento correspondiente a la formulación ya que al final debe hacer una buena concordancia entre el proyecto formulado y el proyecto ejecutado.

### **Elementos de un proyecto de factibilidad.**

- **Estudio de mercado.** Con este nombre se denomina la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta básicamente de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

Aunque la cuantificación de la oferta y demanda pueden obtenerse fácilmente de fuentes de información secundarias en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias, pues proporciona información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otro tipo de fuente de datos.

El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado, con las características que la demanda exige que deba tener el bien y/o servicio. Mediante este estudio se determina las preferencias, gustos, tamaño de la población, generando posteriormente aspectos que inciden en todas las fases siguientes del proyecto de factibilidad.

El investigador del mercado, al final de un estudio meticuloso y bien realizado, podrá palpar o sentir el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo artículo o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado. Aunque hay factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable, pero que es perceptible, esto no implica que puedan dejarse de realizar estudios cuantitativos. Por el contrario, la base de una buena decisión siempre serán los datos recabados en la investigación de campo, principalmente en fuentes primarias.

Por otro lado, el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto o servicio que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva el estudio continua. Si la respuesta es negativa, se plantea la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación.

- **Estudio técnico.** El propósito de este estudio es verificar la posibilidad técnica de la fabricación del producto o servicio que se busca ofrecer, además de analizar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos e instalaciones y la organización necesaria para realizar la producción o para proveer el servicio.

Las partes que constituyen un estudio técnico son el análisis y determinación de la localización óptima, el análisis y determinación del tamaño óptimo, el análisis de la disponibilidad y el costo de los suministros e insumos, identificación y descripción del proceso, la determinación de la organización empresarial y jurídica para el buen funcionamiento.

La determinación de un tamaño óptimo es fundamental en esta parte del estudio. Hay que aclarar que tal determinación es difícil, pues las técnicas existentes para su determinación son iterativas y no existe un método preciso y directo para hacer el cálculo. El tamaño también depende de los turnos trabajados, ya que para un cierto equipo instalado, la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabaje. Aquí es necesario plantear una serie de alternativas cuando no se conoce y domina a la perfección la tecnología que se empleará.

Acerca de la determinación de la localización óptima del proyecto, es necesario tomar en cuenta no sólo factores cuantitativos, como pueden ser los costos de transporte, de materia prima y el producto terminado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad, y otros. Recuerde que los análisis deben ser integrales, pues si se realizan desde un solo punto de vista conducirán a resultados poco satisfactorios.

Sobre la ingeniería del proyecto se puede decir que técnicamente, existen diversos procesos productivos opcionales, que son básicamente los muy automatizados y los manuales. La elección de alguno de ellos dependerá en gran parte de la disponibilidad de capital. En esta misma parte están englobados otros estudios, como el análisis y la selección de los equipos necesarios, dada la tecnología seleccionada; en seguida, la distribución física de tales equipos en la planta, así como la propuesta de la distribución general, en la que por fuerza se calculan todas y cada una de las áreas que formarán la empresa.

Algunos de los aspectos que no se analizan con profundidad en los estudios de factibilidad son el organizativo, el administrativo y el legal. Esto se debe a que son considerados aspectos que por su importancia y delicadeza merecen ser tratados a fondo en la etapa de proyecto definitivo. Esto no implica que deba pasarse por alto, sino, simplemente, que debe mencionarse la idea general que se tiene sobre ellos, pues de otra manera se debería hacer una selección adecuada y precisa del personal, elaborar un manual de procedimientos y un desglose de funciones, extraer y analizar los principales artículos de las distintas leyes que sean de importancia para la empresa, y como esto es un trabajo delicado y minucioso, se incluye en la etapa de proyecto definitivo.

- **Estudio financiero.** Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Es decir, determina el costo de las inversiones que serán necesarias para el proyecto y define los costos necesarios para el funcionamiento del proyecto durante la etapa de operación.

En pocas palabras, el estudio económico trata, de determinar cual será la cantidad de recursos económicos que son necesarios para que el proyecto se realice, es decir, cuanto dinero se necesita para que la planta opere.

Comienza con la determinación de los costos totales (costos de inversión, de operación y de mantenimiento) y de la inversión inicial, cuya base son los estudios de ingeniería, ya que tanto los costos, como la inversión inicial dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.

Otro de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo, que aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación y amortización, dada su naturaleza líquida.

Los aspectos que sirven de base para la siguiente etapa, que es la evaluación económica, son la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo. Ambos, tasa y flujos, se calculan con y sin financiamiento. Los flujos provienen del estado de resultados proyectados para el horizonte de tiempo seleccionado.

Cuando se habla de financiamiento es necesario mostrar cómo funciona y cómo se aplica en el estado de resultados, pues modifica los flujos netos de efectivo. En esta forma se selecciona un plan de financiamiento, el más complicado, y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en el pago del capital.

Así mismo, es interesante incluir en esta parte el cálculo de la cantidad mínima económica que se producirá, llamado punto de equilibrio. Aunque no es una técnica de evaluación, debido a las desventajas metodológicas que presenta, sí es un punto de referencia importante para una empresa productiva la determinación del nivel de producción en el que los costos totales igualan a los ingresos totales.

- **Evaluación económica.** La evaluación económica viene a definir la rentabilidad del proyecto y para ello se utilizan fundamentalmente la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN), el cual considera un costo de capital o tasa de descuento (TMAR), y ambas técnicas suponen que las ganancias se reinvierten en su totalidad y que al reinvertirse ganan la misma tasa de descuento a la cual fueron calculadas.

Esta parte se propone describir los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto; se anotan sus limitaciones de aplicación y son comparados con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y en ambos se muestra su aplicación práctica.

La tasa interna de retorno (TIR) es un método para la evaluación financiera de proyectos que igual el valor presente de los flujos de caja esperados con la inversión inicial. La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que ocurren en períodos regulares. También se define como la tasa, para la cual el valor presente neto es cero, o sea aquella tasa, a la cual el valor presente de los flujos de caja esperados (ingresos menos egresos) se iguala con la inversión inicial.

El Valor Presente Neto (VPN) permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión. Es una medida del beneficio que rinde un proyecto de inversión a través de toda su vida útil; se define como el valor presente de su flujo de ingresos futuros menos el valor presente de su flujo de costos. Es un monto de dinero equivalente a la suma de los flujos de ingresos netos que generará el proyecto en el futuro.

Otro indicador que se tiene en cuenta en la evaluación económica es la relación costo beneficio, esta toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto. La relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad. El estado de flujo neto de efectivo es la herramienta que suministra los datos necesarios para el cálculo de este indicador.

La evaluación económica es muy importante, pues es la que al final permite decidir la implantación del proyecto. Normalmente no se encuentran problemas en relación con el mercado o la tecnología disponible que se empleará en la fabricación del producto; por tanto, la decisión de inversión casi siempre recae en la evaluación económica. Ahí radica su importancia. Por eso, los métodos y los conceptos aplicados deben ser claros y convincentes para el inversionista.

- **Análisis y administración del riesgo.** Por lo general, la última parte tratada en el estudio de factibilidad es la evaluación económica. Sin embargo, existe otra parte a la que se llamó "Análisis y administración del riesgo", donde se presenta un enfoque totalmente nuevo sobre el riesgo.

Este enfoque puede aplicarse en economías inestables, a diferencia de otros enfoques de aplicación más restringida. El resultado de una evaluación económica tradicional no permite prever el riesgo de una posible bancarrota a corto o a mediano plazo, lo que sí es posible con esta perspectiva de análisis.

Los objetivos del análisis y la administración del riesgo es identificar las causas de las posibles amenazas, y los daños y consecuencias que éstas puedan producir, además de plantear y aplicar estrategias para evitar o reducir los costes generados por los riesgos.

Finalmente, en todo proyecto debe haber una conclusión general, en la que se declare abierta y francamente cuáles son las bases cuantitativas que orillan a tomar la decisión de inversión en el proyecto estudiado.

**e. Desarrollo empresarial.** Una característica de la estructura productiva colombiana es la marcada existencia de pequeños establecimientos productivos, llamados microempresas.

El Censo General de 2005, que incluyó un módulo sobre unidades económicas, mostró que, de un total de 1.319.712 empresas censadas, la microempresa representa el 96%. Le siguen la pequeña y mediana empresa, que representan el 3,84% del total y la gran empresa, con el 0,89. Las microempresas, según el mismo censo, ocupan al 50,64% de los trabajadores en Colombia<sup>3</sup>.

Todo ello hace que muchos de los esfuerzos del Tercer Sector en materia de Desarrollo Empresarial se hayan orientado a la promoción de empresas de menor escala.

Y es que el tamaño de la empresa, bajo determinadas restricciones

---

<sup>3</sup> CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA. Estadísticas de la Microempresa en Colombia, análisis comparativo 1990 - 2005, PDF, Bogotá, 2007, p. 8.

tecnológicas y competitivas, influye en su capacidad para innovar, competir, exportar y financiarse en condiciones óptimas. Las ventajas de una empresa para entrar con éxito al mercado, aunque son de diferente índole, están determinadas por la escala de producción. Las características de oferta, como precio, calidad y oportunidad, al igual que la comercialización no son las mismas para las empresas grandes y pequeñas. Igualmente, el marco legal, social y económico en que desarrollan su actividad productiva empresas de diferente escala no es el mismo.

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Las limitaciones que introduce la reducida dimensión de las microempresas en aspectos permanentes como la excesiva dependencia de sus fondos propios, la restricción al acceso del crédito bancario, la utilización más financiera que comercial de los créditos de provisión, y la existencia de costos financieros elevados dada su posición objetiva de riesgo.

Además de los problemas financieros se han identificado otras deficiencias estructurales que dificultan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas y las limitan para aprovechar las ventajas de la globalización: reducidos mercados, bajo desarrollo tecnológico, baja calificación de la fuerza de trabajo, limitaciones para aplicar nuevas técnicas de gestión, precario diseño organizativo y limitaciones para actividades exportadoras.

Al momento de considerar los instrumentos de política se ponen de manifiesto las diferencias, carencias y desfases de competitividad del sector de las microempresas frente a los más nuevos y exigentes requerimientos del entorno económico definidos por las nuevas tecnologías de información y comunicación, la creación de valor, la globalización y los tratados de libre comercio en ciernes. Con estas premisas, el desarrollo de las MIPYMES va a depender de su capacidad para modernizar sus procesos productivos, desarrollar productos atractivos, mejorar el acceso a los mercados y seleccionar sus oportunidades de negocios.

La implementación práctica de estos factores en la MIPYMES dependerá de sus propios gestores, pero también de la atención y apoyo que preste la política pública a la cobertura de las restricciones estructurales, como la

financiación de largo plazo, adopción de innovaciones tecnológicas y la cooperación estratégica, entre otros.<sup>4</sup>

### 1.2.2 Marco conceptual

**a. Definición consultoría.** Existen numerosas definiciones del término "consultoría" y de su aplicación a situaciones y problemas organizacionales. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría.

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría, Fritz Steele define la consultoría como sigue: "Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son"<sup>5</sup>. Peter Block sugiere incluso que "se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución..."<sup>6</sup>.

La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente. En estas y otras definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos muy diferentes. Un director o gerente de una organización puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega o incluso a sus propios subordinados, en lugar de darles instrucciones y órdenes.

En el segundo enfoque se considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

Según el Instituto de consultores de Empresas de Reino Unido (Institute of Management Consultants), la consultoría de empresas es:

---

<sup>4</sup> CASTAÑEDA CORDY, Alberto y otros. Retos y Desafíos de la Microempresa en Colombia: tres aportes conceptuales, Bogotá: Fpopencol y Fundación Corona, 2005, p. 11.

<sup>5</sup> STEELE, Fritz. Consultando por el cambio organizacional. (Consulting for organizational change). Amherst: University of Massachusetts Press, 1975, p. 45.

<sup>6</sup> BLOCK, Peter. Corresponsabilidad: Selección de Servicio en el propio interés. (Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1993, p. 52.

“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la edificación e investigación de problemas relacionados con política, organización, procedimientos y métodos: Recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”<sup>7</sup>.

Las anteriores definiciones no son excluyentes entre si, por el contrario, presentan además puntos coincidentes que contribuyen a identificar algunos rasgos de la consultoría, como son:

- Es un trabajo (servicio) independiente: tiene implícita la imparcialidad.
- Su carácter, como su propio nombre indica es consultivo: el consultor no dirige la entidad, área o actividad, en la que realiza su trabajo.
- Vincula la teoría con la práctica.
- No es el resultado de la inspiración, sino de una sólida preparación del consultor y del laborioso análisis de hechos concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales, pero que deben ser siempre factibles.

La consultoría puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que la consultoría se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal.

De modo paralelo, la consultoría es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo. El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría, sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la presentación de asistencia técnica a los países en desarrollo en misiones de breve duración, etc. Para ser eficaces, esas personas tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de consultoría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión de consultor.

Conviene señalar algunas características particulares de la consultoría en las que resulta importante profundizar un poco más:

- **Ayuda profesional a las personas que dirigen empresas:** Ya se practique como una ocupación de dedicación completa o como un servicio técnico prestado en casos concretos, la consultoría proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales. Así mismo, debe haber adquirido las técnicas necesarias para

---

<sup>7</sup> GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alonso. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, 2005, p. 129.

resolver los problemas y compartir la experiencia con otros con respecto a la determinación de los problemas, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente, la presentación de propuestas de mejoras, la comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al cambio, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, la transferencia de técnicas de gestión entre países, etc.

A lo largo de los años, los consultores pasan por muchas organizaciones y aprenden a utilizar la experiencia adquirida en las tareas anteriormente desempeñadas para ayudar a sus nuevos clientes, o a sus viejos clientes, a hacer frente a nuevas situaciones. Como han de trabajar en circunstancias muy diferentes, los consultores aprenden a discernir las tendencias generales y las causas comunes de los problemas y tienen grandes posibilidades de hallar una solución apropiada; aprender a abordar nuevos problemas y a tener en cuenta nuevas oportunidades. Además, los consultores profesionales se mantienen constantemente al día de todo lo que se publica sobre dirección y administración de empresas y de los cambios en los conceptos, métodos y sistemas relacionados con este campo, incluidos los que tienen su origen en universidades e instituciones de investigación. Funcionan, por tanto, como un vínculo entre la teoría y la práctica de la dirección de empresas. Hasta para un director excelente, un consultor puede siempre aportar algo nuevo a la organización.

- **Servicio consultivo:** La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de "asesoramiento". La práctica básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que es conveniente recordarlos en todos los instantes del trabajo de los consultores y del cliente que contrata sus servicios.

- **Servicio independiente:** La consultoría es un servicio independiente. Un consultor debe estar en consideraciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin pensar en sus propios intereses. Esta independencia del consultor tiene múltiples facetas y en algunos casos puede ser un asunto muy delicado.

- **La independencia financiera** significa que el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente, por ejemplo la decisión de comprar una determinada marca de equipo. El deseo de obtener en el futuro otros contratos con el mismo cliente no debe influir en la objetividad del asesoramiento prestado en la tarea presente.
- **La independencia administrativa** implica que el consultor no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas. Aunque esto no plantea ningún problema a las organizaciones de consultoría autónomas, es un problema, en cambio, bastante complejo, aunque no insuperable, en la consultoría interna.
- **La independencia política** significa que ni los directores ni los empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor oficiosamente, recurriendo a autoridades o conexiones políticas, a su pertenencia a algún partido político o a otras influencias semejantes.
- **La independencia emocional** significa que el consultor mantiene su distancia emocional, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.

### 1.2.3 Marco contextual

El proyecto para la creación de una Unidad de Consultoría Empresarial adscrita al Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño se desarrollará en la sede Torobajo de la ciudad de San Juan de Pasto.

Figura 3. Municipio de San Juan de Pasto



Este proyecto tiene como finalidad la prestación de servicios de consultoría empresarial para todo tipo de empresa de la ciudad y también del departamento, con una connotación especial y es que las medianas y grandes empresas tendrán un cobro efectivo por este servicio debido a su complejidad y también por su capacidad de pago; para las micro y pequeñas empresas el servicio será gratuito como parte de la proyección social de la universidad, además considerando que estas empresas tienen una capacidad de pago limitada que les impide generalmente recibir este tipo de servicios, no obstante el objetivo del proyecto está encaminado hacia el desarrollo empresarial de la región y en el aporte que desde la academia se puede hacer a las empresas que necesiten hacer mejorías a sus negocios.

Por otra parte y para contextualizar la ciudad en la que se desarrollará el proyecto tenemos que Pasto para el 2005 presenta una población de 382.618 habitantes<sup>8</sup>, es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población estimada para 2010 según datos de proyección del DANE es de 411.137 habitantes<sup>9</sup>.

En Pasto para el año 2008 se encontraron 10.493 empresas de las cuales 10.080 son microempresas, 361 son pequeñas empresas, 34 son medianas y 18 son grandes<sup>10</sup>. Se encuentran empresas de todo tamaño, en el sector comercial, industrial y de servicios distribuidos así: el 13,6% se dedican a la industria; el 56,6% a comercio; el 28,6% a servicios y el 1,3% a otra actividad; destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza.

De lo anterior también es importante aclarar que la mayoría de las empresas y establecimientos comerciales que existen en la ciudad son micros, pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a las universidades de la ciudad, hasta el momento ninguna cuenta con servicios de consultoría empresarial, sin embargo a nivel del país se encuentran universidades tales como la Universidad Sergio Arboleda en Bogotá con el Centro de Consultoría de la Universidad Sergio Arboleda, entre los servicios que presta están asesoría empresarial, mercadeo, asesoría de PYMES, soluciones tecnologías información, gestión ambiental, acompañamiento a la gestión pública, certificaciones de calidad, gestión del

---

<sup>8</sup> Población Ajustada Municipal y Omisión Censal, Censo Básico 2005. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Colombia. {En línea}. {29 de junio de 2009} disponible en: (<http://dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/narino/pasto.pdf>)

<sup>9</sup> DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Boletín del DANE. Censo General 2005 Perfil Pasto - Nariño. DANE, 2005.

<sup>10</sup> CÁMARA DE COMERCIO. Anuario estadístico Cámara de Comercio 2008. San Juan de Pasto: Cámara de Comercio, 2008.

talento humano, internacionalización estrategias de modernización estratégica, banca de inversión a proyectos, encadenamientos productivos. La Corporación Universitaria Iberoamericana en Bogotá cuenta con el Centro Iberoamericano de Consultoría Empresarial CICE que presta servicios en las disciplinas económica, administrativa y contable.

La Universidad de Antioquia y el grupo ACE (Asesoría y consultoría empresarial), es una unidad de Liderazgo y Ética Empresarial, esta unidad brinda apoyo a las empresas en temas relacionados con: Ética Empresarial, Ética Organizacional, Ética Informática, Ética global, Responsabilidad social empresarial, entre otras. También temas relacionados con Liderazgo, Resolución de conflictos, Liderando personas y administrando relaciones, Aspectos legales para líderes, Recursos financieros y humanos. Se cuenta con servicios de cursos y de paquetes de evaluación para empresas. Igualmente complementa todos los proyectos del grupo A.C.E. que contengan temas asociados a la Ética, al liderazgo y a la RSE.

La Universidad Autónoma de Bucaramanga presta servicios de consultoría empresarial como diagnósticos técnicos de competitividad, auditoría y revisoría de procesos, modelos de sistemas de gestión, investigaciones de mercados, diseño y evaluación de proyectos de inversión, creación y valoración de empresas

De igual forma la Universidad de la Sabana con su centro Consultoría empresarial y económica está orientada al crecimiento y desarrollo del sector empresarial Colombiano a través de herramienta de apoyo ofreciendo unas directrices sólidas que permiten a las compañías mantenerse en el mercado

La Universidad del Rosario empezó en el 1993 con el centro de consultoría, en el momento cuenta con el CIDEM: Centro de innovación y desarrollo Empresarial y actúa en tres áreas específicas como Área de Productividad y Competitividad, Área Internacional, y Área de Desarrollo Empresarial.

De otro lado, también es importante resaltar que el campo de desarrollo del proyecto es la consultoría empresarial, pues, Pasto cuenta actualmente con 25 empresas Asesoras y Consultoras, algunas de las cuales prestan sus servicios a un precio relativamente alto, ya que cuentan con algún grado de reconocimiento y prestigio en el mercado, lo que hace que el servicio no pueda ser adquirido por la mayoría de MIPYMES de la región, ya que no cuentan con los recursos necesarios para acceder a estos servicios.

#### 1.2.4 Marco histórico

Para hacer una breve descripción histórica de la consultoría empresarial se abordará las preguntas: ¿Dónde tiene sus raíces históricas la consultoría de empresas? ¿Hasta dónde hay que remontarse? y ¿Cuáles son sus acontecimientos y personalidades principales?

La consultoría en las empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales convexas. Sus raíces son idénticas a las de dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje.

La consultoría en, o por cuenta de una empresa se hizo posible cuando el proceso de generalización y estructuración de la experiencia gerencial alcanzó una etapa relativamente avanzada. Entonces, fue preciso determinar y describir los métodos y los principios aplicables a diversas organizaciones y situaciones y los empresarios fueron inducidos y presionados para buscar una forma de dirigir y controlar su negocio. Estas condiciones no se cumplieron hasta la mitad del siglo XIX, periodo en que se originó el movimiento de la organización científica del trabajo.

Hubo varios predecesores de la organización científica del trabajo, uno de ellos fue el fabricante estadounidense Charles T. Sampson, que en 1870 reorganizó todo el proceso productivo en su fábrica de calzado para poder emplear trabajadores chinos no calificados. Un año más tarde, actuando a título de consultor, Sampson transmitió su experiencia al propietario de una lavandería, el cual aceptó sus consejos y aplicó el método anteriormente utilizado por Sampson.

Los pioneros de la organización científica del trabajo, entre ellos Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson, dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría. Sus criterios técnicos y metodológicos para simplificar los procedimientos del trabajo y aumentar la productividad del trabajador y de la fábrica no eran idénticos y en algunos casos eran incluso incompatibles. Sin embargo todos ellos creían en la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción. Creían también en la ventaja de servirse de varios métodos para difundir sus enfoques científicos y asegurarse de que las empresas los utilizarían. Desempeñaron una actividad incansable dando conferencias, efectuando estudios, escribiendo libros y artículos, organizando demostraciones prácticas y aportando asesoramiento de todas las formas imaginables. Al final de su vida, Taylor decidió convertirse en un consultor de empresas a tiempo completo.

Gracias a estos esfuerzos iniciales se dio un rasgo importante a la consultoría de empresas surgiendo de la organización científica del trabajo y se concentro principalmente en la productividad y eficiencia en las fábricas y talleres, la organización racional del trabajo, el estudio de tiempos y movimientos, la eliminación de desperdicios y la reducción de costos de producción. A toda esta esfera se le dio el nombre de <<ingeniería industrial>> y a los que la aplicaban se les llamaba a menudo <<expertos en eficiencia>> y se los respetaba por su enfoque enérgico y metódico y por las mejoras que lograban (que a menudo fueron espectaculares).

A lo largo de los años se abordaron nuevas esferas de la gestión y nuevos tipos de problemas pasaron a ser parte del trabajo normal de consultoría, reduciendo de ese modo el porcentaje de su labor dedicado a la organización del trabajo y la producción. Se produjeron cambios importantes en las esferas de las relaciones sociales y laborales que tendieron a limitar el empleo de técnicas inaceptables para los trabajadores. El lado positivo de la imagen del experto en eficiencia se ha conservado en gran parte: los consultores siguen siendo considerados como personas capaces de hallar nuevas posibilidades de ahorrar recursos y de aumentar la productividad.

Las limitaciones de la ingeniería industrial y de los métodos de los expertos en eficiencia han dado origen a una ampliación del interés por otros aspectos y dimensiones de las organizaciones y a la aparición de nuevas esferas de la consultoría. Edwin Booz creó en Chicago en 1914 una de las primeras empresas de consultoría del tipo que actualmente se conoce con el nombre de <<Business Research Service>> (Servicios de Investigación Comercial).

En el decenio de 1920, Elton Mayo, con su experimento de Hawthorne, dio impulso a la investigación y a la consultoría en la esfera de las relaciones humanas. Mary Parker Follett inició importantes trabajos de consultoría en la esfera de la administración de recursos humanos y de la motivación. El interés por unos servicios de venta y de comercialización más eficaces fue promovido por personas como el inglés Harold Whitehead, autor de *principios del arte de vender*, escrito en 1917. Durante el decenio de 1920 se establecieron varias oficinas de consultoría, que desarrollaron su capacidad para establecer diagnósticos de las organizaciones comerciales en su totalidad, examinando los problemas de la fabricación y la productividad con una perspectiva más amplia de oportunidades de venta y de expansión del negocio.

La consultoría financiera empezó a expandirse muy rápidamente con la inclusión de la financiación de la empresa y el control financiero de las operaciones. Varios de los nuevos consultores de empresas tenían conocimientos en contabilidad y experiencia adquirida en oficinas de contables colegiados, uno de ellos era James O. McKinsey, que aplicó el método del diagnóstico global y de la dirección general a una empresa

mercantil y estableció su propia oficina de consultoría en 1925. Actualmente es considerado como uno de los fundadores de la profesión de consultor.

En los decenios de 1920 y 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno aunque seguían siendo limitados, ya que existían pocas empresas consultoras y estas eran muy pequeñas y la profesión de consultor aun seguía siendo desconocida. Sin embargo, se fueron expandiendo a países industrializados como el Reino Unido, Alemania, Francia, Checoslovaquia, y los gobiernos empezaron a utilizar servicios consultivos y desde entonces se dio el comienzo a la consultoría en el sector público.

La consultoría por cuenta de los gobiernos, y del ejercito, desempeñó un papel importante durante la Segunda Guerra Mundial. Los Estados Unidos particularmente comprendieron que la guerra planteaba un grave problema de gestión y que era indispensable contar con los mejores expertos en gestión y dirección del país para ganar en el campo de batalla.

La reconstrucción de la posguerra, la rápida expansión de las empresas unida a la aceleración de los cambios tecnológicos, la aparición de nuevas economías de desarrollo y la intensificación de la internacionalización de la industria, el comercio y las finanzas mundiales crearon oportunidades particularmente favorables y demanda de servicios de consultorías de empresas. En este periodo se constituyeron la mayor parte de organizaciones de consultoría que existen hoy y esta actividad alcanzo el poder y la reputación técnica de que goza en la actualidad. En este periodo la expansión de la consultoría de empresas ha sido notable desde todos los puntos de vista. Sin embargo, se han producido cambios cualitativos importantes.

- **Diversificación de los servicios.** Para satisfacer las necesidades de los clientes y atraer a otros de nuevos sectores de la economía y de la actividad social, los consultores han elaborado diversas estrategias y ofrecido nuevos servicios especiales, concentrándose en sectores particulares o, por el contrario, proporcionando un amplio conjunto de servicios globales a los clientes más exigentes.
- **Al frente del progreso técnico.** En su actuación, la mayoría de los consultores han procurado que su política esté vinculada con las innovaciones más recientes en materia de gestión y esferas conexas que puedan interesar a sus clientes, y ofrecer un nuevo servicio perfeccionado antes de que lo haga cualquier otro. Salirse de los límites tradicionales de los campos de la gestión y ocuparse por ejemplo en sistemas de comunicación, diseños de equipos y creación de programas de computadoras son de interés para los clientes y generan una ventaja competitiva.

