

Conformación del servicio de **consultoría y formación empresarial** de la Universidad Mariana - Conecte



Angela Sofía Parra Paz
Fabio Camilo Gómez Meneses
Eunice Yarce Pinzón
Compiladores

Conformación del servicio de **consultoría y** **formación empresarial** de la Universidad Mariana

Angela Sofía Parra Paz
Heldridgek Melo Arévalo
Darío Alberto Solarte Ortega
Ángela María Cárdenas Ortega
Álvaro Hugo Gómez Rosero
Fabio Camilo Gómez Meneses
Eunice Yarce Pinzón
Diana Graciela Lagos Salas
Ángela Patricia Herrera Luna
Mirian Estella Quitiaquez Yepes
Álvaro Andrés Bacca Onofre
Gloria Lucía Cárdenas Calvachi
Jorge Arturo Dorado Goyes
Germán Alfredo Gómez Achicanoy
Natalia Stefanny Linares Maya
Andrea Milena Mora Alfonso
Viviana Quintero Dallos
Yomaira Patricia Yépez Caicedo
Alejandra Zuleta Medina
María Janeth Bravo Montenegro

2022

Conformación del servicio de consultoría y formación empresarial de la Universidad Mariana - Conecte

Compiladores: Angela Sofía Parra Paz, Fabio Camilo Gómez Meneses, Eunice Yarce Pinzón

Autores: Angela Sofía Parra Paz, Helderidgek Melo Arévalo, Darío Alberto Solarte Ortega, Ángela María Cárdenas Ortega, Álvaro Hugo Gómez Rosero, Fabio Camilo Gómez Meneses, Eunice Yarce Pinzón, Diana Graciela Lagos Salas, Ángela Patricia Herrera Luna, Mirian Estella Quitiaquez Yepes, Álvaro Andrés Bacca Onofre, Gloria Lucía Cárdenas Calvachi, Jorge Arturo Dorado Goyes, Germán Alfredo Gómez Achicanoy, Natalia Stefanny Linares Maya, Andrea Milena Mora Alfonso, Viviana Quintero Dallos, Yomaira Patricia Yépez Caicedo, Alejandra Zuleta Medina, María Janeth Bravo Montenegro

e-ISBN: 978-628-7548-03-9

Páginas: 102

Editora: Luz Elida Vera Hernández

Fecha de publicación: 2022

Existencias

Libro Biblioteca Nacional de Colombia – Libros

Conformación del servicio de consultoría y formación empresarial de la Universidad Mariana - Conecte

Compiladores: Angela Sofía Parra Paz, Fabio Camilo Gómez Meneses, Eunice Yarce Pinzón

Autores: Angela Sofía Parra Paz, Helderidgek Melo Arévalo, Darío Alberto Solarte Ortega, Ángela María Cárdenas Ortega, Álvaro Hugo Gómez Rosero, Fabio Camilo Gómez Meneses, Eunice Yarce Pinzón, Diana Graciela Lagos Salas, Ángela Patricia Herrera Luna, Mirian Estella Quitiaquez Yepes, Álvaro Andrés Bacca Onofre, Gloria Lucía Cárdenas Calvachi, Jorge Arturo Dorado Goyes, Germán Alfredo Gómez Achicanoy, Natalia Stefanny Linares Maya, Andrea Milena Mora Alfonso, Viviana Quintero Dallos, Yomaira Patricia Yépez Caicedo, Alejandra Zuleta Medina, María Janeth Bravo Montenegro

Entidad editora: Editorial UNIMAR, Universidad Mariana

Fecha de publicación: 2022

Páginas: 102

e-ISBN: 978-628-7548-03-9

Edición: Primera

Formato: Digital

Colección: Resultado de Investigación

Materia: Empresas de negocios

Materia tópic: Empresas de negocios

Palabras clave: servicio, formación, empresa

País/Ciudad: Colombia / San Juan de Pasto

Idioma: Español

Menciones: Ninguna

Visibilidad: **Página web Editorial UNIMAR, Universidad Mariana**

Tipo de contenido: Conformación del servicio de consultoría y formación empresarial de la Universidad Mariana - Conecte

© Editorial UNIMAR, Universidad Mariana
© Angela Sofía Parra Paz
© Heldridgek Melo Arévalo
© Darío Alberto Solarte Ortega
© Ángela María Cárdenas Ortega
© Álvaro Hugo Gómez Rosero
© Fabio Camilo Gómez Meneses
© Eunice Yarce Pinzón
© Diana Graciela Lagos Salas
© Ángela Patricia Herrera Luna
© Mirian Estella Quitiaquez Yepes
© Álvaro Andrés Bacca Onofre
© Gloria Lucía Cárdenas Calvachi
© Jorge Arturo Dorado Goyes
© Germán Alfredo Gómez Achicanoy
© Natalia Stefanny Linares Maya
© Andrea Milena Mora Alfonso
© Viviana Quintero Dallos
© Yomaira Patricia Yépez Caicedo
© Alejandra Zuleta Medina
© María Janeth Bravo Montenegro
© Hna. Maura Andrea Guerrero Lucero - Prologuista

Universidad Mariana

Hna. Aylem del Carmen Yela Romo f.m.i.
Rectora

Yudy Basante Castro
Vicerrectora académica

Ángela María Cárdenas Ortega
Directora de investigaciones

Luz Elida Vera Hernández
Directora Editorial UNIMAR

Pares evaluadores

Dr. Jairo Alexander González Bueno
Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia

Mg. Luis Alfredo Carvajal Pérez
Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Ecuador

Editorial UNIMAR

Luz Elida Vera Hernández
Directora Editorial UNIMAR

Leidy Stella Rivera Buesaquillo
Corrección de estilo

Daniela Velásquez Torres
Diseño y diagramación

Correspondencia:

Editorial UNIMAR, Universidad Mariana
San Juan de Pasto, Nariño, Colombia, Calle 18 No. 34 – 104
Tel: 7244460 Ext. 185
E-mail: editorialunimar@umariana.edu.co

Depósito digital

Biblioteca Nacional de Colombia, Grupo Procesos Técnicos, Calle 24, No. 5-60 Bogotá D.C., Colombia.

Biblioteca Hna. Elisabeth Guerrero N. f.m.i. Calle 18 No. 34-104 Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Colombia.

Disponible en: <http://editorial.umariana.edu.co/libros>

Cítese como: Parra-Paz, A., Melo-Arévalo, H., Solarte-Ortega, D., Cárdenas-Ortega, Á., Gómez-Rosero, Á., Gómez-Meneses, F., Yarce-Pinzón, E., Lagos-Salas, D., Herrera-Luna, Á., Quitiaquez-Yepes, M., Bacca-Onofre, Á., Cárdenas-Calvachi, G., Dorado-Goyes, J., Gómez-Achicanoy, G., Linares-Maya, N., Mora-Alfonso, A., Quintero-Dallos, V., Yépez-Caicedo, Y., Zuleta-Medina, A. y Bravo-Montenegro, M. (2022). *Conformación del servicio de consultoría y formación empresarial de la Universidad Mariana – Conecte*. Editorial UNIMAR.
<https://doi.org/10.31948/editorialunimar.160>

Las opiniones contenidas en el presente libro no comprometen a la Editorial UNIMAR ni a la Universidad Mariana, puesto que son responsabilidad única y exclusiva de los autores; de igual manera, ellos han declarado que en su totalidad es producción intelectual propia, en donde aquella información tomada de otras publicaciones o fuentes, propiedad de otros autores, está debidamente citada y referenciada, tanto en el desarrollo del documento como en las secciones respectivas a la bibliografía.

El material de este libro puede ser reproducido sin autorización para uso personal o en el aula de clase, siempre y cuando se mencione como fuente su título, autores y editorial. Para la reproducción con cualquier otro fin es necesaria la autorización de la Editorial UNIMAR de la Universidad Mariana.



Este libro está bajo licencia internacional
[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Presentación

El presente libro es resultado de la investigación denominada *Conecte: Implementación del servicio de fortalecimiento integral de la capacidad competitiva de pymes a través de programas de consultoría y formación a la medida asistidos con el uso de TIC*, desarrollada en el periodo de 2019 y 2020, con personal docente y administrativo de la Universidad Mariana, y con financiación solidaria por convocatoria de Minciencias.

El propósito de este libro es mostrar el proceso para la conformación del servicio de consultoría y formación empresarial de la Universidad Mariana “Conecte”, que puede ser tomado como una ruta para la generación de proyectos de innovación y emprendimiento desde el ámbito universitario, como otra forma de generar nuevo conocimiento, apropiación y divulgación social de la ciencia, tecnología e innovación, al tiempo que se da un desarrollo tecnológico con impacto social y académico en la región.

En este texto se encuentran temas relacionados con el mercado empresarial de la región de diversos sectores, como el de agroindustria, comercial, público y salud. Igualmente, se presenta la estructura organizativa del servicio de consultoría y formación Conecte y la ruta de prestación del servicio, entre otros temas que serán de gran interés para quienes desean incursionar en la oferta de servicios especializados.



Prólogo

En las últimas décadas, la calidad educativa a nivel superior está relacionada con la articulación entre Universidad, Empresa, Estado y Sociedad, pues pareciera que no se puede entender el funcionamiento de estos conceptos de forma aislada. Esta obra recoge una perspectiva de investigación y construcción teórica que indaga el problema de la escasa estructura interinstitucional para brindar orientación y acompañamiento a las pequeñas y medianas empresas, a fin de fortalecer la capacidad competitiva de las mismas y garantizar la cultura emprendedora, especialmente en la región; además, se establece como alternativa de solución la iniciativa llamada “Conecte”, como estrategia de consultoría y formación, según necesidades específicas de empresas y empresarios. Teniendo como base un diagnóstico actual de las oportunidades de mejora en la generación de nuevas capacidades y fortalecimiento de las existentes, este libro se constituye en un referente para pensar que el crecimiento regional depende del crecimiento de las empresas, lo anterior de forma colectiva, donde se articule academia y empresa y se coadyuve al desarrollo sostenible del Estado y de la sociedad.

En consecuencia, el equipo de consultores de la Universidad Mariana, conformado por diecinueve (19) profesionales de distintas áreas del conocimiento, desarrollaron un prototipo funcional de servicio de consultoría y formación a la medida, asistidos con el uso de TIC, para el fortalecimiento integral de la capacidad competitiva de la pequeñas y medianas empresas; una iniciativa muy pertinente para el desarrollo de la región. En este sentido, el lector tendrá la posibilidad de hacer un recorrido que comienza con la caracterización del mercado empresarial de la región y el análisis de los rendimientos, hasta la estructuración organizativa y administrativa del servicio de consultoría y formación Conecte, como soporte para robustecer la capacidad productiva y competitiva de las empresas, a partir del empoderamiento de los colaboradores y la cualificación del equipo de trabajo.

Con lo anterior, se espera que esta experiencia sirva de motivación para que el lector pueda tomar la decisión de gestar ideas innovadoras, desarrollarlas, y crear empresa o, por el contrario, consolidarla con la certeza que cuenta con una institución: Universidad Mariana; con un equipo interdisciplinar: Consultores, y con una estrategia: Conecte; comprometidos a respaldar y guiar el logro de metas y la sostenibilidad en el ámbito comercial de las pymes. Finalmente, se abre la invitación al aprovechamiento de las diferentes perspectivas de la estrategia Conecte, la cual, por su consistencia conceptual y metodológica, permite abrir nuevas posibilidades en la estructuración de planes y proyectos para anticiparse a los cambios y condiciones del mercado, en un contexto complejo que demanda cada vez más formación y acompañamiento al ejercicio del emprendedor.

Hna. Maura Andrea Guerrero Lucero
Coordinadora de Gestión con el Entorno
Universidad Mariana



Contenido

Prólogo	7
Introducción	13
1. Contextualización del proyecto	14
1.1. Generalidades	15
1.2. Objetivos	17
2. Aspectos metodológicos	18
2.1. Fases del proceso.....	19
2.1.1 Caracterización del mercado empresarial	19
2.1.2 Definición de la estructura organizativa de los servicios especializados Conecte.....	19
2.1.3 Diseño la ruta metodológica de prestación servicios especializados Conecte.....	20
2.1.4 Proyección presupuestal para los servicios especializados Conecte.....	20
2.2 Instrumentos	20
3. Mercado empresarial de la región	22
3.1. Estudio de mercado	23
3.1.1. Antecedentes e importancia de las pymes en la economía	23
3.1.2. Necesidad de formación en las organizaciones	23
3.1.3. Análisis de resultados pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Pasto.....	24
3.1.4. Resultados de entrevistas.....	36
3.2. Análisis de mercado por sectores.....	38
3.2.1. Análisis actual del comportamiento económico en Colombia y del departamento de Nariño.....	38
3.2.2. Mercado agroindustria	40
3.2.3. Mercado sector comercial.....	47
3.2.4. Mercado sector público.....	49
3.2.5. Mercado sector salud	52
3.3. Vigilancia sectores.....	52
3.3.1. Vigilancia agroindustria.....	52
3.3.2. Vigilancia sector comercial	55
3.3.3. Vigilancia sector público	56

3.3.4. Vigilancia sector salud.....	57
3.4. Estructura modelo de negocios.....	60
4. Estructura organizativa del servicio de consultoría y formación Conecte	63
4.1. Organización administrativa.....	64
4.1.1. Organigrama.....	64
4.1.2. Comité directivo.....	64
4.1.3. Equipo de trabajo.....	65
4.2. Marco normativo del servicio de consultoría y formación Conecte.....	70
4.2.1. Código de ética profesional del consultor Conecte.....	70
4.2.2. Régimen de propiedad intelectual aplicable a la actividad de consultoría.....	71
5. Ruta de prestación del servicio de consultoría y formación Conecte	74
5.1. Momentos de verdad del ciclo del servicio.....	75
5.2. Metodología del servicio.....	78
6. Proyección de ventas y presupuesto	80
6.1. Banco de proyectos.....	81
6.1.1. Proyectos agroindustria.....	81
6.1.2. Proyectos sector comercial.....	82
6.1.3. Proyectos sector público.....	84
6.1.4. Proyectos sector salud.....	86
6.2. Proyección de presupuesto Centro de Consultoría Conecte.....	87
6.2.1. Ingresos.....	89
6.2.2. Gastos ingresos.....	89
6.2.3. Inversión.....	91
6.2.4. Indirectos.....	92
7. Conclusiones	93
Referencias	94
Anexos	97

Índice de Tablas

Tabla 1. Muestra por municipios-departamento de Nariño	19
Tabla 2. Tipo de formación recibida por las empresas	24
Tabla 3. Modalidad de formación preferida por los empresarios.....	24
Tabla 4. Entidades y temas de formación.....	25
Tabla 5. Porcentaje de participación en la encuesta de percepción presupuestal	26
Tabla 6. Porcentaje de empresas que destinaron presupuesto para actividades de asesorías y/o consultorías, capacitaciones y otras, según rubro.	26
Tabla 7. Periodicidad de asesorías y/o consultoría y formación.....	27
Tabla 8. Personal de las pymes que requiere formación	28
Tabla 9. Preferencia modalidad para los programas de formación.....	28
Tabla 10. Tipos de capacitación requeridos por las pymes	28
Tabla 11. Razones para adquirir servicios de consultoría	30
Tabla 12. Áreas de formación – necesidades de formación de las pymes.....	30
Tabla 13. Áreas específicas de formación – Administración	31
Tabla 14. Áreas específicas de formación – Ingeniería	31
Tabla 15. Áreas específicas de formación – Salud.	32
Tabla 16. Áreas específicas de formación – Jurídica, Comunicación, Trabajo Social, Educación.....	32
Tabla 17. Temas en Administración para asesoría y/o consultoría y formación	32
Tabla 18. Temas en Ingeniería para asesoría y/o consultoría y formación.....	34
Tabla 19. Temas en Salud para asesoría y/o consultoría y formación	34
Tabla 20. Temas en Psicología para asesoría y/o consultoría y formación.....	35
Tabla 21. Temas en el área Jurídica para asesoría y/o consultoría y formación.....	35
Tabla 22. Temas en Educación para asesoría y/o consultoría y formación	35
Tabla 23. Temas en Trabajo Social para asesoría y/o consultoría y formación	36
Tabla 24. Valor agregado según actividad económica en Nariño, participación (%).....	38
Tabla 25. Georreferenciación de mercado objetivo	43
Tabla 26. Clientes potenciales para servicio de consultoría.....	44
Tabla 27. Clientes potenciales sector comercial.....	49
Tabla 28. Georreferenciación de mercado objetivo sector público.....	50
Tabla 29. Clientes potenciales para servicio de consultoría sector público.....	51

Tabla 30. Clientes potenciales sector salud.....	52
Tabla 31. Descripción de la competencia en el sector de agroindustria.....	53
Tabla 32. Competencia sector comercial.....	56
Tabla 33. Estado de la oferta y demanda en el sector público.....	56
Tabla 34. Competencia del sector público.....	57
Tabla 35. Descripción de la competencia en el sector salud.....	58
Tabla 36. Modelo de precios lock in - solución íntima.....	61
Tabla 37. Modelo de precios de recompensa.....	62
Tabla 38. Banco de proyectos agroindustria	81
Tabla 39. Resumen banco de proyectos agroindustria.....	82
Tabla 40. Banco de proyectos sector comercial	83
Tabla 41. Resumen banco de proyectos sector comercial.....	84
Tabla 42. Banco de proyectos sector público	84
Tabla 43. Resumen banco de proyectos sector público.....	85
Tabla 44. Banco de proyectos sector salud	86
Tabla 45. Resumen banco de proyectos salud.....	87
Tabla 46. Cuadro proyección presupuesto desde el año 2020 al 2024 (pesos COP).....	87
Tabla 47. Utilidad bruta por línea de servicio (pesos COP).....	92
Tabla 48. Cuadro proyección porcentaje de rentabilidad por año.....	92

Índice de Figuras

Figura 1. Preferencia horaria entre semana.....	29
Figura 2. Preferencia horaria fines de semana	29
Figura 3. Producción industrial del departamento de Nariño.....	39
Figura 4. Participación ocupados según ramas de actividad económica.....	48
Figura 5. Organigrama.....	64
Figura 6. Variables críticas en el área administrativa.....	75
Figura 7. Factores críticos en el área administrativa.....	76
Figura 8. Resultados generados en diagnóstico.....	76
Figura 9. Mapa de experiencia del usuario del servicio Conecte.....	78

Introducción

Conecte es un proyecto diseñado para la oferta de servicios especializados, que surge a partir de un trabajo interdisciplinario que articula las funciones sustantivas de Investigación y Extensión, con el propósito de estructurar una estrategia innovadora en la gestión empresarial. Este proyecto ofrece servicios de consultoría y formación; está dirigido a empresarios e instituciones, interesados en el mejoramiento continuo de sus procesos, que conlleven al incremento de la competitividad y formación para el empoderamiento de sus empleados y colaboradores. Se planea que los servicios especializados sean construidos y diseñados conjuntamente, atendiendo las necesidades de los actores involucrados; para su ejecución se hará uso de las tecnologías de la información y comunicaciones.

Conecte se diferencia por la actualización permanente de sus servicios, además, porque reúne un equipo interdisciplinario de consultores, conformado por administrativos y docentes de la Universidad Mariana, de diferentes áreas del conocimiento y elevados niveles de formación; capaces de generar propuestas de innovación y mejoramiento en las empresas locales, regionales y nacionales. Así, se pretende satisfacer las necesidades del sector productivo en diferentes factores: estructura financiera, ventas, producción, logística, gerencia del talento humano, entre otros.

1. Contextualización del proyecto



1.1. Generalidades

Según el World Economic Forum, Colombia ocupó, en 2019, el puesto 57 de 141 países en materia de competitividad (World Economic Forum & Schwab, 2019). Por su parte, a escala nacional, Nariño ocupa el puesto 19 de 33 departamentos en este mismo indicador, y el puesto 18 en términos de innovación y dinámica empresarial (Consejo Privado de Competitividad, 2021), lo cual evidencia la necesidad de impulsar estos aspectos en el departamento.

Los factores que inciden en los resultados organizacionales y, por ende, en la competitividad de las empresas no solo tienen que ver con el funcionamiento interno de las mismas, sino que obedece, además, a los constantes cambios en el entorno producto de la globalización (Gómez-Bayona et al., 2020). Debido a estas necesidades de internacionalización, son cada vez más las organizaciones que desean adoptar medidas y tendencias que se originan en el mundo, puesto que así los mercados y las empresas serán percibidas como innovadoras, vanguardistas e interconectadas (Bonilla, 2021). Esto será posible siempre y cuando se tomen acciones para adoptar las tecnologías más prometedoras y se invierta en las personas, con el fin de acompañar estos cambios (Bosch et al., 2018).

En un entorno tan competitivo, las empresas requieren elevar sus esfuerzos en mejorar su capacidad competitiva y las competencias de su talento humano, para poder adoptar las transformaciones de manera efectiva (Belalcázar et al., 2019). En este aspecto se ve la pertinencia de la academia como actor articulador, que permita, por un lado, dinamizar las alianzas entre diferentes actores y, por otro lado, suplir la demanda de nuevas habilidades empresariales tanto para directivos como para la fuerza productiva de las empresas, que vayan acordes a las megatendencias, adaptándose a los nuevos métodos y modelos de enseñanza que superan a los tradicionales.

En ese sentido, en América Latina y el Caribe se estima que el entorno laboral estará marcado por dos grandes tendencias: el avance de la tecnología y el envejecimiento poblacional; los cuales pueden tener profundos cambios en el crecimiento de la economía y la productividad (Bosch et al., 2018). Estas tendencias no pueden pasar desapercibidas por el sector de la educación, que necesita repensar sus formas de actuación, fortaleciendo aún más la formación para el trabajo, el aprendizaje a lo largo de la vida (*lifelong learning*) y a la hiperpersonalización de la formación, en la que se da prioridad a las diferentes capacidades de aprendizaje de los individuos y las motivaciones sobre qué y cuándo quieren aprender, haciéndolos partícipes, incluso, en la toma de decisiones para estructurar el currículo y el plan de estudios.

Por su parte, los métodos de enseñanza se han ido transformando hacia metodologías como: i) *blended learning*, metodología impulsada por la carrera entre la tecnología y la educación, que combina el enfoque tradicional de la enseñanza con los medios digitales; ii) el aprendizaje colaborativo (*peer-to-peer*), donde el aprendizaje se produce de manera conjunta entre pares; iii) *Learning by doing*, método basado en el aprendizaje a través de la implementación de proyectos que resuelven una problemática del contexto, preparan al estudiante en su inserción en el entorno laboral, y iv) el *microlearning*, enseñanza que ofrece una pequeña cantidad de contenido de aprendizaje específico, pequeñas píldoras de aprendizaje breves y concentradas (Coolhunting Group, 2017).

En Colombia la mayoría de las pymes recurren a programas genéricos de asesoría y de formación, como los ofrecidos por diferentes instituciones educativas y gremios del sector. Tales programas proporcionan soluciones generales, que muchas veces no están articuladas con las necesidades y capacidades de las pymes. Por estas razones, se considera importante la articulación entre la universidad y las empresas para la co-creación de estos servicios, ya que así es posible transferir el conocimiento y la experiencia de profesionales, docentes con altos niveles de formación, por medio de proyectos o servicios especializados de consultoría y formación, servicios que deben adecuarse para ser flexibles y asequibles a las pymes.