- **Aumento de la competencia en la consultoría.** La competencia ha aumentado considerablemente en los últimos veinte años. Además de mejorar la calidad y ofrecer nuevos tipos de servicios, los consultores se han hecho más dinámicos e incluso más agresivos en busca de nuevos clientes y en el intento de convencer a clientes potenciales de que pueden ofrecer un mejor servicio que otros.
- **Internacionalización constante.** Todas las mayores empresas de consultoría y muchas de menor tamaño continuaban internacionalizando sus actividades en busca de nuevos mercados, adaptándose a los cambios de la economía internacional y sacando partido de nuevas posibilidades de consultoría en los países menos desarrollados y, desde finales de los años ochenta en Europa Central y Oriental.
- **Consultoría interna.** Los servicios de consultoría que prestan con diversos nombres unidades internas de organizaciones privadas y públicas no son un fenómeno nuevo, pero su volumen y función ha aumentado considerablemente en los decenios de 1970 y 1980. La consultoría interna ha pasado a ser un elemento regular en la etapa de la consultoría de empresas.
- **Progresos en la metodología de la consultoría.** Se han hecho grandes esfuerzos para aumentar los beneficios a largo plazo obtenidos por los clientes resultantes de los contratos de consultoría, diversificando y perfeccionando los métodos de intervención aplicados en todas las etapas del proceso de consultoría. Se utilizan nuevos enfoques para incorporar cambios en la organización, desarrollando las capacidades de los clientes para resolver sus propios problemas y en la necesidad de que los clientes aprendan de cada cometido de consultoría en general.
- **Aumento de la competencia de los clientes en la utilización de consultores.** Muchas organizaciones, privadas y públicas, se han transformado en auténticos expertos en el empleo de consultores con eficacia, han elaborado sus propios criterios y métodos para elegir a los consultores, colaborando con ellos durante sus contratos, supervisando sus intervenciones y evaluando los resultados. Los progresos logrados por la profesión de consultor no habrían sido posibles sin esas mejoras por parte del cliente.

La evolución descrita en los párrafos anteriores ha dado forma al actual mercado de servicios de consultoría de empresas. Es un mercado mundial, donde todas las empresas consultoras actúan internacionalmente y tienen empresas o filiales en docenas de países. La consultoría a través de las fronteras de los estados es una práctica común.

Es un mercado importante como lo demuestran las cifras: en 1992 los ingresos de las empresas de consultoría de todo el mundo alcanzaron la cifra

de unos 28.300 millones de dólares, incluido el mercado mayor del mundo, los Estados Unidos, con 15.200 millones gastados en consultoría, Europa con 7.600 millones y Asia con 3.200 millones. El resto del mundo gastó 2.300 millones.<sup>11</sup>

Es un mercado competitivo, donde la oferta se ha plegado e incluso ha superado a la demanda. Los clientes pueden ser cada vez más selectivos; la calidad en el servicio y la innovación han pasado a ser criterios importantes para juzgar a los consultores.

### 1.2.5 Marco legal

La Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño, en la realización de su actividad, estará regida por una serie de acuerdos y normas que la apoyarán y reglamentarán, las cuales se nombran a continuación:

- El Plan Desarrollo Institucional Universitario de la Universidad de Nariño (PMDIU), en concordancia con la Visión y Misión de la Institución formula para la proyección social “asumir los problemas del entorno como espacios del conocimiento y proponer alternativas prioritarias de solución” e “interactuar con los diversos sectores sociales para fortalecer los procesos de producción del conocimiento”<sup>12</sup>.
- La Ley 1014 de enero 26 del 2006, de Fomento a la Cultura del Emprendimiento establece como obligación del Estado a través de sus entidades educativas “promover el vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo” y en el artículo 6º estructura la red regional para el emprendimiento en la cual las universidades locales tienen un rol protagónico<sup>13</sup>.
- La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, con su programa de Administración de Empresas, orienta su desempeño, entre otras actividades académicas a la generación de negocios competitivos, al fortalecimiento de las empresas en el área del emprendimiento y desarrollo empresarial, contribuyendo así a la transformación dinámica de la región.
- Los Planes de Desarrollo Nacional y el Plan de Desarrollo Regional definen como una de las prioridades para el desarrollo socioeconómico la formación y el fomento al desarrollo empresarial.

---

<sup>11</sup> KUBR, Milan, Op. Cit. p. 36.

<sup>12</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Plan Marco de Desarrollo Institucional Universitario. Pasto: UDENAR, 1998. p. 16.

<sup>13</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 1014 DE 2006. {En línea}. {13 de octubre de 2010} disponible en:  
([http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html))

- La ley 30 de diciembre 28 de 1992, por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior, en su Artículo 6<sup>o</sup> establece que son objetivos de la Educación Superior y de sus instituciones “profundizar en la formación integral de los colombianos dentro de las modalidades y calidades de la Educación Superior, capacitándolos para cumplir las funciones profesionales, investigativas y de servicio social que requiere el país”<sup>14</sup>.
- El Artículo 17 del Estatuto General de la Universidad de Nariño, define como funciones del Consejo Superior “crear, modificar o suprimir Sedes, Facultades, Dependencias Administrativas u otras formas de organización institucional y académica. En el caso de afectarse directamente el desarrollo de programas académicos, se requerirá concepto previo del Consejo Académico”<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 30 DE 1992. {En línea}. {13 de octubre de 2010} disponible en: ([http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370\\_ley\\_3092.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf))

<sup>15</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Estatuto General, Pasto: UDENAR, 1993. p.3.

## **1.3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

**1.3.1 Tipo de estudio.** El tipo de estudio es explicativo ya que el interés de este trabajo se centro en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. Es decir, se basa en la baja competitividad de las empresas de la región y las pocas oportunidades que tienen los estudiantes de Administración de Empresas y carreras a fin de la Universidad de Nariño, de poner en práctica sus conocimientos, para centrarse en explicar qué pasaría si se crea una Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño para poder resolver estos problemas y que efectos traerá esta para el desarrollo de la región.

Por otro lado, este estudio también es de tipo descriptivo - exploratorio ya que con este trabajo se pretendió llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de actividades, objetos, procesos, personas y elementos que encierran en sí las empresas de la región, basado en la formulación de un problema o necesidad para posibilitar una investigación y una solución. Además los investigadores no son solo tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a esta investigación.

**1.3.2 Método de Investigación.** El método de estudio es deductivo - inductivo ya que se parte de una situación general para llegar a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general y con base a esta situación particular se parte a explicar la nueva situación general que se crea. Así, del bajo nivel de práctica de conocimientos de los estudiantes, del bajo desarrollo de la región, del pensamiento conservador de los empresarios nariñenses y su falta de preparación, se explica la baja competitividad, la baja productividad, creación empírica, los ciclos cortos de subsistencia de las empresas de la región y la falta de experiencia de los estudiantes, de donde surge la necesidad de crear una Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño. A su vez se parte de la creación de esta Unidad de Consultoría Empresarial para analizar qué efectos tendrá sobre los empresarios de la región, sobre los estudiantes de Administración de Empresas y carreras a fin y sobre la Universidad de Nariño.

**1.3.3 Fuentes y técnicas para recolección de la información.** Teniendo en cuenta que las fuentes y técnicas de recolección de la información que se utilizaron en la investigación son fundamentales, debido que arroja la información básica y necesaria que orientará la investigación, por lo tanto se acudio a las dos fuentes principales como las *fuentes secundarias* y *fuentes primarias*.

**a. Fuentes secundarias.** Como toda investigación, implica acudir a fuentes secundarias tales como libros, revistas y documentos concernientes a investigaciones o tratados acerca de la asesoría empresarial, estudios de empresas y región, estudios técnicos, económicos, financieros, social y ambiental aplicados a proyectos que tengan que ver con asesoría empresarial y las tendencias que existen tanto en la región como en el país. Otra fuente de información secundaria son trabajos de grado o tesis, las cuales suministrarán información básica que fue importante para nuestra investigación debido a que son normalmente comentarios o análisis de una fuente primaria, sujetas a revisiones, están bien documentadas y producidas a través de instituciones que manejan metodologías correctas y le dan prestigio y credibilidad a sus autores.

**b. Fuentes primarias.** Se considera como material de primera mano ya que va dirigido y aplicado a la población objeto de estudio, en este caso las empresas de la ciudad de Pasto, lo cual se realizará a través de aplicación de encuestas (ver anexo 1), entrevistas y observaciones. La recopilación de la información fue de manera estructurada que nos permitió obtener la máxima calidad de información y en este sentido se realizó el mejor análisis, a fin de lograr tomar una buena decisión.

La información de primera mano nos permitió realizar un estudio de mercado para determinar producto, demanda, oferta, demanda insatisfecha, análisis de precio y canales de distribución, y en este sentido determinar si es factible o no crear una Unidad de Consultoría Empresarial en la universidad de Nariño.

**c. Población.** La población de empresas que se intervino en el estudio de factibilidad esta dado según el Anuario de Estadística de la Cámara de Comercio, en el análisis para la Ciudad de Pasto. Es así que para la población de microempresas se tiene registrados 10.080 establecimientos, la población de pequeñas empresas es de 361, la población de medianas empresa es de 34 y las grandes empresas 18. Para un total de 10.493 empresas<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> CÁMARA DE COMERCIO, Op. Cit.

**d. Determinación del tamaño de la muestra.** El tamaño de la muestra se determinará según el tamaño de las empresas de la ciudad tales como grandes, medianas, pequeñas y microempresas.

$$\text{Fórmula: } n = \frac{N Z^2 P Q}{(N-1) e^2 + Z^2 P Q}$$

Donde: N: Tamaño de la población

Z: Valor cuadro de la normal, 1-Alfa: nivel de confianza 95%, Z= 1.96

P: Proporción  $\frac{1}{2}$  - 0.5

Q: 1-P  $1 - 0.5 = 0.5$

e: error: 5%

$$\text{Fórmula: } n = \frac{10.493 * (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(10.493-1) (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = 371$$

El número de encuestas a aplicar a las empresas será de 371.

Según los porcentajes de participación por tamaño de empresa se aplicarán 356 encuestas para microempresas, 13 para pequeñas empresas, y para medianas y grandes empresas se aplicarán una para cada tipo.

**1.3.4 Tratamiento y presentación de la información.** Como la información que se utilizó en la presente investigación es de tipo cuantitativo, se recogió y analizó los datos cuantitativos sobre variables y estudió su asociación o relación; sus variables pueden ser medidas numéricamente a través de métodos estadísticos. La estadística dispone de instrumentos cuantitativos, para la investigación se tuvo en cuenta la estadística descriptiva para poder establecer y describir cuales son los patrones de comportamiento de los empresarios a la hora de recibir servicios de consultoría empresarial.

**1.3.5 Metodología de trabajo.** El estudio de factibilidad se inició con la recopilación de información de fuentes secundarias para poder formular y fundamentar la temática a tratar con bases sólidas. Con esta información se partió a realizar cada uno de los estudios que compone el estudio de factibilidad.

Para el estudio de mercado se recolectó y evaluó todos los factores que influyen directamente en la oferta y demanda del Servicio de Consultoría. Para esto se aplicó encuestas a los posibles clientes (MIPYMES), en donde se tomó el número total de Empresas de la región de acuerdo al sector al que pertenezcan (servicios, comercialización y producción), de este total se

sacó el tamaño de la muestra con un margen de error del 10% y un nivel de confianza del 95%. Al resultado obtenido se le realizó las encuestas.

Estas encuestas recogieron la idea de la situación del mercado, como una breve descripción de las características del mercado incluyendo proveedores del servicio de consultoría, precios, competencia, entre otros. Se analiza tanto datos históricos como actuales de lo que es la demanda y oferta pasada y actual, para poder ver si la demanda del Servicio de Consultoría Empresarial es atractiva y si la oferta existente es suficiente o insuficiente, además se analiza las variaciones que han tenido tanto la oferta como la demanda a través del tiempo.

Con base a los resultados del estudio de mercado se decide que infraestructura es la necesaria para llevar a cabo la Unidad de Consultoría Empresarial. Lo primero es establecer la macrolocalización que es San Juan de Pasto y la microlocalización que se establece por medio del método cualitativo por puntos. Para las instalaciones y equipo se tiene en cuenta una serie de factores que afectan directamente la elección y eligiendo entre varias opciones de equipos.

En cuanto a la estructura organizacional, el organigrama se establece según la estructura orgánica que se necesite para el buen funcionamiento de la Unidad de Consultoría Empresarial y con base en este se establece el manual de funciones de quienes la integren.

Para el estudio económico se determina el monto de los recursos económicos necesarios para la creación de la Unidad de Consultoría. Para esto se identifica, clasifica y programa las inversiones a realizar en activos fijos, diferidos y capital de trabajo. Después se juntan los datos del programa de venta formulados en el estudio de mercado, ingeniería y administrativo; incluidos volúmenes de venta, precios alternativos de mercado, elementos a bases técnicas para la determinación de los costos del servicio así como de las inversiones a realizar. Luego se formulan presupuestos de ventas o ingresos, costos y gastos del servicio y gastos de administración y ventas. Por último se formula los estados financieros de pérdidas y ganancias, balance general y el estado de cambios en la situación financiera.

La evaluación económica, que es donde se lleva a cabo el proceso de medición del valor del proyecto, se basa en la comparación de los beneficios que generará y los costos o inversiones que requerirá la Unidad de Consultoría Empresarial. Es decir, se define la rentabilidad del proyecto, utilizando fundamentalmente el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la Relación Beneficio-Costo (B/C). Con base a los resultados obtenidos se analiza el rendimiento de la inversión y sus riesgos para así tomar una decisión sobre bases firmes. Por último se presenta el punto de equilibrio y los estados financieros mencionados anteriormente.

Para la evaluación social ambiental se presenta el impacto (bueno o malo) que se generará a la sociedad y al medio. Este se realizará analizando información que se recopilará en el medio con respecto al impacto ambiental que esta pueda tener y eliminando o minimizando estos problemas.

## 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

### 2.1 UNIVERSIDAD DE NARIÑO

La Universidad de Nariño es un ente Universitario autónomo, de carácter estatal, comprometido con una pedagogía para la convivencia social y la excelencia académica, creada mediante ordenanza departamental en 1904. Su lema significa: *Tanto poseemos cuanto sabemos*. En la actualidad cuenta con 11 facultades, 5 centros, 36 programas de pregrado que se ofrecen en Pasto, 27 programas de Postgrado, 22 a nivel de especialización cuatro a nivel de maestría y uno a nivel de doctorado. La Universidad en la sede central de Pasto atendió en el semestre B de 2004 una población estudiantil de 8.203 estudiantes distribuidos según género: 4.500 (54.83%) hombres y 3.705 (45.17%) mujeres. La planta de personal está constituida por 234 docentes de tiempo completo y 42 de tiempo completo ocasional, de los cuales 19 tienen formación a nivel de doctorado, 172 a nivel de maestría, 229 a nivel de especialización, 164 profesionales, 48 licenciados y 5 otros.

Acorde con la política de desarrollo institucional, el Consejo Superior de la Universidad de Nariño mediante Acuerdo número 108 de Diciembre de 2008, aprobó el Plan de Desarrollo Institucional que se fundamenta en la Ley 30 en el que se adopta la misión, visión, funciones y proyecto educativo, el cual forjará la Reforma Profunda de la Universidad<sup>17</sup>.

#### 2.1.1 Direccionamiento Estratégico Universidad de Nariño

**a) Visión.** La Universidad de Nariño, entendida como un acontecimiento en la cultura, quiere ser reconocida por su contribución, desde la creación de valores humanos, a la paz, la convivencia, la justicia social y a la formación académica e investigativa, comprometida con el desarrollo regional en la dimensión intercultural.

**b) Misión.** La Universidad de Nariño, desde su autonomía y concepción democrática y en convivencia responsable con la región sur de Colombia, forma seres humanos, ciudadanos y profesionales en las diferentes áreas del saber y del conocimiento con fundamentos éticos y espíritu crítico para el desarrollo alternativo en el acontecimiento mundo.

---

<sup>17</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Pensar la Universidad y la Región. Construcción Participativa: Plan de Desarrollo de la Universidad de Nariño 2008-2020. Pasto. 2009. p.19.

Figura 4. Universidad de Nariño



Fuente: Fase I Génesis.

**2.1.2 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.** La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas en su portafolio de servicios ofrece 4 programas de pregrado como son Economía, Administración de Empresas, Comercio Internacional y Contaduría pública, 9 programas de postgrado (2 Diplomados, 6 Especializaciones y 1 Maestría), en los que se cuenta 4 propios y 5 en convenio con la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá y con la Universidad EAFIT de Medellín<sup>18</sup>. Para el desarrollo de estos programas académicos la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas cuenta con 65 profesores de los cuales 2 son doctores, 8 magísteres y los demás son especialistas, además de una larga experiencia académica y de ejercicio profesional. Cuenta con cuatro Centros y Unidades Académicas y de Investigación como son el Centro de Desarrollo Regional y Empresarial (CEDRE), Centro de Inteligencia de Mercados (CIM), Unidad De Emprendimiento Udenar (UNEMPRESA) y el Laboratorio Empresarial.

**2.1.3 Programa de Administración de Empresas.** El programa de Administración de Empresas fue aprobado para su creación mediante acuerdo número 110 de 1992, expedida por el Consejo Superior de la Universidad<sup>19</sup>. Forma profesionales con espíritu investigativo y de gestión, capaces de contribuir al desarrollo socioeconómico regional y nacional, desempeñando funciones de dirección y liderazgo en organizaciones de todo tipo y tamaño, tanto en el sector urbano como en el sector rural<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. . {En línea}. {25 enero de 2010} disponible en: (<http://www.udenar.edu.co/portafolio/facea.aspx>)

<sup>19</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Oficina de Secretaría General. Pasto. 2010.

<sup>20</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Folleto Administración de Empresas. Pasto, UDENAR, 2010.

Actualmente funciona bajo la dirección del Doctor Carlos Arturo Ramírez, tiene una duración de 10 semestres diurnos y se ofrece en Pasto y en algunas de las extensiones del ente Universitario como son: Ipiales, Tumaco, La Unión y Túquerres. El título que otorga el programa es Administrador de Empresas, en modalidad presencial y jornada diurna. Se encuentra en proceso de acreditación.

**a. Misión.** El programa de Administración de Empresas proporciona una formación integral al estudiante, para lograr un profesional administrador con mentalidad creativa, gestor empresarial, con capacidad de liderazgo, de tal manera que se convierta en un agente dinamizador de los cambios empresariales en la región contribuyendo así al desarrollo empresarial, fortaleciendo a su vez la consolidación del programa.

**b. Visión.** El programa de Administración de Empresas estará interactuando con el sector productivo e institucional, participando en los diferentes planes y programas de desarrollo empresarial de la región, y será uno de los agentes impulsores del debate del conocimiento.

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

Con este estudio de mercado se pretende obtener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el servicio. Indicará si las características y especificaciones del servicio son las que desea comprar el cliente y cuáles son las empresas que ofrecen el mismo servicio y las condiciones en las que se está suministrando. Por otra parte, el estudio de mercado generará la información acerca del precio apropiado para llevar el servicio al mercado y competir en él, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.

En conclusión, este estudio de mercado busca probar que existe un número suficiente de empresas que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifica la inversión en este proyecto durante cierto periodo de tiempo.

#### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

El servicio de consultoría empresarial tiene como propósito contribuir al desarrollo sostenido de la micro, pequeña, mediana y grande empresa de la ciudad de Pasto. Este servicio invita a los empresarios a conocer teorías, métodos y herramientas administrativas, y financieras para una óptima toma de decisiones, con el fin de impulsar sus empresas hacia la generación de valor y a su crecimiento; de la misma manera ayuda a identificar la mejor manera de contrarrestar las fuerzas externas que amenazan las organizaciones e identifica y aprovecha aquellas oportunidades que su entorno les presenta, ayudando en la construcción de empresas económicamente exitosas y socialmente sanas.

En el servicio de consultoría empresarial las empresas traerán sus inquietudes, debilidades, proyectos, entre otros y se les proporcionará posibles soluciones, orientaciones y recomendaciones a seguir para lograr resolver sus inconvenientes. Estas inquietudes, debilidades, proyectos y problemas serán analizados y evaluados por estudiantes y profesionales expertos (Administradores, Economistas, Contadores, Financistas, entre otros), los cuales plantearán las alternativas de solución y pasos a seguir

Teniendo en cuenta que la UCE de la Universidad de Nariño estará bajo dirección del Departamento de Administración de Empresas y Finanzas, contará con grandes ventajas como el poseer los servicios de la Unidad de Emprendimiento (Laboratorio Empresarial) que cuenta en el momento con un paquete de herramientas tecnológicas importantes tales como software para áreas contable, financiera, talento humano, mercadeo, cuadro de mando integral, Balanced Score Card (BSC), que entre otras, permitirán hacer uso y brindar un servicio de consultoría integral y de calidad.

Además, la Unidad contará con una herramienta que le permitirá evaluar que tan satisfecho queda la empresa usuaria después de recibir su servicios, esto con el ánimo de mejorar continuamente y brindar el mejor servicio.

**3.1.1 Etapas del servicio.** Las empresas que soliciten el servicio de consultoría pasarán por las siguientes etapas:

Figura 5. Fases del servicio de Consultoría Empresarial de la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño



- **Contacto inicial.** En esta fase los estudiantes practicantes y egresados pasantes consultores comienzan a trabajar con la empresa usuaria, es decir empiezan a tener sus primeras conversaciones acerca de lo que le ocurre a la empresa y lo que se quiere llegar a obtener con el servicio de consultoría. Aquí los estudiantes practicantes y egresados pasantes consultores dan una breve descripción a la empresa usuaria de cómo se prestará el servicio, cuáles van a ser sus papeles, cómo prepararán el plan de acción para mejorar la actividad de la empresa basado en un análisis preliminar del problema. También se dará lugar a la negociación y concertación de un contrato de consultoría.

- **Diagnóstico.** La segunda fase es un diagnóstico a fondo de la empresa, el cual se hace en cinco ejes de estudio: Administración, Talento Humano, Mercadeo y ventas, Finanzas y Operación. Se presentan los resultados de este diagnóstico general de donde se obtiene la principal área débil de la

empresa, es decir el área que presenta el menor nivel de rendimiento y productividad con respecto a las demás áreas. Esta área débil se convierte en el centro de atención prioritaria de la empresa donde se pondrá todo el esfuerzo de la intervención. Se pasa a diagnosticar el área débil, dividiéndola y calificando cada uno de los aspectos que se presentan en el punto 4.1.2 Portafolio de servicios. Se sintetizan los resultados del diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las medidas propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados.

- Durante esta fase, los estudiantes practicantes y egresados pasantes consultores junto con el profesional académico y la empresa usuaria cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita establecer de manera pormenorizada, los objetivos que se han de alcanzar con el cometido y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas de la empresa usuaria. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

- **Plan de acción.** En esta fase se realiza el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuestas a la empresa usuaria para que ésta adopte una decisión basado en los resultados del diagnóstico realizado en la fase anterior, con el objeto de encontrarle solución al problema. En este plan de acción se priorizan las iniciativas más importantes para cumplir con los objetivos y metas propuestos. Se establecen los responsables, el tiempo y la forma como se llevarán a cabo cada una de las actividades y el mecanismo o método de seguimiento y control, para que los responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

- El plan de acción será elaborado por los estudiantes practicantes y egresados pasantes consultores, bajo la asesoría del profesional académico encargado.

- **Implementación y seguimiento.** Una vez elaborado el plan de acción se pasa a dar su respectivo cumplimiento. La empresa usuaria es la encargada de llevar a la práctica este plan, bajo la supervisión de los estudiantes practicantes y egresados pasantes consultores y estos a su vez bajo la asesoría del profesional académico encargado. Se realizan capacitaciones y talleres a los responsables de las acciones, en donde se les da pautas y recomendaciones para que su labor se haga más fácil. A cada una de las acciones implementadas se les hace seguimiento, el cual se realiza tanto en el desarrollo del plan de acción como en su etapa final. En el desarrollo del plan de acción, para que el responsable de la acción tenga la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado, y en su etapa final para establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

- **Evaluación y cierre del proyecto.** En esta fase se pasa a evaluar varios aspectos, tanto el desempeño de los estudiantes practicantes y egresados

pasantes consultores, la metodología y enfoque adoptado y los resultados obtenidos tras la implementación del plan de acción. Estos serán evaluados por la empresa usuaria y por los encargados de la Unidad de Consultoría. Con base a esta evaluación se desarrolla y entrega un reporte final de la intervención, en donde se identifican las necesidades futuras y se detallan los aspectos detectados en el proceso. Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Completada esta fase se da por terminado, de común acuerdo, el proyecto de consultoría.

**3.1.2 Portafolio de productos.** La Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño ofrecerá sus servicios en las áreas tales como Gestión Humana, Gestión Financiera, Gestión Administrativa, Gestión de Mercados y Ventas, Gestión de la Operaciones; con el fin de apoyar una de las tres funciones del quehacer universitario como es la proyección social, lo cual pretende generar un proceso de acercamiento entre la Universidad, el sector productivo y la comunidad. Esta unidad traerá servicios integrales de consultoría y capacitación al sector empresarial, a todos los estudiantes y demás interesados.

La Unidad de Consultoría empresarial ofrecerá los siguientes productos:

- Descripción de cargos, funciones y perfiles
- Evaluación de desempeño
- Procesos de selección de personal
- Cultura organizacional (diagnóstico, capacitación y clima organizacional)
- Mezcla de mercadeo (Precio-Producto-Plaza-Promoción)
- Investigación de Mercado
- Montaje Sistema contable
- Rediseño Organizacional
- Diseño de manual de procesos y procedimientos
- Implementación Sistema de Gestión de Calidad
- Planeación Estratégica (consultoría)
- Procesos de Cambio (consultoría)
- Planes de Negocios (creación de empresa)
- Gestión por competencias (diseño)

**3.1.3 Servicios alternos, complementarios y especializados.** Los servicios alternos que se ofrecerán serán conferencias, seminarios, capacitaciones y talleres. Estos se realizarán dependiendo de las necesidades del medio y también de las empresas.

Además la Unidad de Consultoría Empresarial también ofrecerá servicios especializados para las empresas que así lo requieran como son:

- **Balanced Scorecard:** herramienta que permite la medición de objetivos estratégicos, el seguimiento de proyectos y la gestión por procesos.
- **PLAN DE NEGOCIOS Corporación Bucaramanga Emprendedora:** estructura, consolida y simula un negocio en tiempo real.
- **Simulador empresarial:** es una aplicación informática formativa que muestra, de forma didáctica y sencilla, las distintas funciones que debe desarrollar una persona desde la concepción de una idea de negocio hasta la puesta en funcionamiento de la empresa.
- **SIIGO,** Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo: software genérico administrativo, que registra las operaciones de la empresa y en general, todos los aspectos relacionados con la Administración de Negocios.
- **EIEWS,** es un paquete estadístico, usado principalmente para análisis econométrico, como modelos de corte transversal, datos en panel y estimación y predicción con modelos de series de tiempo.
- **SUAQUE:** herramienta tecnológica que permite medir la productividad y la competitividad de las empresas, valorando su situación y su proyección.
- **MACGLABE:** herramienta para el manejo y la solución de operaciones y problemas matemáticos de todo tipo.
- Matrices de mercadeo para análisis de investigación de mercado.

**3.1.4 Talento humano.** La Unidad de Consultoría Empresarial contará con PROFESIONALES ACADÉMICOS Y ESTUDIANTES. Para la selección de los primeros se tendrá en cuenta docentes con experiencia y amplios conocimientos, además que acredite competencias en el campo de la consultoría empresarial en cada servicio requerido. En cuanto a la selección de estudiantes practicantes y egresados pasantes se hará teniendo en cuenta su rendimiento académico, vocación de servicio y con gran potencial para abordar a empresas que requieran del servicio de consultoría empresarial. Los estudiantes practicantes y egresados pasantes adscritos serán aquellos que interactúen con la Unidad y contribuyan al desempeño de sus funciones.

**3.1.5 Valor agregado.** Teniendo en cuenta que el valor agregado es un aporte adicional que adquieren los bienes y servicios, podríamos decir que la Consultoría es un servicio de alto valor agregado, ya que consiste en ayudar a las empresas a mejorar sus resultados, en áreas y problemas específicos, brindando un apoyo extra dentro de sus actividades cotidianas. El valor agregado del servicio se puede ver reflejado en los siguientes aspectos:

- **Disponer de expertos en una o varias áreas** (ver portafolio de servicios). El servicio de Consultoría dispondrá de una serie de profesionales expertos en determinadas áreas con conocimientos y experiencia contrastadas.
- **Objetividad y claridad ya que aportan una visión externa a la empresa.** Muchas veces ser parte de la situación (o del problema) hace que no se vea la realidad con la suficiente claridad. Sólo con tener una visión externa hace que este servicio aporte valor.
- **Confidencialidad.** Existirá completa reserva de todos los datos, convenios, resultados que se obtengan de las diferentes empresas que contraten nuestros servicios.
- **Comodidad.** Teniendo en cuenta que todas las empresas tienen un tipo de estructura organizacional diferente y única, este servicio se acopla a las necesidades, dificultades, horarios, etc., específicas de cada una de ellas.

**3.1.6 Naturaleza y usos del servicio.** Por las condiciones de prestación del servicio, es decir, de contratación bajo pedido de la empresa usuaria, este servicio se clasifica por especialidad, ya que es recibido únicamente cuando se requiere.

### **3.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Para el análisis de la demanda se tuvo en cuenta a todas las empresas de la ciudad llámese micro, pequeña, mediana y grande empresa, la población según el anuario estadístico de la Cámara de Comercio de Pasto para 2008 se compone así: 10.080 microempresas, 361 pequeñas empresas, 34 medianas empresas y grandes empresas 18, para un total de 10.493 empresas.

Se trabajó con una muestra de 364 empresas aplicando las encuestas de la siguiente manera: 356 encuestas a microempresas, 13 encuestas aplicadas a pequeñas empresas, 2 a mediana empresa y 2 a empresas grandes. El margen de error utilizado fue del 0.05, tal y como se ilustra en el punto 1.3.3.

El objetivo de la aplicación de la encuesta fue establecer el grado de aceptación que tendría el servicio de Consultoría Empresarial del Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño (ver anexo A).

### **3.2.1 Resultados y conclusiones de la encuesta.**

- De las empresas encuestadas su mayor representación porcentual en cuanto al tamaño es la Microempresa con un 95%, el 4% que corresponde a la pequeña empresa y 1% que representa la mediana y grande empresa respectivamente (ver anexo B)..
- Para este caso se debe tener en cuenta que la microempresa es la base para llevar a cabo el estudio de mercado y valorar la necesidad que tienen estos empresarios frente al servicio de Consultoría Empresarial (ver anexo B).
- El sector predominante dentro de las empresas encuestadas de la ciudad es el comercio, con un porcentaje del 68%, el sector servicios aparece con un 24% y por último el sector producción o industrial con un 8% (ver anexo C).

Estas cifras confirman una vez más que en la ciudad predomina el sector comercial seguido por el de servicios, en el que evidentemente el servicio de consultoría empresarial se tendrá que enfatizar en resolver las necesidades y problemáticas presentadas por estos sectores.

- La mayoría de los empresarios encuestados tiene como actividad económica en sus empresas la compra y venta de productos no fabricados con un 68%, el 9% se dedican a la elaboración o transformación de productos, y con porcentajes menores se dedican a otras actividades económicas tales como cafeterías, restaurantes, residencias, hoteles, comunicaciones, reparación y mantenimiento de enseres y equipos, heladerías entre otros (ver anexo D).

La variedad de actividades económicas con las que se trabaja en la ciudad nos permite analizar que existen también variedad de necesidades por resolver, por lo tanto la Unidad de consultoría empresarial de la Universidad debe estar preparada para asumirlas.

- Los empresarios encuestados consideran que el grado de desarrollo de su empresa es bueno con un 39%, seguido por los empresarios que lo consideran regular con un 31%, 15% consideran que el desarrollo de su empresa es malo y el 15% opinan que el desarrollo es muy bueno (ver anexo E).
- Las empresas encuestadas muestran que el área de finanzas de la empresa, en una escala de 1 a 9, donde 1 es la menos desarrollada y 9 la más desarrollada, en un 18% se encuentra en escala 5, 15% escala 1, 14% escala 4, 12% escala 2 y 6 y 11% escala 3, ubicándose estos porcentajes en

su mayoría, hacia las escalas donde el área de finanzas es menos desarrollada (ver anexo F).

- Las empresas encuestadas muestran que el área de Mercadeo de la empresa, en una escala de 1 a 9, donde 1 es la menos desarrollada y 9 la más desarrollada, el 17% se encuentra en escala 1, 15% escala 2, 14% escala 6, 12% escala 4, 10% escala 3 y 8% en las escalas restantes, ubicándose la mayoría de estos porcentajes en escalas inferiores lo que indica que el grado de desarrollo en esta área es bajo (ver anexo G).
- Las empresas encuestadas muestran que el área de Producción de la empresa, en una escala de 1 a 9, donde 1 es la menos desarrollada y 9 la más desarrollada, el 24% se encuentra en escala 7, que indica un buen desarrollo y las escalas restantes se ubican en porcentajes casi uniformes en casi todas (ver anexo H).
- Las empresas encuestadas en cuanto al área de Talento Humano, en una escala de 1 a 9, donde 1 es la menos desarrollada y 9 la más desarrollada, el 23% se encuentra en escala 6 y 16% escala 7, lo que indica un grado de desarrollo muy bueno, las demás escalas muestran porcentajes menores a 12% y se ubican de manera casi uniforme en las demás (ver anexo I).
- Las empresas encuestadas en su área de Compras, en una escala de 1 a 9, donde 1 es la menos desarrollada y 9 la más desarrollada, el 22% se encuentra en escala 7, 20% escala 6 y 8, ubicándose la mayoría de los porcentajes en escalas superiores lo que indica que el grado de desarrollo en esta área es alto (ver anexo J).
- El área Administrativa de las empresas encuestadas, en una escala de 1 a 9, donde 1 es la menos desarrollada y 9 la más desarrollada, el 15% se encuentra en escala 6, representando muy buen desarrollo, 13% escala 7, 12% escala 3 y 8, 11% en las escala 2 y 4, ubicándose la mayoría de estos porcentajes distribuidos de manera casi uniforme en todas las escalas (ver anexo K).
- En el área de Contabilidad, los mayores porcentajes están distribuidos uniformemente entre escalas de bajo, medio y alto desarrollo (ver anexo L).
- Los empresarios encuestados en cuanto al área de impuestos de la empresa, el 26% se encuentra en escala 9, 17% escala 8 y 13% en escala 7, la mayoría de estos porcentajes están ubicados en escalas altas lo cual quiere decir que existe un alto desarrollo de esta área en las empresas (ver anexo M).
- Los empresarios encuestados, para el área de Desarrollo Empresarial de la empresa, el 22% se encuentra en escala 5, 14% escala 4, 13% en escala

7 y 12% en escala 3, la mayoría de estos porcentajes están ubicados en escalas medias lo cual indica que existe un desarrollo de esta área de la empresa en un nivel medio (ver anexo N).

- La mayoría de los empresarios encuestados consideran en un 38%, que la razón más importante por la cual alguna de las áreas de la empresa presenta bajo desarrollo se debe principalmente al poco presupuesto que se asigna para el desarrollo de las mismas. Un 32% considera que se debe a un inadecuado manejo administrativo, 15% a la falta del personal capacitado, 9% a la falta de una consultoría empresarial y 6% a la poca formación académica del empresario (ver anexo Ñ).

- Es importante destacar que el 47% de las empresas encuestadas están muy de acuerdo con la contratación de los servicios de consultoría empresarial para su empresa, el 36% considera que esta algo de acuerdo y el 12% considera que esta apenas de acuerdo con la contratación de este servicio (ver anexo O).

- La mayoría de los empresarios encuestados o sea, el 97% refieren nunca han utilizado servicios de consultoría para su empresa, por lo tanto se considera que esta es una pauta muy relevante para el proyecto puesto que existe el reto de difundir e informar a la comunidad empresarial los beneficios que trae para las empresas la utilización de servicios de consultoría empresarial (ver anexo P).

- De las 14 empresas que refirieron haber contratado servicios de consultoría, el 36% contrataron con cámara de Comercio de Pasto y 14% con Megeventos Cali, Sanfor Bogotá y SENA respectivamente. De lo anterior se puede deducir que la principal competencia para la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad a nivel de la región sería Cámara de Comercio de Pasto y SENA regional Nariño (ver anexo Q).

- El empresario afirma que en un 39% tuvo un grado de satisfacción muy bueno, 38% bueno y 23% excelente por el servicio de Consultoría obtenido, lo que indica que la Consultoría Empresarial lleva a mejorar los resultados de las empresas (ver anexo R).

- El factor principal a tener en cuenta en el momento de contratar un servicio de Consultoría Empresarial es la calidad del servicio con un porcentaje de 62%, luego se refiere el servicio oportuno con un 15% y prestigio de las empresas consultoras 14% (ver anexo S).

Esto indica que el empresario al contratar este servicio necesita que se resuelvan sus necesidades y hayan aportes significativos para su empresa.

- Los empresarios de la ciudad de Pasto prefieren que el servicio de Consultoría Empresarial sea brindado por profesionales, con un porcentaje de 49%, luego su preferencia es por una combinación de estudiantes asesorados por profesionales académicos, profesionales académicos y profesionales con un 41% (ver anexo T).

Esto significa que los empresarios están de acuerdo con las opciones que se proponen en el presente proyecto para brindar el servicio de consultoría empresarial.

- Los empresarios afirman que les gustaría recibir el servicio de Consultoría en su empresa, con un porcentaje de 62%, ya sea en la empresa consultora o en su empresa 27% y en la empresa consultora 11% (ver anexo U).

Lo anterior significa que los profesionales de la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño deben estar preparados para desplazarse a las empresas a llevar a cabo la prestación del servicio.

- Dentro de los servicios alternos que los empresarios les gustaría contratar para su empresa están las capacitaciones con un 68%, asesoría empresarial 20%, talleres 9% y conferencias 4% (ver anexo V).

- La opinión del empresario acerca del servicio de Consultoría Empresarial brindado por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño es ampliamente favorable ya que el 45% de los encuestados afirma que es muy adecuado para su empresa, el 38% afirma que es demasiado adecuado para su empresa y 17% afirma que es más o menos adecuado (ver anexo W).

Con esto podemos afirmar que existe una profunda aceptación por parte de los empresarios de la ciudad de Pasto frente al servicio que prestará el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

- Para el área de Finanzas de las empresas se muestra un grado de interés o necesidad muy alto en contratar un Servicio de Consultoría Empresarial en escalas 1 y 2 con 23% respectivamente, seguido por la escala 3 con 13% y la escala 4 con un 18% (ver anexo X).

- Para el área de Mercadeo se muestra igualmente muy alto el interés o necesidad en contratar un servicio de Consultoría Empresarial demostrado por las escalas 1, 2 y 4 con 26%, 24% y 16% respectivamente (ver anexo Y).

- Al contrario de las 2 anteriores conclusiones, el área de Producción se inclina por muy bajo interés o necesidad en contratar un Servicio de Consultoría Empresarial, representado por las escalas menos importantes 9, 8 y 7 con porcentajes de 22%, 21% y 15% (ver anexo Z).

- Para el caso del área del Talento Humano, es muy uniforme entre las escalas, el interés o necesidad en contratar un Servicio de Consultoría Empresarial por tanto se ubican como un nivel medio de importancia (ver anexo AA).
- Para el caso del área de Compras el interés o necesidad es bajo en contratar un servicio de Consultoría Empresarial, ya que los mayores porcentajes se ubican en las escalas de menor importancia como son la escala 6, 7 y 8 (ver anexo BB).
- Para el área de Administración se muestra muy alto interés o necesidad en contratar un servicio de Consultoría Empresarial demostrado por las escalas 1, 2 y 3 con 26%, 23% y 24% respectivamente (ver anexo CC).
- Para el caso del área de Contabilidad el interés o necesidad en contratar un servicio de Consultoría Empresarial es alta, ya que los mayores porcentajes se ubican en las escalas de mayor importancia como son la escala 2, 3, 4 y 5 (ver anexo DD).
- Para el caso del área de Impuestos el interés o necesidad en contratar un servicio de Consultoría Empresarial es muy bajo, ya que los mayores porcentajes se ubican en las escalas de menor importancia como son la escala 6, 7, 8 y 9 (ver anexo EE).
- Para el caso del área de Desarrollo Empresarial el interés o necesidad en contratar un servicio de Consultoría Empresarial es bajo, ya que los mayores porcentajes se ubican en las escalas de menor importancia como son la escala 5, 6 y 9 (ver anexo FF).
- El interés del empresario en contratar un servicio de Consultoría Empresarial ofrecido por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño esta dado por las siguientes expresiones: muy interesado 47%, más o menos interesado 27%, demasiado interesado 22% (ver anexo GG).

Lo anterior significa que esta es la demanda potencial que tendría la Unidad de Consultoría empresarial al momento de empezar a brindar el servicio.

- Las expectativas que tienen los empresarios encuestados en cuanto al servicio que prestará la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño, desde su Departamento de Administración de Empresas es excelente con porcentaje de 52%, muy bueno 23% y 25% bueno (ver anexo HH).

- Los empresarios están más o menos convencidos de que el servicio se debería pagar con un porcentaje de 47%, 24% afirman que están poco convencidos y el 21% afirman que están muy convencidos que se debería pagar por este servicio (ver anexo II).

**3.2.2 Demanda.** En Pasto para el año 2008 encontramos 10.493 empresas de las cuales 10.080 son microempresas, 361 son pequeñas empresas, 34 son medianas y 18 son grandes empresas,<sup>21</sup> empresas de todo tamaño, en el sector comercial, industrial y de servicios; para efectos de la presente investigación, y tomando los resultados de la encuesta realizada (ver Anexo A), a la pregunta: ¿que tan interesado estaría usted en contratar un servicio de Consultoría Empresarial ofrecido por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño?, la respuesta es que el 69% de las empresas encuestadas expresan estar demasiado interesadas y muy interesadas en contratar el servicio, por otro lado, el 31% afirman estar más o menos interesadas y poco interesadas en demandar el servicio de consultoría empresarial de la Universidad de Nariño (ver anexo GG), de lo anterior se puede concluir que el 69% equivale aproximadamente a 7.240 empresas, que potencialmente estarían dispuestas a demandar nuestro servicio.

Cabe anotar que la expectativa que tienen los empresarios frente al servicio de Consultoría Empresarial prestado por la Universidad de Nariño es alto, siendo el 100% de los encuestados que afirman sería bueno, muy bueno y excelente (ver anexo HH), esto crea un compromiso muy fuerte con los demandantes potenciales puesto que acudirían a la Universidad debido que tiene prestigio y calidad al ofrecer sus servicios.

Al igual que lo anterior en la pregunta: ¿qué opinión le merece el Servicio de Consultoría Empresarial brindado por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño?, los encuestados afirman que es muy adecuado y demasiado adecuado para su empresa en un 83% (ver anexo W), sin duda alguna nos confirma nuevamente que la Unidad de Consultoría Empresarial es una buena opción para las empresas.

Para concluir, el potencial a demandar el servicio está demostrado primero por la opinión favorable que los empresarios tienen del Servicio de Consultoría Empresarial brindado por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, segundo por el convencimiento en la contratación de este servicio y tercero por la gran expectativa a que ello demanda, estos tres escenarios hacen que el servicio de consultoría empresarial se perciba como una necesidad latente entre las empresas de la ciudad a la cual se esta dispuesto a satisfacer plenamente y con calidad.

---

<sup>21</sup> CÁMARA DE COMERCIO, Op. Cit.

**3.2.3 Proyección de la demanda.** Para la proyección de la demanda se tuvo en cuenta el crecimiento porcentual de empresas en el Municipio de Pasto, según el anuario estadístico para el 2008 de la Cámara de Comercio.

Cuadro 1. Proyección de la demanda

Período	Demanda Potencial de Empresas	Crecimiento porcentual anual empresas	Demanda proyectada
1 (2011)	7.240	6%	7.674
2 (2012)	7.674	6%	8.135
3 (2013)	8.135	6%	8.623
4 (2014)	8.623	6%	9.140
5 (2015)	9.140	6%	9.689

**a. Proyección de la demanda por área de la empresa.** De igual manera como se obtuvo la demanda anterior, la demanda por producto se obtiene teniendo en cuenta los resultados de la encuesta por área de la empresa, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 2. Proyección de la demanda por área de la empresa

ÁREA	2011	2012	2013	2014	2015
FINANZAS	1349	1430	1515	1606	1703
ADMINISTRACIÓN	1287	1364	1446	1533	1625
MERCADEO	1178	1249	1324	1403	1488
CONTABILIDAD	1008	1068	1132	1200	1272
TALENTO HUMANO	806	855	906	960	1018
DESARROLLO EMPRESARIAL	465	493	523	554	587
PRODUCCIÓN	434	460	488	517	548
IMPUESTOS	403	427	453	480	509
COMPRAS	310	329	348	369	391

Las áreas encontradas en el anterior cuadro muestran el orden de necesidad de consultoría empresarial, para los empresarios es urgente la consultoría en el área de Finanzas, en segundo lugar, el área administrativa y en tercer lugar, el área de mercadeo, siendo estas tres áreas en las que centraremos mayor atención para los estudios posteriores.

### 3.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA

**3.3.1 Características de los principales productores y tipo de mercado en el cual se desenvuelve el servicio.** El siguiente cuadro muestra las 24 empresas presentes en Pasto, dedicadas a la prestación del servicio de Consultoría Empresarial.

Cuadro 3. Empresas consultoras y asesoras en Pasto

<b>EMPRESAS CONSULTORAS Y ASESORAS EN PASTO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Asesorías administrativas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hernán Arévalo Zambrano</li> <li>• Ximena bravo Ibarra</li> <li>• Consultoría Integral Estratégica CLIC</li> <li>• Cooperativa Interwork</li> </ul>	4
<b>Asesorías económicas, administrativas, tributarias y contabilidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramos Pasto</li> <li>• Acero Auditores y Asesores E U</li> <li>• ASIN Asesorías Integrales de Nariño</li> </ul>	3
<b>Asesorías activos fijos, cooperativas, gerenciales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GMF auditores y asesores</li> </ul>	1
<b>Asesorías en gestión humana:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• G y T Gestión y Talento</li> </ul>	1
<b>Asesorías en Impuestos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DIAN</li> </ul>	1
<b>Asesorías financieras:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extradinero</li> <li>• Fundación Social Red Tejar</li> <li>• Inversiones Rentables Winston Portillo</li> </ul>	3
<b>Asesorías publicitarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GIZ publicidad</li> <li>• H Díaz publicidad</li> </ul>	2
<b>Asesorías socioeconómicas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jehidy Dayana Sánchez Moreno</li> <li>• CONFFYS</li> <li>• Efectivos AI</li> <li>• Activos LTDA</li> <li>• Grupo Proactivo LTDA</li> <li>• Hugo Andrés Maya Sarasty</li> <li>• Servisuministros Gestión Empresarial</li> <li>• SISCONT</li> <li>• Zarama y Asociados Consultores S.A</li> </ul>	9
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>24</b>

Cada una de estas 24 empresas, por lo general prestan el servicio de consultoría empresarial, especializado en una sola área como contabilidad,

finanzas, publicidad, administración o gestión humana. Ninguna de ellas cuenta dentro de su talento humano con estudiantes, lo cual le da un pensamiento más fresco e innovador al servicio de consultoría. Estas empresas tienen en general un número de trabajadores menor o igual a 10, lo que las define como relativamente micro y pequeñas desde el punto de vista del empleo.

Lo anterior brinda a la Unidad de Consultoría Empresarial en proyecto, una ventaja competitiva, ya que contará con un paquete completo de servicios, el cual satisfará las necesidades de las empresas usuarias, obteniendo el servicio de manera diferente de lo que ofrece el mercado, además de esto será una Unidad de Consultoría Empresarial que buscará el desarrollo de la región, le dará la posibilidad a los estudiantes para que tomen experiencia, y a la empresas les garantizará la calidad del servicio, mejorando sus utilidades y su posicionamiento en el mercado, con mayor capacidad para competir.

La competencia directa a la Unidad de Consultoría Empresarial es la empresa GMF auditores y asesores, ya que es la única en Pasto que presenta un paquete más integral de servicios para empresas. Pero aún es diferente, ya que su fuerte son las finanzas y la contabilidad, y la presente Unidad en proyecto ofrecerá servicios en las áreas de Talento humano, Proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección, Control), Marketing, Estructura Organizacional, Finanzas y Contabilidad, entre otras.

**3.3.2 Oferta.** Tomando como base los resultados encontrados en la encuesta realizada, más específicamente en la pregunta: ¿Ha utilizado alguna vez servicios de Consultoría Empresarial?, donde la respuesta es que el 2% de las empresas encuestadas expresan que siempre y a veces utilizan servicios de consultoría empresarial (ver anexo P), se puede concluir que este 2% equivale a aproximadamente a 210 empresas las cuales constituyen la oferta de las 24 empresas de consultoría empresarial existentes en la ciudad de Pasto.

**3.3.3 Proyección de la oferta.** Para el cálculo de la proyección de la oferta se tomó el índice de crecimiento porcentual de las empresas en Pasto, el cual es del 6% anual según el anuario estadístico para el 2008 de la Cámara de Comercio<sup>22</sup>, como se indica el siguiente cuadro.

---

<sup>22</sup> CÁMARA DE COMERCIO, Op. Cit.

Cuadro 4. Proyección de la oferta

Período	Oferta empresas	Crecimiento porcentual anual empresas	Oferta proyectada
1 (2011)	210	6%	223
2 (2012)	223	6%	236
3 (2013)	236	6%	250
4 (2014)	250	6%	265
5 (2015)	265	6%	281

### 3.5 ANÁLISIS DE PRECIOS

Para determinar el precio del servicio de consultoría es indispensable aclarar que la Universidad de Nariño no es ente con ánimo de lucro, ya que es una institución pública de Educación Superior, en este caso cumple con tres objetivos misionales que son la Formación Académica, la Investigación y la Proyección Social, para el caso de la unidad de Consultoría de la Universidad la ubicaríamos dentro del objetivo misional Proyección Social, por el cual la universidad está dispuesta a prestar los servicios a las empresas que no tiene capacidad de pago sin costo, pero a empresas con capacidad de pago se ofrece los productos con dos criterios básicos: los precios bajos y mayor valor agregado.

El precio de hora consultoría estándar en la Universidad está determinado así:

- 1 hora consultoría empresarial independiente \$100.000
- 1 hora consultoría empresarial cátedra postgrado sin concurso \$54.000
- 1 hora consultoría empresarial cátedra postgrado por concurso \$44.000
- 1 hora consultoría empresarial cátedra pregrado \$20.450<sup>23</sup>

Para efectos de esta investigación se tomara el valor de una hora consultoría empresarial cátedra pregrado \$20.450, mas el incremento por concepto de aporte a la seguridad social del 51.848%, siendo esta la mas económica para ofrecer a las empresas usuarias.

**3.5.1. Segmentación del mercado.** Antes de pasar a realizar el análisis de precios es importante definir el segmento de mercado al cual está dirigida la Unidad de Consultoría.

El segmento de mercado son las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del Municipio de Pasto, el cual según el anuario estadístico para el

<sup>23</sup> Fuente. Carlos Arturo Ramírez. Director programa de Administración de Empresas, Universidad de Nariño. Mayo de 2010.

2008 de Cámara de Comercio ascienden a 10.493 empresas con registro mercantil.<sup>24</sup>

**3.5.2 Mercado objetivo.** Está determinado por tres factores tales como ser pequeña y mediana empresas, según el anuario estadístico son 361 pequeñas y 34 medianas empresas, para un total de 395; tener en su nómina laboral entre 11 y 50 trabajadores; los activos totales deben ser mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos legales vigentes para las pequeñas empresas y entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos legales vigentes para mediana empresa. Otro factor importante es el análisis mediante los volúmenes de venta anual de estas empresas y serán tenidos en cuenta según el producto que ellos requieran comprar.

En este mercado objetivo no se tienen en cuenta las microempresas puesto que estos productos son costosos con relación a su volumen de ventas, de igual manera las grandes empresas no hacen parte del mercado objetivo, pues existen muy pocas, pero en el caso de hacer contratos para prestación de estos servicios se entrara a analizar factores como el volumen de ventas, número de trabajadores, activos fijos y según esto determinar los costos de los productos y negociar los precios.

**3.5.3 Precios.** Para determinar los precios de cada uno de los productos que se desea ofrecer, se realizó un sondeo con entrevista a 12 docentes de la Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas y 5 empresas consultoras de Pasto, luego se sacó promedios de cada uno de los productos, como se presenta en el siguiente cuadro.

---

<sup>24</sup> CAMARA DE COMERCIO. Anuario Estadístico 2008, Op. Cit. 19

Cuadro 5. Precios productos

Producto	Valor estimado por cada producto	Gastos de Admon. UDENAR	Precio
Descripción de cargos, funciones y perfiles.	6.250.000	14%	7.125.000
Evaluación de desempeño.	5.000.000	14%	5.700.000
Procesos de selección de personal.	3.600.000	14%	4.104.000
Cultura organizacional. (Diagnóstico, capacitación y clima organizacional)	10.000.000	14%	11.400.000
Mezcla de mercadeo (Precio-Producto-Plaza-Promoción)	5.000.000	14%	5.700.000
Investigación de Mercado	13.000.000	14%	14.820.000
Montaje Sistema contable	15.000.000	14%	17.100.000
Rediseño Organizacional	10.000.000	14%	11.400.000
Diseño de manual de procesos y procedimientos	8.000.000	14%	9.120.000
Implementación Sistema de Gestión de Calidad	20.000.000	14%	22.800.000
Planeación Estratégica (consultoría)	7.000.000	14%	7.980.000
Procesos de Cambio (consultoría)	5.000.000	14%	5.700.000
Planes de Negocios (creación de empresa)	30.000.000	14%	34.200.000
Gestión por competencias (diseño)	5.000.000	14%	5.700.000

**3.5.4 Proyección de precios.** La proyección de los precios se realiza para cinco periodos contados a partir del año 2011a 2015, esta proyección se basó en el índice de precios al consumidor durante los últimos cinco años, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Índice de precios al consumidor

Año	Tasa de inflación (%)
2005	4.85
2006	4.48
2007	5.69
2008	7.67
2009	2
<b>SUMATORIA</b>	<b>24.7</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.9</b>

Cuadro 7. Proyección de precios

Producto	IPC	Proyección de precios por producto				
		2011	2012	2013	2014	2015
Descripción de cargos, funciones y perfiles	4,9%	7.125.000	7.474.125	7.840.357	8.224.535	8.627.537
Evaluación de desempeño	4,9%	5.700.000	5.979.300	6.272.286	6.579.628	6.902.029
Procesos de selección de personal	4,9%	4.104.000	4.305.096	4.516.046	4.737.332	4.969.461
Cultura organizacional (Diagnóstico, capacitación y clima organizacional)	4,9%	11.400.000	11.958.600	12.544.571	13.159.255	13.804.059
Mezcla de mercadeo (Precio-Producto-Plaza-Promoción)	4,9%	5.700.000	5.979.300	6.272.286	6.579.628	6.902.029
Investigación de Mercado	4,9%	14.820.000	15.546.180	16.307.943	17.107.032	17.945.277
Montaje Sistema contable	4,9%	17.100.000	17.937.900	18.816.857	19.738.883	20.706.088
Rediseño Organizacional	4,9%	11.400.000	11.958.600	12.544.571	13.159.255	13.804.059
Diseño de manual de procesos y procedimientos	4,9%	9.120.000	9.566.880	10.035.657	10.527.404	11.043.247
Implementación de Gestión de Calidad	4,9%	22.800.000	23.917.200	25.089.143	26.318.511	27.608.118
Planeación Estratégica (consultoría)	4,9%	7.980.000	8.371.020	8.781.200	9.211.479	9.662.841
Procesos de Cambio (consultoría)	4,9%	5.700.000	5.979.300	6.272.286	6.579.628	6.902.029
Planes de Negocios (creación de empresa)	4,9%	34.200.000	35.875.800	37.633.714	39.477.766	41.412.177
Gestión por competencias (diseño)	4,9%	5.700.000	5.979.300	6.272.286	6.579.628	6.902.029

### 3.6 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO

El servicio de Consultoría, por sus mismas características de intangibilidad no se podrá ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, tampoco podrá ser almacenado, ni colocado en un mostrador para ser adquirido y llevado por el comprador.