Con base en lo anterior, la Universidad Mariana identificó la oportunidad de implementar servicios especializados de consultoría y formación por competencias para el talento humano de las organizaciones, a la medida de las necesidades y de los objetivos misionales de las mismas, así como también de sus

trabajadores. Esto implica que se vincule la universidad con las empresas para co-crear y personalizar el servicio, logrando así detectar las principales necesidades de consultoría y formación que conlleven, por un lado, al diseño y desarrollo de proyectos y, por otro lado, al desarrollo de programas de formación a lo largo de la vida laboral y la flexibilización de los planes de formación. En ese sentido, se plantea, para los servicios especializados de consultorías, el uso de las metodologías *learning by doing* y para los planes de formación, la metodología *blended learning* y *microlearning*, teniendo en cuenta la disponibilidad de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones.

Por lo tanto, se plantea estas metodologías, ya que el propósito es formar por competencias, lo cual es posible a través del involucramiento de los empresarios y sus empleados en los proyectos que se vayan a ejecutar; así las cosas, gracias a lo anterior, se logra la aplicación de los conceptos (transferidos mediante la consultoría) en soluciones prácticas en las empresas. En este sentido, estas acciones se pueden considerar como un trabajo colaborativo -modalidad dual-, porque la experiencia en una empresa permitirá transferir de mejor manera el conocimiento. Por otro lado, en el caso de los cursos, debido a que el talento humano de las organizaciones prefiere los servicios de cualificación y formación con un componente presencial, se plantea la modalidad *b-learning* y el *microlearning*, porque los nuevos aprendices prefieren asimilar contenidos y conceptos cortos y específicos frente a la enseñanza tradicional.

El proyecto corresponde a una innovación en la gestión empresarial, por cuanto se introduce el uso de un servicio nuevo a nivel de empresa, es decir, para la Universidad Mariana. Adicionalmente, el proyecto puede considerarse también como una innovación en producto-servicio, ya que se plantea mejorar las características del mismo en al menos tres aspectos, a saber: *i*) la oferta de servicios especializados incluye un programa de formación para desarrollar competencias del talento humano de la empresa, que garanticen la implementación de las soluciones recomendadas o desarrolladas con la consultoría o asesoría; *ii*) el uso de las TIC, que permite, por un lado, flexibilizar y personalizar el servicio de formación a los requerimientos y disponibilidad de tiempo de la empresa y, por otro lado, le permitirá al talento humano en formación efectuar consultas remotas *online* que serán atendidas por los consultores y/o docentes de la Universidad Mariana, reduciendo costos e incrementando la eficacia y oportunidad en la prestación del servicio, y *iii*) esta innovación incluye la posibilidad de interconectar diferentes actores del servicio, tales como la empresa y la universidad, conectando el conocimiento interdisciplinar y experticia de docentes y consultores altamente cualificados, y de la academia en general a la empresa, todo esto gracias a la mediación del uso de las TIC.

Para cumplir con los objetivos antes descritos, el alcance del proyecto incluye el desarrollo de prototipo funcional en el que se construye una plataforma tecnológica, donde albergue las principales funcionalidades que tendrá el servicio y que, una vez puesta a prueba en el mercado, pueda ser fácilmente ampliable y modificable, gracias a la retroalimentación e identificación de los requerimientos de consultoría y formación de los usuarios.

De otra parte, el proyecto está desarrollado bajo la metodología de *Design Thinking*, en la que el prototipo pasa por diversos procesos de validación, con el fin de formalizar y adecuar los procesos, las reglas de negocio y efectuar los ajustes para obtener un producto final más alineado con los requerimientos y necesidades de los usuarios; por una parte, en cuanto al currículo de los cursos cortos que serán ofrecidos de manera gratuita, pero de manera especial, sobre los planes de formación a la medida, en los que será posible definir el núcleo básico de contenidos genéricos, para después adaptarlos a las competencias y contenidos específicos requeridos por las empresas. En este aspecto, se va a dar prioridad a las áreas de conocimiento de mayor demanda por parte de las pymes, entre ellas: finanzas, administración- planeación estratégica, mercadeo y ventas, innovación y producción, calidad y logística (Cámara de Comercio de Pasto, 2020a, 2020b).

1.2. Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un prototipo funcional para la oferta de servicios especializados de consultoría, asesoría y formación empresarial asistidos con el uso de las TIC en la Universidad Mariana, para el fortalecimiento integral de la capacidad competitiva de pymes.

Objetivos específicos

- Caracterizar el mercado empresarial de la región.
- Definir la estructura organizativa del servicio de consultoría y formación Conecte.
- Diseñar una ruta metodológica para la prestación de servicios especializados de consultoría, asesoría y formación empresarial.
- Realizar la proyección presupuestal para el servicio de consultoría y formación Conecte.

2. Aspectos metodológicos



El proyecto desarrollado como investigación, desarrollo e innovación se realizó con 19 profesionales, entre docentes y administrativos de diferentes disciplinas y énfasis, en las funciones sustantivas de la Universidad Mariana, a partir de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del Programa de Sistemas de Innovación Nariño y el diplomado en Consultoría Empresarial. El diseño metodológico fue de tipo cuantitativo, transversal y descriptivo, cuyos insumos dieron como resultado la conformación de una ruta para la prestación de servicios especializados y el desarrollo de una plataforma tecnológica para la gestión de consultorías. El estudio fue desarrollado durante 12 meses, con la asignación de actividades según la temática y experticia de cada uno de los investigadores, para lo cual se estableció un plan de acción, siguiendo lineamientos de la gerencia de proyectos, que contempla las etapas del proceso de manera secuencial para el logro de los objetivos del proyecto.

2.1. Fases del proceso

2.1.1. Caracterización del mercado empresarial

Esta caracterización se realizó en dos etapas, la primera consistió en un estudio de mercado enfocado en las pymes del municipio de Pasto y, la segunda, con un estudio exploratorio de las áreas o sectores económicos más importantes y potenciales a ser intervenidos por los servicios que ofrece Conecte.

Estudio de mercado pymes. Este estudio fue subcontratado para ser desarrollado por profesionales del área de mercadeo. En este se realizó un análisis histórico y de la situación vigente de las empresas del municipio de Pasto, por actividad comercial y su aporte al PIB, para ello se tomó información secundaria. Posteriormente, al realizar un muestreo aleatorio simple, se aplicó un instrumento de recolección de información a gerentes y administradores de las empresas ubicadas en el municipio de Pasto; este instrumento tuvo como objetivo la identificación de necesidades de consultoría y formación del Talento Humano de las Pymes para el año 2020.

Así las cosas, se trabajó con la población correspondiente al total de pequeñas y medianas empresas registradas en Cámara de Comercio de Pasto para el año 2019, cuyo tamaño fue de 921 empresas, cifra sobre la que se efectuó el proceso de estratificación y muestreo (Tabla 1), teniendo en cuenta que esta cifra corresponde a todas las empresas de todas las actividades económicas que cuenten con activos totales, iguales o superiores a quinientos (500) millones de pesos, que corresponden a aquellas catalogadas como pequeñas y medianas empresas.

Tabla 1

Muestra por municipios-departamento de Nariño

Municipio	Empresas	%	muestra
Pasto	921	12.7	117

Análisis de mercado por sectores. Se realizó un estudio de las potencialidades y retos que presentan sectores económicos en el departamento de Nariño y que pueden ser abordados por las capacidades de la Universidad Mariana. Tomando información secundaria correspondiente a los planes de desarrollo del departamento, entre otros, se priorizaron cuatro áreas, a saber: agroindustria, comercial, salud y sector público. A partir de esta información, se hizo un estudio de caracterización de las empresas que forman parte de dichos sectores, así como también un estudio de vigilancia tecnológica y *benchmarking*. Con base en ello, se propuso proyectos que pueden ser ofertados desde Conecte para enfrentar los desafíos y solventar necesidades de cada sector.

2.1.2. Definición de la estructura organizativa de los servicios especializados Conecte

Se propuso una estructura organizacional basada en recursos humanos y competencias profesionales, necesarias para prestar los servicios especializados de consultoría y formación; además, se tuvo en cuenta las necesidades y características del contexto. Por lo tanto, se presentó un perfil de consultor, estableciendo los niveles y funciones de los cargos, con la relación jerárquica y el nivel de responsabilidad que exige el

cargo. Igualmente, se estableció el organigrama, el comité directivo y el equipo de trabajo, aunado al marco normativo que contempla el código de ética y el régimen de propiedad intelectual aplicable a la actividad de consultoría.

2.1.3. Diseño la ruta metodológica de prestación servicios especializados Conecte

Para el diseño de la ruta se realizó un análisis general del proceso de prestación de servicios especializados, estableciendo 8 momentos clave que se deben aplicar en el ejercicio, expresado en el diseño de la metodología y herramientas de consultoría, el diseño del curso de formación, teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado, donde se evidencia la temática de mayor demanda y la modalidad preferida por los empresarios. Adicionalmente, se estableció los pasos a seguir en la plataforma informática que contiene las herramientas de diagnóstico empresarial, de gestión de equipos de trabajo y consultorías.

Todas estas metodologías pasaron por procesos de validación, en primera instancia, se desarrolló pruebas piloto dentro de la Universidad Mariana y, en segunda instancia, con empresarios. De acuerdo con dichas pruebas se hicieron los ajustes pertinentes y se propuso una metodología final ajustada.

2.1.4. Proyección presupuestal para los servicios especializados Conecte

Teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado por sectores, se estructuró un banco de proyectos a desarrollar por Conecte, en un horizonte de tiempo de 4 años. Posteriormente, se realizó el presupuesto individual de cada proyecto. En este aspecto se tuvo en cuenta dos tipos de rubros: gastos del proyecto (nómina docentes-consultores, nómina administrativa, materiales, insumos, gastos de viaje, formación avanzada y capacitación, entre otros) e inversiones del proyecto (licencias de software, equipos de cómputo, equipos de laboratorio, adecuaciones, entre otros). Una vez realizado el presupuesto de cada uno de los proyectos, se consolidó la información, así: se agrupó en cada uno de los sectores y posteriormente se realizó la proyección de todo el servicio de Conecte, teniendo cuenta los ingresos y los costos directos e indirectos del servicio.

2.2. Instrumentos

Los instrumentos consolidados están estructurados de acuerdo con los procesos desarrollados por cada una de las cuatro líneas de servicio (salud, público, comercial y agroindustrial), para ello se utilizó una base de datos en Excel. A continuación, se describe cada instrumento:

Cuadros de caracterización de formulación de banco de proyectos

Contiene fichas técnicas por los sectores de agroindustria, comercial, público y salud, donde se describe los respectivos componentes de ingresos, costos, utilidad bruta e inversión de las empresas, instituciones u organizaciones consultadas.

Cuadros de caracterización de empresa

Teniendo en cuenta el análisis previo del mercado potencial, se diligenció este cuadro que contiene información de las empresas potenciales, como la ubicación, el sector al que pertenece, los servicios ofertados, la localización, el estimado en ventas o presupuesto y número de empleados; esto con el fin de establecer prioridades y acciones estratégicas para la venta de servicios de Conecte.

Cuadros de vigilancia

Utilizados para el análisis de estado de la oferta y la demanda en tres fases: *preoperacional*, donde se identifica todas las características del sector, sus competencias, clientes, necesidades, tendencias; *diagnóstico interno*

de la empresa o sector, para identificar las fortalezas, necesidades, oportunidades y amenazas que presenta la empresa o sector en cuanto a sus procesos, procedimientos, infraestructura y mercado; finalmente, la fase de *orientación al grupo Conecte*, proyectado a ofrecer servicios empresariales y técnicos que permitan a los empresarios acceder a estrategias enfocadas en mejorar procesos, incrementar productividad, y garantizar la calidad de los productos.

Proceso de Benchmarking

Del sector público, comercial y de salud, orientado a la caracterización de la competencia del sector y el listado de la oferta a nivel regional.

Cuadros de mando

Es una herramienta de gestión empresarial que permite medir la evolución y los resultados en el desarrollo de un proyecto, el cual contiene: actividades, responsables, fechas, evidencias de entregables y el estado de desarrollo de los mismos; con el fin de llevar un control y seguimiento de los servicios y proyectos emprendidos desde Conecte.

Flujograma del ciclo del servicio

Se usan herramientas computacionales para establecer representaciones visuales del servicio; en este caso se denominan diagramas de flujo, en los que se establecen las secuencias lógicas de los diferentes procesos y procedimientos. Para este propósito se usó la herramienta computacional Diagrams.net ©.

3. Mercado empresarial de la región



3.1. Estudio de mercado

A continuación, se presenta una síntesis del estudio de mercado, contratado y desarrollado por González (2020).

3.1.1. Antecedentes e importancia de las pymes en la economía

El carácter dinámico, turbulento competitivo del entorno actual, las cambiantes necesidades del mercado y los cada vez más cortos ciclos de vida de los productos, la constante innovación, mayores expectativas del cliente, procesos más rápidos, entre otros aspectos exigen a las empresas, sin importar su tamaño, el desarrollo de nuevas estrategias, necesidad de formación y capacitación, tendientes a posibilitar el logro de ventajas competitivas con los recursos existentes.

En este aspecto, las pymes representan un actor importante en el desarrollo de las economías en la mayoría de los países del mundo y en especial en América Latina. El normal funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas promueve la competitividad entre sí y, por ende, de las economías; si bien, la participación de estas empresas por sí solas en el PIB y la estructura productiva es relativamente pequeña, al ser numerosas favorece de antemano la existencia de un ambiente competitivo en la producción (Arteaga y Mora, 2014), además de ser actores clave en la generación de empleo (Molina-Ycaza y Sánchez-Riofrío, 2016).

Debido a su tamaño, tienden a operar mediante estructuras descentralizadas, lo que conlleva a la especialización. La pequeña escala unida a una estructura organizacional (...) permite que estas empresas reaccionen más rápidamente ante los cambios externos que las grandes empresas con estructuras más grandes, contribuyendo a transmitir mayor dinamismo. (Arteaga y Mora, 2014, p. 163)

En los países de América Latina existen políticas que propenden y se encaminan a darle un mayor valor a este tipo de empresas, debido a lo que representan para sus respectivas economías, además, porque impulsan el desarrollo económico.

3.1.2. Necesidad de formación en las organizaciones

Las organizaciones buscan ser competitivas y toman constantemente decisiones que contribuyan a alcanzar nuevos mercados y añadir valor a sus productos o servicios; se valen de fortalezas y oportunidades para conseguir sus objetivos; es así que la información pertinente y la formación de su personal son aspectos importantes para tomar decisiones, por ejemplo, la utilización de la tecnología, así como su oportuno manejo, transformación y conocimiento.

“En Colombia, las pymes suelen presentar dificultades a la hora de enfrentar la disrupción digital, la competitividad en el mercado, los modelos operativos más eficientes y el alistamiento de la fuerza de trabajo de las empresas para el futuro” (Pérez, 2018, p. 52), según Álvarez y Jiménez, (2020), “esto se debe a la falta de experiencia, conocimiento y la disposición de talento humano capacitado que aporte al crecimiento de estas unidades de negocio” (p. 188), por lo que constituyen oportunidades de oferta de servicios en dichos aspectos.

Para los directivos de las empresas, las decisiones son actividades imprescindibles, donde se busca tener información pertinente y, en lo posible, sujeta a la realidad; desafortunadamente esta información no es completa, por lo tanto, es necesario contar con herramientas que minimicen el riesgo y permitan planear estratégicamente; así que la formación, capacitación y actualización de procesos, en los diferentes niveles de la organización, son actividades importantes para la competitividad de las organizaciones.

En este sentido, los procesos administrativos de planeación, organización, dirección, evaluación y control son escenarios de constante toma de decisiones, que les permite a los empresarios realizar proyecciones a corto, mediano y largo plazo, para ello, se debe contar con la suficiente información y con personal capacitado para lograrlo. Por ejemplo, cuando se planea estratégicamente, es necesario realizar una fase diagnóstica a la empresa, analizando sus factores internos y externos, utilizando herramientas actualizadas, contando con información, lo cual permite encontrarse con escenarios de incertidumbre frente a los riesgos por la

dificultad de predecir el futuro. Ante esto, es importante los procesos de formación y capacitación de las personas, en los distintos niveles de la organización, así, se pueden manejar herramientas administrativas, estadísticas, financieras y técnicas para tomar las mejores decisiones y ser más eficientes.

3.1.3. Análisis de resultados pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Pasto

En relación con las asesorías, consultorías, capacitaciones y demás actividades de formación que las empresas han recibido en los últimos cinco años, es posible afirmar que ninguna clase de formación es superior a un 50 %, evidenciando una oportunidad de impactar en este sentido (Tabla 2). El 43 % de las empresas ha recibido formación relacionada con talleres y seminarios; seguido del 30 %, en cursos y un 28 %, en capacitaciones. En menor proporción, con un 14 %, la gerencia y personal en general ha cursado diplomados y solo un 8 % ha recibido asesorías y/o consultorías. En este contexto, se considera una oportunidad para sensibilizar y brindar formación y capacitaciones en las empresas.

Tabla 2

Tipo de formación recibida por las empresas

Formación recibida	Sí	%	No	%
Talleres y seminarios	50	43	67	57
Cursos	35	30	82	70
Capacitaciones	33	28	84	72
Diplomados	16	14	101	86
Asesoría y/o consultoría	9	8	108	92

Fuente: Gonzáles, 2020.

En relación con la preferencia de modalidades de Formación, la mayoría de los gerentes, administradores y jefes de área encuestados prefieren recibir formación de tipo presencial. Dentro de este grupo se prefieren las asesorías y/o consultoría con un 94 %, seguido de cursos con un 86 %, capacitaciones con un 82 %, diplomado con un 72 % y asesoría y consultoría con un 67 % (Tabla 3). Se destaca que un 33 % de la población encuestada prefiere asesorías y/o consultorías de modo virtual, de igual manera, un 18 %, capacitaciones.

Finalmente, la formación en diplomados se prefiere de manera virtual en un 11 % y modalidad combinada en un 17 %. Teniendo en cuenta los acontecimientos actuales en formación virtual, se considera necesario sensibilizar a los empresarios sobre las ventajas de la formación remota con medios tecnológicos.

Tabla 3

Modalidad de formación preferida por los empresarios

Actividad formativa recibida	Modalidad		
	% Presencial	% Virtual	% Combinada
Asesoría y/o consultoría	67	33	0
Capacitaciones	82	18	0
Cursos	86	9	6
Talleres - seminarios	94	6	0
Diplomados	72	11	17

Fuente: Gonzáles, 2020.

Entidades con las cuales las empresas han recibido formación. Las diferentes empresas analizadas han recibido asesorías y/o consultorías, así como capacitaciones en diversos temas y según sus necesidades. En este aspecto se observa que han tenido algún tipo de formación con entidades como las administradoras de riesgos laborales, certificadoras, empresas privadas, entidades gubernamentales, gremios, hospitales, instituciones de educación públicas y privadas, centros de formación técnica y profesionales independientes. Entre las organizaciones que se repiten más de 2 veces y hasta 5 veces están las siguientes: ARL Colmena, ARL Positiva, ARL Sura, SYSCAFE, Alcaldía de Pasto, ACOPI, Cámara de Comercio de Pasto, FENALCO, SENA, Universidad de Nariño y Universidad Mariana. En relación con los temas de asesorías y capacitaciones que se repiten entre 2 y 5 veces están los siguientes: actualización tributaria, emprendimiento, creación de empresa, gestión de seguridad y salud en el trabajo –SGSST–, gestión de calidad, contabilidad, factura electrónica, bioseguridad, servicio cliente, medios magnéticos, base de datos, normas NIIF y ventas (Tabla 4).

Tabla 4*Entidades y temas de formación*

Entidades y/o empresas de formación	Nombre formación	Nombre organización
Administradora de Riesgos Laborales –ARL–	Seguridad y salud en el trabajo Administradora de riesgos laborales Bioseguridad	ARL Colmena ARL Positiva ARL Sura
Certificadora	Líderes de Procesos Gestión de Calidad	Bureau Veritas
Empresas Unidad Administrativa Especial	Ventas Atención al cliente Actualización tributaria Factura electrónica Medios magnéticos	Alumina Distribuidores Lubricantes Exxon Mobil Kumara SST Mi Marca Smba Syscafe Dian
Entidades Gubernamentales	Logística Seguridad vial Manejo defensivo Fortalecimiento institucional Creación de empresa Ventas Medio Ambiente Cooperativismo	Aerocivil Alcaldía de Pasto Bomberos Ica Corponariño Embajada de Canadá Gobernación de Nariño Secretaría de Salud Tránsito y Transporte
Gremios	Emprendimiento Ventas Comunicación servicio al cliente Contabilidad Asistencia técnica Producción Actualización tributaria Medios magnéticos Bases de datos	Acopi Adiconar Cámara de Comercio Cotelco Fenalco

Hospitales	Bioseguridad Seguridad en el trabajo	Hospital Infantil Los Ángeles Hospital Fundación San Pedro Hospital San Rafael
Instituciones de educación públicas y privadas, Centros de formación técnica	Crecimiento personal Servicio al cliente Alta gerencia Factura electrónica Ventas Reforma tributaria Emprendimiento	High System Training Universidad Aunar Sena Universidad Cesmag Universidad de Nariño Universidad del Valle Universidad Javeriana Universidad Mariana CUN
Profesionales Independientes	Gerencia y proyectos Diseños estructurales Manejo de materiales	Arquitectos Ingenieros Profesionales privados

Fuente: Gonzáles, 2020.

Presupuesto de inversión anual para asesorías y/o consultorías y capacitaciones. Con respecto al presupuesto asignado para asesorías y/o consultorías y capacitaciones, es posible afirmar que son pocas las empresas que respondieron a esta pregunta, solo entre el 15 % y 42 % de la muestra (Tabla 5), las demás afirmaron no tener presupuesto o no tener información al respecto.

Tabla 5

Porcentaje de participación en la encuesta de percepción presupuestal

Tipo	Participación
Asesorías y/o consultorías	26 %
Capacitaciones	37 %
Cursos	42 %
Talleres y seminarios	42 %
Diplomados	15 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Esto tiene relación directa con el presupuesto que destinan las empresas a estos aspectos, de los encuestados que respondieron, los recursos que destinan para estas actividades son, en su mayoría, entre \$300.000 a \$1.000.000, siendo más representativo este valor para capacitaciones y cursos (Tabla 6), valores superiores a \$12.000.000 solo se realizan para actividades de consultoría; sin embargo, son pocas las empresas que han destinado esa cantidad. Otro aspecto que se puede evidenciar es que las empresas han recibido cursos y talleres o seminarios gratuitos, siendo estas entre el 22 y 24 %, respectivamente.