Por esta razón el medio de distribución del servicio de Consultoría será de longitud cero ya que se prestará y consumirá al mismo tiempo, en otras palabras, su prestación y consumo serán actividades inseparables. La Unidad de Consultoría no utilizará intermediarios, su canal será directamente entre la Unidad y la empresa que solicite el servicio.

Utilizará la forma más restrictiva de la cobertura del mercado que es la distribución exclusiva, que significa que tendrá solo un distribuidor en un área determinada, ya que los usuarios tendrán que buscar o trasladarse a ese único sitio para adquirir el servicio de Consultoría.

La distribución del servicio de Consultoría Empresarial se enfocará en las siguientes áreas:

- **Reducción al mínimo de tiempo de espera.** Reducir el mínimo de tiempo que la empresa usuaria espera recibir el servicio de Consultoría Empresarial. Este es un factor clave en el mantenimiento de la calidad del servicio.
- **Administración de la capacidad del servicio.** Cuando no se tenga capacidad para satisfacer la demanda, se deberá rechazar algunas posibles empresas usuarias y reducir el número de servicios prestados.

**3.6.1 Descripción de los canales de distribución del servicio, empleados por las empresas existentes.** Las empresas existentes en el mercado utilizan el canal de distribución de longitud cero nombrado en el punto 3.6, ya que la empresa interesada en el servicio se acerca a estas para dar a conocer sus dificultades o falencias, en las cuales quiere que le brinden una guía para la mejora de sus actividades. No utilizan intermediarios, su canal es directamente entre la empresa y el consumidor.

Una vez que se acerca la empresa usuaria y se conoce la necesidad de esta, el oferente procede a elaborar la estructura de precios y los formatos para el análisis de prestación del servicio, considerando algunos factores como son: contrato, empresa usuaria, precio de materiales, talento humano, tiempo que se invertirá en la prestación del servicio, entre otros.

Al concluirse las etapas anteriores se establece el convenio formal mediante la firma compromiso de aceptación del contrato de prestación del servicio por ambas partes.

Estas empresas tienen un solo punto donde se va a solicitar el servicio de consultoría empresarial, lo que quiere decir que utilizan el tipo de distribución exclusiva.

**3.6.2 Ventajas y desventajas de los canales empleados.** Una ventaja que se puede observar es el contacto directo entre el prestador del servicio y la empresa cliente, lo cual facilita una adaptación más rápida para los cambios de la situación del servicio.

## 4. ESTUDIO TÉCNICO

A partir del estudio técnico vamos a determinar el tamaño óptimo de la Unidad de consultoría, su localización, así como, los equipos necesarios, las instalaciones y la organización que se requiera para la prestación del servicio.

En otras palabras, se va a definir dónde, cuándo, cuánto y cómo se organizará el funcionamiento y operatividad de la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño.

### 4.1 TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN

#### 4.1.1 Factores que determinan el tamaño de la instalación donde funcionará la unidad de consultoría

**a. Tamaño del mercado.** El tamaño del mercado para la Unidad de Consultoría está determinado por las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. El mercado objetivo son las pequeñas y medianas empresas.

**b. Programa para prestación del servicio de consultoría.** La capacidad instalada para la prestación del servicio de consultoría se aumentará gradualmente dependiendo de la demanda de los empresarios que estén interesados en los servicios que se prestan, y una vez se hayan estandarizado los procesos y tiempos dedicados a la realización de una consultoría, para esto se tienen unas consideraciones en cuanto a las horas/profesional o estudiantes practicantes y egresados pasantes que se está en capacidad de atender a la semana durante el primer periodo o semestre.

- Profesional Académico que ocupará el proyecto (Coordinador con carga de 8 horas semanales): 1
- Secretario Técnico: 1
- Profesionales académicos (con carga de 4 horas semanales) : 2
- Estudiantes practicantes: 13
- Estudiantes pasantes: 5
  
- Total talento humano: 22
- Talento humano directo: 21
  
- TH directo (Estudiantes y secretario técnico): 14 practicantes y secretario técnico x 4 horas día = 56 HH/día, 5 pasantes x 8 horas día = 40 HH/día
- 96 HH/día x 5 días semana = 480 HH/semana
- TH directo (profesionales académicos descarga 4 hrs. semanales): 2 personas x 4 horas semana = 8 HH/semana

- Considerando 15% de utilización en faltas, permisos, incapacidad o capacitación.
- $(488 \times 0.85)/21 = 19.7$  HH/semana laboradas en promedio por cada 21 colaborador
- Se trabajarán 180 días al año

**4.1.2 Localización del proyecto.** Para determinar la localización de la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño se ha subdividido en dos partes: Macrolocalización y Microlocalización, los cuales se muestran en detalle en los siguientes dos apartados

**a. Macrolocalización.** La Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño quedará situada dentro del departamento de Nariño y específicamente en la Ciudad de Pasto como se presenta a continuación:

**Ciudad:** San Juan de Pasto

**Nombre del Municipio:** Municipio de San Juan de Pasto

**Nit del Municipio:** 891280000-3

**Código DANE del Municipio:** 52001

**Gentilicio del Municipio:** Pastuso

- **Descripción Física del Municipio.** El Municipio de Pasto, capital del Departamento de Nariño, se encuentra ubicado al sur de Colombia, tiene una extensión de 1.128, 4 KMs<sup>2</sup>., el área urbana es de 26.4 KMs<sup>2</sup>, una población según DANE 2005 de 383.846 habitantes, de los cuales el 89.72% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 10.28% en los 15 corregimientos que conforman el sector rural del municipio.

- **Datos geográficos.** Según el DANE del año 2005, la población del municipio de Pasto es de 383.846, los cuales el 46,9% son hombres y el 53,1% mujeres, se encuentra localizado al sur oriente del país, limitando al norte con los municipios de Florida, Chachagui y Buesaco; al sur con Tangua, Funes y el Departamento del Putumayo, al occidente con Tangua, Consacá y Florida, al oriente con el Departamento del Putumayo.

- **División político-administrativa.** La ciudad de Pasto está dividida en 12 comunas dentro de la cabecera municipal y 15 corregimientos con sus respectivas veredas.

- **Economía.** Sus habitantes, en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, Los establecimiento se distribuyen así: el 13,6% se dedican a la industria; el 56,6% a comercio; el 28,6% a servicios y el 1,3% a otra actividad; destacándose el procesamiento de alimentos, bebidas y artesanías.

El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630 Ha, trigo 500 Ha, frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.

- **Transporte Público en Taxi.** Puede ser individual y colectivo, aunque este último en Pasto no está regulado por las autoridades. Se considera un modo de transportarse que se utiliza incipientemente y que debe tenerse en cuenta y estudiar la posibilidad de reglamentar su servicio.

- **Transporte Colectivo en Buses.** Es el modo más utilizado. En Pasto, el servicio se presta con vehículos tipo bus y buseta, con capacidades entre 70 y 36 personas respectivamente incluyendo los pasajeros que van de pie; el parque automotor lo conforman 469 unidades distribuidos en 21 rutas.

- Comparativamente, es el modo que más pasajeros mueve con menor cantidad de vehículos y el que menor área ocupa por pasajero movilizado. Por tanto se considera el modo más apropiado para el transporte de pasajeros dadas las características de la red vial arbórea, más no en el área central donde las especificaciones viales no permiten una maniobrabilidad eficiente de este tipo de vehículos.

- **Tránsito Regional.** Pasto por su situación geográfica y ser el centro comercial y administrativo más importante del sur occidente colombiano, soporta un elevado y creciente flujo de tránsito proveniente de Ecuador, de otros municipios del departamento y del resto del País.

- **Insumos: tecnología y equipos.** En cuanto a los insumos y suministros que se utilizaran para el funcionamiento de la Unidad de Consultoría Empresarial, la Ciudad de Pasto cuenta con un sinnúmero de comercializadoras dedicadas a la venta de equipos de informática, software, hardware, de comunicaciones de última tecnología además de ser de buena calidad también cumplen con los requisitos mínimos de garantía y legalidad. En cuanto a muebles y quipos y papelería, también encontramos gran variedad a buenos precios y de la mejor calidad.

## **b. Microlocalización**

**Nombre de la Institución:** Universidad de Nariño

**Nit. de la Institución:** 800118954-1

Para determinar la sede de la Universidad de Nariño donde funcionará la Unidad de Consultoría, se utilizó el método cualitativo por puntos, el cual determinó los resultados indicados en el siguiente cuadro.

Cuadro 8. Microlocalización

Factor relevante	Peso asignado	Universidad de Nariño - Centro		Universidad de Nariño - Torobajo		Universidad de Nariño - VIPRI	
		calificación	Calificación ponderada	calificación	Calificación ponderada	calificación	Calificación ponderada
Proximidad al mercado (MIPYMES)	20%	8	1,6	5	1	5	1
Mano de obra disponible (Profesionales Académicos y Estudiantes)	20%	5	1	9	1,8	5	1
Disponibilidad de herramientas informáticas y Software	20%	2	0,4	9	1,8	2	0,4
Disponibilidad de Espacios físicos	20%	2	0,4	9	1,8	2	0,4
Cercanía centro de la ciudad	15%	8	1,2	2	0,3	6	0,9
Costo de funcionamiento	5%	1	0,05	2	0,1	8	0,4
<b>Puntuación total</b>			<b>4,65</b>		<b>6,8</b>		<b>4,1</b>

De acuerdo al método cualitativo por puntos analizado en el cuadro 8, el lugar escogido para la instalación de la Unidad de Consultoría Empresarial es la Sede Torobajo de la Universidad de Nariño, el cual se hace necesario realizar la gestión para la adecuación y funcionamiento de la misma.

Una de las razones más importantes por el cual la sede de la Unidad debe ser Torobajo, es por el espacio físico, dado que el plan de ordenamiento de la Universidad, en la Sede Centro y VIPRI ya no existen espacios disponibles, sin embargo, en la sede Torobajo y por motivo de la construcción del nuevo edificio donde funcionarán las aulas de informática de toda la Universidad (Fuente: Diego de La Cruz, Funcionario Planeación. 2010) quedarán espacios disponibles.

De igual forma, en la sede Torobajo se facilita la disponibilidad de la mano de obra, debido que los programas, profesionales académicos y estudiantes que se incluyen en el proyecto se desempeñan en esta sede.

Cabe resaltar que la disponibilidad de software a utilizarse para los procesos a que aquí se lleven a cabo, se encuentran en la sede Torobajo lo

que facilita su utilización y beneficio mutuo entre las unidades existentes, como la Unidad de Emprendimiento con la Unidad de Consultoría Empresarial.

Por lo tanto se considera que el espacio adecuado y apropiado para el funcionamiento de la Unidad de Consultoría Empresarial es conjuntamente con el laboratorio empresarial, ya que ofrece varias ventajas como fácil accesibilidad, manejo de software existente, espacios adecuados, entre otras. Además, este espacio se convierte en el más opcionado dado que se encuentra en proyecto el convertirlo en un centro inteligente de TIC's, con mas software y equipos, situándolo en red con todo el mundo (nivel regional, nacional e internacional), que sirva de observatorio empresarial y generador de información socioeconómica a nivel regional, al mismo tiempo que apoya la academia, la investigación, la consultoría empresarial y el desarrollo institucional a nivel interno de la Universidad<sup>25</sup>.

## **4.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO**

**4.2.1 Análisis del proceso y normatividad para la creación de la unidad de consultoría empresarial.** En la Universidad de Nariño, cuando se trata de la creación de un ente, unidad académica, unidad académica-administrativa, centros, entre otros; se requiere realizar el siguiente procedimiento:

- Por parte de los interesados se hace la propuesta al Consejo de Facultad, en este caso a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en la que se solicite estudiar la viabilidad para la creación de la Unidad de Consultoría Empresarial.
- El Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, mediante Proposición, presenta ante el Consejo Académico la propuesta de creación de la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño.
- El Consejo Académico mediante Acuerdo, y citando la normatividad al interior de la universidad, procede a aprobar la propuesta.
- Cuando se requiere de financiación inicial, en el caso de la Unidad de Consultoría es importante el análisis financiero y jurídico por parte de presupuesto, jurídica y planeación de la universidad, para finalmente obtener la aprobación por parte del Consejo Superior de la Universidad de Nariño.

---

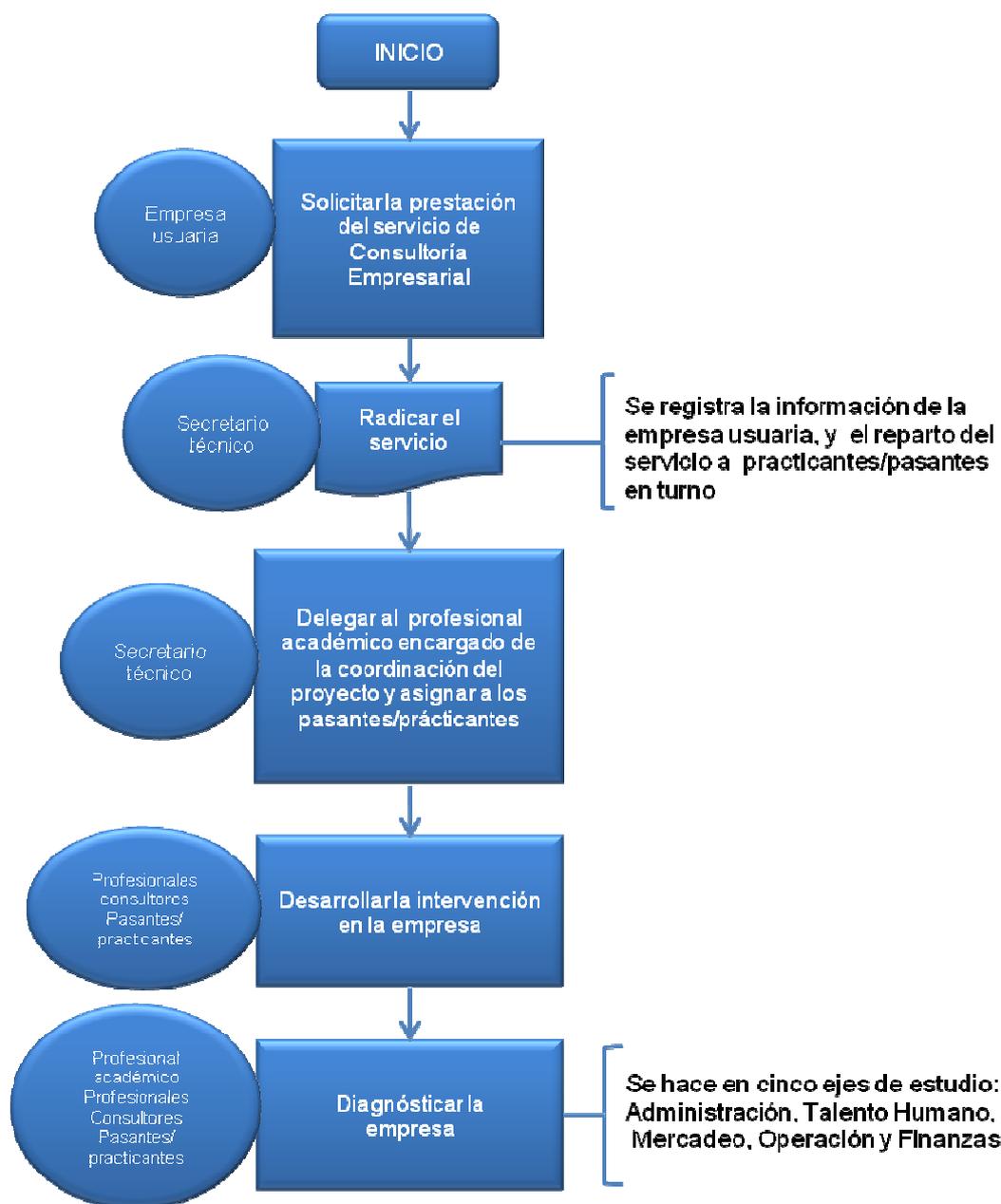
<sup>25</sup> Fuente. Carlos Arturo Ramírez. Director programa de Administración de Empresas, Universidad de Nariño. Mayo de 2010.

- Como principal condición de la unidad de consultoría es su autofinanciación, una vez aprobado la coordinación de la Unidad deberá promover y ofrecer los productos, de tal manera que permita su venta, la gestión de proyectos, la cooperación interinstitucional, la realización de convenios, contratos y demás, a fin de que esta unidad sea autosostenible, y que a la vez, cubra totalmente con los gastos por concepto de administración.

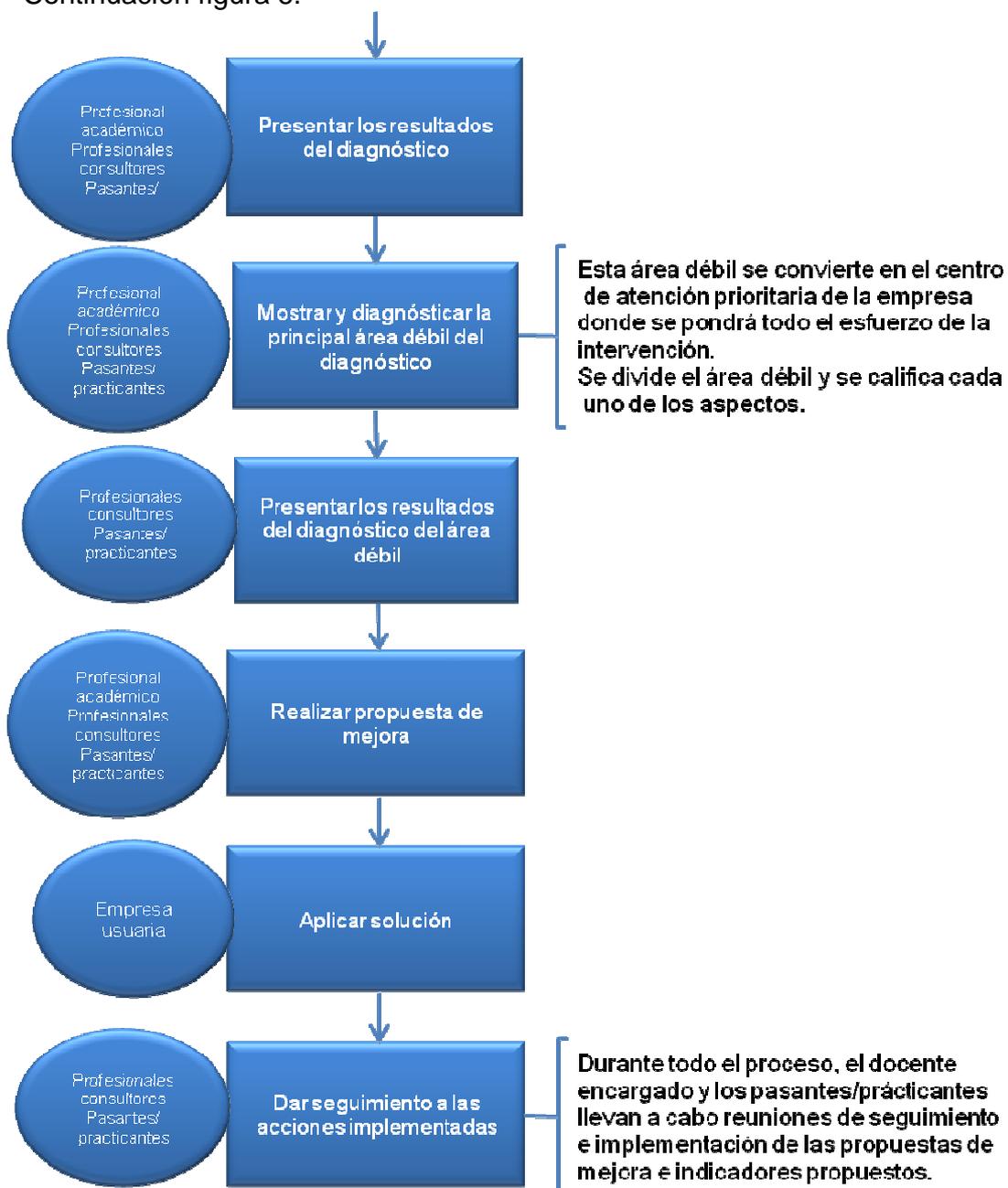
- Con las utilidades que se genere, se cubrirá con la prestación de servicios a las empresas que no poseen capacidad de pago (microempresas) interesadas en los productos.

**4.2.2 Análisis del proceso de prestación del servicio de consultoría empresarial.** El procedimiento que se llevará a cabo para la prestación del servicio de consultoría será el mostrado en la figura 6.

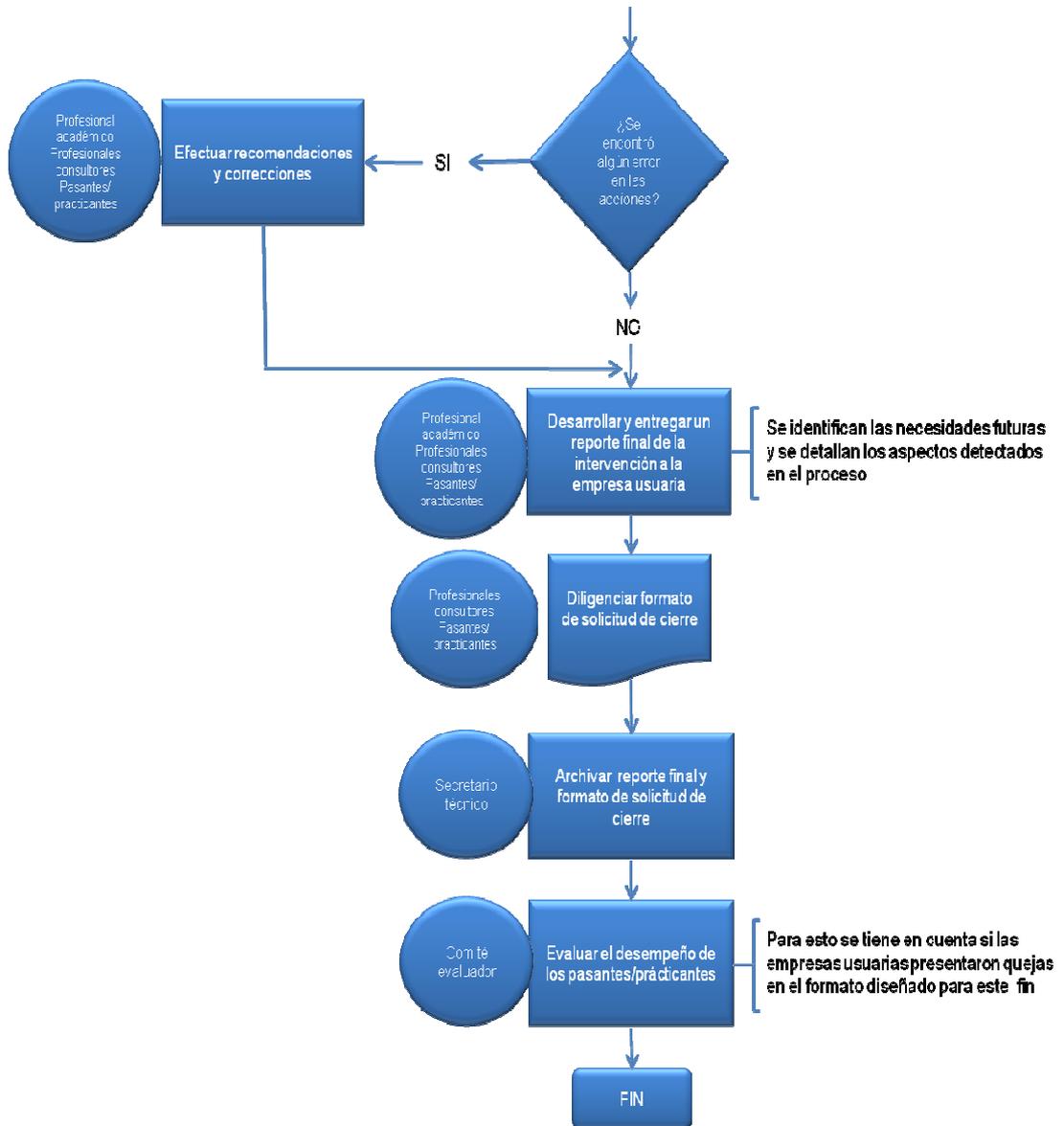
Figura 6. Procedimiento del servicio de consultoría empresarial



Continuación figura 6.



Continuación figura 6.



**4.2.3 Herramientas y equipo de oficina.** En el momento de decidir sobre la compra de herramientas y equipo necesaria para la prestación del servicio de consultoría empresarial, se tienen en cuenta una serie de factores que afectan directamente la elección. La mayoría de la información que es necesaria recabar será útil en la comparación de varios equipos y también es la base para realizar una serie de cálculos y determinaciones posteriores.

La capacidad de las herramientas y de los equipos de oficina será las que se muestran a continuación.

#### **a. Computador**

- **Funciones:** recibir y procesar datos para convertirlos en información útil, ejecutar programas, guardar información.
- **Componentes:** Procesador I3-530 293.3Mhz, torre Mini Tower, disco duro 320 SATA2, memoria DDR, Tarjeta Madre Board Intel A,V,R, procesador I3-530 293.3Mhz, Monitor 18.5, Teclado USB, mouse USB, Tarjeta de Red Inalámbrica LINKSYS WIRELESS-N PCI compatible con B y G, Tarjeta de Sonido y video integrada, Unidad de DVD-RW SATA 22X, Car Reader 6 en 1, Garantía Mínima de un año. (con posibilidad de expansión a 3 años), Sistema Operativo Windows 7 (Starter).
- **Capacidad:** Disco duro de 250 Gigas Satall, memoria de 2GB.
- **Área de trabajo:** 725,9 cms<sup>2</sup> (17 cms. de ancho x 42,7 cms. de largo x 37 cms. de alto).
- **Precio:** \$ 1.400.000
- **Marca:** Hewlett-Packard

#### **b. Impresora**

- **Funciones:** Escáner, copiadora e impresora.
- **Componentes:** Equipo multifunción, tamaño de hoja: oficio A4, B5,A5, A6, medio carta, resolución óptima en color: 5760 x 1440 dpi, conectividad estándar: USB 2.0. Características adicionales: Inyector de tinta color.
- **Área de trabajo:** 840 cms<sup>2</sup> (42 cms. de largo x 24 cms. de ancho x 20 cms. de alto)
- **d. Peso:** 5.7 Kg.
- e. Capacidad:** 32 páginas por minuto.
- f. Precio:** \$ 324.000.
- g. Marca:** EPSON

#### **c. Fax**

- **Funciones:** Transmisión y recepción de documentos mediante la red telefónica.
- **Componentes:** Impresión inyección de tinta, 320 boquillas, Carta, Oficio, papel común, alimentador automático de 20 pág. Carta, 10 pág Oficio, resolución de 600 x 600, alimentador automático, ultra-alta calidad (UHQ) de impresión de imagen, motor de inyección de tinta.