Tabla 6

Porcentaje de empresas que destinaron presupuesto para actividades de asesorías y/o consultorías, capacitaciones y otras, según rubro

Rubros	Asesorías y/o consultorías	Capacitaciones	Cursos	Talleres y seminarios	Diplomados
\$300.000 a \$1.000.000	29 %	33 %	31 %	29 %	22 %

\$3.000.001 a \$6.000.000	19 %	26 %	16 %	16 %	6 %
\$1.000.001 a \$3.000.000	16 %	14 %	12 %	12 %	17 %
6.000.001 a \$9.000.000	6 %	5 %	2 %	2 %	6 %
\$9.000.001 a \$12.000.000	0 %	5 %	0 %	0 %	6 %
más de \$12.000.000	3 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Sin Costo	0 %	0 %	22 %	24 %	0 %
Otro rubro	26 %	19 %	16 %	16 %	44 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Preferencia sobre períodos para realizar asesorías y/o consultoría, capacitaciones, cursos, talleres y diplomados. Los empresarios, gerentes y administradores de las pymes, prefieren, en su mayoría, asesorías y/o consultoría, capacitaciones, cursos, talleres y diplomados en periodos bimestrales y semestrales (Tabla 7). Es así que, para asesorías y consultorías se prefiere una periodicidad bimestral con un 48 %, seguido de un 24 % con periodicidad semestral; con menor porcentaje, se asigna un 17 % de preferencia a la periodicidad trimestral y un 10 % a periodicidad anual. Para capacitaciones en general se tiene una preferencia bimestral y semestral, con un 41 % y 27 %, respectivamente. Para la formación en cursos se da preferencia a realizarse de forma bimestral, semestral y trimestral reflejándose en un 36%, 26% y 22%, respectivamente. Para la formación en talleres y seminarios se da preferencia a una periodicidad bimestral con un 40 % y, en menor proporción, a una periodicidad trimestral, semestral y anual representado con el 21 %, 19 % y 14 %, respectivamente. Finalmente, en la formación en diplomados, la preferencia es de carácter anual y semestral, representado en un 37 % y 30 %, respectivamente, diferenciándose de las otras categorías e interpretándose como menos necesaria que las demás.

Tabla 7

Periodicidad de asesorías y/o consultoría y formación

Categorías	Mensual	Bimestral	Trimestral	Semestral	Anual
Asesoría y/o consultoría	0 %	48 %	17 %	24 %	10 %
Capacitaciones	4 %	41 %	23 %	27 %	5 %
Cursos	4 %	36 %	22 %	26 %	12 %
Talleres	7 %	40 %	19 %	21 %	14 %
Diplomados	0 %	24 %	9 %	30 %	37 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Directivos y personal de las pymes que requiere formación. Como se observa en la Tabla 8, los encuestados opinaron que es necesario formación para el personal operativo, seguido del personal administrativo y directivos y propietarios. Es así que otorgaron mayor importancia al personal operativo con un 74 %, seguido de personal administrativo con un 59 % y directivos y propietarios con un 52 %.

Tabla 8*Personal de las pymes que requiere formación*

Personal	Importancia				
	1	2	3	4	5
Directivos y propietarios	20 %	8 %	8 %	13 %	52 %
Gerentes	25 %	3 %	8 %	15 %	50 %
Personal administrativo	18 %	3 %	6 %	14 %	59 %
Personal operativo	14 %	3 %	2 %	7 %	74 %
Otros	0 %	0 %	0 %	1 %	8 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Preferencia modalidad para los programas de formación. Los encuestados prefieren la modalidad presencial en un 45 % y la virtualidad en un 25 % (Tabla 9) para la realización de capacitaciones, cursos, talleres, seminarios y diplomados. Es interesante observar que un 15 % se interesa por la formación dual y un 10 % prefiere la combinación de presencialidad y virtualidad.

Tabla 9*Preferencia modalidad para los programas de formación*

	Modalidad					
	Presencial	Virtual	Dual	Presencial y virtual	Presencial y dual	No responde
Porcentaje	45 %	25 %	15 %	10 %	3 %	2 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Tipos de capacitación requerida actualmente por las pymes. El estudio indica que los encuestados consideran que es necesario capacitación en cursos con un 56 %, seguido de talleres y seminarios con un 40 % de aceptación (Tabla 10). En menor proporción se interesan por diplomados con un 32 % y, finalmente, técnico laboral con un 18 %.

Tabla 10*Tipos de capacitación requeridos por las pymes*

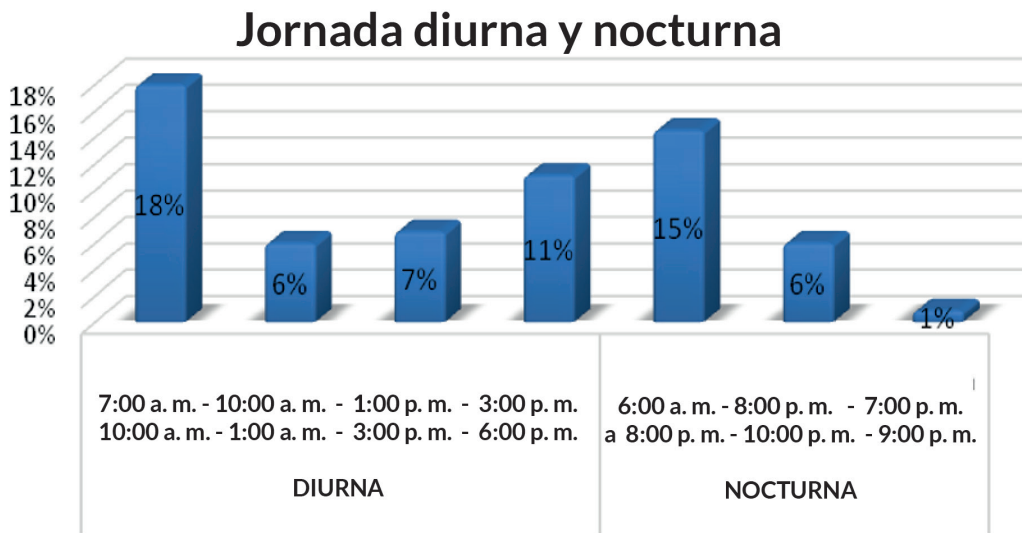
Tipo de capacitación	Sí requiere	No requiere
Curso (16, 32, hasta 60 horas)	56 %	44 %
Taller seminario (4-8 horas)	40 %	60 %
Diplomado (120 horas)	32 %	68 %
Técnico laboral (900 horas)	18 %	82 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Preferencia de jornada y horarios de formación. Con respecto a la jornada y horarios para recibir servicios de formación, los encuestados prefieren, en su mayoría, que se realicen en jornada diurna con un porcentaje de 42 %, seguido de los días sábados con un porcentaje del 25 %, jornada nocturna con un 21 % y los viernes con un porcentaje del 12 % de aceptación. Así, se prefiere la jornada diurna, especialmente de 7:00 a. m. a 10:00 a. m., seguido de las 3:00 p. m. a 6:00 p. m. La preferencia de los días sábados es en el horario de la tarde de 3:00 p. m. a 6:00 p. m., seguido del horario de la mañana de 7:00 a. m. a 10:00 a. m., como se observa en las Figuras 1 y 2.

Figura 1

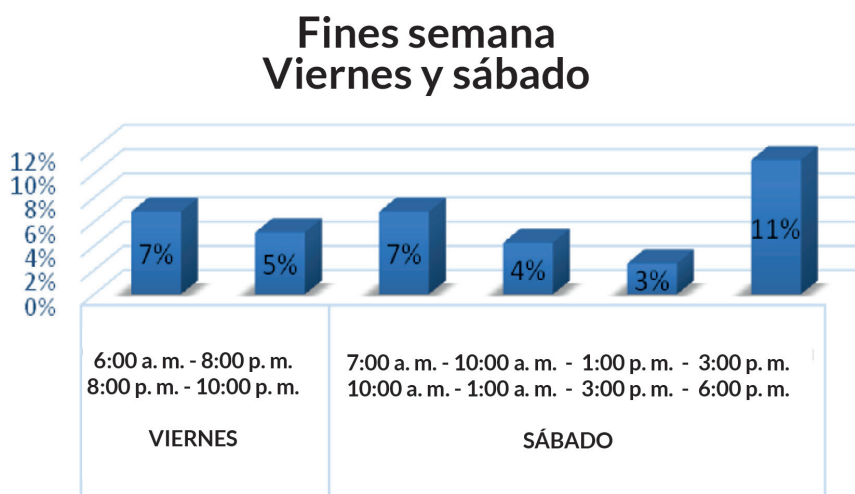
Preferencia horaria entre semana



Fuente: Gonzáles, 2020.

Figura 2

Preferencia horaria fines de semana



Fuente: Gonzáles, 2020.

Razones para adquirir servicios de consultoría. Las razones más importantes para adquirir los servicios de consultoría, donde se califica con el mayor valor “5” y el porcentaje es mayor al 50 %, son las siguientes: actualización organizacional (73 %), incremento de ventas (61 %), participación en el mercado (60 %), posicionamiento de marca (56 %) y certificación (52 %) (Tabla 11). En menor proporción, algunos encuestados le dan importancia a adquirir conocimientos, carácter social, innovación, y para mejorar la atención.

Tabla 11*Razones para adquirir servicios de consultoría*

Categorías	Nivel importancia				
	1	2	3	4	5
Certificación	22 %	6 %	10 %	10 %	52 %
Posicionamiento de marca	22 %	2 %	8 %	13 %	56 %
Incremento de ventas	20 %	4 %	6 %	9 %	61 %
Participación en el mercado	24 %	2 %	5 %	9 %	60 %
Marketing digital	18 %	5 %	13 %	14 %	49 %
Actualización organizacional	13 %	2 %	3 %	10 %	73 %
Otros (conocimientos, carácter social, innovación, y para mejorar la atención)	0 %	0 %	0 %	0 %	9 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Áreas de formación – Necesidades de formación de las pymes. La mayoría de los encuestados prefieren formación en el área de administración, representando un 63 %, seguido de ingeniería y salud con un 7 % para cada área, y a otras áreas como jurídica, comunicación trabajo social, educación, se otorga un 23 % de preferencia (Tabla 12).

Tabla 12*Áreas de formación – necesidades de formación de las pymes*

Áreas de formación	Frecuencia	Porcentaje
Administración	136	63 %
Ingeniería	16	7 %
Salud	15	7 %
Otras: jurídica, comunicación, trabajo social, educación	49	23 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

A continuación, se describen las áreas específicas en las que es necesaria la realización de las consultorías, asesorías y capacitaciones.

Administración. Las áreas funcionales donde los encuestados manifiestan que necesitan consultorías y formación, en orden de importancia, son Contabilidad y Finanzas, Mercadeo, Talento Humano; en menor proporción, Dirección y Emprendimiento (Tabla 13).

Tabla 13

Áreas específicas de formación – Administración

Administración	Frecuencia	Porcentaje
Contabilidad y Finanzas	35	26 %
Mercadeo	34	25 %
Talento Humano	27	20 %
Dirección	16	12 %
Emprendimiento	13	10 %
Producción	6	4 %
Comercio exterior	5	4 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Ingeniería. Las áreas donde los encuestados manifiestan que necesitan consultorías y formación, en orden de importancia, son Sistemas y Telecomunicaciones, Ingeniería Ambiental e Ingeniería de Procesos (Tabla 14).

Tabla 14

Áreas específicas de formación – Ingeniería

Ingeniería	Frecuencia	Porcentaje
Sistemas y Telecomunicaciones	6	38 %
Ingeniería Ambiental	5	31 %
Ingeniería de Procesos	5	31 %
Ingeniería Mecatrónica	0	0

Fuente: Gonzáles, 2020.

Salud. Las áreas que necesitan consultorías y formación, en orden de importancia, son Psicología, Nutrición, Regencia de Farmacia, Radiodiagnóstico y Radioterapia (Tabla 15).

Tabla 15*Áreas específicas de formación – Salud*

Salud	Frecuencia	Porcentaje
Psicología	10	67 %
Nutrición	2	13 %
Regencia de Farmacia	2	13 %
Radiodiagnóstico y Radioterapia	1	7 %
Enfermería	0	0 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Otras áreas. Las áreas que requieren de consultorías y formación, en orden de importancia, son Jurídica, Comunicación, Trabajo Social y Educación (Tabla 16).

Tabla 16*Áreas específicas de formación – Jurídica, Comunicación, Trabajo Social, Educación*

Otras áreas	Frecuencia	Porcentaje
Jurídica	26	53 %
Comunicación	12	24 %
Trabajo Social	10	20 %
Educación	1	2 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Temas para asesoría y/o consultoría y formación para pymes de la ciudad de Pasto. Los temas de administración son los que más se prefieren para asesorías, consultorías y formación. Los que más se repiten y en orden de importancia, con un porcentaje entre 4 % y 11 % son los siguientes: tributaria-impuestos, servicio al cliente, *marketing* digital, estrategias de *marketing*, normas internacionales NIIF, formulación y evaluación financiera de proyectos, gestión de talento humano, formulación y evaluación financiera de proyectos, plan de negocios-creación de empresas, seguridad y salud en el trabajo (Tabla 17).

Tabla 17*Temas en Administración para asesoría y/o consultoría y formación*

Área administración / Temas	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	12	11 %
Marketing digital	9	8 %
Estrategias de marketing	4	4 %
Formulación y evaluación financiera de proyectos	4	4 %
Gestión de talento humano	4	4 %

Plan de negocios-creación de empresas	4	4 %
Seguridad y salud en el trabajo	4	4 %
Acompañamiento en procesos de desarrollo empresarial	3	3 %
Formulación, diseño, ejecución y evaluación de proyectos sociales	3	3 %
Gerencia del servicio	3	3 %
Gestión de calidad	3	3 %
Gestión estratégica	3	3 %
Publicidad	3	3 %
Análisis de riesgo	2	2 %
Desarrollo humano	2	2 %
Estrategias de merchandising	2	2 %
Hotelería y turismo	2	2 %
Manejo de Excel	2	2 %
Actualización en desarrollo individual, organizacional y comunitario	1	1 %
Capacitación en gerencia y áreas funcionales de la organización	1	1 %
Cultura empresarial	1	1 %
Desarrollo individual, familiar y social	1	1 %
Formación en familia	1	1 %
Formulación proyectos de investigación nacional y regional	1	1 %
Fortalecimiento de emprendimientos regionales	1	1 %
Fortalecimiento empresarial	1	1 %
Internacionalización de empresas	1	1 %
Investigación y desarrollo	1	1 %
Logística	1	1 %
Manejo de redes sociales	1	1 %
Marketing social	1	1 %
Organización de eventos	1	1 %
Plan estratégico de mercados	1	1 %
Programas estadísticos	1	1 %
Uso de las tic	1	1 %
Tributaria - impuestos	19	17 %
Normas Internacionales NIIF	6	5 %
Asesoría Financiera	1	1 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Los temas de ingeniería que se prefieren y se requieren para asesorías, consultorías y formación son los siguientes: diseño estructural, construcción, diseño de planos electrónica industrial, ingeniería agrícola y agroindustrial, manejo de herramientas modulares, manejo de materiales, manejo electrónico, diseño página web, medio ambiente y calidad (Tabla 18).

Tabla 18

Temas en Ingeniería para asesoría y/o consultoría y formación

Área Ingeniería / Temas	Frecuencia	Porcentaje
Construcción	1	10 %
Diseño de planos	1	10 %
Diseño estructural	2	20 %
Electrónica industrial	1	10 %
Ingeniería agrícola y agroindustrial	1	10 %
Manejo de herramientas modulares	1	10 %
Manejo de materiales	1	10 %
Manejo electrónico, diseño página web	1	10 %
Medio ambiente y calidad	1	10 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Referente al área de salud, los temas que se prefieren y requieren para asesorías, consultorías y formación son los siguientes: manipulación de alimentos, salud familiar, curso de trabajo en alturas, promoción de alimentación saludable, protocolos de bioseguridad, deporte, emergencias (Tabla 19).

Tabla 19

Temas en Salud para asesoría y/o consultoría y formación

Área Salud / Temas	frecuencia	Porcentaje
Cursos de alturas	1	10 %
Deporte	1	10 %
Emergencias	1	10 %
Manipulación de alimentos	2	20 %
Promoción de alimentación saludable	1	10 %
Protocolos de bioseguridad	1	10 %
Salud familiar	2	20 %
Salud mental	1	10 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

En el área de Psicología se prefieren y requieren temas para asesorías, consultorías y formación relacionados con atención a víctimas del conflicto, crecimiento personal, diseño e implementación de un modelo de gestión humana por competencias, procesos de formación que faciliten el fortalecimiento de competencias individuales y desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional (Tabla 20).

Tabla 20

Temas en Psicología para asesoría y/o consultoría y formación

Área Psicología / Temas	Frecuencia	Porcentaje
Atención a víctimas del conflicto	1	20 %
Crecimiento personal	1	20 %
Diseño e implementación de modelo de gestión humana por competencias	2	40 %
Formación para el fortalecimiento de competencias individuales y desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional	1	20 %

Fuente: Gonzáles, 2020

Los temas que prefieren y requieren en el área jurídica para asesorías, consultorías y formación son sobre el código de comercio, derecho de seguridad social, derecho laboral, derecho tributario (Tabla 21).

Tabla 21

Temas en el área Jurídica para asesoría y/o consultoría y formación

Área Jurídica / Temas	frecuencia	Porcentaje
Código de comercio	1	7 %
Derecho de seguridad social	1	7 %
Derecho laboral	11	79 %
Derecho tributario	1	7 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Sobre los temas del área de Educación que prefieren y requieren para asesorías, consultorías y formación se encuentran los de construcción de procesos de formación, diseño curricular por competencias (Tabla 21).

Tabla 22

Temas en Educación para asesoría y/o consultoría y formación

Área Educación / Temas	Frecuencia	Porcentaje
Construcción de procesos de formación	1	50 %
Diseño curricular por competencias	1	50 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

Los temas del área de Trabajo Social que prefieren y requieren para asesorías y consultorías son los de formación en familia, proyectos y realidades, y derechos humanos (Tabla 23).

Tabla 23

Temas en Trabajo Social para asesoría y/o consultoría y formación

Área Trabajo Social / Temas	Frecuencia	Porcentaje
Formación en familia, proyectos y realidades	1	25 %
Derechos humanos	3	75 %

Fuente: Gonzáles, 2020.

3.1.4. Resultados de entrevistas

Importancia para los gerentes, administradores o jefes de área de las empresas de la región en recibir asesorías y/o consultorías. Los entrevistados manifestaron que las empresas deben asesorarse continuamente para adaptarse al entorno y ser competitivas en el mercado; por lo tanto, es necesario capacitarse sobre las consecuencias que los cambios traen a sus empresas, para aprender nuevas estrategias y técnicas, y así poder contrarrestarlas, por ende, son necesarios nuevos conocimientos, aportes y recomendaciones. Se concluye que los asesores y consultores aportan mucho a las empresas porque se especializan en los puntos débiles de las organizaciones.

Importancia para los gerentes, administradores o jefes de área de las empresas frente a la formación y capacitación de sus empleados. Se considera muy importante por cuanto se mejora, fortalece y se potencia las habilidades, competencias y conocimientos del empleado, con miras a obtener mayor productividad en cada empresa. Además, es esencial que el personal vinculado esté preparado, capacitado para asumir los retos que el mercado y el entorno exige y no quedarse rezagados, así mismo, asumir retos y adaptarse a las nuevas formas de trabajo.

De igual manera, se concluye que los trabajadores hacen parte fundamental de la empresa y deben actualizarse en sus labores y actividades; algunos comentarios recibidos fueron los siguientes: “es fundamental en la formación del Talento Humano” (comunicación personal), “el tener dominio sobre diferentes temas brinda seguridad al empleado, lo hace más preparado y competente” (comunicación personal). A pesar de que se evidencia una gran importancia en la formación, se encontró también que para los gerentes no es prioridad tener su talento humano formado, porque prefieren personal con compromiso total para su desempeño con baja remuneración.

Asesorías y/o consultorías relevantes para fortalecer a los diferentes sectores empresariales de la región. Las actualizaciones deben estar dirigidas exclusivamente a temas de cada sector. Se concluye que, aunque los entrevistados conocen empresas de diferentes sectores e industrias, por lo general, se enfocan en temas administrativos (finanzas, contabilidad y mercadeo), así como en temas de calidad, tecnología y nuevas tendencias de TIC. Por lo anterior, para los entrevistados son importantes las asesorías en creación de empresa, asesorías contables, financieras y tributarias, asesorías en contratación laboral, consultoría en *marketing*, consultoría en *E-commerce*, gestión del conocimiento, innovación, tecnologías de información y comunicación, desarrollo de mercados, educación financiera en tiempos de recesión, planeación estratégica, gestión de calidad y gestión del riesgo.

Formación y capacitaciones relevantes para fortalecer a los diferentes sectores empresariales de la región. Actualmente, se considera que los temas más importantes que se deben fortalecer en Nariño son los conocimientos en herramientas virtuales y teletrabajo (manejo de plataformas y manejo del tiempo), de riesgo y bioseguridad tanto para los teletrabajadores como para las personas que vuelven poco a poco a sus rutinas laborales. Entre los temas más nombrados están los siguientes: sistemas de gestión de calidad, capacitación en COSO, formación tributaria, desarrollo de mercado, *marketing* digital, implementación de

protocolos para manejo de COVID- 19, innovación, temas ambientales, seguridad y salud en el trabajo, riesgos, proyectos, éxito sostenido, continuidad del negocio, aspectos técnicos y tecnológicos.

Adaptación de la oferta de servicios especializados de consultoría y formación existente a las necesidades de las pymes del departamento de Nariño. Los entrevistados afirman que no tienen conocimiento directo sobre la adaptación de la oferta que existe en consultoría y formación; sin embargo, se considera que las pequeñas y medianas empresas deben fortalecerse en cuanto a estrategias de adaptación al cambio, consecución de recursos financieros y conocimiento de necesidades de su mercado. Así mismo, la oferta debe necesariamente estar respaldada por la credibilidad profesional e institucional, tener presente la innovación y específicamente buscar cursos cortos que generen valor agregado.

En este sentido, se hace relación a un bajo costo, pero que además demuestre utilidad, ya que afirman: “Existe mucha oferta, lastimosamente no cuentan con la calidad necesaria para dar respuesta a las necesidades de las organizaciones en Nariño” (comunicación personal), “es necesario mayor credibilidad e innovación” (comunicación personal), “no es acertada la oferta de consultoría y formativa existente a las necesidades de la pequeñas y medianas empresas” (comunicación personal). Ante esto, se hace necesario, entonces, los convenios con universidades y con diferentes empresas para ofrecer consultorías y formación en temas relacionados con la coyuntura y contexto actual: “los empresarios deben ser partícipes de las estructuras curriculares, para responder a las necesidades de sus trabajadores” (comunicación personal).

Instituciones, empresas o centros de formación que pueden brindar asesorías y/o consultorías, programas de formación y capacitación en general a las pymes de la región. Los entrevistados afirman que no se reconocen empresas consultoras, se reconocen instituciones de educación superior, pero ninguna es especial; también se nombran gremios. Se afirma, por lo general: “se baja la calidad del servicio por ofertar a bajo costo y el empresario opta por las opciones más bajas, sin tener en cuenta el cumplimiento de los objetivos de la consultoría o capacitación” (comunicación personal).

Entre las instituciones, empresas o centros de formación se nombran las siguientes: universidades, instituciones educativas, FENALCO, Cámara de Comercio, Comfamiliar de Nariño, SENA, ACOPI, Halligan y Kumura, con capacitaciones y asesorías en normas sobre riesgos laborales, sistemas de gestión y bioseguridad. Empresas sobre asesorías contables y financieras. ICONTEC, en temas de herramientas gerenciales a través de las normas ISO.

Observaciones y/o sugerencias sobre las necesidades de formación profesional y capacitación laboral en las pymes de la región. Entre las observaciones que realizan los entrevistados, se afirma que las universidades y otras organizaciones deben apoyar a las pequeñas empresas en temas de contratación laboral, arrendamientos, sistema de seguridad y salud en el trabajo, bioseguridad, transformación digital, talento humano, producto y servicio, atención al cliente y tic; es decir, que existan convenios entre las instituciones de educación superior y otras consultoras y empresas de formación y las Pymes, que requieren procesos de asesoría y formación de su talento humano.

Así las cosas, muchos afirman: “muchas empresas no manejan adecuadamente los programas contables, no hacen análisis financieros, se proyectan sin estudios de mercado o proyectos de inversión, tienen problemas tributarios por desconocimiento de normas o aplicabilidad adecuada de la información” (comunicación personal).

Finalmente, las apreciaciones se resumen en que es necesario actualizar conocimientos y mantenerse al tanto de lo que está sucediendo en materia de adelantos en el sector (nuevas tendencias y realidades del mercado). Además, es necesario un análisis de lo que realmente las organizaciones van a necesitar en sus planes de capacitación, que les permita cumplir sus objetivos estratégicos y generen cultura de capacitación en las organizaciones, gestión del conocimiento: “es importante que haya más entidades de formación y capacitación que brinden asesoría en las distintas áreas administrativas de las empresas, en habilidades financieras, de adaptación y conocimiento de mercado” (comunicación personal).

3.2. Análisis de mercado por sectores

3.2.1. Análisis actual del comportamiento económico en Colombia y del departamento de Nariño

De acuerdo con la oficina encargada de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2020), en el año 2018, Colombia generó un PIB de US\$330.974.000, similar a países como Filipinas y Dinamarca, de esta manera, se pudo ubicar en el cuarto puesto en economía a nivel de Latinoamérica. En Colombia, para el año 2020, entre los sectores de la economía, el primario representó el 12,9 % del PIB nacional. Entre algunos productos agropecuarios se destacan: el café, la caña de azúcar, banano, flores, arroz y ganado. Además, en este sector primario se encuentran recursos minero-energéticos como la explotación del carbón, petróleo, gas natural, mineral de hierro, ferromanganeso y oro. El sector económico secundario, para el mismo año, tuvo una participación en el PIB del 17,6 %. En este sector se destaca la producción textil, productos químicos, metalurgia, cemento, envases de cartón, resinas plásticas y bebidas (Mincit, como se citó en Ortiz y Rodríguez, 2020).

El sector terciario para Colombia está integrado por los servicios que aportan el 69,5 % del PIB, con gran importancia el turismo. Para el año 2020, hubo un bajo crecimiento económico, debido a factores como la caída de la demanda externa, la reducción de precios del petróleo y café, a nivel internacional, que impactó directamente a los ingresos de la nación, por lo cual se aumentó el desempleo en 1,6 %, superando el 10 % de la nación a finales del 2019. La inflación mantuvo una tendencia decreciente entre 2015-2018, cuando se redujo de 6,8 % a 3,2 %. No obstante, en 2019 se aumentó a 3,8 %, producto del aumento de los precios de los alimentos, factores climáticos, cierre de la vía al Llano y por la mayor devaluación de la moneda (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2020a).

Luego de revisar el contexto macroeconómico de Colombia, es importante analizar la estructura de la industria del departamento de Nariño y su aporte al PIB Nacional. Según los datos disponibles en el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020), para el año 2019, el PIB nacional fue de \$1.061.119 miles de millones de pesos. Los departamentos con mayor PIB son Bogotá D. C. y Antioquia con \$273.941 y \$153.379 miles de millones de pesos, respectivamente. El departamento de Nariño ocupó la posición 19 del total nacional, con \$15.998 miles de millones de pesos y presentó un crecimiento en este indicador superior al 3 %, respecto al año 2018.

Así, las actividades económicas que impulsan el incremento de la economía y hacen su aporte representativo al PIB del departamento de Nariño son la administración pública, educación, salud y la defensa; también se encuentra el comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida; agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, construcción, y las actividades inmobiliarias, como se indica en la Tabla 24 (DANE, 2020).

Tabla 24

Valor agregado según actividad económica en Nariño, participación (%)

Actividades económicas	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	14.2	14.5	14.9	14.7	15	15.1
Explotación de minas y cantera	2.9	4	5.6	1.9	1	1.1
Industrias manufactureras	3.1	2.9	2.7	2.6	2.5	2.4
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado; distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental	1.3	1.3	1.2	1.3	1.4	1.4
Construcción	9.4	9.7	10.5	9.7	9.3	9.1

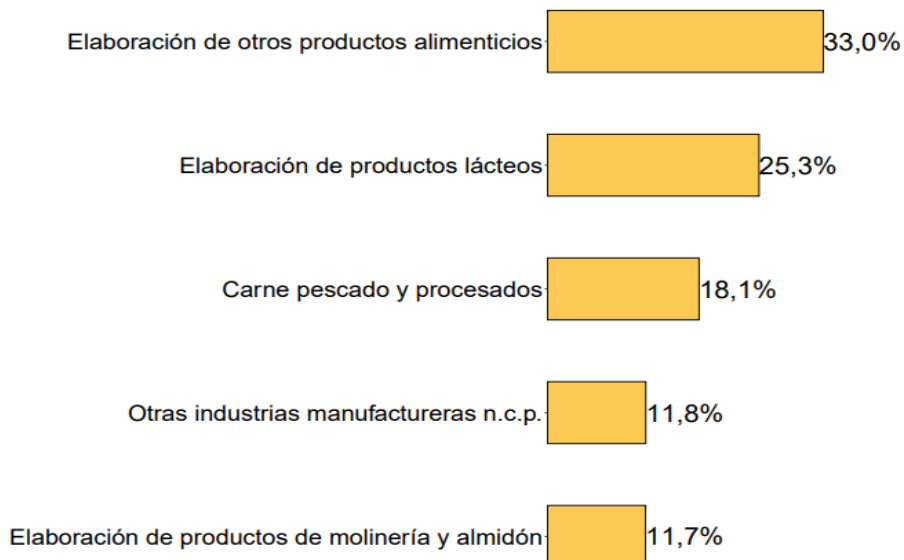
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida	18.4	18.6	18.8	19.8	19.7	19.7
Información y comunicaciones	2.1	1.8	1.7	1.8	1.7	1.6
Actividades financieras y de seguro	2.8	2.8	2.4	2.7	2.8	2.9
Actividades inmobiliarias	8.5	8	7.5	7.7	7.9	7.8
Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo	3.7	3.5	3.3	3.5	3.5	3.3
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales	25.7	25.5	24.6	26.5	27.3	27.6
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios; actividades de los hogares individuales en calidad de empleadores; actividades no diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para uso propio	2.7	2.5	2.3	2.5	2.5	2.6
Valor agregado bruto	94.8	95	95.4	94.7	94.6	94.6
Impuestos	5.2	5	4.6	5.3	5.4	5.4
PIB departamental	100	100	100	100	100	100

Fuente: DANE, Cuentas Nacionales, 2021.

Por su parte, la producción industrial del departamento de Nariño, en el año 2019, estuvo representada por cinco actividades correspondientes al 100 % de la producción total y el 100 % del valor agregado total del departamento, como se evidencia en la Figura 3.

Figura 3

Producción industrial del departamento de Nariño en 2019



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021.

Lo anterior tiene implicaciones directas en el personal ocupado, que para el mismo año se agrupó en 6 ramas industriales, de la siguiente manera: Otras industrias manufactureras N.C.P. 30,9 %, elaboración de otros productos alimenticios 23,3 %, elaboración de productos lácteos 22,4 %, carne pescado y procesados 17,1 %, elaboración de productos de molinería y almidón 6,3 % (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021).

Los indicadores económicos y estadísticas, que se presentaron anteriormente, tienen una estrecha relación con la educación, ya que se consideran como un factor estratégico para el aumento de la competitividad nacional y para su crecimiento sostenible. En ese sentido, los procesos de formación generan un impacto positivo en la competitividad de las empresas; de ahí, la importancia de identificar las necesidades de consultoría y formación del Talento Humano en las Pymes de los municipios seleccionados, con el fin de ofrecer soluciones que cumplan las expectativas de gerentes y administradores, que ven en estos procesos la oportunidad de crecer y generar valor agregado a sus clientes internos y externos.

De acuerdo con lo anterior, se describen los siguientes sectores en los que se espera impactar con el servicio de Conecte.

3.2.2. Mercado agroindustria

El mercado objetivo con el que se trabajará entre los años 2021 y 2024 está dirigido hacia algunas de las cadenas productivas presentes en el Plan de Desarrollo Departamental de Nariño 2020-2023 (Gobernación de Nariño, 2020), destacándose: panela, cuy, leche y derivados, palma de aceite, cacao, papa, café, fique, entre otras.

Los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo 2020-2023 para las cadenas productivas en el departamento se enfocan en fortalecer y mejorar la competitividad de las fases agrícolas e industriales, promoviendo el desarrollo de mercados de bienes y factores de la cadena entre los actores involucrados, a saber: familias del sector rural, pequeños, medianos y grandes productores. De igual manera, este tipo de asociatividad permite aportar los objetivos estratégicos de la Ley 101 de 1993: la reducción de costos de transacción, el mejoramiento de la capacidad de negociación de los actores, el desarrollo de alianzas estratégicas, el manejo eficiente de recursos naturales y del medio ambiente, y la vinculación de los pequeños productores y empresarios con entes gubernamentales, aumentando la cohesión social y política y mejorando la autogestión (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2010).

Además, se identifica que, de acuerdo con el *Plan Regional de Competitividad de Nariño 2010-2032*, para mejorar el desarrollo productivo de Nariño, es importante promover el fortalecimiento y mejoramiento de los procesos de producción y de transformación empresarial, tomando como base la investigación, la transferencia tecnológica y la innovación, desde ecosistemas productivos e innovadores, a fin de agregar valor a los productos y servicios. En lo referente al sector agropecuario, el plan prioriza las cadenas de acuicultura, cacao, café, coco, cuy, fique, forestal, hortofrutícola, lácteos, palma de aceite, panela, papa y pesca (Comisión Regional de la Competitividad de Nariño, 2009).

De acuerdo con lo anterior, Conecte busca generar proyectos y propuestas orientadas al fortalecimiento empresarial y mejorar la competitividad de empresas u organizaciones productivas a través de la prestación de servicios de consultoría, además de trabajar mancomunadamente con entes territoriales para mejorar las condiciones de un colectivo de empresas. Para lograr estas proyecciones se realizó un estudio de vigilancia tecnológica y de caracterización de las diferentes cadenas productivas, con sus retos, necesidades y problemáticas, las cuales se identifican a continuación.

La cadena del cuy beneficia a cerca de 30.000 familias, las cuales se dedican a la crianza y comercialización del producto, generando una fuente de empleabilidad en más del 80 % de los municipios del departamento de Nariño. Los principales municipios productores son Pasto, con una participación del 50,4 %, seguido por Ipiales y el Tambo, además de Gualmatán y Guaitarilla (Gobernación de Nariño, 2019). Teniendo en cuenta la importancia cultural de esta especie y la amplia demanda local que se ha generado, incluso con posibilidades a mercados externos, los productores lo consideran como una fuente de ingresos representativa en la economía familiar, lo que ha hecho que la comunidad se organice para buscar con ello mejoras en el desarrollo productivo de la especie.

Pese a ello, el sector cuyícola enfrenta algunos retos debido a su baja tecnificación y, por lo tanto, su escaso desarrollo, sostenibilidad y competitividad, debido a su producción artesanal, además de limitarse al abastecimiento del mercado regional; ante esto, hay una demanda nacional e internacional insatisfecha.

Actualmente, la producción nacional se acerca a los 1,5 millones de cuyes; de este número, el departamento de Nariño produce el 84 % (DANE, 2020), reconociéndose que la producción presenta una proyección de crecimiento con un fin comercial dirigido a la demanda interna, básicamente asaderos; sin embargo, se está buscando expandir el consumo a otros departamentos. De acuerdo con lo anterior, Conecte busca responder a esta necesidad del sector pecuario, mediante una propuesta para promover los procesos de transferencia técnica y tecnológica, que permitan mejorar la productividad y la competitividad de la cadena productiva cuyícola.

[Por su parte], la agroindustria panelera es una de las principales actividades del departamento de Nariño, por su importancia económica, social y sostenible de los recursos naturales. Esta agroindustria rural es altamente generadora de ingresos, se cultivan 17.619 hectáreas y producen cerca de 40.000 toneladas. El área de producción más significativa se localiza en la subcuenta del río Guáitara y comprende los municipios de Sandoná, Ancuya, Consacá, Linares, Samaniego, El Tambo y la Florida y en el piedemonte costero Mallama y Ricaurte.

A su vez, existe en la región un amplio sector poblacional vinculado de manera indirecta a dicha actividad, ya que la producción panelera genera empleos altamente valorados y significativos para comunidades vulnerables, como indígenas y campesinos, quienes participan de esta bajo técnicas tradicionales que hacen a la actividad culturalmente aceptada y socio-económicamente prioritaria para el desarrollo del municipio. (Ricaurte et al., 2019, pp. 43-44)

Por lo tanto, el proceso de consultoría se enfocará en fortalecer los problemas base que se presentan en este sector, a saber: los inadecuados procesos de transformación, la baja productividad en los cultivos de caña, la insuficiente gestión comercial en el sector panelero, el bajo desarrollo socioempresarial en el sector panelero, entre otros; lo que conlleva a tener una producción de panela de baja calidad, volúmenes insuficientes y baja competitividad en el sector.

En el caso del cultivo de palma africana con fines de extracción de aceite, Nariño se considera como uno de los 21 departamentos que aporta al total de aceite extraído en Colombia, convirtiendo al país en el cuarto productor en el mundo y el primero en América. Nariño cuenta con 20.396 hectáreas sembradas y 16.937 hectáreas en producción, todas en la costa Pacífica, municipio de San Andrés de Tumaco; produjeron para el año 2018 un total de 38.050 toneladas de aceite (Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite [Fedepalma], 2020). El éxito de la productividad radica en una temperatura adecuada, una buena iluminación y gran cantidad de agua (entre 1.800 y 2.200 mm), la cual debe estar bien distribuida y uniforme en el año. Esta última condición se puede suplir con buenos y eficientes sistemas de riego, que aseguren un suministro de agua permanente y constante en todas las estaciones del año. Así, el centro de consultoría puede ofrecer los conocimientos de los consultores mediante la aplicación de software de modelación para establecer el óptimo, de acuerdo con el tipo de cultivo, la extensión, las condiciones climáticas y el tipo de suelo.

[Por otra parte], la producción de fique en Nariño está integrada por 23 municipios, cubriendo un área de 5.499 hectáreas frente a 16.990 hectáreas identificadas a nivel nacional y con una producción anual de fibra de 5.491 toneladas frente a 18.078 toneladas, este departamento representa el 31% de la producción y área total. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2016, s.p.)

Teniendo en cuenta que Nariño ocupa el segundo lugar en área y producción de Fique en Colombia y que estudios realizados han demostrado que el jugo de fique actúa como surfactante y puede ser utilizado como aditivo orgánico en el concreto, mejorando su durabilidad, tiene un alto potencial para obtener un aditivo de concreto eco-sostenible y socialmente responsable, al disminuir costos productivos e incrementar el apoyo a comunidades con escasos recursos y vulnerables, como los productores de fibra de fique.

En Colombia, la empresa ARGOS lidera el mercado de cemento y concreto, siendo un aliado del desarrollo a través de construcción de relaciones, gestión responsable e innovación social, por lo cual, la presente propuesta, con el apoyo del grupo de consultores de Conecte, se convertirá en la oportunidad para apoyar proyectos sociales y ambientales.

Para el departamento de Nariño, otro de los sectores productivos que se enfoca en la producción artesanal y que es reconocido a nivel nacional es la industria del cuero, constituido por microempresas en un 10.3 %. Esta industria presenta un nivel de tecnificación baja y en algunos casos es incipiente por las características del proceso, de sus instalaciones y de insumos. Además, representa una fuente de ingresos para las familias que hacen parte de este proceso, donde 4.553 personas se ven beneficiadas, teniendo en cuenta que el conocimiento en dicha actividad productiva es empírico, que pasa de generación en generación, hecho que dificulta la innovación tecnológica (Alzate, 2004).

Esta industria artesanal, en los últimos años, ha venido perdiendo reconocimiento en los procesos de comercialización hacia el exterior, bajando aproximadamente un 48 % del total de exportaciones que representan en el FOB, alrededor de 345 miles de dólares (DANE, 2014). Esta situación se puede explicar porque las empresas desconocen las oportunidades de mercados y de los tratados existentes con diversos países; no obstante, los sistemas productivos en la actualidad se mantienen de forma artesanal y no hay un control de la cadena de suministro para garantizar la calidad del producto. Los principales clientes de la industria del cuero y derivados en el departamento de Nariño, a nivel internacional, son Ecuador con un 2,7 % de exportaciones, Perú y Estados Unidos, para el año 2015 (Cámara de Comercio de Pasto, 2015).

Este sector productivo se caracteriza por tener un procesamiento completo, en el cual se establecen las curtiembres, las marroquinerías y la comercialización, que puede ser directa hacia el cliente sin intermediarios, a nivel nacional e internacional, y la comercialización en puntos de venta o centro de comercio. Para los procesos de consultoría, se tiene como objetivo trabajar, hacia los dos subsectores de esta cadena productiva, los denominados Curtidores, cuyo segmento empresarial son 19 empresas ubicadas en el municipio de Pasto, en el sector denominado “El Polvorín”, del barrio Pandiaco, con una antigüedad de más de 50 años. Por otra parte, se tiene los marroquineros de los municipios de Pasto y Belén, interesados en mejorar competitivamente las materias primas, que sean de mejor calidad y certificadas con procesos de conservación del medioambiente. Así, para el sector del cuero, se procura el reemplazo del cromo IV por tanino vegetal mejorado, y al ser una innovación en el proceso de curtición, no hay competencia directa; sin embargo, en la región, las curtiembres del municipio de Pasto se concentran en el sector El Polvorín y también en el municipio de Belén. A la fecha las curtiembres aún trabajan sus procesos con cromo IV; no hay registros de uso del tanino vegetal mejorado en la industria.

De acuerdo con la información de las cadenas productivas del departamento de Nariño, los mercados objetivo proyectados para los servicios de consultoría y formación a la medida de Conecte, a nivel regional, se sintetizan en la Tabla 25, constituido por empresas, productores agroindustriales y secretarías de gobierno.

Tabla 25**Georreferenciación de mercado objetivo**

Subsector	Municipio	Mercado objetivo	Localización
Café	Principalmente: Pasto, Colón, Buesaco, La Unión y San Lorenzo	Empresas y asociaciones de cafeteros como la Empresa Alianza Café Nariño SAS, conformada por 11 asociaciones con 2.500 caficultores pertenecientes a 14 municipios donde existen microprocesadores de café	Regional
	Principalmente: Pasto, Ipiales, Pupiales, Cumbal, El Tambo, Sandoná, La Florida, Buesaco y Tangua	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Nariño. Comisión Regional de Competitividad de Nariño. Alcaldías de los municipios y asociaciones productorasdecuy.Entotal,aniveldepartamental, existen cerca de 57 mil productores de cuy en 58 municipios	Regional
Cuy	N/A	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural de Cauca. Secretaría de Desarrollo Agropecuario y Medio Ambiente de Putumayo. La producción de cuy de estos departamentos es cercana al 8 % del total nacional, pero no hay datos de productores, ya que esta labor es realizada de manera artesanal y corresponde a parámetros culturales	Nacional
	Provincia del Carchi, Provincia de Imbabura	Si bien en Ecuador la producción de cuy es mucho mayor a Colombia, en el norte de este país, la crianza de cuyes es muy rudimentaria, semejante a la que se tiene en Nariño, por ello se establece como mercado objetivo	Internacional
	El Tambo	14 trapiches	Regional
	La Florida	14 trapiches	Regional
Panela	Ancuya	23 trapiches	Regional
	Consacá	47 trapiches	Regional
	Sandoná	124 trapiches	Regional
	Linares	17 trapiches	Regional
Cultivo de palma de aceite (palma africana) y otros cultivos oleaginosos	Tumaco	5 empresas dedicadas al cultivo, extracción y comercialización de aceite de palma africana	Regional

Producción de cementos y concretos	Medellín	ARGOS: Industria cementera, producción de cementos y concretos, agregados, ofreciendo una amplia gama de productos	Nacional
	Bogotá	CEMEX: Industria cementera, producción de cementos y concretos, agregados y aditivos	Nacional
Cuero	Principalmente: Pasto y Belén	Alcaldías de Pasto y Belén, donde se concentran en mayor número los curtidores de cuero, y a la Asociación de Marroquineros de Belén	Regional

El análisis del mercado objetivo permitió identificar los clientes potenciales para Conecte, los cuales están ubicados en su mayoría a nivel regional. A continuación, en la Tabla 26, se presenta una lista de cada subsector de la línea agroindustrial. La información detallada referente a los clientes se encuentra en el cuadro de caracterización de empresas.