- **Área de trabajo:** 600 cms<sup>2</sup> (40 cms. de ancho x 25 cms. de largo x 15 cms. de alto).
- **Capacidad:** 1.33 copias por minuto, 120 pág. de memoria de recepción.
- **Precio:** \$ 299.000
- **Marca:** Canon JX300

#### d. Sala de juntas

- **Función:** Permite apoyarse para compartir información.
- **Componentes:** Una mesa, 6 sillas.
- **Área de trabajo:** 1.89 mtr<sup>2</sup> (2.10 mtrs. de largo x 0.90 mtrs. de alto)
- **Capacidad:** 6 personas.
- **Precio:** \$ 600.000

#### e. Escritorio de oficina

- **Función:** Herramienta de trabajo que sirve de soporte para realizar las actividades de trabajo.
- **Componentes:** En madera.
- **Área de trabajo:** 1.77 m<sup>2</sup> (1.28 m de largo x 49 cm de ancho x 74 cm de alto)
- **Capacidad:** 1 persona
- **Precio:** \$ 150.000

#### f. Mesas para computador

- **Función:** Herramienta de trabajo que sirve de soporte para realizar las actividades de trabajo.
- **Componentes:** En madera.
- **Área de trabajo:** 1.77 m<sup>2</sup> (1.28 m de largo x 49 cm de ancho x 74 cm de alto)
- **Capacidad:** 1 persona
- **Precio:** \$ 80.000

#### g. Sillas

- **Función:** Herramienta de trabajo que sirve de soporte para realizar las actividades de trabajo.
- **Componentes:** Tapizadas en paño.
- **Área de trabajo:** 0.30 m<sup>2</sup> (55 cms. de largo x 55 cms. de ancho x 82 cm de alto x 50 cms. de alto del asiento)
- **Capacidad:** 1 persona
- **Precio:** \$ 50.000

#### h. Archivador

- **Función:** Almacenar y organizar la papelería.
- **Componentes:** 4 cajones
- **Área de trabajo:** 3.120 cm<sup>2</sup> (140 cm de alto x 52 cm de frente x 60 cm de profundidad)

- **Precio:** \$ 180.000

**i. Caja papel carta**

- **Función:** Para imprimir y fotocopiar.
- **Componentes:** 10 resmas, cada resma 500 hojas
- **Área de trabajo:** 603,22 cm<sup>2</sup> (21.59cm x 27.94cm)
- **Precio:** \$ 79.000
- **Marca:** REPROGRAF

**j. Caja papel oficio**

- **Función:** Para imprimir y fotocopiar.
- **Componentes:** 10 resmas, cada resma 500 hojas
- **Área de trabajo:** 767,74 cm<sup>2</sup> (21,59 cm por 35,56 cm)
- **Precio:** \$ 102.000
- **Marca:** REPROGRAF

Cabe anotar que el Laboratorio Empresarial, se proyecta convertirlo en el Centro inteligente de TIC's de la FACEA (ver punto 5.1.2.2), cuenta con los equipos y herramientas de oficina anteriormente mencionados. En el caso de la prestación de los servicios especializados cuenta con los diferentes softwares para poder procesar y manejar la información de una manera más ágil y rápida, como son: Balanced Scorecard, PLAN DE NEGOCIOS Corporación Bucaramanga Emprendedora, Simulador empresarial, *SIIGO*, *EVIEW*S, *SUAQUE*, *MACGLABE* y las Matrices de mercadeo para análisis de investigación de mercado (ver punto 4.1.3).

La Unidad de Consultoría Empresarial aprovechará los equipos y herramientas de oficina, así como también los softwares con los que cuenta el Centro información y la comunicación C-TIC's en donde esta funcionará.

**4.2.4 Distribución de la instalación.** El espacio donde funcionará la Unidad de Consultoría Empresarial estará conformado por varias mesas de trabajo, en las que se incluye la del secretario técnico y una oficina para el Coordinador de la Unidad. Además contará con una sala de juntas donde se realizarán reuniones tanto del Comité Directivo, como de profesionales académicos, estudiantes practicantes, egresados pasantes y representantes de las empresas que soliciten el servicio, para la correspondiente toma de decisiones. Este espacio cuenta con un área de 196,8 m<sup>2</sup> (16,4 m de largo x 12 m de ancho)<sup>26</sup>. La distribución de la instalación se indica en la figura 7.

**4.2.5 Organización de la unidad.** La estructura administrativa de la Unidad de Consultoría Empresarial estará conformada de la siguiente manera:

---

<sup>26</sup> Fuente. Presente investigación

Órganos de dirección:

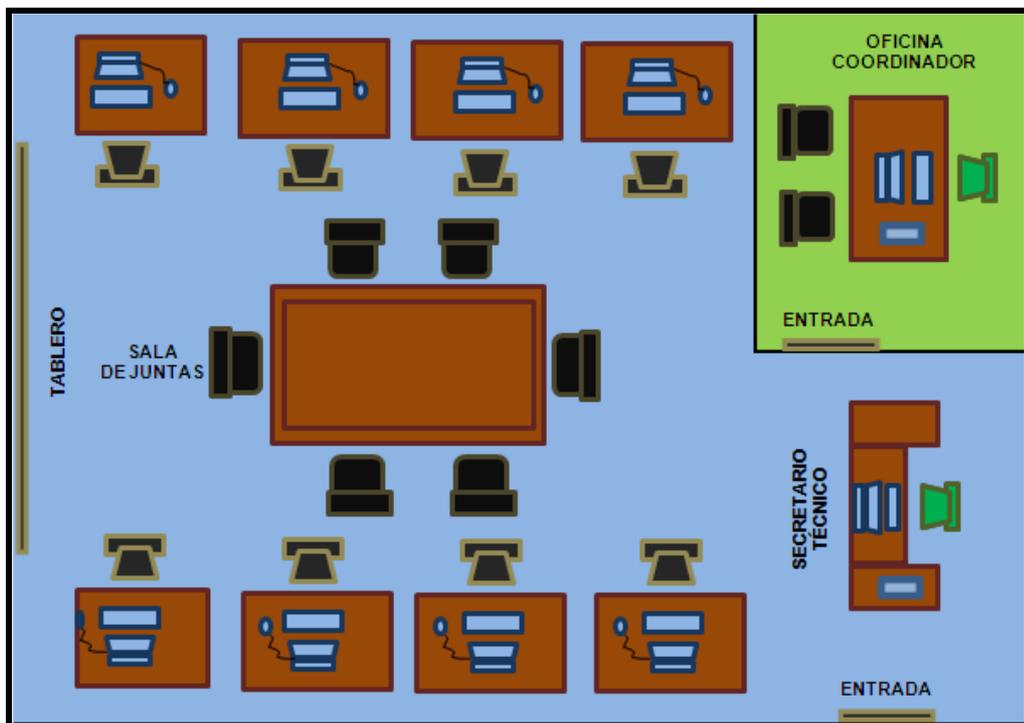
- Comité directivo
- La dirección

Órganos operativos:

- Equipo de profesores asociados a la Unidad
- Equipo de estudiantes adscritos a la Unidad

El Comité Directivo estará conformado por el decano de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, quien lo presidirá, el coordinador de la Unidad, dos representantes de los profesores vinculados a la Unidad y dos representantes de los estudiantes adscritos a la unidad.

Figura 7. Distribución de la instalación de la Unidad de Consultoría Empresarial



El Comité Directivo tendrá las siguientes funciones:

- Velar por el cumplimiento de los objetivos, propósitos y funciones de la Unidad.
- Trazar las políticas académico-administrativas para la Unidad.
- Aprobar los planes de desarrollo propuestos por el director y otras instancias.
- Establecer los cambios pertinentes en la estructura organizacional según vaya desarrollándose la Unidad.

- Apoyar en la gestión de acuerdos y convenios que garanticen la viabilidad de la Unidad.

La coordinación de la Unidad estará a cargo de un Docente tiempo completo u hora cátedra adscrito al programa de Administración de Empresas, con experiencia y formación en consultoría empresarial. El docente designado como coordinador de la Unidad, tendrá una descarga académica de ocho horas semanales, sin que ello impida la asignación de otras asignaturas en el semestre.

El coordinador de la Unidad tendrá las siguientes funciones:

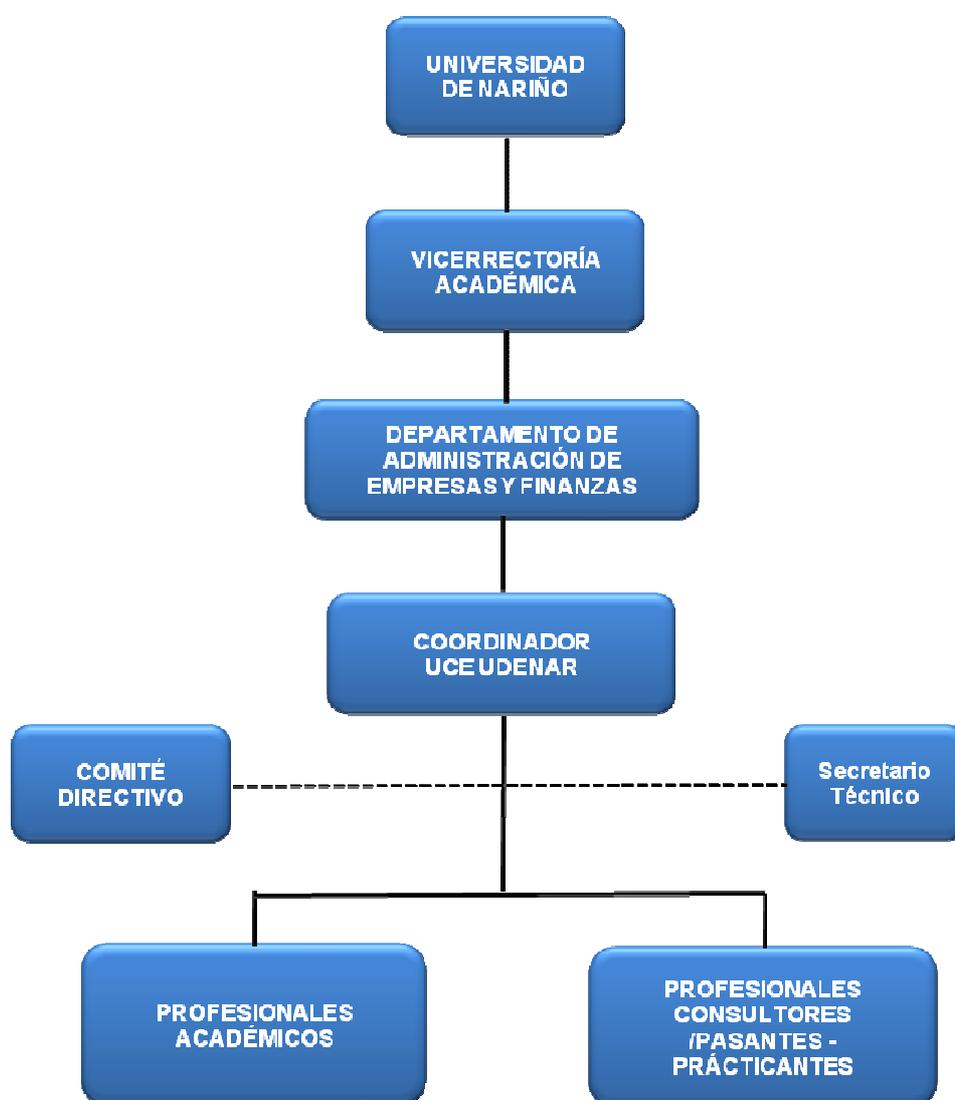
- Planear, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las funciones de la Unidad.
- Proponer al comité directivo el presupuesto y los planes de desarrollo para la Unidad.
- Representar a la Universidad ante las instancias pertinentes, regionales, nacionales e internacionales.
- Ofrecer los servicios de la Unidad de Consultoría Empresarial ante el sector público, privado y académico regional, nacional e internacional.
- Coordinar el equipo de profesores vinculados y el de estudiantes adscritos a la Unidad bajo la normatividad requerida para tales fines.
- Administrar el presupuesto asignado a la Unidad.
- Documentar las actividades de la Unidad.
- Gestionar la consecución de recursos ante organismos nacionales e internacionales.
- Establecer, junto con la Dirección del programa, los parámetros de selección de los estudiantes que realizarán su trabajo de proyección social a través de su pasantía o práctica empresarial.
- Convocar a los estudiantes de los diferentes programas de la Universidad relacionados con los objetivos y procesos que se pretende realizar al interior de las empresas usuarias de la Unidad.
- Evaluar cualitativamente y certificar el desempeño académico como resultado del proceso desarrollado por el estudiante, que haya sido inscrito bajo los lineamientos que para cada caso exige la norma universitaria vigente.
- Administrar y garantizar el buen uso de los recursos y espacios logísticos asignados por la Universidad para los propósitos de la Unidad.
- Las demás que por la misma dinámica de la Unidad de Consultoría Empresarial así lo exija.

La Unidad contará con un Secretario Técnico de apoyo, el cual estará a cargo de un estudiante del Programa de Administración de Empresas de décimo semestre, quien desarrollará las actividades de secretario operativo de la Unidad.

Los docentes que harán parte de la asesoría específica en áreas de sus competencias, serán dos de hora cátedra que dispongan de cuatro horas a la semana en su labor académica para apoyar las funciones de la Unidad y que muestren un trabajo sostenido en aras de la misión de la Unidad.

Los estudiantes serán aquellos que previamente se hayan inscrito y hayan sido seleccionados para interactuar en la Unidad con el fin de contribuir a los propósitos y al desempeño de las funciones del centro.

Figura 8. Estructura Organizacional de la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño



**4.2.6 Recursos.** Los recursos de la Unidad provendrán de las siguientes fuentes:

- De la venta de servicios de asesorías, consultorías y capacitación que requiera el sector productivo, empresarial y comercial de la región o del interior del país.
- De la gestión de proyectos respectivos ante organismos locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Las apropiaciones presupuestales de la Universidad de Nariño.
- Las donaciones o demás formas de cooperación interinstitucional en función de convenios o proyectos conjuntos, para ser aplicados a sus fines pertinentes.
- Lo que le corresponde en razón a postgrados de la FACEA que proponga ante la VIPRI, en cumplimiento de la misión de la Unidad.
- Los demás autorizados por las normas universitarias.

#### **4.2.7 Direccionamiento Estratégico.**

**a. Misión.** La Unidad de consultoría empresarial de la Universidad de Nariño busca contribuir al desarrollo económico y social, a través de la prestación de servicios profesionales de consultoría, que aporten al fortalecimiento institucional del sector empresarial, público y privado, apoyados por estudiantes de diferentes áreas, profesionales consultores, bajo la supervisión y evaluación de profesionales académicos expertos y enmarcados dentro de principios organizacionales de excelencia, calidad, eficiencia, compromiso y responsabilidad social.

**b. Visión.** Para 2012 ser reconocidos a nivel regional como una unidad líder en consultorías empresariales, a un precio razonable, que busca generar un cambio cultural y organizacional en las Empresas y desarrollar ventajas competitivas diferenciadoras, con una estructura organizacional orientada a los requerimientos de las empresas usuarias para satisfacer sus necesidades.

#### **c. Objetivos.**

- Investigar permanentemente la realidad empresarial de las Empresas para contribuir a la búsqueda de soluciones efectivas a sus problemáticas y potenciar las fortalezas que poseen.
- Aplicar tecnologías de conocimiento que respondan a las necesidades presentes y futuras de las Empresas; mediante el desarrollo e implementación de metodologías integrales propias y adaptadas.
- Brindar servicios de capacitaciones pertinentes y asequibles a las Empresas con el ánimo de promover las mejores prácticas empresariales y que éstas se perpetúen en la cotidianidad de dichas organizaciones.

## 5. ESTUDIO ECONÓMICO

### 5.1 COSTOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

**5.1.1 Pronóstico de ventas.** El aprovechamiento de la capacidad se incrementará paulatinamente, de acuerdo a la penetración que logre la Unidad de consultoría empresarial en el mercado, y dependerá de la capacidad de hacer conocer el servicio y de desplazar a sus competidores. Asimismo, aumentará conforme el personal encargado de la operación, supervisión y administración de la prestación del servicio (profesionales académicos, profesionales consultores, practicantes y pasantes) adquieran la capacitación y experiencia indispensable para el mejor logro de sus objetivos.

De acuerdo con lo anterior, se previene que el pronóstico de ventas durante los primeros cinco años de operación será como se muestra en el siguiente cuadro, en el cual se toman ocho productos bandera resultado de la encuesta realizada a los empresarios nariñenses, de donde se derivaron las áreas con mayor grado de interés o necesidad (finanzas, administración y mercadeo) en contratar un servicio de consultoría empresarial.

Cuadro 9. Pronóstico de ventas

Producto	Capacidad instalada (unds)	Cantidades (unidades)				
		2011	2012	2013	2014	2015
Cultura organizacional. (Diagnóstico, capacitación y clima organizacional)	2	1	1	1	2	2
Mezcla de mercadeo (Precio-Producto-Plaza-Promoción)	3	1	2	2	3	3
Investigación de Mercado	2	1	1	1	2	2
Montaje Sistema contable	1	0	1	1	1	1
Rediseño Organizacional	2	1	1	1	2	2
Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	1	1	1	1	1	1
Planeación Estratégica (consultoría)	3	1	2	2	3	3
Procesos de Cambio (consultoría)	3	1	1	2	2	3

**5.1.2 Costo de prestación del servicio de consultoría.** Se refiere básicamente a la remuneración del personal (profesionales académicos o docentes asesores) que tendrán a su cargo la asesoría de estudiantes practicantes y egresados pasantes que presten el servicio de consultoría empresarial, a útiles de oficina y papelería.

Cuadro 10. Mano de obra directa

CONCEPTO	%	Mensual	Anual
<b>Salario</b>		<b>327.200</b>	<b>2.944.800</b>
Auxilio de transporte		61.500	553.500
<b>Salario</b>		<b>327.200</b>	<b>2.944.800</b>
Prima de servicios	8,333%	27.266	245.390
Cesantías	8,333%	27.266	245.390
Intereses a la cesantía	1,000%	3.272	29.448
Vacaciones	4,160%	13.612	122.504
<b>Prestaciones sociales</b>		<b>71.415</b>	<b>642.732</b>
parafiscales	9,000%	29.448	265.032
<b>Aportes parafiscales</b>		<b>29.448</b>	<b>265.032</b>
Salud	8,500%	27.812	250.308
Pensión	12,000%	39.264	353.376
Riesgos profesionales	0,522%	1.708	15.372
<b>Aportes seguridad Social</b>		<b>68.784</b>	<b>619.056</b>
<b>Prestaciones +parafiscales +seguridad social</b>	<b>51,848%</b>	<b>169.647</b>	<b>1.526.820</b>
<b>COSTO SALARIO</b>		<b>558.347</b>	<b>5.025.120</b>

Cuadro 11. Presupuesto mano de obra directa

Concepto	Periodo				
	2011	2012	2013	2014	2015
Mano de obra directa	10.050.240	10.050.240	10.441.194	10.847.357	11.269.319
TASA INCREMENTO PORCENTUAL	0%	3,89%	3,89%	3,89%	3,89%
<b>Total</b>	10.050.240	10.441.194	10.847.357	11.269.319	11.707.695

La duración del periodo académico de los programas semestrales es de 18 semanas<sup>27</sup>, lo que corresponde a 36 semanas en el año, dado esto las horas totales laboradas por los docentes asesores corresponde a 8 horas por semana (ver punto 5.2.5) \* 36 semanas al año \* \$ 20.450 valor de la hora cátedra mas factor prestacional (ver cuadro 10), lo que es igual a \$

<sup>27</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Estatuto de personal docente. Acuerdo 235 de 2004 del Consejo Académico. Pasto: UDENAR, 2008, p. 69.

10.050.240 al año, por concepto de los docentes asesores como se indica en el cuadro 11.

Para efecto del presupuesto del costo de mano de obra directa (docentes asesores) se utilizó el promedio de las tasas de incrementos salariales y prestacionales para los empleados públicos docentes y administrativos de las Universidades Estatales u Oficiales, de los últimos cinco años, como se indica en el siguiente cuadro.

Cuadro 12. Promedio tasas de incrementos salariales y prestacionales de los docentes universitarios

<b>Año</b>	<b>Tasa de incremento salarial (%)</b>
2006 <sup>28</sup>	5
2007 <sup>29</sup>	4,5
2008 <sup>30</sup>	5,69
2009 <sup>31</sup>	2,26
2010 <sup>32</sup>	2
<b>SUMATORIA</b>	19,45
<b>PROMEDIO</b>	3,89

Los útiles de oficina corresponden a lapiceros, marcadores, perforadoras, cosedoras, libretas de apuntes, entre otros, y la papelería a tres cajas de resmas de papel tamaño carta y tres cajas de resmas de papel tamaño oficio utilizados para la entrega de resultados o adelantos de investigaciones que se realicen en el proceso de la consultoría empresarial.

<sup>28</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 386 de 2006. Bogotá: DAFP, 2006, p. 1.

<sup>29</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 615 de 2007. Bogotá: DAFP, 2007, p.1.

<sup>30</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 631 de 2008. Bogotá: DAFP, 2008, p. 1.

<sup>31</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 700 de 2009. Bogotá: DAFP, 2009, p. 1. 7 p.

<sup>32</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 1370 de 2010. Bogotá: DAFP, 2010, p. 1.

Cuadro 13. Costos útiles de oficina y papelería

Concepto	Valor (en pesos)
Útiles de oficina	200.000
Papelería	543.000
<b>Total</b>	<b>743.000</b>

Cuadro 14. Presupuesto costo útiles de oficina y papelería

Concepto	Periodo				
	2011	2012	2013	2014	2015
Útiles de oficina y papelería	743.000	743.000	779.704	818.222	858.642
TASA DE INFLACIÓN O IPC	0%	4,94%	4,94%	4,94%	4,94%
<b>Total</b>	<b>743.000</b>	<b>779.704</b>	<b>818.222</b>	<b>858.642</b>	<b>901.059</b>

Para efectos del presupuesto del costo de útiles de oficina y papelería se utilizó el promedio de las tasas de inflación o IPC de Colombia de los últimos cinco años (ver cuadro 6).

El monto total concerniente al costo del servicio de consultoría empresarial equivale a la suma los costos de mano de obra directa (docentes asesores) y de los útiles de oficina y papelería (ver cuadro 13).

Cuadro 15. Costo prestación del servicio de consultoría

Concepto	Periodo				
	2011	2012	2013	2014	2015
Mano de obra directa	10.050.240	10.441.194	10.847.357	11.269.319	11.707.695
Útiles de oficina y papelería	743.000	779.704	818.222	858.642	901.059
<b>Total</b>	<b>10.793.240</b>	<b>11.220.898</b>	<b>11.665.578</b>	<b>12.127.960</b>	<b>12.608.754</b>

## 5.2 COSTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

**5.2.1 Costos de ventas y distribución.** Los costos de ventas y distribución no se incluyen ya que el encargado de ofrecer los servicios de la Unidad de Consultoría Empresarial ante el sector público, privado y académico regional, nacional e internacional será el coordinador de la Unidad, y esta será solo

una de las funciones que él desempeñará, por lo tanto el monto de su remuneración se tendrá en cuenta en gastos administrativos.

Con respecto a la distribución del servicio, dado que su prestación será directamente entre la Unidad y la empresa que solicite el servicio y esta será de distribución exclusiva, los usuarios serán los que se dirijan a las instalaciones de la unidad para solicitar el servicio.

### 5.3 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Se refiere básicamente a la remuneración del personal, en este caso el director de la Unidad, quien tendrá a su cargo la organización y administración del servicio de consultoría, a útiles de oficina y papelería.

Cuadro 16. Mano de obra indirecta

CONCEPTO	%	Mensual	Anual
<b>Salario</b>		<b>654.400</b>	<b>5.889.600</b>
Auxilio de transporte		61.500	553.500
<b>Salario</b>		<b>654.400</b>	<b>5.889.600</b>
Prima de servicios	8,333%	54.531	490.780
Cesantías	8,333%	54.531	490.780
Intereses a la cesantía	1,000%	6.544	58.896
Vacaciones	4,160%	27.223	245.007
<b>Prestaciones sociales</b>		<b>142.829</b>	<b>1.285.464</b>
parafiscales	9,000%	58.896	530.064
<b>Aportes parafiscales</b>		<b>58.896</b>	<b>530.064</b>
Salud	8,500%	55.624	500.616
Pensión	12,000%	78.528	706.752
Riesgos profesionales	0,522%	3.416	30.744
<b>Aportes seguridad Social</b>		<b>137.568</b>	<b>1.238.112</b>
<b>Prestaciones +parafiscales +seguridad social</b>	<b>51,848%</b>	<b>339.293</b>	<b>3.053.640</b>
<b>COSTO SALARIO</b>		<b>1.055.193</b>	<b>9.496.740</b>

Cuadro 17. Presupuesto mano de obra indirecta

Concepto	Periodo				
	2011	2012	2013	2014	2015
Mano de obra indirecta	9.496.740	9.496.740	9.866.163	10.249.957	10.648.680
TASA INCREMENTO PORCENTUAL	0%	3,89%	3,89%	3,89%	3,89%
<b>Total</b>	<b>9.496.740</b>	<b>9.866.163</b>	<b>10.249.957</b>	<b>10.648.680</b>	<b>11.062.914</b>

La duración del periodo académico de los programas semestrales es de 18 semanas<sup>33</sup>, lo que corresponde a 36 semanas en el año, dado esto las horas totales laboradas por el director corresponde a 8 horas por semana (ver punto 4.1.1.2) \* 36 semanas al año \* \$ 20.450 mas factor prestacional valor de la hora cátedra, lo que es igual a \$ 9.496.740 al año, por concepto de la remuneración del director de la Unidad como se indica en el cuadro anterior.

Para efecto del presupuesto de la mano de obra indirecta se utilizó el promedio de las tasas de incrementos salariales y prestacionales para los empleados públicos docentes y administrativos de las Universidades Estatales u Oficiales, de los últimos cinco años, como se indica en el siguiente cuadro.

Cuadro 18. Gastos útiles de oficina y papelería

Concepto	Valor (en pesos)
Útiles de oficina	100.000
Papelería	181.000
<b>Total</b>	<b>281.000</b>

El monto de papelería corresponde a una caja de papel tamaño carta y una caja de papel tamaño oficio. El monto de útiles de oficina corresponde a lapiceros, marcadores, perforadoras, cosedoras, libretas de apuntes, entre otros.

<sup>33</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Acuerdo 235 de 2004 del C.A., Op. Cit. p. 69.

Cuadro 19. Presupuesto gastos útiles de oficina y papelería

Concepto	Periodo				
	2011	2012	2013	2014	2015
Útiles de oficina y papelería	281.000	281.000	294.881	309.449	324.735
INFLACIÓN O IPC	0%	4,94%	4,94%	4,94%	4,94%
<b>Total</b>	<b>281.000</b>	<b>294.881</b>	<b>309.449</b>	<b>324.735</b>	<b>340.777</b>

Cuadro 20. Gastos administración Universidad de Nariño

Concepto	Periodo				
	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	37.000.000	73.430.000	88.032.080	117.740.705	159.836.475
<b>Total admón. UDENAR 14%</b>	<b>5.180.000</b>	<b>10.280.200</b>	<b>12.324.491</b>	<b>16.483.699</b>	<b>22.377.107</b>

Para efectos del presupuesto del costo de útiles de oficina y papelería, y de gastos de administración de la Universidad de Nariño se utilizó el promedio de las tasas de inflación o IPC de Colombia de los últimos cinco años (ver cuadro 6).

Cuadro 21. Presupuesto gastos de administración

Concepto	Periodo				
	2011	2012	2013	2014	2015
Mano de obra indirecta	9.496.740	9.866.163	10.249.957	10.648.680	11.062.914
Útiles de oficina y papelería	281.000	294.881	309.449	324.735	340.777
Admón. UDENAR	5.180.000	10.280.200	12.324.491	16.483.699	22.377.107
<b>Total</b>	<b>14.957.740</b>	<b>20.441.244</b>	<b>22.883.896</b>	<b>27.457.114</b>	<b>33.780.797</b>

El monto total concerniente a gastos de administración equivale a la suma de los gastos de la mano de obra indirecta (Director de la Unidad), de los útiles de oficina y papelería, y al 14% de los gastos de administración de la Universidad de Nariño, como se ilustra en el cuadro anterior.

## 5.4 INVERSIÓN

**5.4.1 Inversión fija.** Son todos aquellos bienes tangibles sirven de apoyo al proceso de prestación del servicio de Consultoría empresarial. Estos activos fijos conforman la capacidad de inversión de la cual dependen la capacidad de prestación del servicio y la capacidad de comercialización.

Dentro de la inversión fija necesaria para la prestación del servicio de consultoría empresarial, se hace necesario equipos de comunicación como fax, teléfono fijo y computador portátil. Dentro de muebles y enseres se hace referencia a una sala de juntas, escritorio de oficina y división de oficina.

Todas estas herramientas y equipos de oficina tuvieron un costo de \$ 183.000.000 en el año 2002<sup>34</sup>, para lo cual se utilizó la fórmula de Valor Futuro correspondiendo a la fecha, a un valor de \$ 228.201.000 como se indica en el siguiente cuadro.