Tabla 26

Clientes potenciales para servicio de consultoría

Subsector	Clientes potenciales	Localización
Café	Industria Cafetera de Nariño SAS Sociedad Cafetera de Occidente Limitada –SOCC– Ltda. Fábrica de Café Nariño E.A.T. El Rosal del Monte del municipio de Buesaco Sociedad Agroindustrial y Comercial La Dulsaina Ltda. E.A.T de producción y comercialización de café y especies menores Santa Lucía E.A.T de producción y comercialización de café y especies menores San Isidro Tostadora Cafenar S en C S Sociedad Productora y Comercializadora de Café de Funes Sociedad Limitada	Regional
Cuy	Granja de cuyes La Martina SAS Asociación Agropecuaria Indígena Productora de Cuy del Resguardo Indígena Panan Asociación Agropecuaria Indígena Productora de Cuy del Resguardo Indígena de Muellamues	Regional

Subsector	Clientes potenciales	Localización
Panela	Trapiche Bombona cocha El Zanjón	Regional
	Trapiche Cañaveral	
	Trapiche El Balsal	
	Trapiche El Cañaveral	
	Trapiche El Caracol	
	Trapiche El Castillo de Paltapamba	
	Trapiche El Progreso	
	Trapiche El progreso Ancuya	
	Trapiche El Samán	
	Trapiche La Avispa	
	Trapiche La Herradura de Consacá	
	Trapiche La Hoya	
	Trapiche La Josefina	
	Trapiche La Joyita	
	Trapiche La Molienda San Fernando	
	Trapiche Las Delicias San Vicente	
	Trapiche Loma Torrecilla	
	Trapiche Los Guayacanes	
	Trapiche Meléndez	
	Trapiche Mercury	
	Trapiche Mirama Guzmán	
	Trapiche Nuestra Señora de la Visitación	
	Trapiche Nuevo Horizonte	
	Trapiche panelero El Dorado	
	Trapiche providencia San Bernardo	
	Trapiche Rojas Guzmán	
	Trapiche Rosmo	
	Trapiche Rumipamba	
	Trapiche San Agustín Sandoná	
	Trapiche San Fernando	
Trapiche San Gabriel		
Trapiche San Isidro Consacá		
Trapiche San Jose Llano Grande		
Trapiche San Luis		
Trapiche San Pablo		
Trapiche Santa Isabel		
Trapiche Tierra Dulce		
Trapichera San Miguel Sandoná		
Trapiches La Capitana		
Trapiches San Francisco		
Panela	Palmas de Tumaco SAS	Regional
	Extractora Santafé SAS	
	Olío SAS	
	Palmeiras Colombia SA	
	Salamanca Oleaginosas SA	
Fique	ARGOS	Nacional
	CEMEX	
Cuero	Elemento Accesorios	Regional
	Yulianabags	
	Vicens	
	Soga Marroquinería	
	Cueros y Artesanías El Mural	
Manufacturas de seguridad El Jaguar		

Subsector	Clientes potenciales	Localización
Panela	Trapiche Bombona cocha El Zanjón Trapiche Cañaverál Trapiche El Balsal Trapiche El Cañaverál Trapiche El Caracol Trapiche El Castillo de Paltapamba Trapiche El Progreso Trapiche El progreso Ancuya Trapiche El Samán Trapiche La Avispa Trapiche La Herradura de Consacá Trapiche La Hoya Trapiche La Josefina Trapiche La Joyita Trapiche La Molienda San Fernando Trapiche Las Delicias San Vicente Trapiche Loma Torrecilla Trapiche Los Guayacanes Trapiche Meléndez Trapiche Mercury Trapiche Mirama Guzmán Trapiche Nuestra Señora de la Visitación Trapiche Nuevo Horizonte Trapiche panelero El Dorado Trapiche providencia San Bernardo Trapiche Rojas Guzmán Trapiche Rosmo Trapiche Rumipamba Trapiche San Agustín Sandoná Trapiche San Fernando Trapiche San Gabriel Trapiche San Isidro Consacá Trapiche San Jose Llano Grande Trapiche San Luis Trapiche San Pablo Trapiche Santa Isabel Trapiche Tierra Dulce Trapichera San Miguel Sandoná Trapiches La Capitana Trapiches San Francisco	Regional
Panela	Palmas de Tumaco SAS Extractora Santafé SAS Olio SAS Palmeiras Colombia SA Salamanca Oleaginosas SA	Regional
Fique	ARGOS CEMEX	Nacional
Cuero	Elemento Accesorios Yulianabags Vicens Soga Marroquinería Cueros y Artesanías El Mural Manufacturas de seguridad El Jaguar	Regional

Subsector	Clientes potenciales	Localización
Cuero	Manufacturas Nápoles Manufacturas Juanjo Artes Ushay Guantes Sur Chocolate Bags Cueros La 15 Conficueros Solarte Marroquinería Diseños en cuero Yeraldin Talabartería Marju Creaciones Amb Cueros Stefy Contacto Cueros Manufacturas Contrapiel Manufacturas Jersson Sport Arte y Piel RBA Manufacturas Bensol Guantes Galeras Manufacturas Castillo Marroquinería Richard Cueros Flor Piel Manufacturas Castillo Gallardo Manualidades del Sur Ayd Leather SAS Leuss Marroquinería Carmopielantibo Cueros Magia Textil Caprino Sport Fabricamos Rudel Manufacturas Robinson Etnia Artesanías Expocueros Ferry Cueros Javart Errante Chic Vainilla Manufacturas Jaivar Fabriconfe Luis R.	Regional

3.2.3. Mercado sector comercial

Nariño integra una gran oferta comercial en las principales ciudades de su territorio y al ser un departamento frontera con el país vecino del Ecuador, ha incrementado la presencia comercial nacional y extranjera en marcas de ropa, calzado, almacenes de cadena con artículos de todo tipo. (Cotelco Asociación Hotelera y Turística de Colombia, s.f., párr. 1)

El comercio para el departamento de Nariño es un sector muy importante, de mayor representatividad, puesto que la economía Nariñense tiene como base de desarrollo el sector agropecuario; los procesos que ha generado son el crecimiento y un buen desarrollo en el departamento, que se evidencian, a nivel comercial, en el intercambio de productos como bienes y servicios, generados en San Juan de Pasto, capital del departamento. De igual manera, se entiende que la evolución de las principales variables macroeconómicas de la región está apoyada en los diferentes aportes a nivel de ingresos que se obtienen de actividades como las generadas por el sector turismo, servicios y desarrollos agrícolas.

Es importante reconocer que este sector comercial presenta el mayor número de empleabilidad en el departamento, el porcentaje del mismo es equivalente al 27,4 %; en segundo puesto se encuentra la empleabilidad de asistencia pública y defensa con un 18,9 %; y se mantiene en porcentaje, durante el trimestre marzo-mayo de 2020, las actividades de comercio y reparación de automotores, representado con el 27,4 % del total de ocupados en Pasto, como se indica en la Figura 4.

Figura 4

Participación ocupados según ramas de actividad económica



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021.

El mercado objetivo en el sector comercial para los diferentes proyectos que se plantean para cuatro años de funcionamiento y teniendo claro que algunos de ellos, si no todos, pueden especializarse en su aplicación y promoción en otras áreas, sectores, regiones; por lo tanto, se tiene en cuenta los siguientes mercados:

Sector servicios: Subsector hotelero del municipio de San Juan de Pasto.

Sector comercial: representado por empresas solidarias como las precooperativas, las cooperativas de ahorro y crédito, asociaciones dedicadas a generar comercialización y distribución de productos en Pasto y Nariño, así como empresas cuyos ingresos se generan del proceso de compra y venta de productos en los diferentes subsectores regionales; comercializadoras y emprendimientos de bienes de Nariño y Cauca.

Clientes potenciales. El mercado potencial que se contempla para los proyectos propuestos por el área comercial es amplio, debido a que las cooperativas representan el mayor flujo de capitales para la inversión y el ahorro, siendo fuente y manejo de recursos a nivel financiero, que apalanca sectores de la construcción y emprendimientos; además, se constituyen en pequeñas empresas formales que permiten mejorar las condiciones económicas en los diferentes grupos sociales (Tabla 27).

Tabla 27*Clientes potenciales sector comercial*

Subsector	Mercado potencial	Localización
Hotelero	48 hoteles, de los cuales: 19 se encuentran en la ciudad de Pasto; 12, en Tumaco; 7, en Ipiales; 2, en Chachagüí; 1, en la Llanada; 1, en el Peñol; 1, en Nariño	Regional
Pymes	88 pymes en Pasto 411 pymes en Popayán 742 pymes en Mocoa	Pasto Popayán Mocoa
Solidario	1.200 empresas del sector solidario dedicadas a la producción, comercialización, servicio de ahorro y crédito (cooperativas, fondos de ahorro, asociaciones)	Regional
Comercializadoras	125 empresas comercializadoras en Nariño, entre comercializadoras de productos de la molinería, café, lácteos, crustáceos	Nariño
	1.280 empresas comercializadoras en Cauca	Cauca
Servicios	70 empresas de servicios de comunicación, 77 empresas en sector servicios	Regional

3.2.4. Mercado sector público

El mercado objetivo para la prestación del servicio de consultoría con el que se trabajará entre los años 2021 y 2024 está dirigido hacia a las administraciones públicas territoriales del país y las instituciones educativas del departamento de Nariño, para el fortalecimiento de las mismas. Se tiene como objetivo: apoyar a alcaldes y secretarios municipales en su administración municipal, asegurando la eficiencia y calidad de los servicios prestados por la administración, manteniendo vigilancia y control de los contratos, supervisando y realizando seguimiento de los recursos financieros en el sector público, así como llevar a cabo un efectivo control fiscal y administrativo de la oportuna inversión de recursos públicos y protección de los intereses.

Igualmente, en el sector educativo se pretende mejorar la prestación del servicio con calidad, teniendo en cuenta que este sector permanece en la búsqueda continua de ampliación de cobertura escolar, mejoramiento permanente de cada institución a través de los procesos de autoevaluación, la construcción o resignificación del proyecto educativo institucional –PEI–, sistema institucional de evaluación escolar –SIEE–, plan de mejoramiento institucional –PMI– y manual de convivencia. Además, se diseñan modelos para la población vulnerable en diferentes sectores, aulas hospitalarias, rehabilitación de adolescentes en el sector penitenciario, alfabetización a población adulta.

En materia del fortalecimiento de la cultura ciudadana se generan estrategias formativas para ser implementadas en los municipios, tales como: líderes sociales, comunidades organizadas, empresas representativas, funcionarios públicos y organismos de control. De igual forma, se pretende dejar en las secretarías de cultura de los municipios que acepten la propuesta una capacidad instalada con la creación de grupos de control social y veeduría, entrega de manuales, cartillas y metodologías de formación para aplicación progresiva a otros actores.

Clientes potenciales. En el sector público se cuenta con los siguientes clientes potenciales: alcaldías, instituciones educativas del departamento de Nariño y Judicial con el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario –INPEC– (Tabla 28).

Tabla 28*Georreferenciación de mercado objetivo sector público*

Subsector	Municipio	Clientes potenciales	Localización
Bienestar social, educación, primera infancia	Alcaldía de El Peñol	Secretaría de Educación y Secretaría de Bienestar Social	Regional
	Alcaldía de Linares	Secretaría de Educación y Secretaría de Bienestar Social	Regional
	Alcaldía de Pasto	Secretaría de Educación y Secretaría de Bienestar Social	Regional
	Alcaldía de Ipiales	Secretaría de Educación y Secretaría de Bienestar Social	Regional
	Alcaldía de La Unión	Secretaría de Educación y Secretaría de Bienestar Social	Regional
Educación	Institución Educativa Normal de Almaguer- Cauca	1 IEM, Secretaría de Educación, Ministerio de Educación Nacional, viceministerio de Calidad Educativa	Nacional
	Institución Educativa Santa Bárbara	1 IEM, Secretaría de Educación Municipal de Pasto	Regional
	Fundación Social - Secretaría de Educación	50 IEM, Secretaría de Educación, Subsecretaría de Calidad, Fundación Social- Secretaría Técnica	Regional
	Institución Educativa Municipal Ciudad de Pasto	Secretaría de Educación Municipal- Calidad Educativa Jefes de área y docentes responsables de proyectos	Regional
	Institución Educativa Municipal Heraldo Romero Sánchez	Secretaría de Educación-Subsecretaría de Cobertura, docentes tutores en prácticas de rehabilitación	Regional
	MEN-INPEC- DNI	Ministerio de Educación Nacional- Viceministerio de Educación Básica y Media Técnica. Secretaría de Educación-Subsecretaría de Cobertura Instituciones penitenciarias para adolescentes- Santo Ángel	Nacional

Cultura	Alcaldía de Buesaco	Secretaría de Educación Secretaría de Cultura	Regional
	Alcaldía de Mocoa	Secretaría de Educación Secretaría de Cultura Cabildos indígenas	Regional
	Alcaldía de Popayán	Secretaría de Educación Secretaría de Cultura Cabildos indígenas	Regional
	Alcaldía de Pasto	Secretaría de Educación Secretaría de Cultura Cabildos indígenas	Regional
	Alcaldía de Tumaco	Secretaría de Educación Secretaría de Cultura Secretaría de Bienestar Social	Regional

A continuación, se relaciona los clientes potenciales de cada subsector de la línea del sector público, donde se va a ofertar los servicios de Conecte (Tabla 29).

Tabla 29

Clientes potenciales para servicio de consultoría sector público

Subsector	Clientes potenciales	Localización
Bienestar social, educación, primera infancia	Alcaldía de El Peñol Alcaldía de Linares Alcaldía de Pasto Alcaldía de Ipiales Alcaldía de La Unión Alcaldía de Buesaco Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Regional Nariño	Regional
Educación	IEM María Goretti- Mocoa IEM San Francisco de Asís, Ipiales IEM Normal de Almaguer, Cauca Institución Educativa Normal de Putumayo Institución Educativa Normal de Pupiales IEM Santa Bárbara, Pasto IEM Perpetuo Socorro Silvia, Cauca IEM Normal Pitalito, Huila IEM Santo Tomás, Ipiales IEM Nuestra Señora de las Lajas, Ipiales IEM Normal la Inmaculada de Barbacoas, Nariño IEM Normal de San Pablo, Nariño IEM Normal San Carlos, Unión, Nariño Institución Tecnológica Francisco Miranda, Ipiales Fundación Social- Sede Pasto	Regional y nacional

Cultura	Alcaldía de Buesaco Alcaldía de Mocoa Alcaldía de Popayán Alcaldía de Pasto Alcaldía de Tumaco Programa Presidencial Colombia Joven (PNUD) Fondo Nacional de Desarrollo (FONADE) Agencia de Estados Unidos para el desarrollo (USAID) Outsourcing Americana-CASSALS & ASSOCIATES	Regional y nacional
Judicial	Instituto Penitenciario Colombiano –INPEC– Instituto de Orientación Santo Ángel, Pasto	Regional

3.2.5. Mercado sector salud

El mercado objetivo al cual se dirigen los proyectos de la línea de salud para el periodo 2020--2024 está relacionado con entidades o instituciones prestadoras de servicios de salud en rehabilitación, medicina general y especializada, hospitalización, apoyo terapéutico, entre otras existentes en la ciudad de San Juan Pasto y en otros municipios de la región, de acuerdo con los subsectores establecidos.

Clientes potenciales. Teniendo en cuenta el análisis del mercado objetivo, se pudo identificar los clientes potenciales para Conecte, los cuales se encuentran ubicados, en su mayoría, en la ciudad de Pasto. A continuación, en la Tabla 30, se presenta una lista de cada subsector de la línea de salud; la información detallada referente a los clientes se encuentra en el cuadro de caracterización de empresas.

Tabla 30

Clientes potenciales sector salud

Subsector	Municipio	Clientes potenciales	Localización
Rehabilitación de primer nivel	Pasto	IPS Rehabilitar Ltda.	Regional
Rehabilitación de tercer nivel	Pasto	Cehani E.S.E.	Regional
Medicina general y especializada de tercer nivel	Pasto	Hospital Infantil Los Ángeles	Regional
	Pasto	Hospital Universitario Departamental de Nariño	Regional
	Pasto	Clínica Nuestra Señora de Fátima	Regional
Medicina general y especializada de segundo nivel	Pasto	Instituto Cancerológico de Nariño	Regional

3.3. Vigilancia sectores

3.3.1. Vigilancia Agroindustria

Estado de la oferta y demanda. Partiendo de las necesidades y requerimientos del mercado agroindustrial y de las capacidades del grupo Conecte, los proyectos enfocados al fortalecimiento del sector agroindustrial, los cuales pretenden mejorar la competitividad y la innovación de las cadenas productivas del departamento de Nariño a partir de acciones de investigación, desarrollo e innovación colaborativas/adaptativas, se realizarán en tres fases:

Fase 1: Una fase preoperacional, donde se identifica todas las características del sector, sus competencias, clientes, necesidades, tendencias, entre otros aspectos socioeconómicos, mediante la investigación de mercados y recopilación de información para todas las cadenas productivas a trabajar.

Fase 2: Esta fase contempla el ejercicio de diagnóstico interno de la empresa o sector, con el fin de identificar las fortalezas, necesidades, oportunidades y amenazas que presenta la empresa o sector en cuanto a sus procesos, procedimientos, infraestructura y mercado. Este proceso se realiza mediante el desarrollo de una investigación de diagnóstico, donde se establece una línea base de trabajo en los municipios de impacto de la cadena agroindustrial dentro del departamento de Nariño.

Fase 3: Finalmente, con la información suministrada en las fases anteriores y aplicando las habilidades y fortalezas del grupo Conecte, se proyecta ofrecer servicios empresariales y técnicos que permitan a los empresarios acceder a estrategias enfocadas a mejorar procesos, incrementar productividad y garantizar la calidad de los productos, teniendo en cuenta las dos etapas de la agrocadena: fase agrícola e industrial.

Competencia. Teniendo en cuenta el sector agroindustrial, a nivel regional, en la Tabla 31 se menciona las instituciones que hacen presencia en el área, resaltando que su objetivo esencial está orientado a la oferta académica, investigación y prestación de servicios de consultoría en agroindustria. Para más información de estas instituciones revisar el *Benchmarking*.

Tabla 31

Descripción de la competencia en el sector de agroindustria

Institución	Descripción	Servicio
CEDRE U. de Nariño	El Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial –CEDRE– se encuentra adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas –FACEA– y, desde su concepción, es considerado como un núcleo que aglutina capacidades, competencias, recursos y propósitos direccionados hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de la población nariñense, apoyado en los recursos calificados de la Universidad de Nariño y, eventualmente, de otras instituciones comprometidas con la región, o con el estudio de los problemas regionales	Asesoría y Consultoría en: Planificación del desarrollo regional y local Economía regional y local Economía laboral Economía del desarrollo Desarrollo empresarial Estructuración y gestión de proyectos públicos y privados Evaluación de inversiones públicas y privadas Gerencia de proyectos Estudios prospectivos Diseño, evaluación e implementación de políticas públicas Estudios de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica Investigación de mercados Competitividad regional Interventorías en proyectos

SENA Nariño: con sus 3 centros:
 Centro Sur Colombiano de Logística Internacional, Centro Agroindustrial y Pesquero de la Costa Pacífica y Centro Internacional de Producción Limpia LOPE.
 Sistema de investigación, desarrollo tecnológico e innovación – Sennova

Establecimiento público de orden nacional de Colombia, que ofrece formación gratuita a millones de colombianos, quienes se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios, enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país. Los beneficiarios entran a aumentar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción respecto con los mercados globalizados

Ofrece, además de los programas de formación titulada, otros programas de articulación con educación media y con víctimas del desplazamiento en áreas agropecuarias, en formación titulada presencial. El Centro Lope capacita un promedio de 2 mil personas en áreas agroindustriales y programas de tecnología, además de procesamiento de alimentos y producción ganadera

AGROSAVIA

La Corporación Colombiana de investigación agropecuaria AGROSAVIA es una entidad pública descentralizada de participación mixta, sin ánimo de lucro, de carácter científico y técnico

Generación del conocimiento científico y desarrollo tecnológico agropecuario mediante procesos de investigación, adaptación de tecnologías, transferencia y asesoría, promoviendo la competitividad productiva; además de trabajar en pro del fortalecimiento de la capacidad científica y tecnológica de Colombia

Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD-

Institución de Educación Superior en modalidad abierta, a distancia y en ambientes virtuales de aprendizaje, mediante la acción pedagógica, la proyección social, el desarrollo regional y la proyección comunitaria, mediante TIC, para fomentar y acompañar el aprendizaje autónomo, generador de cultura y espíritu emprendedor

Programa de Zootecnia
 Contribuir a la consolidación de una cultura de integración sectorial que facilite la conformación de cadenas productivas, mediante la formación de zootecnistas competentes en el manejo de esquemas empresariales.
 Participar en la generación de nuevas tecnologías de procesos y productos de origen pecuario, para que la producción pecuaria sea más competitiva y atractiva en el universo de los agronegocios

Empresas de consultoría para el sector agroindustrial	<p>Entre las empresas más destacadas a nivel regional, con cobertura nacional, enfocadas al mejoramiento o apoyo de las cadenas productivas, se tienen las siguientes:</p> <p>Fénix Consulting Group SAS Consultores agroindustriales y empresariales (CONAGE) Fundación humano ambiental para el desarrollo sostenible Proyectar asesorías y consultas integrales SAS Agroindustrial El Bagazal SAS Consultores integrales de Nariño SAS Agronegocios de Colombia SAS Corporación haciendo sur Corphasur Teamwork si SAS Prometeus SAS Fundación acción social para el desarrollo Surcos de Vida Gestión integral de proyectos en salud SAS Asociación regional para el desarrollo social</p>	Asesoría y consultoría en: transferencia tecnológica, mejoramiento de procesos, acompañamiento en formulación de proyectos de inversión, capacitaciones de personal, certificaciones de calidad, prototipado
---	--	--

Pese a que algunas de las instituciones relacionadas anteriormente ofertan programas académicos relacionados con el sector de la agroindustria, su experiencia está enfocada hacia la formación de profesionales en estas áreas, y su apoyo al sector externo está dado principalmente a través de la relación de proyección social, excepto la Universidad de Nariño, que cuenta con el Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial –CEDRE–, que ofrece el servicio de consultoría en proyectos relacionados con la planificación del desarrollo regional y local.

Por su parte, la Universidad Mariana cuenta no solo con una experiencia de 53 años en la formación de profesionales humana y académicamente competentes, sino con el grupo de consultores Conecte, como muestra del capital humano interdisciplinar; 18 grupos de investigación, los cuales trabajan de forma interdisciplinar con otras instituciones a nivel nacional e internacional, enfocando sus áreas de conocimiento en la investigación, innovación y desarrollo tecnológico, apoyado en su infraestructura física y tecnológica suficiente para el desarrollo de consultorías y proyectos de alto nivel, y 25 laboratorios con equipamiento para desarrollo de proyectos de investigación de diferentes áreas y venta de servicios.

3.3.2. Vigilancia sector comercial

Estado de la oferta. Conociendo las diferentes potencialidades comerciales que se dan alrededor del sector productivo y empresarial, sus procesos comerciales van en aumento tanto a nivel local como departamental, debido a las diversas alternativas y líneas que el consumidor adopta cada vez más como necesarias para su cotidianidad. Así, los estilos de vida, las diferentes tendencias y la facilidad del acceso a créditos para consumo han acelerado el crecimiento del intercambio comercial. Es así como, en primera instancia, se identifica las características del sector, competencias, tendencias, clientes y necesidades para orientar los servicios de consultoría en el sector, con actividades, programas y acciones, concentradas en planes estratégicos que permitan fortalecer desde diferentes aspectos a las organizaciones (Tabla 32).

Tabla 32

Competencia sector comercial

Institución	Descripción	Servicio
Universidad de Nariño	Centro de Inteligencia de Mercadeo	Estudios de mercado Posicionamiento de marca Planes de negocios
Cámara de Comercio de Pasto	Centro de Innovación Empresarial	Ruta de emprendimiento Planes de negocio Laboratorios
Universidades de la ciudad	Centros de asesorías y prácticas empresariales	Asesorías Acciones de mejora Propuestas de planes estratégicos

3.3.3. Vigilancia sector público

Estado de la oferta y demanda. Según el proceso de mercadeo, dentro de la generación de consultoría especializada, se ofrecen los servicios de Outsourcing, servicio supervisión de contratos; educación: consultoría en resignificación del PEI, PMI, SIEE; formación en participación ciudadana; atención a población vulnerable en estado de rehabilitación penal carcelaria, entre otros (Tabla 33).

Tabla 33

Estado de la oferta y demanda en el sector público

Año	Servicio	Clientes potenciales
2021, 2022, 2023 y 2024	Outsourcing servicio supervisión de contratos	Alcaldías municipales del departamento de Nariño y otros departamentos
2022, 2023 y 2024	Educación- consultoría en resignificación del PEI, PII	IEM María Goretti, Mocoa, Putumayo IEM San Francisco de Asís, Ipiales IEM Santa Bárbara, Pasto IEM Perpetuo Socorro Silvia, Cauca IEM Tecnológica Francisco Miranda, Ipiales
2023 y 2024	Formación en participación ciudadana	Alcaldías municipales del departamento de Nariño y otros departamentos de Colombia
2024	Atención a población vulnerable en estado de rehabilitación penal carcelaria	Secretaría de Educación Municipal de Pasto IEM Heraldo Romero Sánchez, Pasto Institución de rehabilitación penal carcelaria para adolescentes Santo Ángel

Competencia. De acuerdo con el análisis reflejado, se establece, desde la situación regional, los protagonistas que generan mayor indicador de competencia se enmarcan en el sector público, a saber: universidades de la región y la Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto (Tabla 34).

Tabla 34**Competencia del sector público**

Empresa o Institución	Descripción	Servicio
CEDRE UDENAR	El Centro de Estudios de Desarrollo Regional y Empresarial –CEDRE– se encuentra adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas –FACEA– y, desde su concepción, es considerado como un núcleo que aglutina capacidades, competencias, recursos y propósitos direccionados hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de la población nariñense, apoyado en los recursos calificados de la Universidad de Nariño y, eventualmente, de otras instituciones comprometidas con la región, o con el estudio de los problemas regionales	Asesoría y Consultoría en: Planificación del desarrollo regional y local. Economía regional y local Economía laboral Economía del desarrollo Interventorías en proyectos Competitividad regional Investigación de mercados Estudios de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica Diseño, evaluación e implementación de políticas públicas Estudios prospectivos Gerencia de proyectos Estructuración y gestión de proyectos públicos y privados Desarrollo empresarial Evaluación de inversiones públicas y privadas
FACEDU-UDENAR	Facultad de Educación y Vicerrectoría de Postgrados en Educación, Formación Continua a profesionales de Educación, propuestas para ascenso en escalafón y asesorías y consultorías en Educación	Asesorías y consultorías en: Educación Infantil Enseñanza del Inglés Enseñanza de Lengua Española Enseñanza Matemáticas Enseñanza de la Informática Enseñanza de Ciencias Sociales Enseñanza de las Ciencias Naturales
Cámara de Comercio de Pasto	La entidad tiene la facultad de presentar procesos de formación en participación ciudadana y la creación de veedurías ciudadanas mediante su Centro de Atención Empresarial	Capacitaciones Seguimiento a proyectos estatales Veedurías ciudadanas
Universidad CESMAG	Facultad de Educación y Postgrados	Educación Infantil y Primera Infancia Enseñanza de la Educación Física Postgrado en Inclusión Educativa
Fundación Social	Fundación de desarrollo social es la matriz de un sólido grupo empresarial dedicado exclusiva y genuinamente al bien común. Es una organización que busca la transformación real de la sociedad colombiana, basada en la solidaridad, la ética, los valores trascendentes, el bien común y el desarrollo de los sectores marginados	Grupo económico, cuya labor, que realiza desde las empresas y el trabajo con las comunidades, busca exclusivamente promover el bien común y cumplir con un propósito social

3.3.4. Vigilancia sector salud

Estado de la oferta y demanda. El proceso se ejecuta desde el análisis comprensivo de las necesidades evidenciadas y percibidas en el componente correspondiente al sector salud, articuladas significativamente

con los factores potencializados desde las capacidades y fortalezas del grupo Conecte, enfocando proyectos desde esta línea, los cuales se orientan en generar mejoras en la gestión participativa de los actores del sistema de salud, desde un enfoque de resultado técnico-científicos y económicos, al articular el servicio de salud con el componente investigativo, mediados por las tecnologías de la información y la comunicación.

Competencia. En la Tabla 35 se menciona las diferentes instituciones que ejecutan procesos de consultoría en el área, los cuales configuran su objetivo esencialmente en la oferta de prestación de servicios de consultoría configurada en aspectos de gestión, articulando componentes de investigación y finalmente los procesos de formación e intervención en la línea enmarcada en el campo de salud.

Tabla 35

Descripción de la competencia en el sector salud

Empresa	Descripción	Servicio
Consultor salud	Consultoría de gestión: gerenciamiento de la información sectorial y acompañamiento estratégico de distintos actores de la salud	Consultoría Estratégica Big Data Salud Formar Salud Telesalud
Fundación Santa Fe de Bogotá	Consultoría de gestión que le permite abarcar de forma multidisciplinaria temas asistenciales, de educación y gestión del conocimiento y salud pública	Desarrollo estratégico Procesos de gestión hospitalaria Gestión de calidad y mejoramiento Seguridad de pacientes Ingeniería hospitalaria Arquitectura hospitalaria Bienestar y calidad de vida Educación Salud pública
JAHV Mc Gregor S.A.S	Organizaciones en el fortalecimiento de la gestión	Auditoría médica Asesoría SOGCS Asesoría en seguridad del paciente Interventoría Asesoría en sistema integrado de gestión en salud
Baker Tilly Colombia Ltda.	Auditoría y aseguramiento <i>Outsourcing</i> Legal Consultoría Impuestos	Evaluación del SOGC – Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Consultoría en SOGC con énfasis en Gobierno Corporativo. Estudios, investigaciones y acceso a mercados
SYNERGIA consultoría y gestión S.A.S	El modelo de operación de SYNERGIA Consultoría y Gestión S.A.S. consiste en servicios en la articulación de consultores colaboradores junior y senior adscritos, vinculados a una plantilla de base o diferencialmente convocados, según los requerimientos del proyecto Los servicios son ofertados y ejecutados a través de la generación de una oferta especializada, vinculados mediante alianzas, consorcios y uniones con personas jurídicas o naturales	Evaluación y Consultoría en SOGC – Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud Consultoría en Acreditación y Calidad en Gobierno Corporativo, vinculando elaboración de estudios y acceso de mercados e investigaciones

Universidad CES de Medellín	Consultoría en servicios de gestión y vinculación con el sector empresarial	Presenta un énfasis en seguridad y salud en el trabajo, salud pública y evaluación de tecnologías
Centro de Consultoría Universidad del Rosario	El centro de Consultoría se enmarca a través de un laboratorio de innovación social, orientado al área de salud, con enfoque de asesorar a gobiernos nacionales y territoriales, en la construcción de instrumentos de gobierno, gobernanza y planeación, organizados en la eficiencia gubernamental para la garantía de los derechos ciudadanos	Sistemas de salud Salud pública y poblaciones Estudios sobre la actividad física Educación médica y en ciencias de la salud Bio-ingeniería
DAM Consultores	Empresa dedicada a la asesoría, consultoría y acompañamiento en Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional, apoyando organizaciones con personal calificado en procesos como: Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiental, Seguridad Vial y Sistemas integrados de Gestión	Sistemas Integrados de Gestión SG - SST en seguridad y salud en el trabajo y de accidentalidad de tránsito. Higiene Ocupacional
SYSO Consultores S.A.S	Empresa privada del suroccidente colombiano, líder en rehabilitación funcional y reincorporación laboral de trabajadores dentro del sistema general de riesgos profesionales	Servicios especializados en seguridad y salud en el trabajo: 1. Actividades en medicina preventiva y medicina del trabajo 2. Actividades en higiene ocupacional y seguridad industrial 3. Otras especialidades
Centro de Consultoría Empresarial UNIMINUTO	Asesoría y consultoría de gestión	Asesoría administrativa y planeación estratégica, contable, financiera y tributaria, en asuntos de legislación comercial, en planes y programas de mercadeo, en elaboración de planes de negocio, asesoría y consultoría en proyectos productivos, de inversión, económicos, sociales y ambientales, asesoría y consultoría en sistemas de programas de gestión en seguridad y salud en el trabajo y asesoría y acompañamiento en procesos de selección de personal y gestión humana

De acuerdo con la información, se evidencia que, a nivel regional, en Nariño solo una universidad genera servicios de consultoría en el campo de la salud, especializada en la línea de seguridad y salud en el trabajo, aspecto diferenciador que no interfiere en la estructura de la oferta de servicios de consultoría de Conecte. De las demás instituciones o empresas, dos pertenecen al sector educativo y las restantes se constituyen como instituciones de carácter privado, orientadas al campo de consultoría de gestión, auditoría y aseguramiento en el campo de salud laboral y sistemas integrados en salud. Cabe manifestar que las anteriores son de localización nacional e internacional.

3.4. Estructura modelo de negocios

- a) Promesa de valor: Potencializar las capacidades de las pymes del sector productivo para la diversificación de su oferta para las nuevas tendencias de mercado a nivel regional, nacional e internacional y coadyuvar en la gestión de la innovación para el impulso de nuevos procesos empresariales, a través de servicios especializados de consultoría y/o formación personalizada que son co-creados con el cliente. Todo esto apoyado con la infraestructura física y tecnológica, la cualificación de los profesionales y la trayectoria de la Universidad Mariana.
- b) Plus: Mentorías gratuitas, cursos gratuitos, acceso a biblioteca virtual.
- c) Diferencial: Servicios ofertados por profesionales con elevados niveles de formación y experticia, planes de formación a la medida, flexibilidad en la modalidad de los cursos, homologación de créditos en programas formales.
- d) Segmentos de mercado: El target será el grupo de pequeña y mediana empresa (pymes) clasificadas por nivel de activos, de acuerdo con la Ley 905 de 2004.
- e) Relación con los clientes: Atención directa, personalizada, invitación a mentorías gratuitas o seminarios cortos sobre manejo de áreas clave de resultados diagnosticadas; newsletters, reporte de seguimiento a plan de trabajo de consultoría o de formación; invitación a eventos gratuitos y pagos.
- f) Entrega del servicio: Directa, presencial, virtual (síncrona y asíncrona), semipresencial con uso de TIC. En convenio a través de centros de atención empresarial de gremios empresariales.
- g) Actividades clave: Diseño y aplicación de las pruebas diagnósticas, co-diseño del programa de consultoría (solución), co-diseño de los planes de formación, desarrollo de talleres y sesiones grupales de consultoría, desarrollo de los cursos y planes de formación en modalidad presencial y virtual, diseño de los microcurrículos y de las rúbricas de evaluación de los cursos, diseño y desarrollo de seminarios y encuentros tutoriales síncronos, diseño de ambientes virtuales de aprendizaje y de objetos virtuales de aprendizaje.
- h) Recursos: Formatos estandarizados de herramientas de diagnóstico empresarial en formato físico y/o digital, formato metodológico de las consultorías documentado a manera de protocolo, formatos de talleres (workshops), de sesiones grupales de trabajo y protocolos de mentorías, en formato físico y digital, material de apoyo: libros de trabajo (workbooks), presentaciones y videos para los talleres y sesiones de trabajo, plataforma o sitio web de alojamiento de microsítios, herramientas y página de presentación del servicio.
- i) Aliados y socios: Se configuran dentro de los grupos orientados a procesos de consultoría de las universidades, participación de consultores independientes, alianza con empresas en trabajo colaborativo, especialmente articulada con la red de confianza del departamento de Nariño y de las redes de confianza establecidas por la Andi a escala nacional, cámaras de comercio, otras agremiaciones como Fenalco, Andi y Acopi.
- j) Costos: Inversiones en diseño o contratación de herramientas diagnósticas, inversiones en diseño o contratación de cursos ya diseñados, formación de consultores o celebración de convenios con consultores particulares o con consultores de universidades, desarrollo de Aplicativo – App E-Consulta / E-learning. Costos de administración y/o suscripción de sitio web, plataforma de formación, conexión online (Skype, Google Hangouts, Zoom, otros, gestión de convenios con partners o aliados, diseño de cursos por créditos en la universidad).

k) Beneficios: Venta de consultorías, venta de cursos de formación, matrícula a programas técnicos profesionales, tecnológicos o de especialización, prestación de servicios especializados de laboratorios y otros, suscripción de clientes, comisiones por conectar las necesidades de las empresas con servicios especializados de terceros.

Para alcanzar los beneficios propuestos en el modelo de negocios, en la etapa de formación se identificó dos modelos de precios combinados para el servicio: i) una primera etapa configurada en la solución íntima lock in, reconociendo la orientación del servicio en la construcción de una relación con el cliente, el cual prioriza identificar sus puntos débiles para estructurar una solución a la medida, en la oferta de nuevas soluciones, y ii) una segunda etapa, a través de un modelo de precios de recompensas, en el análisis factorial de la relación directa del producto/servicio desarrollado, en el crecimiento del proyecto y el fortalecimiento progresivo del mismo, con la posibilidad de ampliación hacia un nuevo servicio de intermediación de alto nivel entre empresas, ofertado en soluciones específicas desde las líneas de mercadeo, logística, prototipaje, soluciones tecnológicas y exportaciones en relación con las necesidades de las empresas contratadas con el servicio de consultoría Conecte. Las siguientes tablas detallan el funcionamiento del modelo de precios.

Tabla 36

Modelo de precios lock in – solución íntima

Estrategia de precio	Conecte ofrece en su plataforma tecnológica, a los empresarios, realizar un diagnóstico empresarial, el cual no tiene costo. Al establecer la relación con el cliente co-crea una solución con el cliente. Los ingresos aumentan en la medida que el cliente hace uso de los servicios. Los costos disminuyen en la medida que se identifica con precisión el tipo de servicios requeridos y se ofrecen con aliados o se subcontratan.
Producción	Para crear una solución a la medida, Conecte tiene un equipo de consultores que estudian las necesidades, construye la solución con el cliente y la integra en un paquete programado para su ejecución con el cliente.
Oferta	Conecte se articula con el cliente en la identificación de soluciones enmarcadas en la cadena de valor. La oferta incluye consultorías, planes de formación, relacionamiento con oferentes de soluciones logísticas, de <i>marketing</i> y de exportación.
Entrega	Conecte está disponible <i>online</i> para solucionar los requerimientos de sus clientes, asignando una bolsa de tiempo (horas) consumibles en consultas y ofreciendo la posibilidad de formación en la modalidad presencial, virtual o mixta.
Mercadeo	Conecte orienta sus servicios a pequeñas y medianas empresas (pymes) con necesidades de consultoría, formación e interacción en mercados nacionales e internacionales.
Redes y aliados	Conecte emplea el conocimiento y experticia de consultores vinculados a universidades y de aliados que ofrecen soluciones específicas en prototipaje, <i>marketing</i> , logística y servicios tecnológicos.

Tabla 37*Modelo de precios de recompensa*

Estrategia de precio	Conecte cobra una comisión a terceros, proveedores de servicio de prototipaje, <i>marketing</i> , logística y servicios tecnológicos para pymes por aparecer en su directorio.
Producción	Conecte, con el fin de brindar la solución requerida para la empresa, pone a disposición de sus clientes un directorio de prestadores de servicios de prototipaje, <i>marketing</i> , logística y servicios tecnológicos, de acuerdo con las soluciones identificadas con la consultoría.
Oferta	Conecte proporciona la experiencia de realizar ruedas de negocios con prestadores de servicios de prototipaje, <i>marketing</i> , logística y servicios tecnológicos, una vez se identifica con la consultoría el plan de acción a ejecutar.
Entrega	Conecte se convierte en una división funcional de costo variable para oferentes de servicios de prototipaje, <i>marketing</i> , logística, servicios tecnológicos y clientes.
Mercadeo	Conecte oferta sus servicios configurados en las pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales manifiestan necesidades dentro del mercado de consultoría, formación e interacción para la articulación progresiva en mercados nacionales e internacionales, articulado en su directorio de oferentes de servicios especializados, relacionados con empresas que ofrecen soluciones de prototipaje, <i>marketing</i> , logística y servicios tecnológicos para pymes.
Redes y aliados	Conecte articula sus líneas de conocimientos y experticia generada con sus aliados en la oferta de servicios de prototipaje, <i>marketing</i> , logística, servicios tecnológicos, vinculados a la implementación de planes de acción configurados o con derivación directa de las consultorías.

En la configuración de la estrategia de fijación de precios se analiza factores relacionales para determinar costo de producción del servicio en un 50 %, establecimiento analítico de los precios competitivos en un 20 %, derivadas de las características del mercado, atributos funcionales esperados del servicio, necesidades directas de los clientes y la capacidad económica, analizando las dinámicas propias de las pymes. En tal sentido, el precio será muy similar al precio de mercado, un tanto más bajo, pero con mayor valor percibido por los clientes, debido a los diferenciales definidos con anterioridad, especialmente las características de los consultores, expertos nacionales o internacionales con alto nivel de formación, experiencia en sus respectivos campos y pertenecientes a universidades destacadas. En relación con los tipos de proyectos o trabajo en consultoría, el precio se fijará dependiendo si se trata de requerimientos individuales o paquetes de servicios. En este sentido, se ha planificado la posibilidad de ofrecer, a los clientes, tres alternativas:

- Precio por hora: Especialmente en proyectos cortos y en la consulta por paquetes de minutos, que corresponde a consultas muy puntuales.
- Precio por proyecto: El que el cliente con el acompañamiento del consultor-asesor definen el programa de consultoría, sus alcances y la posibilidad de ofrecer, por etapas o fases, productos o entregables.
- Precio basado en desempeño: En el caso de los resultados por implementación de estrategias de mercadeo o de internacionalización, la firma Conecte establecerá un precio base y la participación por comisiones sobre los resultados alcanzados.

4. Estructura organizativa del servicio de consultoría y formación Conecte

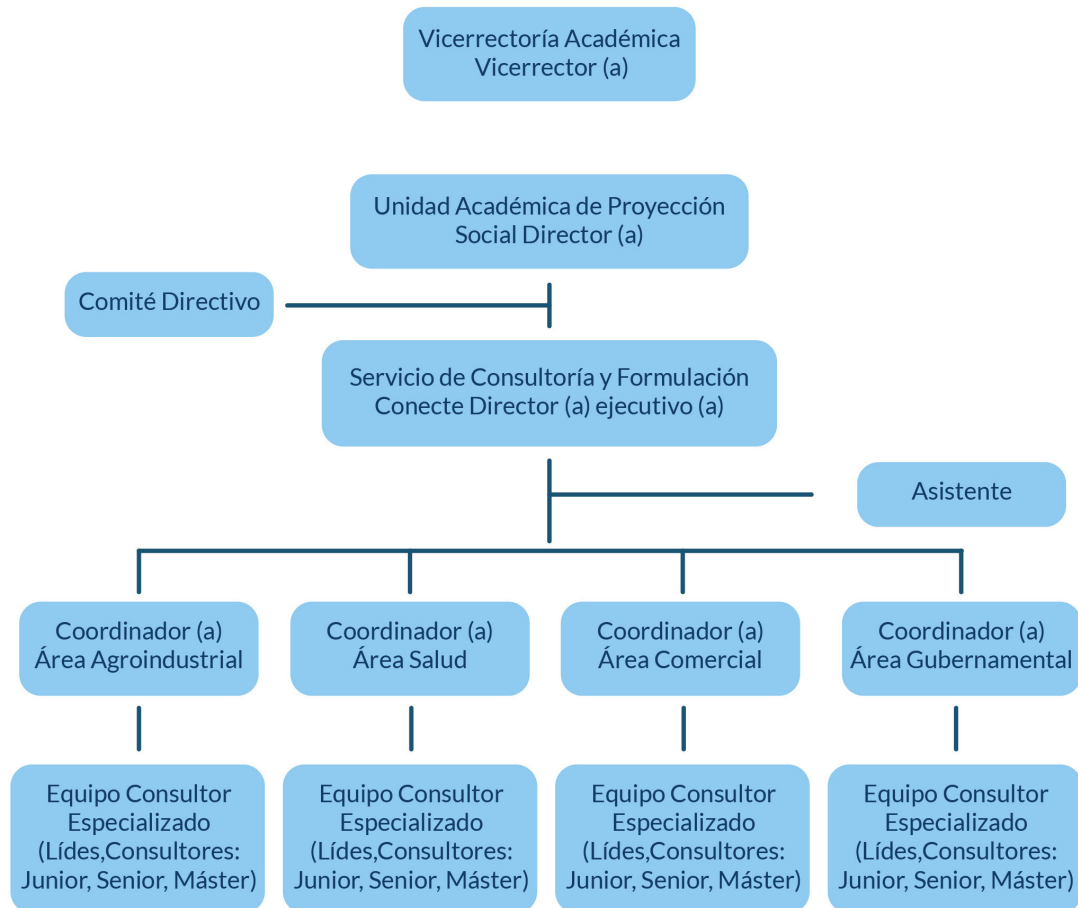


4.1. Organización administrativa

4.1.1. Organigrama

La estructura organizacional del centro de consultoría Conecte se propone de la siguiente manera:

Figura 5
Organigrama



4.1.2. Comité directivo

El Comité Directivo Conecte, elegido por el Consejo Directivo de la Universidad Mariana, es el órgano permanente de administración y está subordinado a las directrices y políticas que este le asigne.

Conformación. El Comité Directivo Conecte estará conformado por nueve (9) miembros, cada uno con goce de voz y voto, así:

- Rector(a).
- Vicerrectora Académica.
- Vicerrectora Administrativa Financiera.
- Director(a) de Extensión de la Universidad Mariana.
- Director(a) de Investigaciones.
- Director(a) Ejecutivo(a).
- Coordinadores de área (4).

Reuniones. El Comité Directivo se reunirá de manera ordinaria cada mes, y extraordinariamente cada vez que lo convoque el director (a) ejecutivo(a) de Conecte, o por solicitud de alguno de sus miembros, debidamente motivada.

Funciones. Son funciones del Comité Directivo de Conecte las siguientes:

1. Interpretar y hacer cumplir los reglamentos de Conecte y las decisiones adoptadas por el Consejo Directivo de la Universidad Mariana.
2. Elaborar y aprobar el reglamento interno y código de ética de Conecte.
3. Definir el plan estratégico de Conecte y trazar sus líneas estratégicas de acción.
4. Realizar seguimiento a la ejecución del plan estratégico.
5. Decidir sobre la aceptación y desafiliación del talento humano adscrito a Conecte.
6. Imponer las penas de suspensión provisional a los miembros de Conecte, mediante resolución motivada e informar de tal situación al Consejo Directivo de la Universidad. El Comité Directivo de Conecte deberá llamar a descargos al miembro respectivo antes de proferir la decisión de suspensión, la cual requerirá de la aprobación de por lo menos dos terceras partes de los miembros del comité.

Parágrafo: Las actividades académicas y administrativas ejercidas por los miembros por su contratación en ámbitos diferentes al objeto de Conecte no se incluyen en este ítem.

7. Asesorar, supervisar y coordinar el funcionamiento y las actividades de los coordinadores de área.
8. Crear las áreas de trabajo y aprobar la contratación de profesionales que se requieran para el cabal cumplimiento de su objeto social.
9. Presentar ante el Consejo Directivo de la Universidad, para su aprobación, la creación de los cargos que demande la estructura administrativa de Conecte; nombrar y deponer los funcionarios que esta estructura requiere, asignándoles, si es del caso, su remuneración de acuerdo a las políticas de la Universidad Mariana.
10. Designar, entre los miembros de Conecte, a los representantes ante los organismos que así lo requieran.
11. Aprobar los convenios y contratos necesarios para el desarrollo del objeto de Conecte.
12. Presentar los informes financieros de Conecte ante el Consejo Directivo de la Universidad Mariana.
13. Presentar el presupuesto anual de Conecte ante el consejo Directivo de la Universidad Mariana para su aprobación.