Cuadro 22. Inversión Fija

<b>INVERSIÓN FIJA 2002</b>	183.000.000
IPC	4,94
<b>INVERSIÓN FIJA 2010</b>	<b>228.201.000</b>

Para efectos del cálculo de la tasa, se utilizó el promedio del IPC de los últimos ocho años.

Cuadro 23. Promedio IPC

<b>Año</b>	<b>Tasa de inflación (%)</b>
2002	6,99
2003	6,49
2004	5,50
2005	4,85
2006	4,48
2007	5,69
2008	7,67
2009	2
<b>SUMATORIA</b>	24,69
<b>PROMEDIO</b>	4,94

**5.4.2 Inversión diferida.** La inversión en activos diferidos la componen los gastos en el estudio del proyecto los cuales implican todo lo relacionado con materiales y suministros, fotocopias e impresiones, transporte, comunicaciones, gastos de personal e imprevistos como se indica en el siguiente cuadro.

<sup>34</sup> Fuente. Luis Alberto Sarasty. Director Laboratorio Empresarial

Cuadro 24. Inversión diferida

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR PARCIAL	VALOR TOTAL
<b>MATERIALES Y SUMINISTROS</b>				<b>32.400</b>
CD's	6	800	4.800	
Resma de papel	2	10.200	20.400	
Lapiceros	4	600	2.400	
Carpetas	4	700	2.800	
Resaltadores	2	1.000	2.000	
<b>FOTOCOPIAS E IMPRESIONES</b>				<b>90.000</b>
Fotocopias	200	50	10.000	
Impresiones	200	200	40.000	
Empastado	2	20.000	40.000	
<b>TRANSPORTE (2 personas)</b>				<b>55.000</b>
Pasajes en servicio público para realización de encuestas	50	1.100	55.000	
<b>COMUNICACIONES</b>				<b>85.000</b>
Llamadas a celular	50	200	10.000	
Internet/hora	50	1.500	75.000	
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>				<b>2.750.000</b>
Realización encuestas/hora	50	5.000	250.000	
Gastos operativos/Mes (2 estudiantes)	5	500.000	2.500.000	
<b>IMPREVISTOS</b>			50.000	<b>50.000</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA</b>				<b>3.062.400</b>

**5.4.3 Inversión total.** El monto de la inversión total es la correspondiente al monto de la inversión fija y la inversión diferida, la cual se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 25. Inversión total

Concepto	Valor (\$)
Inversión fija	228.201.000
Inversión diferida	3.062.400
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>231.263.400</b>

## 5.5 DEPRECIACIÓN

La depreciación es un reconocimiento racional y sistemático del costo de los bienes, distribuido durante su vida útil estimada, con el fin de obtener los recursos necesarios para la reposición de los bienes, de manera que se conserve la capacidad operativa o productiva del ente. Su distribución debe hacerse empleando los criterios de tiempo y productividad.

El método empleado para realizar la depreciación a la maquinaria y equipo de la Unidad de consultoría es el de línea recta, en el cual se supone que el activo se desgasta por igual durante cada periodo, en este caso será semestralmente, ya que el período de vida útil adoptado es de cinco años.

$$\frac{\text{COSTO DEL ACTIVO}}{\text{AÑOS DE VIDA ÚTIL DEL ACTIVO}} = \text{MONTO DE LA DEPRECIACION PARA CADA PERIODO}$$

Cuadro 26. Depreciación

Concepto	Valor del activo (en pesos)	Periodo a depreciar (años)	Valor depreciación
Equipo de oficina	228.201.000	5	45.640.200
<b>TOTAL DEPRECIACIÓN</b>			45.640.200

Cuadro 27. Depreciación por período

Concepto	Periodo					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Maquinaria y equipo	228.201.000	-	-	-	-	-
Depreciación		45.640.200	45.640.200	45.640.200	45.640.200	45.640.200
Depreciación acumulada		45.640.200	91.280.400	136.920.600	182.560.800	228.201.000
Valor en libros	228.201.000	182.560.800	136.920.600	91.280.400	45.640.200	-

Del anterior cuadro se puede concluir que el valor a depreciar en cada periodo es de \$ 45.640.200.

## 5.5 AMORTIZACIÓN

La amortización es el consumo gradual de un activo diferido mediante la asignación de su valor en forma sistemática a los gastos.

La amortización se basa en el número de años de vida útil del activo, de acuerdo con la fórmula:

$$\frac{\text{COSTO DEL ACTIVO}}{\text{(AÑO)}} = \text{MONTO AMORTIZACIÓN PARA CADA PERIODO}$$

## AÑOS DE VIDA ÚTIL DEL ACTIVO

Cuadro 28. Amortización

Concepto	Valor del activo (en pesos)	Periodo a amortizar (años)	Valor amortización
Materiales y suministros	32.400	5	6.480
Fotocopias e impresiones	90.000	5	18.000
Transporte	55.000	5	11.000
Comunicación	85.000	5	17.000
Gastos de personal	2.750.000	5	550.000
Imprevistos	50.000	5	10.000
<b>TOTAL AMORTIZACIÓN</b>			<b>612.480</b>

Cuadro 29. Amortización por periodo

Concepto	Periodo					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Estudio de factibilidad	3.062.400	-	-	-	-	-
Depreciación		612.480	612.480	612.480	612.480	612.480
Depreciación acumulada		612.480	1.224.960	1.837.440	2.449.920	3.062.400
Valor en libros	3.062.400	2.449.920	1.837.440	1.224.960	612.480	-

La totalidad de los activos diferidos se amortizarán en cinco años, lo que corresponde a \$ 612.480 para cada periodo como se muestra en el cuadro anterior.

## 5.6 DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

Para la operación normal de la Unidad de consultoría Empresarial, se calcula que el proyecto requeriría un capital de trabajo que en el primer año de operación sería de \$ 25.750.980 y para el quinto período sería de \$ 50.727.145, lo correspondiente a costo de ventas y gastos operacionales de cada periodo.

Cuadro 30. Presupuesto capital de trabajo

Concepto	Periodo					
	0	2011	2012	2013	2014	2015
Costo de ventas	10.793.240	11.220.898	11.665.578	12.127.960	12.608.754	13.108.696
Gastos operacionales	9.777.740	19.961.044	24.804.825	26.687.142	35.159.610	37.618.450
<b>Total</b>	<b>20.570.980</b>	<b>31.181.943</b>	<b>36.470.403</b>	<b>38.815.102</b>	<b>47.768.363</b>	<b>50.727.145</b>
Incremento KW	-	10.610.963	5.288.461	2.344.699	8.953.261	2.958.782

## 5.7 ESTADO DE RESULTADOS

**5.7.1 Presupuesto de ingresos por ventas.** Teniendo en cuenta el pronóstico de ventas de los productos expresado en el punto 5.1.1 y los precios de ventas mencionados en el cuadro 5, se calculó el presupuesto de ingresos por ventas para los primeros cinco años de operación del proyecto. Es de aclararse que a partir del segundo año de operación se ha aplicado una tasa promedio anual de inflación de 4,94% (ver cuadro 6) para la proyección de los precios (ver cuadro 7). En el cuadro 31 se muestran tales ingresos.

Cuadro 31. Presupuesto de ingresos por ventas

Periodo	Servicio	Pronóstico ventas (cantidad)	Precio	Ingresos por ventas (pesos)
2011	Cultura organizacional. (Diagnóstico, capacitación y clima organizacional)	1	10.000.000	10.000.000
	Mezcla de mercadeo (Precio-Producto-Plaza-Promoción)	1	5.000.000	5.000.000
	Investigación de Mercado	1	13.000.000	13.000.000
	Montaje Sistema contable	0	15.000.000	-
	Rediseño Organizacional	1	10.000.000	10.000.000
	Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	1	20.000.000	20.000.000
	Planeación Estratégica (consultoría)	1	7.000.000	7.000.000
	Procesos de Cambio (consultoría)	1	5.000.000	5.000.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO 2011</b>				<b>70.000.000</b>

Continuación cuadro 31.

Periodo	Servicio	Pronóstico ventas (cantidad)	Precio	Ingresos por ventas (pesos)
<b>2012</b>	Cultura organizacional. (Diagnóstico, capacitación y clima organizacional)	1	10.490.000	10.490.000
	Mezcla de mercadeo (Precio-Producto-Plaza- Promoción)	2	5.245.000	10.490.000
	Investigación de Mercado	1	13.637.000	13.637.000
	Montaje Sistema contable	1	15.735.000	15.735.000
	Rediseño Organizacional	1	10.490.000	10.490.000
	Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	1	20.980.000	20.980.000
	Planeación Estratégica (consultoría)	2	7.343.000	14.686.000
	Procesos de Cambio (consultoría)	1	5.245.000	5.245.000
	<b>TOTAL PRESUPUESTO 2012</b>			
<b>2013</b>	Cultura organizacional. (Diagnóstico, capacitación y clima organizacional)	1	11.004.010	11.004.010
	Mezcla de mercadeo (Precio-Producto-Plaza- Promoción)	2	5.502.005	11.004.010
	Investigación de Mercado	1	14.305.213	14.305.213
	Montaje Sistema contable	1	16.506.015	16.506.015
	Rediseño Organizacional	1	11.004.010	11.004.010
	Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	1	22.008.020	22.008.020
	Planeación Estratégica (consultoría)	2	7.702.807	15.405.614
	Procesos de Cambio (consultoría)	2	5.502.005	11.004.010
	<b>TOTAL PRESUPUESTO 2013</b>			

Continuación cuadro 31.

Periodo	Servicio	Pronóstico ventas (cantidad)	Precio	Ingresos por ventas (pesos)
<b>2014</b>	Cultura organizacional. (Diagnóstico, capacitación y clima organizacional)	2	11.543.206	23.086.412
	Mezcla de mercadeo (Precio- Producto-Plaza-Promoción)	3	5.771.603	17.314.809
	Investigación de Mercado	2	15.006.168	30.012.336
	Montaje Sistema contable	1	17.314.810	17.314.810
	Rediseño Organizacional	2	11.543.206	23.086.412
	Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	1	23.086.413	23.086.413
	Planeación Estratégica (consultoría)	3	8.080.245	24.240.735
	Procesos de Cambio (consultoría)	2	5.771.603	11.543.206
	<b>TOTAL PRESUPUESTO 2014</b>			
<b>2015</b>	Cultura organizacional. (Diagnóstico, capacitación y clima organizacional)	2	12.108.824	24.217.648
	Mezcla de mercadeo (Precio- Producto-Plaza-Promoción)	3	6.054.412	18.163.236
	Investigación de Mercado	2	15.741.471	31.482.942
	Montaje Sistema contable	1	18.163.235	18.163.235
	Rediseño Organizacional	2	12.108.824	24.217.648
	Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	1	24.217.647	24.217.647
	Planeación Estratégica (consultoría)	3	8.476.177	25.428.531
	Procesos de Cambio (consultoría)	3	6.054.412	18.163.236
	<b>TOTAL PRESUPUESTO 2015</b>			

Cuadro 32. Resumen presupuesto de ingresos por ventas

Concepto	Periodo				
	2011	2012	2013	2014	2015
Presupuesto prestación del servicio (\$)	70.000.000	101.753.000	112.240.902	169.685.133	184.054.123

**5.7.2 Estado de resultados.** En el siguiente cuadro se muestra el estado de resultados de la Unidad de consultoría empresarial, en donde se sintetiza la información obtenida anteriormente.

Cuadro 33. Estado de resultados

Concepto	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INGRESOS</b>	70.000.000	101.753.000	112.240.902	169.685.133	184.054.123
(-) Costo de ventas	10.793.240	11.220.898	11.665.578	12.127.960	12.608.754
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>59.206.760</b>	<b>90.532.102</b>	<b>100.575.324</b>	<b>157.557.173</b>	<b>171.445.369</b>
(-) Gastos operacionales	9.777.740	19.961.044	24.804.825	26.687.142	35.159.610
Gastos de administración	9.777.740	19.961.044	24.804.825	26.687.142	35.159.610
<b>EBITDA</b>	<b>49.429.020</b>	<b>70.571.057</b>	<b>75.770.499</b>	<b>130.870.031</b>	<b>136.285.760</b>
Gastos de depreciación	45.640.200	45.640.200	45.640.200	45.640.200	45.640.200
Gastos amortización	612480	612480	612480	612480	612480
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>49.429.020</b>	<b>70.571.057</b>	<b>75.770.499</b>	<b>130.870.031</b>	<b>136.285.760</b>

Después de cubrir todos los gastos y los costos por medio de los ingresos, la Unidad obtendrá una utilidad neta para el primer periodo de \$ 49.429.020 y para el quinto periodo de \$ 136.285.760.

**5.7.3 Flujo de caja.** El siguiente cuadro muestra el flujo de caja de la Unidad de Consultoría Empresarial, el cual indica que en el primer período la unidad tendrá un valor en efectivo de \$ 106.292.663, y en el quinto periodo contará con un excedente de efectivo de \$ 185.497.222 para solventar sus necesidades, o financiar sus recursos.

Cuadro 34. Flujo de caja

Concepto	Periodos					
	0	1	2	3	4	5
Utilidad Operacional	-	49.429.020	70.571.057	75.770.499	130.870.031	136.285.760
(+) Corrección Monetaria		-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD OPER. AJUSTADA</b>	-	49.429.020	70.571.057	75.770.499	130.870.031	136.285.760
Impuestos	-	-	-	-	-	-
Corrección monetaria	-	-	-	-	-	-
Depreciación		45.640.200	45.640.200	45.640.200	45.640.200	45.640.200
Amortización		612.480	612.480	612.480	612.480	612.480

Continuación cuadro 34.

Concepto	Periodos					
	0	1	2	3	4	5
Provisión de inventarios	-	-	-	-	-	-
Incram. K. de w	-	10.610.963	5.288.461	2.344.699	8.953.261	2.958.782
Inversiones	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-</b>	<b>106.292.663</b>	<b>122.112.198</b>	<b>124.367.877</b>	<b>186.075.972</b>	<b>185.497.222</b>

## 5.8 BALANCE GENERAL

En el siguiente cuadro aparece el balance general de la Unidad de Consultoría Empresarial, el cual determina el valor real de la Unidad en cada año de operación. Se puede observar que la inversión total para el primer periodo asciende a \$ 231.263.400 y para el quinto periodo asciende a \$ 136.285.760.

Cuadro 35. Balance general inicial

Concepto	0	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
DISPONIBLE						
Bancos	-	49.429.020	70.571.057	75.770.499	130.870.031	136.285.760
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>49.429.020</b>	<b>70.571.057</b>	<b>75.770.499</b>	<b>130.870.031</b>	<b>136.285.760</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO						
Equipo de oficina	228.201.000	182.560.800	136.920.600	91.280.400	45.640.200	-
DIFERIDOS						
Gastos preoperativos	3.062.400	2.449.920	1.837.440	1.224.960	612.480	-
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>231.263.400</b>	<b>185.010.720</b>	<b>138.758.040</b>	<b>92.505.360</b>	<b>46.252.680</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>231.263.400</b>	<b>234.439.740</b>	<b>209.329.097</b>	<b>168.275.859</b>	<b>177.122.711</b>	<b>136.285.760</b>

Continuación cuadro 35.

<b>PASIVO</b>						
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	-	-	-	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL						
Aportes socios	231.263.400	185.010.720	138.758.040	92.505.360	46.252.680	-
RESULTADO DEL EJERCICIO						
Utilidad o pérdida del ejercicio	-	49.429.020	70.571.057	75.770.499	130.870.031	136.285.760
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>231.263.400</b>	<b>234.439.740</b>	<b>209.329.097</b>	<b>168.275.859</b>	<b>177.122.711</b>	<b>136.285.760</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>231.263.400</b>	<b>234.439.740</b>	<b>209.329.097</b>	<b>168.275.859</b>	<b>177.122.711</b>	<b>136.285.760</b>

## 5.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para realizar el punto de equilibrio se tomaron como base ocho productos bandera resultado de la encuesta, los cuales serán los que se consideran generadores de ingresos por ventas durante los primeros cinco años de operación de la Unidad, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula de punto de equilibrio multiproducto:

$$PE (\$) = CF / SUMA ((1 - C_{vi}/P_i) * W_i)$$

Donde: **PE** = Punto de equilibrio

**C<sub>vi</sub>** = costo variable unitario

**P<sub>i</sub>** = precio de venta por unidad

**CF** = costo fijo

**W<sub>i</sub>** = porcentaje de las ventas de cada producto sobre el total de las ventas

**i** = producto

**5.9.1 Punto de equilibrio.** Con base en el programa de ventas y los costos variables y fijos presentados en puntos anteriores, previsiblemente el punto de equilibrio de los productos bandera durante el primer año de operación sería el que se muestra en el cuadro 38.

Cuadro 35. Datos de entrada para calcular el PE

Producto	Precio de venta	Costo variable unitario	Ventas pronosticadas Año 1 (Unds.)	Costos fijos
Cultura organizacional. (Diagnóstico, capacitación y clima organizacional)	11.400.000	128.000	1	29.346.980
Mezcla de mercadeo (Precio-Producto-Plaza-Promoción)	5.700.000	128.000	1	
Investigación de Mercado	14.820.000	128.000	1	
Montaje Sistema contable	17.100.000	128.000	0	
Rediseño Organizacional	11.400.000	128.000	1	
Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	22.800.000	128.000	1	
Planeación Estratégica (consultoría)	7.980.000	128.000	1	
Procesos de Cambio (consultoría)	5.700.000	128.000	1	

Cuadro 36. Cálculo valores para PE

Producto (i)	Precio de venta ( $P_i$ )	Costo variable unitario ( $CV_i$ )	$1 - (CV_i / P_i)$	Ventas pronosticadas Año 1	Proporción de ventas ( $W_i$ )	Contribución ponderada $\{(1 - CV_i / P_i) W_i\}$
Cultura organizacional. (Diagnóstico, capacitación y clima organizacional)	11.400.000	128.000	0,99	\$11.400.000	14,29%	0,141
Mezcla de mercadeo (Precio-Producto-Plaza-Promoción)	5.700.000	128.000	0,98	\$5.700.000	7,14%	0,070
Investigación de Mercado	14.820.000	128.000	0,99	\$14.820.000	18,57%	0,184
Montaje Sistema contable	17.100.000	128.000	0,99	\$0	0,00%	0,000
Rediseño Organizacional	11.400.000	128.000	0,99	\$11.400.000	14,29%	0,141
Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	22.800.000	128.000	0,99	\$22.800.000	28,57%	0,284
Planeación Estratégica (consultoría)	7.980.000	128.000	0,98	\$7.980.000	10,00%	0,098
Procesos de Cambio (consultoría)	5.700.000	128.000	0,98	\$5.700.000	7,14%	0,070
<b>TOTALES</b>			<b>7,89</b>	<b>\$79.800.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,989</b>

Cuadro 38. Punto de equilibrio

Producto	Punto de Equilibrio (Unds.)	Punto de Equilibrio (\$)	Porcentaje sobre pronóstico
Cultura organizacional. (Diagnóstico, capacitación y clima organizacional)	1	\$4.240.033	100,00%
Mezcla de mercadeo (Precio-Producto-Plaza-Promoción)	1	\$2.144.367	100,00%
Investigación de Mercado	0	\$5.497.636	0,00%
Montaje Sistema contable	0	\$0	0,00%
Rediseño Organizacional	1	\$4.240.033	100,00%
Implementación de Sistema de Gestión de Calidad	0	\$8.432.190	0,00%
Planeación Estratégica (consultoría)	1	\$2.982.538	100,00%
Procesos de Cambio (consultoría)	1	\$2.144.367	100,00%

De acuerdo al cuadro anterior se deduce que el punto de equilibrio monetario es el correspondiente a \$ 29.680.231 y el punto de equilibrio en unidades es de cinco consultorías en Cultura organizacional, Mezcla de mercadeo, Rediseño Organizacional, Planeación Estratégica y Procesos de Cambio.

## 5.10 INDICADORES DE RENTABILIDAD

### 5.10.1 Margen operacional de utilidad.

Cuadro 39. Margen operacional de utilidad

MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD		
	2014	2015
Margen operacional de utilidad	Utilidad operacional	Utilidad operacional
	Ventas netas	Ventas netas
Margen operacional de utilidad	130.870.031	136.285.760
	169.685.133	184.054.123
Margen operacional de utilidad	77%	74%

Se puede observar que la Unidad de Consultoría para el cuarto periodo de operación (2014) generará una utilidad operacional del 77% y para el quinto periodo (2015) del 74%, lo cual evidencia un decrecimiento de la utilidad del 3%.

### 5.10.2 Margen bruto de utilidad

Cuadro 40. Margen bruto de utilidad

<b>MARGEN BRUTO DE UTILIDAD</b>		
	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Margen bruto de utilidad	Utilidad bruta	Utilidad bruta
	Ventas netas	Ventas netas
Margen bruto de utilidad	157.557.173	171.445.369
	169.685.133	184.054.123
Margen bruto de utilidad	93%	93%

De lo anterior se concluye que para el año 2014 y 2015, la utilidad bruta obtenida después de descontar los costos de ventas será del 93% en los dos periodos, lo cual indica que se mantendrá la utilidad bruta.

### 5.10.3 Margen neto de utilidad

Cuadro 41. Margen neto de utilidad

<b>MARGEN NETO DE UTILIDAD</b>		
	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Margen neto de utilidad	Utilidad neta	Utilidad neta
	Ventas netas	Ventas netas
Margen neto de utilidad	130.870.031	136.285.760
	169.685.133	184.054.123
Margen neto de utilidad	77%	74%

Las ventas de la empresa para el año 2014 y 2015 generarán el 77% y el 74% de utilidad respectivamente, lo que hace alusión a un 3% de disminución de la utilidad.

#### 5.10.4 Rotación Activo total

Cuadro 42. Rotación Activo total

ROTACIÓN ACTIVO TOTAL		
	2014	2015
Rotación Activo total	Ventas netas	Ventas netas
	Activos totales brutos	Activos totales brutos
Rotación Activo total	169.685.133	184.054.123
	177.122.711	136.285.760
Rotación Activo total	0,96	1,35

Con base a la información del cuadro anterior, se puede concluir que la Unidad de Consultoría por cada peso invertido en Activo fijo venderá \$ 0,96 en el 2014 y \$ 1,35 en el 2015.

## 6. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Para el cálculo de los indicadores correspondientes a la evaluación económica del presente estudio, se tuvieron en cuenta los valores que se indican en el cuadro 43.

Cuadro 43. Valores de los ingresos y egresos de la Unidad

Concepto	Año 0	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	-	70.000.000	101.753.000	112.240.902	169.685.133	184.054.123
Egresos	(231.263.400)	(31.181.943)	(36.470.403)	(38.815.102)	(47.768.363)	(50.727.145)

### 6.1 VALOR PRESENTE NETO

Teniendo en cuenta una tasa interna de oportunidad (TIO) del 14,67%, la cual corresponde a la tasa de los depósitos a término fijo (DTF) de 9,67% más 5% de premio al riesgo, se obtuvo el siguiente resultado:

$$VPN = - I + \sum VP_n$$

$$VPN = \$ 33.741.489,85$$

Como el VPN es mayor que cero, se acepta el proyecto como económicamente rentable.

### 6.2 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés en la cual los ingresos son iguales a los egresos en valor presente. La TIR correspondiente al proyecto es:

$$TIR = 20,21 \%$$

Como la TIR (20,21%) es mayor que la TIO (14,67%), se acepta el proyecto como atractivo.

### 6.3 RELACIÓN BENEFICIO COSTO

La Relación beneficio costo permite determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se invierte en el proyecto.

<b>VPN ingresos</b>	352.174.675,19
<b>VPN egresos</b>	318.433.185,34

$$\mathbf{B/C = 1,16}$$

La relación beneficio costo es mayor que 1, por lo tanto se afirma que el proyecto es atractivo ya que el valor presente de los ingresos es superior al valor presente de los egresos.

## 7. EVALUACIÓN SOCIAL AMBIENTAL

### 7.1 EVALUACIÓN SOCIAL

La universidad de Nariño y específicamente el departamento de Administración de Empresas dentro de su quehacer contemplan la importancia de Interactuar con el sector productivo articulado a la gestión académica y la proyección social, de esta manera busca el programa dar cumplimiento al decreto 1295 de mayo 20 de 2010 por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior, en el que es necesario obtener las condiciones para el registro calificado, en este sentido la Unidad de consultoría Empresarial al interactuar con el sector productivo de la región, y en este caso las empresas de la ciudad de Pasto, cumple con esta condición y busca impactar en la sociedad, ya que el programa dentro de sus objetivos previstos buscar relacionarse con el sector externo, obtener beneficios para este sector, generar nuevos conocimientos que se deriven de la interacción e investigación y ponerlos al servicio de los empresarios y la sociedad en general.

Por otra parte la articulación de la Academia al sector empresarial, permite formar profesionales con una visión integral de lo teórico- práctico, con la elevada posibilidad de encontrarlos al frente de las empresas sustentando conocimiento, idoneidad y experticia de acuerdo al ejercicio de su profesión.

De otra parte, La unidad de Consultoría Empresarial, también apunta a la Proyección Social de la Universidad de Nariño, ya que encuentra un propósito fundamental, el cual es asumir los problemas del entorno como espacios del conocimiento y proponer alternativas prioritarias de solución<sup>35</sup>, además de propender por la calidad académica.

Es así, que la Universidad de Nariño desde su quehacer quiere dar respuesta a estos propósitos y pretende asumir responsabilidades acordes con los planteamientos y políticas generales de la Universidad, que permita por medio de las consultorías a las micro, pequeñas y medianas empresas de la región, generar compromisos orientados a búsqueda de estrategias y alternativas para aplicar el conocimiento, dentro de la realidad empresarial regional y local, procurar dar una respuesta a las exigencias y demandas de los empresarios generando calidad en sus procesos y mejoramiento notable de las empresas.

En el mismo sentido, la proyección social involucra directamente la calidad académica, puesto que para dar respuesta al sector externo es necesario

---

<sup>35</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Plan Institucional de Proyección Social de la Universidad de Nariño. Pasto: UDENAR, 2010. p.4.

entregar a los estudiantes conocimientos que le permitan un desarrollo integral y potencial de sus competencias para posterior aplicación en el campo práctico.

Entonces, el impacto social esperado es contribuir desde la Unidad de Consultoría a la formación de profesionales con vocación de servicio para la región y las empresas, bien sea como trabajador o empresario. Además de contribuir en la construcción de una economía que responda a la dinámica regional, nacional y global, atenta al cambio, y vista como una unidad líder y dinamizadora de procesos de cambios culturales, sociales y administrativos para las empresas que deseen beneficiarse de los productos que se oferten.

Más allá de lograr fortalecer la gestión empresarial de la región, la unidad de Consultoría pretende ser el motor para la generación de desarrollo en las empresas, que obviamente dará como resultado elevar la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, los empresarios y mejorar en gran medida la economía de la región.

El impacto que espera la Universidad es la visibilizarse como una institución preocupada por su integralidad, tendiente a cumplir con los desafíos puestos por la sociedad en la que le exige hacer parte activa del desarrollo de la ciudad y del departamento lo cual generará más confianza y prestigio para quienes hacen parte de ella.