4.1.3. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo se definió de acuerdo con la demanda del servicio, estableciendo los cargos, el nombre del área a la que pertenece, número de personas que ocupan el cargo, objetivo y funciones del cargo, la formación académica y experiencia requerida, entre otros. A continuación, se detalla cada uno de los cargos.

Director(a) ejecutivo(a).

Nombre del área a la que pertenece el cargo: Unidad Académica de Proyección Social.

Cargo del jefe inmediato: director (a) Unidad Académica de Proyección Social.

A quién coordina: coordinadores de área de consultoría.

Número de personas que ocupan el cargo: 1

Objetivo del cargo: planificar, dirigir y coordinar el Centro de Consultoría Conecte, velando por el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico.

Formación académica requerida:

Educación formal: título de posgrado en alguna área del conocimiento.

Educación no formal: certificación nacional o internacional como consultor (a).

Experiencia requerida: alta dirección (2 años), administración y gestión de talento humano (2 años), consultoría empresarial (3 años).

Funciones:

1. Velar por los resultados del Centro de Consultoría.
2. Dirigir y supervisar a los coordinadores de área.
3. Articular el proceso de consultoría con los procesos administrativos de la Universidad.
4. Dirigir y supervisar el cumplimiento de metas y obligaciones de su equipo de trabajo.
5. Apoyar la gestión comercial del Centro de Consultoría.
6. Diseñar y ejecutar el presupuesto del Centro de Consultoría.
7. Controlar, autorizar y verificar el uso del presupuesto general y flujo de caja del Centro de Consultoría.
8. Direccionar estratégicamente el Centro de Consultoría.

Responsabilidades:

1. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos estipulados por el Centro de Consultoría y la Universidad.
2. Velar por la confidencialidad y buen manejo de la información a su cargo.
3. Asistir puntualmente a reuniones y capacitaciones programadas.
4. Presentar oportunamente los informes solicitados por la Alta Dirección de la Universidad Mariana.
5. Hacer buen uso y responder por los recursos asignados.
6. Cumplir los objetivos organizacionales a través del buen trabajo realizado por cada integrante del Centro de Consultoría.

Asistente administrativo.

Nombre del área a la que pertenece el cargo: Unidad Académica de Proyección Social.

Cargo del jefe inmediato: director (a) ejecutivo Conecte.

Número de personas que ocupan el cargo: 1

Objetivo del cargo: apoyar operativamente el liderazgo y gestión administrativa y comercial de la dirección ejecutiva del Centro de Consultoría Conecte.

Formación académica requerida para desempeñar el puesto:

Educación formal: pregrado en alguna área del conocimiento.

Educación no formal: ofimática y sistemas operativos.

Experiencia requerida: gestión de oficinas (2 años), gestión de proyectos (2 años).

Funciones:

1. Apoyar en la gestión administrativa y comercial de la dirección del Centro de Consultoría.
2. Gestionar convocatorias.
3. Apoyar administrativamente en la gestión de proyecto.
4. Manejar y actualizar bases de datos.
5. Garantizar el funcionamiento diario eficiente y correcto del Centro de Consultoría.
6. Mantener apropiadamente los sistemas de archivo.
7. Asistir a la preparación de informes requeridos por la dirección ejecutiva.
8. Actualizar y mantener los procedimientos y políticas del Centro de Consultoría.

Responsabilidades:

1. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos estipulados por el Centro de Consultoría y de la Universidad.
2. Velar por la confidencialidad y buen manejo de la información a su cargo.

3. Responder y pasar llamadas telefónicas, responder correos electrónicos y correspondencia.
4. Mantener actualizadas las listas de contactos.
5. Hacer buen uso y responder por los recursos asignados.
6. Cumplir los objetivos organizacionales a través del buen trabajo realizado.
7. Planificar reuniones y escribir actas detalladas.
8. Desarrollar y mantener un sistema de archivo.
9. Atender a usuarios y clientes.

Coordinador(a) de área.

Nombre del área a la que pertenece el cargo: Unidad Académica de Proyección Social.

Cargo del jefe inmediato: director (a) ejecutivo Conecte.

A quién coordina: equipo consultor

Número de personas que ocupan el cargo: 4 coordinaciones de área agroindustria, salud, comercial, gubernamental.

Objetivo del cargo: coordinar, definir y gestionar el área de consultoría, velando por el cumplimiento de las metas previstas en el plan estratégico.

Formación académica requerida:

Educación formal: título de posgrado en alguna área del conocimiento.

Educación no formal: certificación nacional o internacional como consultor (a).

Experiencia requerida: consultoría empresarial (2 años), gestión de proyectos (2 años), coordinación de equipos o unidades de trabajo (2 años).

Funciones:

1. Velar por los resultados del área de Consultoría.
2. Organizar y definir los equipos de trabajo para la preparación y ejecución de los proyectos de consultoría.
3. Organizar y distribuir las actividades propias del área de consultoría.
4. Supervisar el cumplimiento de metas y obligaciones de su equipo de trabajo.
5. Preparar propuestas y aplicar a las licitaciones.
6. Coordinar y supervisar a los consultores integrantes del equipo.
7. Realizar seguimiento y control a los proyectos de consultoría y a su ejecución presupuestal.
8. Organizar, desarrollar y gestionar escenarios de formación para su equipo de trabajo.
9. Estudiar las evaluaciones de servicio al cliente y emitir informes a la dirección ejecutiva.
10. Gestionar convenios o contratos con los clientes.
11. Evaluar la gestión del consultor.
12. Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas y de cooperación internacional.
13. Realizar análisis sobre la competencia y la oferta.
14. Realizar vigilancia tecnológica.
15. Coordinar la preventa, venta y posventa.
16. Consolidar los productos derivados de la actividad de consultoría en el marco de la gestión de conocimiento.
17. Generar espacios de visualización de la gestión del área de consultoría.
18. Realizar rendición de cuentas a su equipo de trabajo y a la Dirección Ejecutiva.

Responsabilidades:

1. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos estipulados por el Centro de Consultoría y de la Universidad.
2. Velar por la confidencialidad y buen manejo de la información a su cargo.
3. Asistir puntualmente a reuniones y capacitaciones programadas.
4. Presentar oportunamente los informes solicitados por la dirección ejecutiva.
5. Hacer buen uso y responder por los recursos asignados.
6. Cumplir los objetivos organizacionales a través del buen trabajo realizado.
7. Cumplir con la meta mínima de proyectos y recursos obtenidos por el servicio de consultoría.

Equipo Consultor Especializado. Será el talento humano que participará en el diseño, planificación y ejecución de los proyectos gestionados por el coordinador(a) de área. Está conformado por:

Consultor Junior.

Nombre del área a la que pertenece el cargo: Unidad Académica de Proyección Social.

Cargo del jefe inmediato: director (a) ejecutivo Conecte.

Número de personas que ocupan el cargo: 10

Objetivo del cargo: desarrollar consultorías planificadas y estratégicas.

Formación académica requerida para desempeñar el puesto:

Educación formal: pregrado en alguna área del conocimiento.

Educación no formal: en asesoría y consultoría empresarial o afines.

Experiencia requerida: gestión de investigación (1 año), gestión de proyectos (1 año).

Funciones:

1. Buscar, recopilar y acopiar información.
2. Diseñar presentaciones para socializaciones.
3. Fabricar información en diferentes hojas de cálculo, herramientas gráficas, tablas de cálculo y un lenguaje de programación macro.
4. Desarrollar entregables accionables, gestionables, innovadores y con sentido de negocio para el cliente.
5. Desarrollar la vigilancia tecnológica y el *benchmarking* de los servicios ofrecidos en el centro de consultoría.
6. Llevar actas y seguimiento de avance de ejecución de los proyectos.

Responsabilidades:

1. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos estipulados por el Centro de Consultoría y de la Universidad.
2. Velar por la confidencialidad y buen manejo de la información a su cargo.
3. Asistir puntualmente a reuniones y capacitaciones programadas.
4. Presentar oportunamente los informes solicitados por la coordinación de área.
5. Hacer buen uso y responder por los recursos asignados.
6. Cumplir los objetivos organizacionales a través del buen trabajo realizado.

Consultor Senior Conecte.

Nombre del área a la que pertenece el cargo: Unidad Académica de Proyección Social.

Cargo del jefe inmediato: director (a) ejecutivo Conecte.

Número de personas que ocupan el cargo: 16

Objetivo del cargo: desarrollar consultorías planificadas y estratégicas.

Formación académica requerida para desempeñar el puesto:

Educación formal: título de posgrado en alguna área del conocimiento.

Educación no formal: certificación nacional o internacional como consultor (a).

Experiencia requerida: profesional (6 años), consultoría empresarial (2 años), gestión de investigación (2 años), gestión de proyectos (2 años).

Funciones:

1. Liderar proyectos de consultoría.
2. Generar distintos tipos de soluciones según las necesidades del cliente como resultado de un proceso analítico y estratégico.
3. Desarrollar entregables accionables, gestionables, innovadores y con sentido de negocio para el cliente.
4. Presentar de manera coherente y entendible el desarrollo y resultados de un proyecto.
5. Diseñar propuestas de proyectos para potenciales clientes, mediante un estudio detallado de la industria y sus posibles soluciones.
6. Realizar actividades de socialización y capacitación conjuntamente con el cliente.
7. Trabajar con perspectiva global.
8. Coordinar con el cliente los trabajos planteados en el proyecto.
9. Establecer procedimientos de negociación.

Responsabilidades:

1. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos estipulados por el Centro de Consultoría y de la Universidad.
2. Velar por la confidencialidad y buen manejo de la información a su cargo.
3. Asistir puntualmente a reuniones y capacitaciones programadas.
4. Presentar oportunamente los informes solicitados por la dirección ejecutiva.
5. Hacer buen uso y responder por los recursos asignados.
6. Cumplir los objetivos organizacionales a través del buen trabajo realizado.
7. Cumplir con la meta mínima de proyectos y recursos obtenidos por el servicio de consultoría.

Consultor Máster Conecte.

Nombre del área a la que pertenece el cargo: Unidad Académica de Proyección Social.

Cargo del jefe inmediato: director (a) ejecutivo Conecte.

Número de personas que ocupan el cargo: 3

Objetivo del cargo: desarrollar consultorías planificadas y estratégicas.

Formación académica requerida para desempeñar el puesto:

Educación formal: título de posgrado en alguna área del conocimiento.

Educación no formal: certificación nacional o internacional como consultor (a).

Experiencia requerida: profesional (8 años), consultoría empresarial (5 años), gestión de investigación (5 años), gestión de proyectos (5 años).

Funciones:

1. Liderar proyectos de consultoría.
2. Generar distintos tipos de soluciones, según las necesidades del cliente, como resultado de un proceso analítico y estratégico.
3. Desarrollar entregables accionables, gestionables, innovadores y con sentido de negocio para el cliente.
4. Presentar de manera coherente y entendible el desarrollo y resultados de un proyecto.
5. Diseñar propuestas de proyectos para potenciales clientes, mediante un estudio detallado de la industria y sus posibles soluciones.
6. Realizar actividades de socialización y capacitación conjuntamente con el cliente.
7. Trabajar con perspectiva global.
8. Coordinar con el cliente los trabajos planteados en el proyecto.
9. Establecer procedimientos de negociación.
10. Brindar un concepto específico sobre las propuestas a presentar a los clientes.
11. Transferir conocimiento a través de espacios de apropiación y divulgación.

Responsabilidades:

1. Cumplir con las políticas, normas y reglamentos estipulados por el Centro de Consultoría y de la Universidad.
2. Velar por la confidencialidad y buen manejo de la información a su cargo.
3. Asistir puntualmente a reuniones y capacitaciones programadas.
4. Presentar oportunamente los informes solicitados por la dirección ejecutiva.
5. Hacer buen uso y responder por los recursos asignados.
6. Cumplir los objetivos organizacionales a través del buen trabajo realizado.
7. Cumplir con la meta mínima de proyectos y recursos obtenidos por el servicio de consultoría.

4.2. Marco normativo del servicio de consultoría y formación Conecte**4.2.1. Código de ética profesional del consultor Conecte**

El servicio de consultoría y formación Conecte de la Universidad Mariana, conformado por profesionales dedicados a las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social, y otras áreas de apoyo como las administrativas, soporta su labor inicialmente en los principios del Estatuto General (Universidad Mariana, 2002), entre los cuales se encuentran:

- En los valores del Evangelio de Nuestro Señor Jesucristo y de la Iglesia Católica, de la Espiritualidad Mariana, de San Francisco de Asís y de la Madre Caridad Brader Zahner.
- En la valoración de la ética cristiana-católica, civil y ciudadana.
- En la formación de valores del Evangelio que contribuyen a la construcción de una sociedad justa, solidaria, pacífica y democrática.
- En la armonía entre la misión de la Universidad y las disposiciones concordatarias, la Constitución Política de Colombia, las disposiciones para la educación superior y las disposiciones de la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada.
- En el fortalecimiento de una cultura e identidad que responda a la problemática nacional y las realidades históricas.
- En la conciencia social mediante la inserción crítica en la realidad y proyectos de la región, del país y del mundo.
- En la consolidación de la capacidad investigativa institucional, conforme a los principios de la moral cristiana, la ética y los principios que informan a la ciencia, con miras a responder con calidad y eficiencia a las necesidades y desafíos de la región y del mundo.

- En el respeto a la libertad de conciencia entre sus miembros y aceptación de la pluralidad de credos y etnias.
- En la concepción de la docencia como una interacción dialógica sustentada en la comunicación y en la apertura franca a la acción, donde la investigación permite aprender a conocer e intervenir con una pedagogía que reinvente nuevos contextos de desempeño a partir del aprendizaje autónomo, asumiendo con responsabilidad y capacidad de servicio la complejidad de los problemas sociales de la región, del país y del mundo. (p. 2)

De igual manera, en los valores institucionales de respeto, paz, inclusión, responsabilidad, solidaridad y fraternidad enmarcados en el Plan de Desarrollo Institucional (2021)

Adicionalmente y en miras al ejercicio profesional de consultorías, los consultores acuerdan los siguientes compromisos éticos:

Buen comportamiento profesional: El profesional consultor debe velar por preservar el buen nombre del servicio de consultoría y formación Conecte, así como de la Universidad Mariana, como institución que representa, colocando su empeño y profesionalismo para garantizar la calidad en el desarrollo de los proyectos de consultoría que se encuentre comprometido para ejecutar, entregando los productos concertados con el cliente, en los tiempos estipulados y estableciendo una comunicación permanente y asertiva con el cliente, guardando siempre los límites de la formalidad.

Respeto por los demás: El profesional consultor de la Universidad Mariana muestra decoro en su trato con los demás, sean clientes, colegas o cualquier tipo de persona, sin distinción de su posición dentro de la empresa, condición social, económica, étnica o inclinación religiosa. Sus formas de expresión verbal o corporal no demuestran agresión de ningún tipo que atente contra la dignidad de la persona o empresa atendida.

Confidencialidad: El consultor Conecte tiene presente que es un agravante ético divulgar la información sujeta a un proceso de consultoría, por lo tanto, se reserva y protege la confidencialidad de cualquier tipo de información que en su ejercicio se presente.

Ética social: El consultor Conecte procura el bienestar público y el respeto por la vida, salud y propiedad de la sociedad, en miras a forjar el tejido social.

Integridad: El consultor actuará en beneficio de su cliente, llevando sus servicios con integridad profesional sin perjuicio de los intereses sociales e institucionales. Su servicio será congruente con la dignidad y ontología de su profesión. El Consultor evita el conflicto de intereses para el desarrollo de su consultoría, informando de manera oportuna la existencia de situaciones de este tipo que se presenten.

Transparencia: El consultor Conecte vela por el buen manejo eficiente y eficaz de la información y de los recursos, con total transparencia, sin causar detrimento de los mismo. El consultor Conecte no realizará pagos y usufructo para el desarrollo de negociaciones en favor del Centro de Consultoría que representa o a título personal, por compensaciones o arreglos que influyeran el aseguramiento de su trabajo. Se abstiene de recibir todo tipo de beneficios económicos o en especie que no estén en el marco de los procedimientos administrativos del centro.

4.2.2. Régimen de propiedad intelectual aplicable a la actividad de consultoría

El régimen de propiedad intelectual de la Universidad Mariana es un instrumento fundamental para el logro de la misión institucional, al ser una “institución educativa que forma profesionales integrales, humana y académicamente competentes, con responsabilidad social, espíritu crítico y sentido ético” (Universidad Mariana, 2007, p. 10); además, se rige por la normativa institucional expuesta en el Estatuto General de la Universidad Mariana (2002), al Reglamento de los Educadores Profesionales (2011), al Reglamento de Investigaciones y Publicaciones (2007), al Reglamento de los Educandos (2011).

Campo de aplicación del Régimen de Propiedad Intelectual. El régimen tiene aplicación en el ejercicio de actividades académicas, laborales o contractuales, cuyo objetivo está encaminado a la creación y utilización de bienes inmateriales o activos intangibles. El Régimen de Propiedad Intelectual de la Universidad Mariana protege y se aplica a toda producción intelectual o activo intelectual que se genere al interior de la Universidad Mariana o se gestione en su relación con terceros, en lo referente al derecho de autor y conexos, así como la propiedad industrial y derechos de los obtentores de variedades vegetales (Universidad Mariana, 2016). Por tanto, los productos o activos intelectuales derivados de la actividad de consultoría son sujetos de protección por el Derecho de Autor y la Propiedad Industrial. Al respecto, el régimen de propiedad intelectual de la Universidad Mariana (2016) prevé:

Artículo 102. Titularidad de derechos en la propiedad industrial. Son propiedad de la Universidad Mariana las creaciones, tales como: invenciones patentables, diseños industriales, modelos de utilidad, esquemas de trazado de circuitos impresos, marcas, nombres comerciales y denominaciones de origen, resultantes de las actividades de sus docentes, estudiantes, monitores, funcionarios administrativos y/o contratistas, en los siguientes casos: cuando sean producto de investigaciones contratadas por terceros de acuerdo con los términos del contrato y cuando sean producto de pasantías y consultorías científicas y tecnológicas. (p. 41)

Artículo 103. Titularidad del derecho de obtentor. Son propiedad de la Universidad Mariana y/o de los organismos financiadores, según contrato previa y debidamente suscrito, las nuevas variedades vegetales que obtengan sus docentes, estudiantes o funcionarios administrativos, monitores o contratistas, en los siguientes casos: Cuando sean desarrolladas dentro de investigaciones adelantadas por docentes, estudiantes, monitores, funcionarios administrativos y contratistas como parte de sus compromisos laborales, contractuales o académicos con la institución, que sean producto de investigaciones contratadas con terceros por la Universidad. Que sean el resultado de pasantías o consultorías científicas y tecnológicas. (p. 42)

Artículo 108. Titularidad del derecho sobre programas de ordenador o software y bases de datos. La Universidad Mariana será titular de los derechos patrimoniales sobre los programas de ordenador o software y las bases de datos que produzcan sus docentes, estudiantes o funcionarios administrativos o contratistas en los siguientes casos: Cuando sean desarrollados en ejercicio de obligaciones laborales, académicas y/o investigativas con la Universidad. Cuando sean producto de investigaciones contratadas por la Universidad con terceros. Cuando sean el resultado de consultorías científicas y tecnológicas. (p. 43)

A partir de lo anterior, es necesario clarificar que el presente régimen es orientador de la actividad y derivados intelectuales de la actividad de consultoría, no obstante, en el contrato específico del proyecto de consultoría deberá estipularse lo concerniente a la titularidad de derechos sobre la propiedad intelectual, sin que vaya en contravía del régimen previsto por la Universidad Mariana, pues dependiendo de la naturaleza del proyecto, se deberá estipular dicha titularidad, en caso de ser compartida.

Sobre regalías para el consultor, el régimen de Propiedad Intelectual (Universidad Mariana, 2016) contempla:

Artículo 110. Regalías. Cuando la Universidad Mariana publique y reproduzca las obras, cuya titularidad patrimonial ostente de conformidad con las normas vigentes, podrá incentivar a los docentes y funcionarios, administrativos, autores de las mismas, reconociendo regalías en la siguiente forma: a) El 12 % como regalías sobre el valor de las ventas netas, liquidado semestralmente sobre ejemplares vendidos. b) El 5 % de los ejemplares editados. En ningún caso el número de ejemplares entregados al autor podrá ser superior a cien (100). En caso de autoría múltiple el máximo será de cien (100) ejemplares y se distribuirá entre los autores. (p. 45)

Igualmente, el Régimen de Propiedad Intelectual (Universidad Mariana, 2016) establece que “el valor de las ventas netas corresponde al ingreso que perciba la Universidad por la venta de las obras, después de aplicar los descuentos por porcentajes cancelados por la distribución y comercialización de las mismas” (p. 45).

Sobre lo anterior, es pertinente aclarar que la Universidad Mariana, en el marco del proceso de actualización del régimen de propiedad intelectual, deberá contemplar claramente el porcentaje de regalías obtenido por proyecto vendido, toda vez que lo previsto en el mencionado artículo es más específico para la venta de obras literarias o científicas impresas o electrónicas.

5. Ruta de prestación del servicio de consultoría y formación Conecte



5.1. Momentos de verdad del ciclo del servicio

Momento 1

A partir de convenios establecidos con agremiaciones empresariales como cámaras de comercio, Acopi y Fenalco, donde se hace visible el servicio ofrecido por Conecte a través de *brochure* de promoción, las organizaciones o empresarios que buscan servicios de consultoría y formación encuentran fácilmente la oferta de Conecte; así mismo, al consultar redes sociales interactivas o buscadores en internet, puede ser ubicada la página de Conecte, en la que podrá efectuar un autodiagnóstico *online*, a la vez que solicita un primer acercamiento para el diagnóstico especializado por parte de los consultores de Conecte.