No solo la universidad a través de la Unidad de Consultoría Empresarial se hará responsable de este desafío, sino que buscará tener alianzas, convenios y proyectos con otras instituciones, Empresas privadas, Organizaciones no gubernamentales para brindar servicios integrales

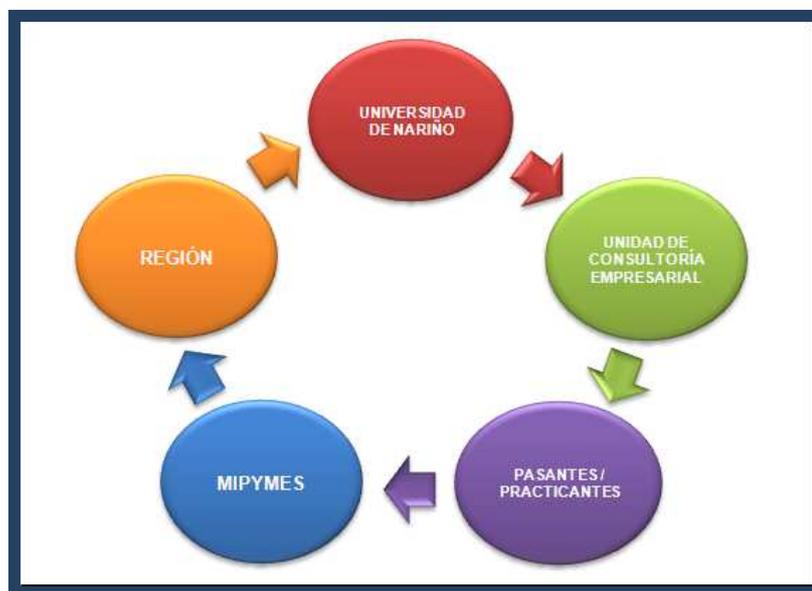
Otro impacto al cual apunta la Unidad de Consultoría es a consolidar estrategias para mejorar las relaciones comerciales y empresariales con el vecino País, situación que es de gran importancia para la Universidad pues geográfica y políticamente se obliga a que esta zona fronteriza quiera ampliar la comercialización de bienes y servicios y es provechoso para la Unidad de Consultoría poder asesorar en las negocios e intercambios que se requieran.

**7.1.1 Círculo de beneficios.** Este círculo de beneficios posee 5 componentes (ver figura 9): UNIDAD DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL; ESTUDIANTES PRACTICANTES Y EGRESADOS PASANTES; UNIVERSIDAD DE NARIÑO, MIPYMES DE PASTO y REGIÓN. Consiste en que cada uno de estos componentes obtenga beneficios:

a. **Unidad de Consultoría Empresarial:** Esta unidad obtendrá beneficios porque a partir de una institución tan importante como lo es la UDENAR, se obtendrá un posicionamiento y un prestigio otorgado por esta institución.

- b. **Estudiantes practicantes y egresados pasantes:** se verán beneficiados porque podrán practicar mientras aprenden.
- c. **Universidad de Nariño:** prestará un nuevo e innovador servicio, además proporcionará un ingreso adicional a esta institución.
- d. **MIPYMES de Pasto:** tendrán un apoyo en cuanto a la resolución de problemas, además ayudará a ampliar todo su potencial en pro de su desarrollo y el de la región.
- e. **Región:** la ciudad de Pasto tendrá empresas más fuertes y sólidas, que contribuirán como se había mencionado anteriormente al desarrollo de la región.

Figura 9. Círculo de beneficios de la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño



## 7.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL

Aunque el impacto ambiental que presentará esta Unidad es mínimo, de todas maneras puede contribuir a mejorarlo de la siguiente manera:

- **Reciclaje, reutilización y manejo mínimo de papelería:** una forma de mitigar el posible impacto que esta empresa pueda presentar sobre el ambiente, es a través no solo de un buen reciclaje de papeles sino también a través de la reutilización de estos y promover una cultura de utilización mínima de estos evitándolos en lo posible, por ejemplo evitando la impresión de documentos que pueden presentarse a través de otros medios (computador, proyectores, videos, etc.)
- **Utilización de tecnología verde:** Las tecnologías verdes forman parte de las actuales metodologías de reutilización de los recursos industriales e

informáticos que garantizan beneficios al medio ambiente. Entonces la adquisición de este tipo de tecnología para el desarrollo de las actividades de la empresa es muy importante no solo para el medio ambiente sino también para la empresa ya que este ha creado un jugoso mercado virgen y una gran oportunidad para la mercadotecnia, puesto muchos consumidores están dispuestos a pagar algo más por tecnología que consume menos energía o por marcas respetuosas con el medio ambiente.

- **Creación de consultorías y asesorías ambientales:** teniendo en cuenta que el tema del cuidado del medio ambiente ha adquirido mucha fuerza en los últimos años, es importante que esta empresa piense explotar este aspecto ya que puede crear una ventaja competitiva muy atractiva sobre la demás empresas del mercado y los beneficios económicos también.

## 8. CONCLUSIONES

El estudio de factibilidad para la creación de la Unidad de Consultoría empresarial en la Universidad de Nariño, desde el punto de vista de su estructura administrativa contará con importantes herramientas, para iniciar se cuenta con procedimientos claros a seguir para su aprobación desde el consejo académico, se muestra el procedimiento en cuanto la prestación del servicio de consultoría, así como los órganos de dirección y órganos operativos con sus respectivas funciones; además, su estructura organizacional y direccionamiento estratégico.

Según el estudio de mercado se puede concluir, que los empresarios han demostrado tener un gran interés y a la vez gran expectativa por llegar a acceder a los servicios de consultoría empresarial para su empresa. Las áreas donde se observa mayor interés son finanzas, administración y mercadeo.

Los requisitos para poner en marcha la unidad de Consultoría Empresarial debido a su variedad de servicios exige una implementación avanzada frente a tecnología, conocimientos y experiencia en el campo de la consultoría, ya que el reto de prestar estos servicios involucra la imagen y prestigio de la universidad por cuanto es indispensable la calidad, el beneficio, los precios bajos y el mayor valor agregado.

La Unidad de Consultoría Empresarial aprovechará los equipos y herramientas de oficina, así como también los software con los que cuenta el Laboratorio Empresarial, proyectado como Centro inteligente de TIC's, en donde esta funcionará, razón por la cual no se hace necesario una gran inversión.

A partir de la evaluación económica se establece que la Unidad de Consultoría Empresarial es realmente viable, de acuerdo a los resultados encontrados a partir de aplicación de indicadores como VPN, TIR y B/C, garantizando por una parte el éxito social frente a los empresarios y la satisfacción como departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y Universidad de Nariño

La Unidad de Consultoría Empresarial favorecerá el mejoramiento de las empresas nariñenses, los estudiantes practicantes, egresados pasantes, el reconocimiento de la Universidad y el Desarrollo regional.

La conclusión final es que con base en un estudio amplio, objetivo y detallado se llegó a establecer que es factible el proyecto de creación de una Unidad de Consultoría Empresarial.

## **9. RECOMENDACIONES**

De acuerdo al éxito de la Unidad de Consultoría empresarial, se recomienda diversificar el portafolio de productos con el fin de aprovechar al máximo la fuerza de ventas y la experiencia en el proceso de consultoría empresarial, para de esta manera aumentar el volumen de ventas e ingresos de la Unidad.

Es necesario que los estudiantes practicantes y egresados pasantes de la Unidad, se les de autonomía en sus decisiones con respecto al desarrollo de la consultoría empresarial, siempre y cuando estas sean tomadas posterior a la asesoría con los profesionales académicos adscritos a la Unidad.

Se aconseja que la Unidad de Consultoría Empresarial funcione en las instalaciones del Laboratorio Empresarial, el cual se encuentra en proyecto el convertirlo en un centro inteligente de TIC's, ya que ofrece varias ventajas como fácil accesibilidad, manejo de software existente, espacios adecuados, equipos y herramientas necesarias, entre otras.

Realizar análisis, prácticas, estudios e investigaciones tendientes a conocer los cambios en el entorno empresarial regional, nacional e internacional para poder proporcionar mejor respuesta y solución a los problemas que presenten las empresas usuarias de la consultoría empresarial.

Se recomienda la implementación de este proyecto por sus características en pro de las empresas nariñenses, los estudiantes de la FACEA, el reconocimiento de la Universidad y el desarrollo regional.

## BIBLIOGRAFÍA

ARBOLEDA VELEZ, Germán. Proyecto: Formulación, Evaluación y Control. 3 ed. Cali, Colombia: AC Editores, 1999, 589 p.

BACA URBINA, Gabriel. Formulación y evaluación de proyectos informáticos. 5 ed. México D.F.: Mc Graw Hill, 2006, 503 p.

BIBLIOTECA VIRTUAL LUIS ANGEL ARANGO. Banco de la República. Boletín Cultural y Bibliográfico No. 17. Bogotá, 2007.

BLOCK, Peter. Corresponsabilidad: Selección de Servicio en el propio interés. (Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 1993, 264 p.

CÁMARA DE COMERCIO. Anuario estadístico Cámara de Comercio 2008. San Juan de Pasto: Cámara de Comercio, 2008.

CASTAÑEDA CORDY, Alberto y otros. Retos y Desafíos de la Microempresa en Colombia: tres aportes conceptuales, Bogotá: Ed. Fpopencol y Fundación Corona, 2005.

COLOMBIA, MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Viceministerio de Desarrollo Empresarial. Reporte de MIPYMES No. 3. Bogotá: el ministerio, 2010, 79 p.

CORPORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA MICROEMPRESA. Estadísticas de la Microempresa en Colombia, análisis comparativo 1990 - 2005, PDF, Bogotá, 2007

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 386 de 2006. Bogotá: DAFP, 2006, 3 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 615 de 2007. Bogotá: DAFP, 2007, 3 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 631 de 2008. Bogotá: DAFP, 2008, 3 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 700 de 2009. Bogotá: DAFP, 2009, 7 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Decreto 1370 de 2010. Bogotá: DAFP, 2010, 3 p.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Boletín del DANE. Censo General 2005 Perfil Pasto - Nariño. DANE, 2005.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Indicadores básicos del Municipio de Pasto 2001-2006. Pasto: DANE, 2005.

GARZÓN CASTRILLÓN, Manuel Alonso. El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá: Universidad del Rosario, Facultad de Administración, 2005, 202 p.

HERNÁNDEZ, Sampieri. Metodología de la Investigación. Colombia: Mc Graw Hill, 2004, 244 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. NTC 1486. Compendio, tesis y otros trabajos de grado. Quinta Actualización. Bogotá: ICONTEC, 2009-2010. 147 p.

KUBR, Milan. "La Consultoría de empresas, Guía para la profesión". Organización Internacional del Trabajo OIT. México D.F: Grupo Noriega Editores, 2000, 955 p.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. METODOLOGIA, Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3 ed. Colombia: Ediciones Mc Graw Hill, 2001, 246 p.

STEELE, Fritz. Consultando por el cambio organizacional. (Consulting for organizational change). Amherst : University of Massachusetts Press, 1975, 202

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Estatuto de personal docente. Acuerdo 235 de 2004 del Consejo Académico. Pasto: UDENAR, 2008, 89 p.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Estatuto General. Pasto: UDENAR, 1993, 16 p.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Folleto Administración de Empresas. Pasto: UDENAR, 2010.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Oficina de Secretaría General. Pasto, 2010.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Pensar la Universidad y la Región. Construcción Participativa: Plan de Desarrollo de la Universidad de Nariño 2008-2020. Pasto: UDENAR, 2009, 92 p.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Plan Institucional de Proyección Social de la Universidad de Nariño (Documento de trabajo). Pasto: UDENAR, 2010.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Plan Marco de Desarrollo Institucional Universitario. Pasto: UDENAR, 1998. 34 p.

ZERDA SARMIENTO, Álvaro. RINCÓN GUILLE, Nicolás. La pequeña y mediana industria en la encrucijada. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas. 226 p.

## NETGRAFIA

Ciudades de Colombia. {En línea}. {26 enero de 2010} disponible en: (<http://www.inciarco.comforosshowthread.phpt=2164&page=6>)

CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 1014 DE 2006. {En línea}. {13 de octubre de 2010} disponible en: ([http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html))

CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 30 DE 1992. {En línea}. {13 de octubre de 2010} disponible en: ([http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370\\_ley\\_3092.pdf](http://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf))

ECONOMÍA. Índices de precios al consumidor - inflación. {En línea}. {6 de octubre de 2010} disponible en: (<http://www.businesscol.com/economia/precios.htm>)

EL PORTAL DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS. Indicadores. {En línea}. {15 de Octubre de 2010} disponible en: (<http://www.portafolio.com.co/>)

Fase I Génesis. {En línea}. {26 enero de 2010} disponible en: (<http://fenix.udenar.edu.co/?p=1>)

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Viceministerio de Desarrollo Empresarial. Reporte de MIPYMES No. 3. Bogotá. {En línea}. {27 de enero de 2010} disponible en: (<http://www.presidencia.gov.co/planacio/cap3/cap6.htm>)

Población Ajustada Municipal y Omisión Censal, Censo Básico 2005. Departamento Nacional de Estadística. Colombia. {En línea}. {29 de junio de 2009} disponible en: (<http://dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/narino/pasto.pdf>)

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMAGA. CONSULTORIA EMPRESARIAL {En línea}. {15 de febrero de 2010} disponible en: ([http://caribdis.unab.edu.co/portal/page?\\_pageid=233,50970&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://caribdis.unab.edu.co/portal/page?_pageid=233,50970&_dad=portal&_schema=PORTAL))

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA. GRUPO DE ASESORIA Y CONSULTORIA EMPRESARIAL ACE. {En línea}. {8 de febrero de 2010} disponible en: (<http://kogi.udea.edu.co/grupoace/UEtica.html>)

UNIVERSIDAD DE LA SABANA. Consultoría empresarial y económica. {En línea}. {15 de febrero de 2010} disponible en: (<http://www.visionconsultoria.com.co/espanol/index.html>)

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO. CIDEM: Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial. {En línea}. {8 de febrero de 2010} disponible en: (<http://www.urosario.edu.co/administracion/cidem/>)

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. {En línea}. {25 enero de 2010} disponible en: (<http://www.udenar.edu.co/portafolio/facea.aspx>)

# ANEXOS

## Anexo A. Formulario estructural de la encuesta

PROYECTO PARA LA CREACIÓN DE UNA UNIDAD DE CONSULTORÍA EMPRESARIAL EN LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

**Encuesta No:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Establecer el grado de aceptación que tendría el Servicio de Consultoría Empresarial del Departamento de Administración de Empresas y Finanzas de la Universidad de Nariño

**Tamaño de Empresa:** Micro  Pequeña  Mediana  Grande  **Actividad Económica** \_\_\_\_\_

**Marque con una (x) la respuesta que mejor indique su opinión con respecto a la pregunta.**

1. Indique según su criterio el grado de desarrollo que tiene su empresa.

Excelente  Malo  
 Muy bueno  Muy malo  
 Bueno  Extremadamente malo  
 Regular

2. Califique las siguientes áreas de su empresa, de la menos desarrollada a la más desarrollada, siendo 1 la menos desarrollada y 9 la más desarrollada.

Finanzas  Administración  
 Mercadeo y ventas  Contabilidad  
 Producción  Impuestos  
 Talento Humano  Desarrollo Empresarial  
 Compras

3. De las siguientes opciones, cual cree que es la razón más importante por la que alguna de las áreas de su empresa tiene bajo desarrollo.

Inadecuado manejo Administrativo  
 Falta de consultoría empresarial  
 Falta de personal capacitado  
 poco presupuesto  
 poca formación académica  
 Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. Que concepto tiene usted acerca de la contratación del Servicio de Consultoría Empresarial para su empresa?

Esta muy de acuerdo  
 Esta algo de acuerdo  
 Esta apenas de acuerdo  
 No esta de acuerdo ni en desacuerdo  
 Esta apenas desacuerdo  
 Esta algo desacuerdo  
 Esta fuertemente en desacuerdo

5. ¿Ha utilizado alguna vez servicios de Consultoría Empresarial?

Siempre  Casi nunca  
 Casi siempre  Nunca  
 A veces

Si su respuesta es afirmativa pase a la siguiente pregunta, de lo contrario pase a la pregunta No. 8

6. En caso de haber contratado servicios de Consultoría Empresarial, mencione cuál o cuáles empresas consultoras le brindaron el servicio.

a. \_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
c. \_\_\_\_\_  
d. \_\_\_\_\_

7. Indique el grado de satisfacción obtenido por el servicio de Consultoría Empresarial recibido.

Excelente  Malo  
 Muy bueno  Muy malo  
 Bueno  Extremadamente malo  
 Regular

8. Al momento de contratar un servicio de Consultoría Empresarial, ¿cuál de los siguientes factores le generaría mayor motivación o influencia para escoger a la empresa consultora?

Calidad del servicio  
 Precio  
 Prestigio de la empresa  
 Servicio oportuno  
 Otro, ¿cuál? \_\_\_\_\_

9. De las siguientes opciones, ¿Cuál sería la preferida para que le brindaran un servicio de Consultoría

Estudiantes asesorados por Profesionales Académicos  
 Profesionales Académicos  
 Profesionales  
 Todas las anteriores  
 Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

10. ¿En que lugar le gustaría recibir el servicio de Consultoría Empresarial?

En su empresa  
 En la empresa consultora  
 Ambos lugares

11. Además de la Consultoría Empresarial, ¿cuáles de los siguientes servicios alternos le gustaría contratar para su empresa?

Capacitaciones  Talleres  
 Asesorías Empresariales  Conferencias  
 Otro, ¿Cuál? \_\_\_\_\_

*Nota: Se expone al empresario el concepto del Servicio de Consultoría Empresarial brindado por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño*

12. Que opinión le merece el Servicio de Consultoría Empresarial brindado por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, que le acabo de exponer?

Demasiado adecuado para su empresa  
 Muy adecuado para su empresa  
 Más o menos adecuado para su empresa  
 Poco adecuado para su empresa  
 Para nada adecuado para su empresa  
 ¿Que le agregaría o quitaría a este servicio?

13. Ordene las siguientes áreas de la más importante a la menos importante, siendo 1 la más importante y 9 la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un Servicio de Consultoría Empresarial para su empresa.

Finanzas  Administración  
 Mercadeo y ventas  Contabilidad  
 Producción  Impuestos  
 Talento Humano  Desarrollo Empresarial  
 Compras

14.Cuál de estas expresiones describe mejor que tan interesado estaría usted en contratar un servicio de Consultoría Empresarial ofrecido por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño?

Demasiado interesado  Poco interesado  
 Muy interesado  Para nada interesado  
 Más o menos interesado

15. ¿Qué expectativa tiene usted frente al servicio que prestará la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño, desde su Departamento de Administración de Empresas?

Excelente  Malo  
 Muy bueno  Muy malo  
 Bueno  Extremadamente malo  
 Regular

16. Teniendo en cuenta que es la Universidad de Nariño y sus profesionales académicos quienes prestarían el servicio de consultoría empresarial, ¿en que medida esta convencido de que se debería pagar por este servicio?.

Demasiado convencido  Poco convencido  
 Muy convencido  Para nada convencido  
 Más o menos convencido

**¡ MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !**

Anexo B. Distribución porcentual según tamaño de las empresas encuestadas de la ciudad de Pasto

Tamaño	Frecuencia	Porcentaje
Micro	346	95%
Pequeña	14	4%
Mediana	2	1%
Grande	2	1%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación



Fuente. Presente investigación

Anexo C. Distribución porcentual según el sector económico de las empresas encuestadas de la ciudad de Pasto

Sector	Frecuencia	Porcentaje
Comercio	246	68%
Producción	31	9%
Servicios	87	24%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

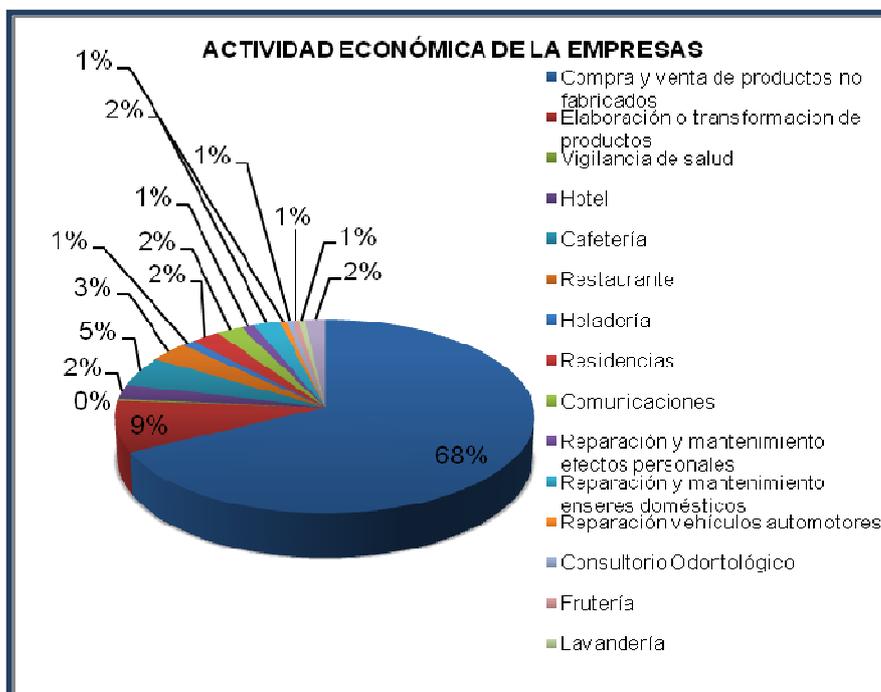


Fuente. Presente investigación

Anexo D. Distribución porcentual según la actividad económica desarrollada por las empresas encuestadas de la ciudad de Pasto

Actividad económica	Frecuencia	Porcentaje
Compra y venta de productos no fabricados	246	68%
Elaboración o transformación de productos	31	9%
Vigilancia de salud	1	0%
Hotel	9	2%
Cafetería	18	5%
Restaurante	12	3%
Heladería	4	1%
Residencias	9	2%
Comunicaciones	8	2%
Reparación y mantenimiento efectos personales	4	1%
Reparación y mantenimiento enseres domésticos	8	2%
Reparación vehículos automotores	2	1%
Consultorio Odontológico	2	1%
Frutería	2	1%
Lavandería	2	1%
Mensajería	6	2%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación



Fuente. Presente investigación

Anexo E. Distribución porcentual según el grado de desarrollo de las empresas encuestadas de la ciudad de Pasto

Indique según su criterio el grado de desarrollo que tiene su empresa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	9	2%
Muy bueno	47	13%
Buena	141	39%
Regular	111	30%
Mala	56	15%
Muy mala	0	0%
Extremadamente mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

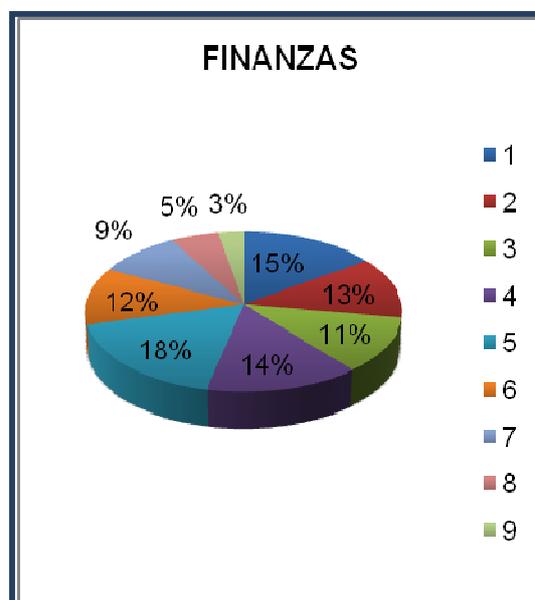


Fuente. Presente investigación

Anexo F. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de finanzas

Finanzas	Frecuencia	Porcentaje
1	54	15%
2	44	12%
3	40	11%
4	51	14%
5	62	18%
6	41	12%
7	33	9%
8	19	5%
9	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>354</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

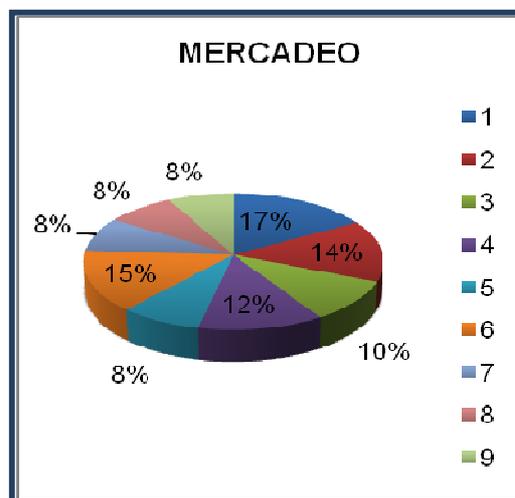


Fuente. Presente investigación

Anexo G. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de mercadeo

Mercadeo	Frecuencia	Porcentaje
1	60	17%
2	52	15%
3	35	10%
4	44	12%
5	29	8%
6	52	14%
7	29	8%
8	29	8%
9	28	8%
<b>TOTAL</b>	<b>358</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

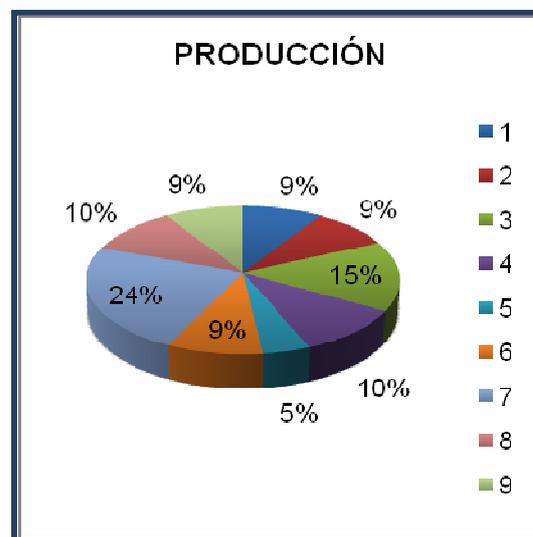


Fuente. Presente investigación

Anexo H. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de producción

Producción	Frecuencia	Porcentaje
1	20	9%
2	20	9%
3	34	15%
4	23	10%
5	10	5%
6	20	9%
7	52	24%
8	23	10%
9	20	9%
<b>TOTAL</b>	<b>222</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

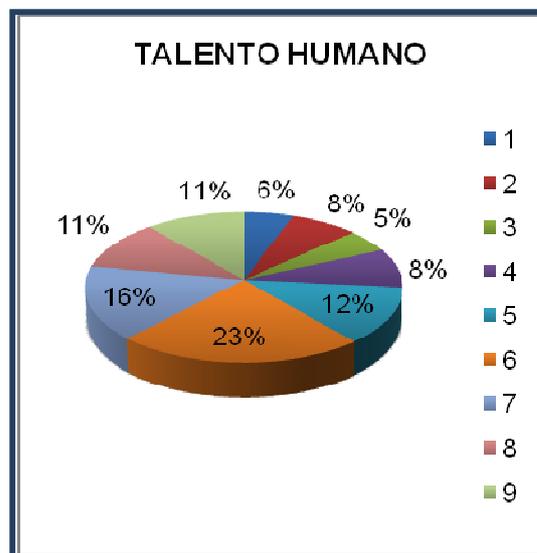


Fuente. Presente investigación

Anexo I. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de talento humano

Talento humano	Frecuencia	Porcentaje
1	20	6%
2	27	8%
3	18	5%
4	30	8%
5	44	12%
6	83	23%
7	57	16%
8	39	11%
9	40	11%
<b>TOTAL</b>	<b>358</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

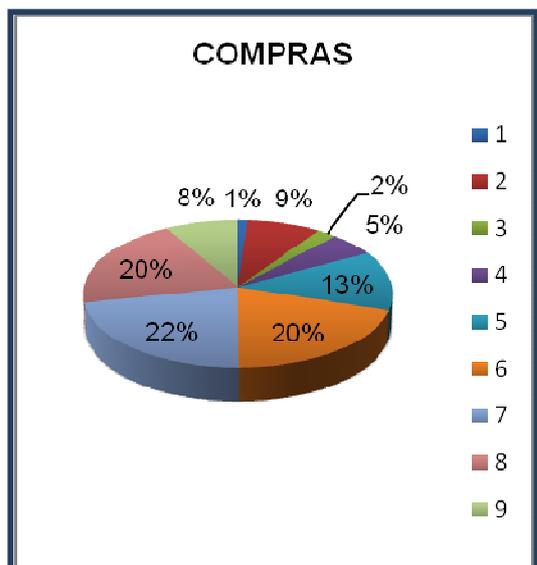


Fuente. Presente investigación

Anexo J. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de compras

Compras	Frecuencia	Porcentaje
1	4	1%
2	30	8%
3	8	2%
4	19	5%
5	47	13%
6	71	20%
7	78	22%
8	72	20%
9	30	8%
<b>TOTAL</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación



Fuente. Presente investigación

Anexo K. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de administración

Administración	Frecuencia	Porcentaje
1	30	8%
2	40	11%
3	43	12%
4	41	11%
5	31	9%
6	55	15%
7	48	13%
8	42	12%
9	32	9%
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>100%</b>

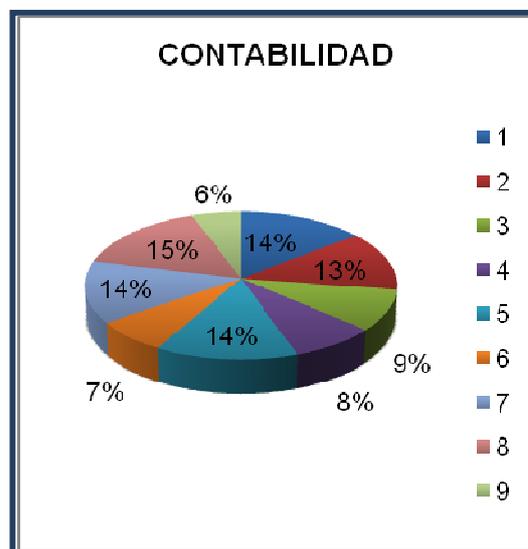
Fuente. Presente investigación



Anexo L. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de contabilidad

Contabilidad	Frecuencia	Porcentaje
1	51	14%
2	46	13%
3	32	9%
4	29	8%
5	48	14%
6	25	7%
7	48	14%
8	55	15%
9	20	6%
<b>TOTAL</b>	<b>354</b>	<b>100%</b>

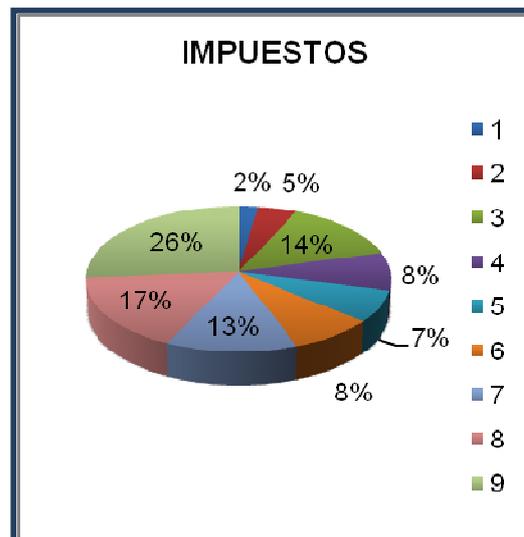
Fuente. Presente investigación



Anexo M. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de impuestos

Impuestos	Frecuencia	Porcentaje
1	8	2%
2	16	5%
3	49	14%
4	30	8%
5	25	7%
6	29	8%
7	45	13%
8	59	17%
9	93	26%
<b>TOTAL</b>	<b>354</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

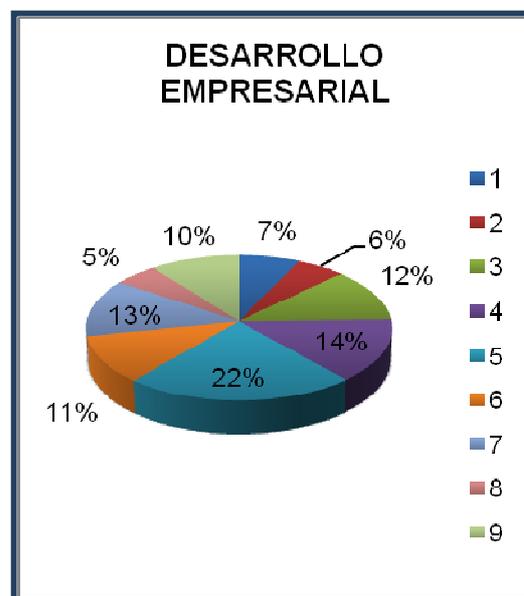


Fuente. Presente investigación

Anexo N. Distribución porcentual según calificación de las áreas de las empresas encuestadas, de la menos desarrollada a la más desarrollada, en la ciudad de Pasto. Resultado área de desarrollo empresarial

Desarrollo empresarial	Frecuencia	Porcentaje
1	25	7%
2	20	6%
3	43	12%
4	50	14%
5	80	22%
6	38	11%
7	46	13%
8	18	5%
9	37	10%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

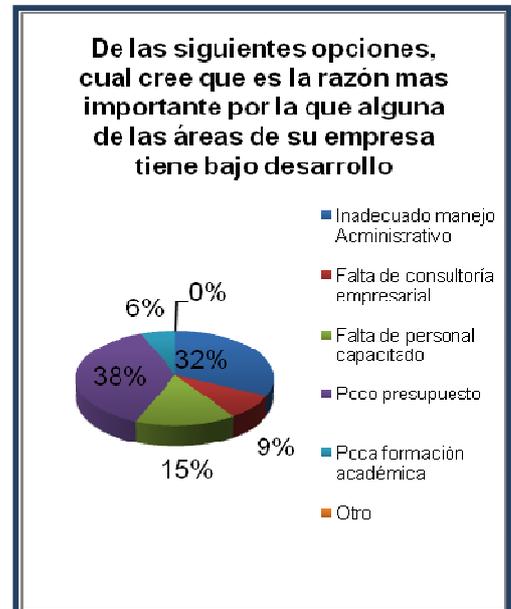


Fuente. Presente investigación

Anexo Ñ. Distribución porcentual según la razón más importante por la que alguna de las áreas de las empresas encuestadas de la ciudad de pasto tiene bajo desarrollo

De las siguientes opciones, ¿cuál cree que es la razón más importante por la que alguna de las áreas de su empresa tiene bajo desarrollo?	Frecuencia	Porcentaje
Inadecuado manejo Administrativo	117	32%
Falta de consultoría empresarial	31	9%
Falta de personal capacitado	56	15%
Poco presupuesto	138	38%
Poca formación académica	22	6%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

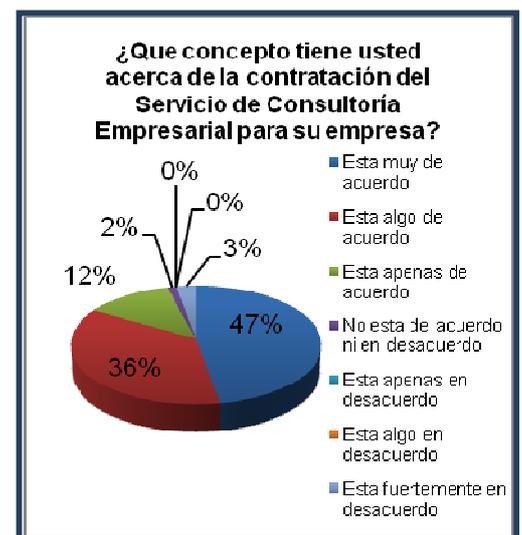
Fuente. Presente investigación



Anexo O. Distribución porcentual según el concepto que tienen los empresarios encuestados acerca de la contratación del servicio de consultoría empresarial

¿Qué concepto tiene usted acerca de la contratación del Servicio de Consultoría Empresarial para su empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Esta muy de acuerdo	172	47%
Esta algo de acuerdo	132	36%
Esta apenas de acuerdo	45	12%
No está de acuerdo ni en desacuerdo	5	1%
Esta apenas en desacuerdo	0	0%
Esta algo en desacuerdo	0	0%
Esta fuertemente en desacuerdo	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación



Anexo P. Distribución porcentual según la utilización de servicios de consultoría empresarial de los empresarios encuestados en la ciudad de Pasto

¿Ha utilizado alguna vez servicios de Consultoría Empresarial?	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	1%
Casi siempre	0	0%
A veces	4	1%
Casi nunca	4	1%
Nunca	353	97%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación



Fuente. Presente investigación

Anexo Q. Distribución porcentual según las empresas de consultoría empresarial que le brindaron el servicio a los empresarios encuestados en la ciudad de Pasto

En caso de haber contratado servicios de Consultoría Empresarial, mencione cuál o cuáles empresas consultoras le brindaron el servicio	Frecuencia	Porcentaje
Megaeventos Cali	2	14%
SANFOR Bogotá	2	14%
Cámara de comercio	5	36%
SENA	2	14%
Empresa de Cali	1	7%
UDENAR	1	7%
Enlace Consultores en Gestión Empresarial Ltda.	1	7%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

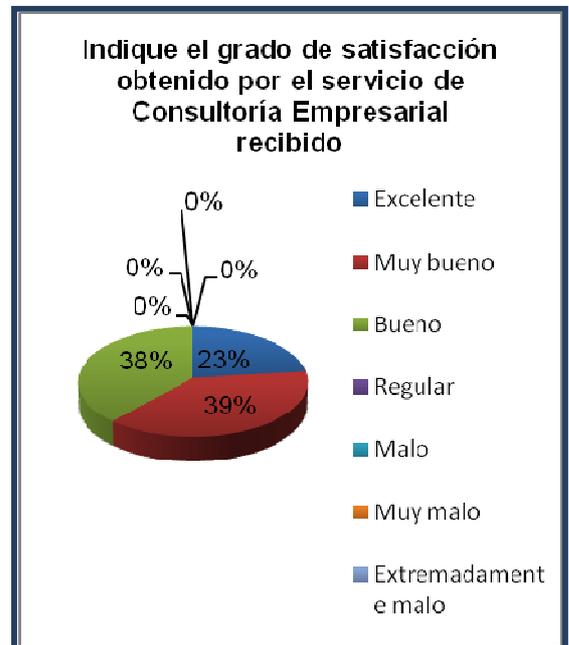
Anexo Q. Continuación



Anexo R. Distribución porcentual según el grado de satisfacción obtenido por el servicio de consultoría empresarial recibido por los empresarios encuestados en la ciudad de Pasto

Indique el grado de satisfacción obtenido por el servicio de Consultoría Empresarial recibido	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	3	23%
Muy bueno	5	39%
Bueno	5	38%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Extremadamente malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

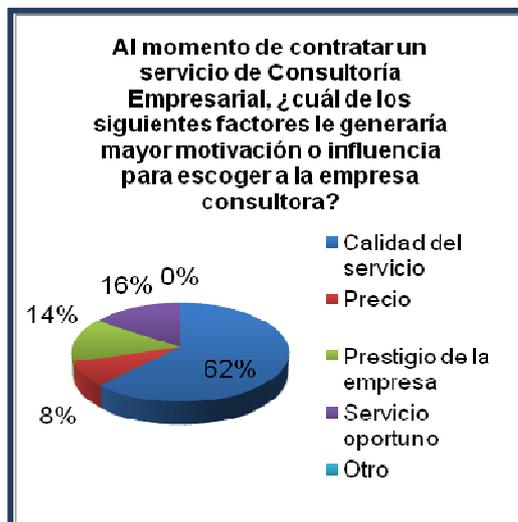
Fuente. Presente investigación



Anexo S. Distribución porcentual según los factores que le generarían mayor motivación o influencia para escoger a la empresa consultora por parte de los empresarios encuestados en la ciudad de Pasto

Al momento de contratar un servicio de Consultoría Empresarial, ¿cuál de los siguientes factores le generaría mayor motivación o influencia para escoger a la empresa consultora?	Frecuencia	Porcentaje
Calidad del servicio	226	62%
Precio	30	8%
Prestigio de la empresa	52	14%
Servicio oportuno	56	16%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación



Fuente. Presente investigación

Anexo T. Distribución porcentual según la opción preferida por los empresarios encuestados de la ciudad de Pasto, en cuanto a brindar el servicio de consultoría empresarial

De las siguientes opciones, ¿cuál sería la preferida para que le brindaran un servicio de Consultoría Empresarial?	Frecuencia	Porcentaje
Estudiantes asesorados por Profesionales Académicos	20	6%
Profesionales Académicos	16	4%
Profesionales	178	49%
Todas las anteriores	150	41%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación



Fuente. Presente investigación

Anexo U. Distribución porcentual según el lugar en el que le gustaría recibir el servicio de consultoría empresarial a los empresarios encuestados de la ciudad de Pasto

¿En qué lugar le gustaría recibir el servicio de Consultoría Empresarial?	Frecuencia	Porcentaje
En su empresa	227	62%
En la empresa consultora	38	11%
Ambos lugares	99	27%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación



Fuente. Presente investigación

Anexo V. Distribución porcentual según los servicios alternos que les gustaría contratar a los empresarios encuestados de la ciudad de Pasto para su empresa

Además de la Consultoría Empresarial, ¿cuáles de los siguientes servicios alternos le gustaría contratar para su empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	246	68%
Asesorías Empresariales	71	20%
Talleres	34	9%
Conferencias	13	4%
Otro	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

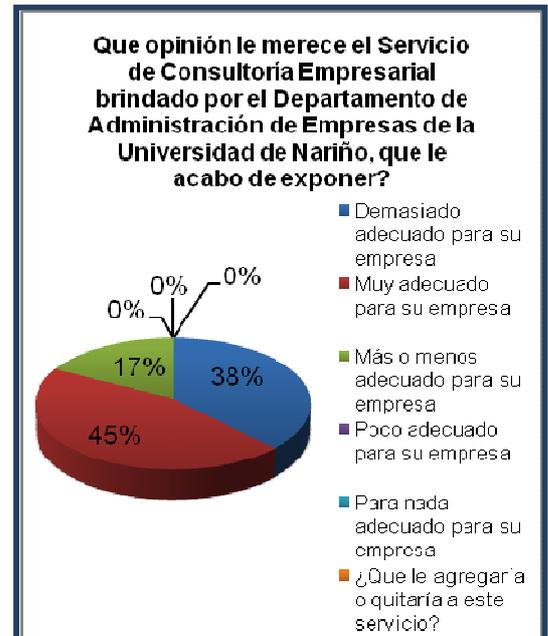


Fuente. Presente investigación

Anexo W. Distribución porcentual según la opinión que le merece el servicio de consultoría empresarial brindado por el departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño a los empresarios encuestados de la ciudad de Pasto para su empresa

¿Qué opinión le merece el Servicio de Consultoría Empresarial brindado por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño?	Frecuencia	Porcentaje
Demasiado adecuado para su empresa	137	38%
Muy adecuado para su empresa	164	45%
Más o menos adecuado para su empresa	63	17%
Poco adecuado para su empresa	0	0%
Para nada adecuado para su empresa	0	0%
¿Qué le agregaría o quitaría a este servicio?	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

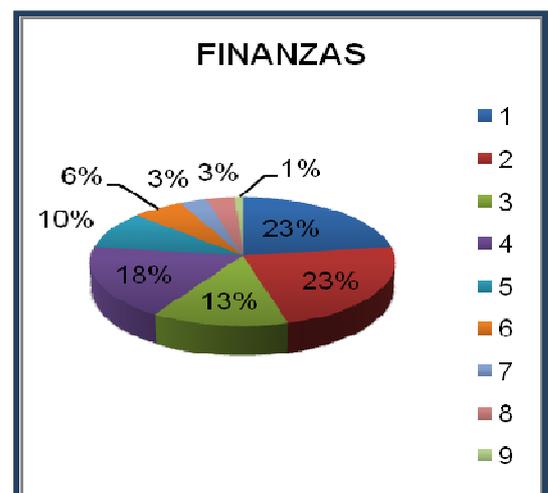
Fuente. Presente investigación



Anexo X. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de finanzas

Finanzas	Frecuencia	Porcentaje
1	81	23%
2	80	23%
3	47	13%
4	64	18%
5	34	10%
6	21	6%
7	11	3%
8	12	3%
9	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

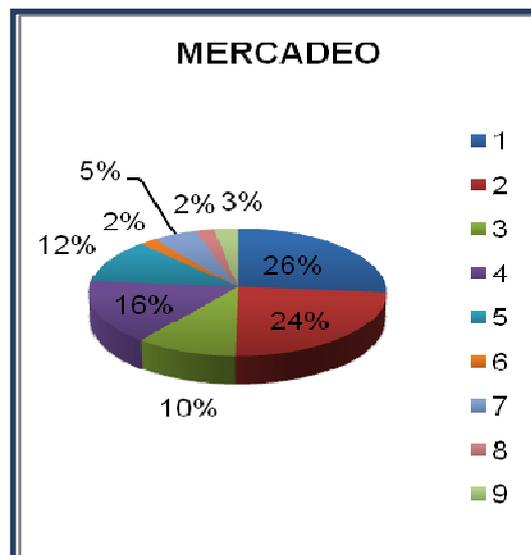
Fuente. Presente investigación



Anexo Y. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de mercadeo

Mercadeo	Frecuencia	Porcentaje
1	96	26%
2	87	24%
3	37	10%
4	58	16%
5	42	12%
6	7	2%
7	19	5%
8	8	2%
9	10	3%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

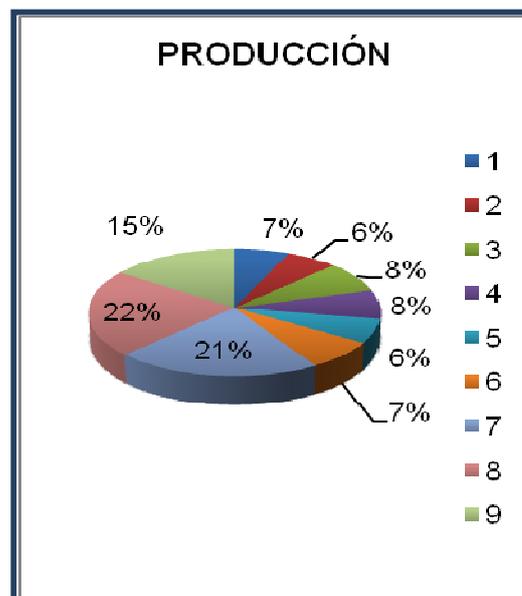


Fuente. Presente investigación

Anexo Z. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de producción

Producción	Frecuencia	Porcentaje
1	15	7%
2	14	6%
3	18	8%
4	17	7%
5	14	6%
6	17	7%
7	49	21%
8	51	22%
9	35	15%
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

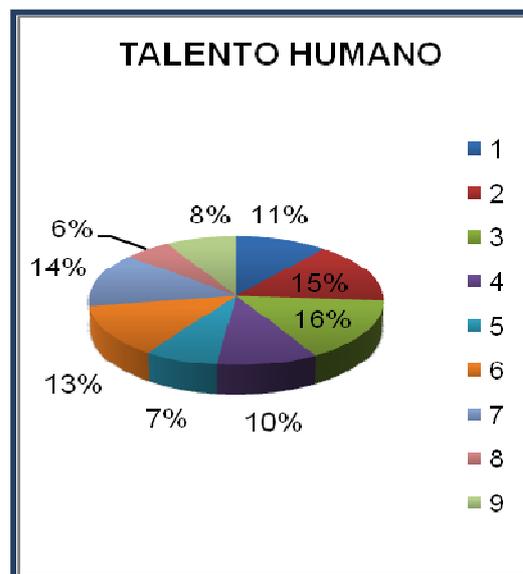


Fuente. Presente investigación

Anexo AA. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de talento humano

Talento humano	Frecuencia	Porcentaje
1	39	11%
2	55	15%
3	56	16%
4	37	10%
5	27	8%
6	47	13%
7	49	14%
8	20	6%
9	30	8%
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

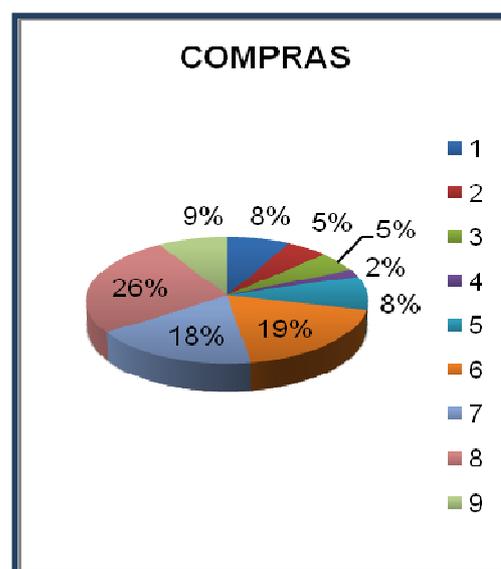


Fuente. Presente investigación

Anexo BB. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de compras

Compras	Frecuencia	Porcentaje
1	27	8%
2	18	5%
3	18	5%
4	7	2%
5	30	9%
6	66	19%
7	62	18%
8	91	26%
9	30	9%
<b>TOTAL</b>	<b>349</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación



Fuente. Presente investigación

Anexo CC. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de administración

Administración	Frecuencia	Porcentaje
1	93	26%
2	82	23%
3	86	24%
4	37	10%
5	22	6%
6	16	5%
7	9	3%
8	4	1%
9	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>353</b>	<b>100%</b>

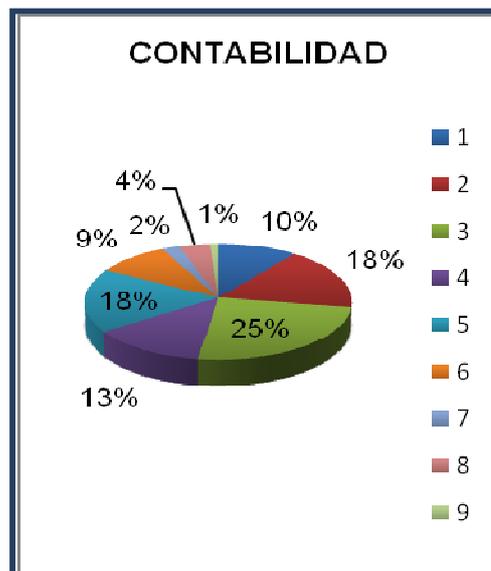
Fuente. Presente investigación



Anexo DD. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de contabilidad

Contabilidad	Frecuencia	Porcentaje
1	36	10%
2	61	17%
3	86	25%
4	46	13%
5	62	18%
6	33	9%
7	8	2%
8	14	4%
9	4	1%
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

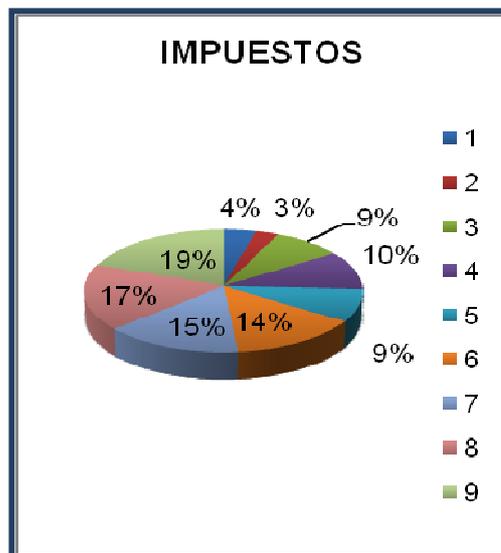
Fuente. Presente investigación



Anexo EE. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de impuestos

Impuestos	Frecuencia	Porcentaje
1	14	4%
2	10	3%
3	30	9%
4	36	10%
5	30	9%
6	49	14%
7	52	15%
8	61	17%
9	67	19%
<b>TOTAL</b>	<b>349</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

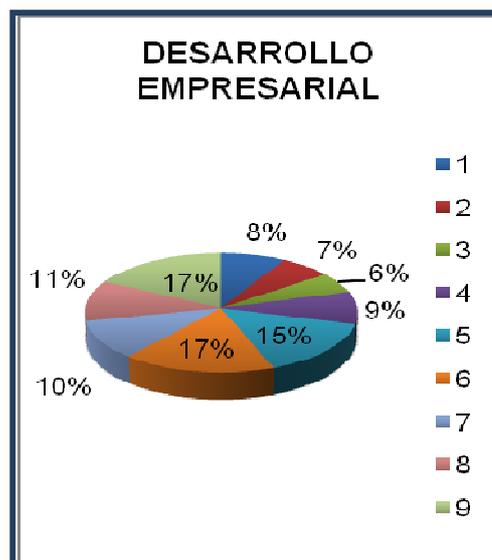


Fuente. Presente investigación

Anexo FF. Distribución porcentual de las áreas de las empresas encuestadas, de la más importante a la menos importante, según el grado de interés o necesidad en contratar un servicio de consultoría empresarial en la ciudad de Pasto. Resultado área de desarrollo empresarial

Desarrollo empresarial	Frecuencia	Porcentaje
1	29	8%
2	23	7%
3	20	6%
4	31	9%
5	52	15%
6	59	17%
7	37	11%
8	39	11%
9	61	17%
<b>TOTAL</b>	<b>351</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación

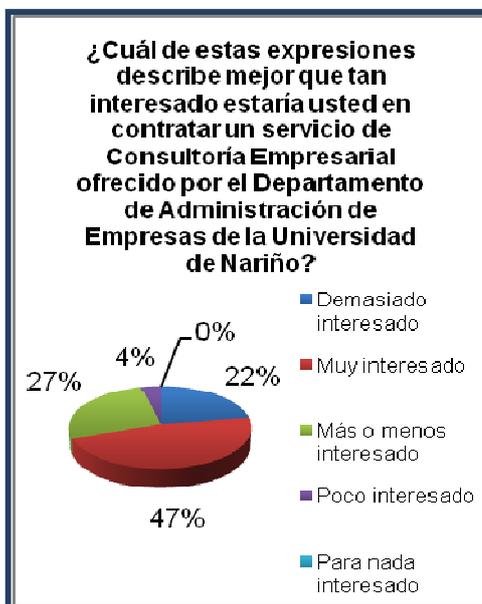


Fuente. Presente investigación

Anexo GG. Distribución porcentual según el interés en contratar un servicio de consultoría empresarial ofrecido por el departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño en la ciudad de Pasto

¿Cuál de estas expresiones describe mejor que tan interesado estaría usted en contratar un servicio de Consultoría Empresarial ofrecido por el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño?	Frecuencia	Porcentaje
Demasiado interesado	82	22%
Muy interesado	171	47%
Más o menos interesado	97	27%
Poco interesado	14	4%
Para nada interesado	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

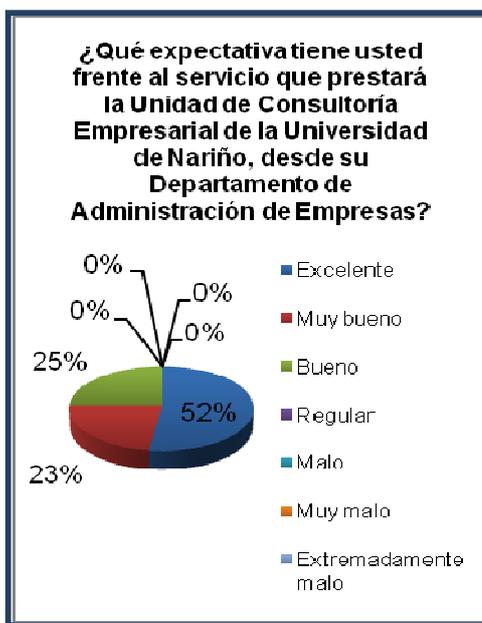
Fuente. Presente investigación



Anexo HH. Distribución porcentual según la expectativa que tienen los empresarios encuestados de la ciudad de Pasto, frente al servicio que prestará la unidad de consultoría empresarial de la Universidad de Nariño

¿Qué expectativa tiene usted frente al servicio que prestará la Unidad de Consultoría Empresarial de la Universidad de Nariño, desde su Departamento de Administración de Empresas?	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	190	52%
Muy bueno	83	23%
Bueno	91	25%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Muy malo	0	0%
Extremadamente malo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

Fuente. Presente investigación



**Anexo II.** Distribución porcentual según la medida en que los empresarios encuestados están convencidos de que se debería pagar por el servicio de consultoría empresarial

Teniendo en cuenta que es la Universidad de Nariño y sus profesionales académicos quienes prestarían el servicio de consultoría empresarial, ¿en que medida esta convencido de que se debería pagar por este servicio?	Frecuencia	Porcentaje
Demasiado convencido	13	4%
Muy convencido	75	21%
Más o menos convencido	171	47%
Poco convencido	87	24%
Para nada convencido	18	5%
<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>
Fuente. Presente investigación		