Momento 2

Conecte tendrá en su plataforma web las herramientas de diagnóstico, desde las áreas administrativa, financiera, producción, mercadeo e innovación, que responde a la solicitud del usuario (organización o empresa) sobre el autodiagnóstico, mostrando gráficas de fácil comprensión, que indican la situación actual del negocio. Un ejemplo de visualización de resultados ubicado en la web de Conecte es el siguiente:

Figura 6

Variables críticas en el área administrativa

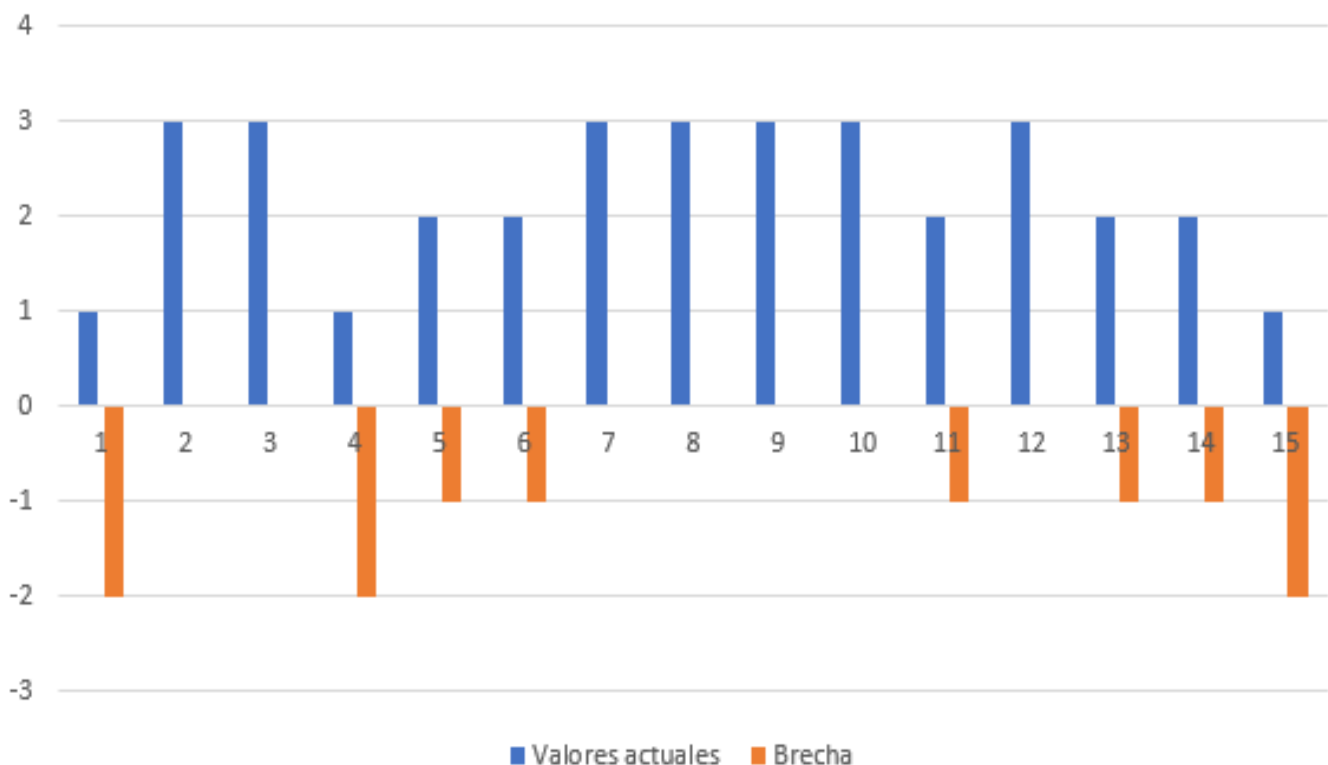


Figura 7

Factores críticos en el área administrativa

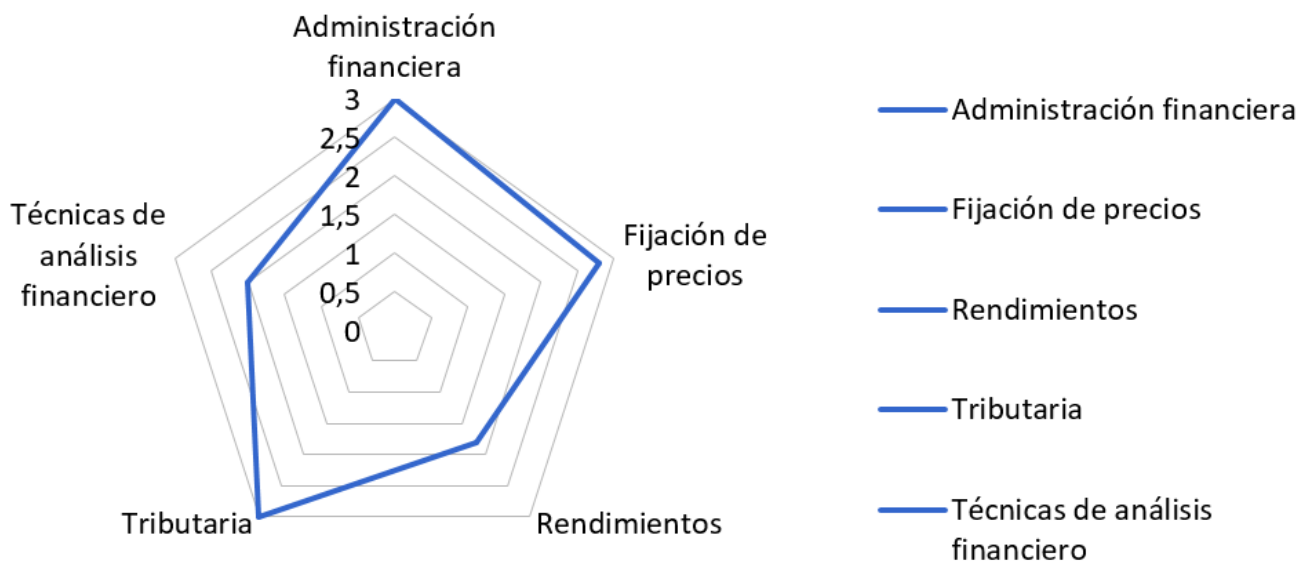
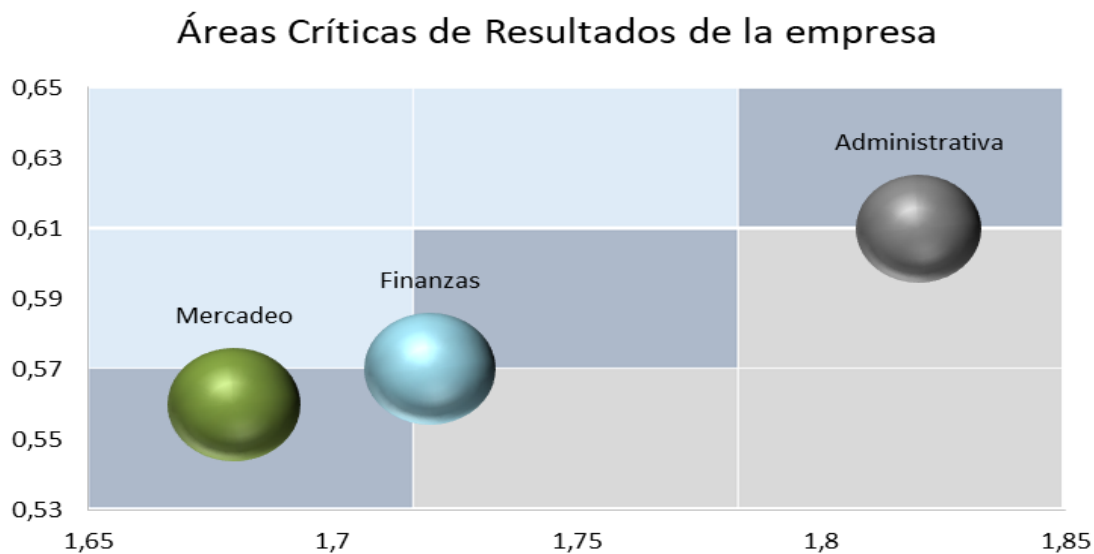


Figura 8

Resultados generados en diagnóstico



Momento 3

Después de obtener los resultados del autodiagnóstico, el usuario solicita, desde la plataforma web de Conecte, el agendamiento de cita para la consultoría en su empresa u organización. El consultor realiza la visita para el diagnóstico a profundidad, para lo cual utiliza los formatos estructurados para tal fin; posteriormente, se presenta el informe de los resultados al solicitante.

Momento 4

Una vez aceptado el informe del diagnóstico, se realiza el diseño del programa de consultoría y plan de formación (opcional) junto con el empresario, con quien se acuerda la modalidad presencial, virtual o mixta para el caso del programa de formación.

Momento 5

Con el diseño anterior, el equipo consultor de Conecte realiza la propuesta técnica y financiera, la cual es entregada al usuario (organización o empresario), quien decide su aceptación enviando la orden de servicios al Centro de Consultoría Conecte en la Universidad Mariana.

Momento 6

A partir de la orden de servicios, el equipo consultor inicia el servicio con el uso de herramientas digitales y estrategias de formación sincrónicas y asincrónicas, según la modalidad escogida por el usuario, en cumplimiento con el contrato de consultoría pactado.

Momento 7

En el servicio de formación a la medida se tiene en cuenta las modalidades presencial, virtual o mixta, utilizando formatos estructurados, que contemplan el plan de formación, guías de aprendizaje y rúbricas de evaluación, ajustadas a cualquier tipo de cliente, según las necesidades y propósitos de la organización o empresa contratante, siendo visible un servicio personalizado con calidad.

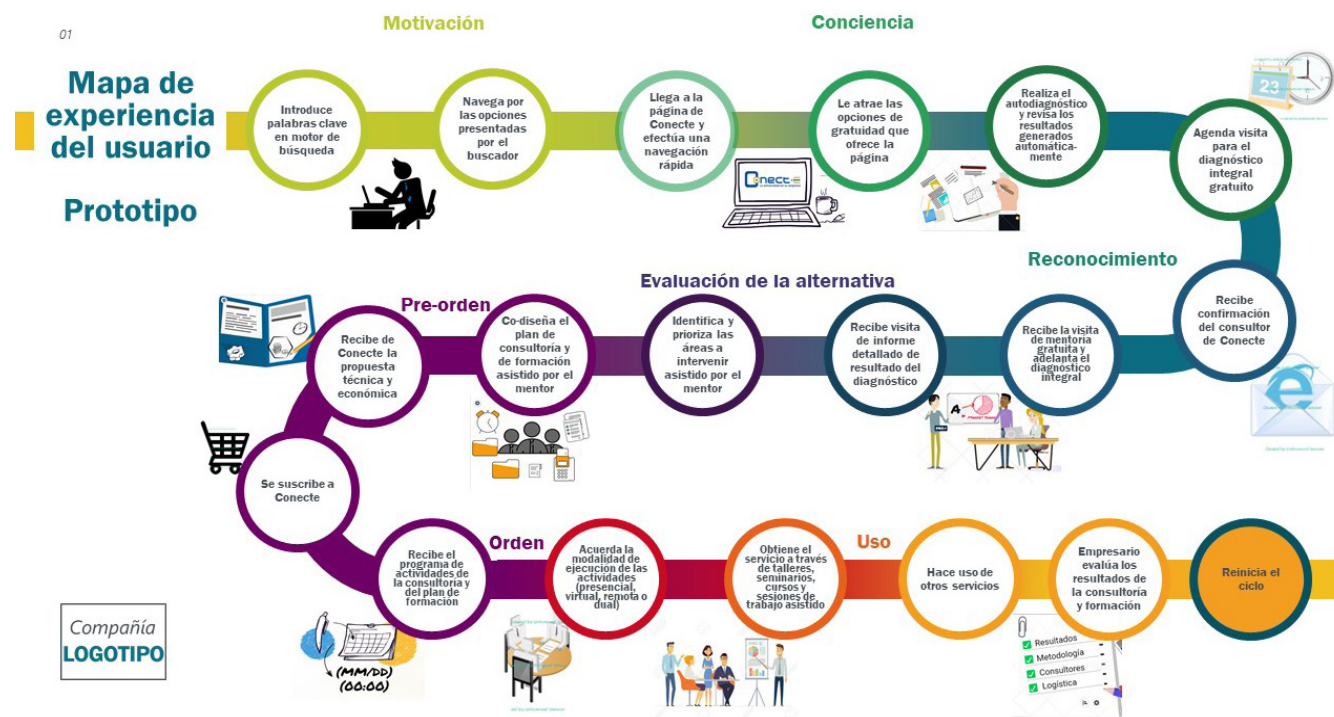
Momento 8

Como valor agregado del servicio ofrecido por Conecte, el usuario (organización o empresario) obtiene servicios adicionales, ofertados por la Universidad Mariana, como el acceso a cursos cortos de extensión, acceso a la biblioteca virtual, homologación de créditos de cursos de formación recibidos de Conecte para otros programas de formación técnica, tecnológica, profesional o especializaciones.

A continuación, se presenta el mapa de experiencia del usuario del servicio Conecte:

Figura 9

Mapa de experiencia del usuario del servicio Conecte



De las fases descritas, en el ciclo del servicio, el prototipo funcional se desarrolló en los 8 meses de duración del proyecto, donde se contempló el diseño de la metodología y herramientas de consultoría, el diseño de un curso de formación tipo en modalidad e-learning y la plataforma informática que contiene las herramientas de diagnóstico y formación, gestión de equipos de trabajo y el sitio web para ofertar los servicios de consultoría y formación a la medida.

En la fase de implementación se desarrolló los instrumentos o formatos, tales como herramientas de diagnóstico empresarial a profundidad en formato físico y/o digital, protocolo metodológico de las consultorías, registros de talleres y sesiones grupales, protocolos de mentorías, material de apoyo como libros de trabajo, presentaciones y videos para los talleres y sesiones de trabajo con acompañamiento del consultor. Igualmente, se desarrolló la plataforma o sitio web *responsive*, característica que permite su adaptación a diferentes dispositivos, que aloja la presentación del servicio, micrositiros informativos y las herramientas digitales utilizadas para el autodiagnóstico, diagnóstico, consultoría y formación a la medida.

5.2. Metodología del servicio

La metodología del servicio de consultoría y formación a la medida se compone de estrategias basadas en el trabajo colaborativo, tanto en el equipo de consultores, constituido por docentes expertos en las diferentes áreas ofertadas, como en el desarrollado con los clientes, en sus organizaciones o empresas, al ser partícipes del diseño y ejecución del plan de consultoría o formación de acuerdo con sus necesidades y expectativas. Por otra parte, la mediación del servicio a través de las TIC hace que el servicio sea de fácil acceso, mostrando la efectividad de la plataforma web, con la claridad y pertinencia que hace comprensible y ágil la consulta inicial de los clientes potenciales para acceder al servicio, acorde con la tendencia global del manejo de la tecnología para acceder al conocimiento, formación o desarrollo organizacional.

En cuanto al servicio de formación a la medida, Conecte, por estar ligado a una institución de educación superior como lo es la Universidad Mariana, tiene la experiencia y el conocimiento especializado para fundamentar la formación en escenarios que requieren fortalecer sus competencias en áreas administrativas

(mercadeo, finanzas y exportaciones), ingenierías (producción, tecnologías de la información y logística) e innovación.

Para garantizar la calidad en la prestación del servicio de consultoría empresarial y formación a la medida y su proceso de mejora continua, la institución realiza un seguimiento a los procesos desde su fase inicial hasta su culminación, que se realiza desde Conecte, donde un equipo de profesionales hace el monitoreo de cada una de las actividades que se presentan entre el equipo consultor y los clientes del servicio. Adicionalmente, la plataforma tecnológica de Conecte cuenta con un módulo de bitácora para la consignación de cada una de las actividades llevadas a cabo por el consultor y le da la posibilidad al cliente de evaluar el servicio al finalizar el proceso de consultoría, con lo cual se tienen estadísticas que son usadas para la mejora continua del servicio.

Además, se utiliza diferentes instrumentos para controlar cada una de las etapas, los cuales sirven de soporte de cada actividad generada desde la planificación, proceso de ejecución, proceso de supervisión y control y proceso de cierre del proyecto, que son verificadas y controladas por Conecte. Estos instrumentos sirven para que cada proceso se mantenga estandarizado y articulado con la ruta de prestación del servicio. A continuación, se describe los instrumentos utilizados.

Para la fase inicial que tiene la actividad de preventa, se utiliza las bases de datos de reconocimiento de los clientes, donde se consigna la información de cada uno, la cual permite el acercamiento de la institución con dichos clientes potenciales, mediante diferentes procesos de comunicación, donde se presenta los portafolios de Conecte. Si las intenciones del servicio se generan por parte de los clientes, la institución cuenta con un formulario virtual dentro de la plataforma en el cual se identifica las condiciones de solicitud.

Para la fase de diagnósticos de la empresa, Conecte utiliza los instrumentos del plan único de ventas, el formato de acta de inicio, el registro de las asistencias a las reuniones presenciales por parte de los clientes y consultores (ya sean virtuales o presenciales), el formato de presentación de la propuesta inicial, la presentación de Conecte y sus consultores, y la presentación final de la propuesta con el aval institucional.

Finalmente, para la fase de venta del servicio de consultoría y formación a la medida, se realiza el proceso de seguimiento mediante los instrumentos de tablero de control o diagrama de Gantt, las respectivas encuestas de satisfacción y las actas de avance del proceso de servicio y el acta de finalización y /o liquidación.

6. Proyección de ventas y presupuesto



6.1. Banco de proyectos

Para el horizonte 2021-2024, se propone 44 proyectos en todas las áreas de consultoría de Conecte, 11 proyectos para agroindustria, 9 proyectos para el sector comercial, 11 proyectos para el sector público y 13 proyectos para el sector Salud. A continuación, se describe de forma general, con estimación de ingresos, costos y margen de utilidad, cada proyecto.

6.1.1. Proyectos agroindustria

Los proyectos formulados en esta línea están direccionados hacia las cadenas productivas del departamento de Nariño, entre las que se encuentran: café, fique, cuy, caña panelera, palma de aceite y cuero (Gobernación de Nariño, 2020). Los proyectos están enfocados al fortalecimiento empresarial en innovación y competitividad. Para la creación del servicio de consultoría fue necesario realizar la proyección financiera para el año 2021 a 2024 (Tabla 38).

Tabla 38

Banco de proyectos agroindustria

Nombre del proyecto	Año	Ingresos	Costos	Utilidad bruta	Inversiones
Fortalecimiento comercial mediante el desarrollo de una nueva presentación de café con empaques biodegradables	2021	\$105.440.000	\$57.470.000	\$47.970.000	\$0
Aditivo ecosostenible a base de jugo de fique para concreto de alto rendimiento	2021	\$101.890.000	\$59.900.000	\$41.990.000	\$0
Mejoramiento tecnológico de la cadena productiva agroindustrial de la caña panelera en el departamento de Nariño	2022	\$240.680.000	\$128.540.000	\$112.140.000	\$0
Optimización del manejo de sistemas de riego para agricultura extensiva de cultivo de palma de aceite	2022	\$111.630.000	\$74.815.000	\$28.815.000	\$8.000.000
Mejoramiento tecnológico de la cadena productiva agroindustrial de la caña panelera en el departamento de Nariño	2023	\$252.714.000	\$134.967.000	\$117.747.000	\$0
Mejoramiento del valor agregado de la cadena cuyícola en el departamento de Nariño - Fase 1: Diagnóstico	2023	\$195.791.890	\$181.191.890	\$0	\$14.600.000
Aditivo ecosostenible a base de jugo de fique para concreto de alto rendimiento	2023	\$112.333.725	\$66.039.750	\$46.293.975	\$0

Fortalecimiento comercial mediante el desarrollo de una nueva presentación de café con empaques biodegradables	2024	\$122.059.981	\$66.528.709	\$55.531.272	\$0
Mejoramiento tecnológico de la cadena productiva agroindustrial de la caña panelera en el departamento de Nariño	2024	\$265.349.700	\$141.715.350	\$123.634.350	\$0
Mejoramiento del valor agregado de la cadena cuyícola en el departamento de Nariño - Fase 2: Transferencia de tecnologías	2024	\$248.240.408	\$158.240.408	\$0	\$90.000.000
Centro de acopio y comercialización de cuero mejorado	2024	\$240.178.800	\$160.825.400	\$79.353.400	\$0

En general, es posible afirmar que la mayoría de los proyectos requieren de altos costos, que corresponden, en promedio, a un poco más del 60 % de los ingresos (Tabla 39), debido a la misma naturaleza del sector de agroindustria, que requiere de desplazamientos a las zonas de estudio, experimentación en campo y/o laboratorio, compra de insumos para el desarrollo de los proyectos. En los costos se destaca las inversiones que ascienden aproximadamente a ciento veintidós millones de pesos, distribuidos en compra de equipos de laboratorio, equipos de cómputo y remodelación de infraestructura física; además, contribuye al crecimiento institucional. Estos recursos, en su mayoría, provienen de los proyectos de regalías.

Tabla 39*Resumen banco de proyectos agroindustria*

Año	No. Proyectos	Ingresos	Costos	Utilidad bruta	Inversiones
2021	2	\$207.330.000	\$117.370.000	\$89.960.000	\$0
2022	2	\$352.310.000	\$203.355.000	\$140.955.000	\$8.000.000
2023	3	\$560.839.615	\$382.198.640	\$164.040.975	\$14.600.000
2024	4	\$875.828.889	\$527.309.867	\$258.519.022	\$90.000.000
Total	11	\$1.996.308.504	\$1.230.233.507	\$653.474.997	\$112.600.000

6.1.2. Proyectos sector comercial

Los proyectos que se formulan para el sector comercial están bajo las características específicas de la estrategia que permite fortalecer diferentes áreas de las organizaciones. Cabe mencionar que los proyectos están formulados de forma específica, lo cual permite replantear y adaptar la formulación del mismo proyecto, orientado a otras organizaciones o grupos de organizaciones y otros sectores, de igual manera, que se dirija a diversos lugares geográficos.

Por ello, los proyectos formulados están dirigidos al sector servicios, específicamente a aquellos que aporten al sector turismo bajo el contexto de postaislamiento, lo que implica que se van a orientar en el manejo de nuevas alternativas y estrategias de adaptación, así mismo, se tiene proyectos de asesoría y acompañamiento en áreas tan sensibles como las financieras y el sector solidario, como organizaciones de alto valor empresarial por los recursos y misión que tienen en la región (Tabla 40).

Tabla 40*Banco de proyectos sector comercial*

Nombre del proyecto	Año	Ingresos	Costos	Utilidad bruta	Inversión
Plan estratégico para sector turístico en el área hotelera de San Juan de Pasto, postaislamiento obligatorio	2021	\$80.000.000	\$40.500.000	\$39.500.000	\$0
Plan estratégico para sector turístico en el área hotelera de Ipiales, postaislamiento obligatorio	2021	\$70.000.000	\$36.437.500	\$33.562.500	\$0
Plan estratégico para el sector turístico en el área hotelera de Tumaco, postaislamiento obligatorio	2021	\$60.000.000	\$33.375.000	\$26.625.000	\$0
Asesoría y acompañamiento para el mejoramiento financiero de pymes del sector comercial del municipio de Popayán	2022	\$86.476.191	\$47.114.096	\$39.362.096	\$0
Plan de negocios orientado a mercado nacional e internacional para sector solidario de emprendimientos productivos del departamento de Nariño	2022	\$85.250.000	\$43.125.000	\$42.125.000	\$0
Asesoría y acompañamiento en busca del mejoramiento financiero para pymes del sector comercial de los municipios de Pasto	2023	\$90.800.000	\$47.800.000	\$43.000.000	\$0
Asesoría y acompañamiento para implementar planes comunicativos en empresas comercializadoras de Nariño y su entorno	2023	\$102.000.000	\$53.500.000	\$48.500.000	\$0
Asesoría y acompañamiento en busca del mejoramiento financiero para pymes del sector comercial del municipio de Mocoa	2024	\$95.340.000	\$51.195.000	\$44.145.000	\$0
Asesoría en implementación de planes de comunicación empresarial para industrias comercializadoras del Cauca	2024	\$107.100.000	\$57.075.000	\$50.025.000	\$0

Se relaciona un resumen del proceso de formulación y venta de los proyectos, tanto a los diferentes sectores como a los diferentes lugares geográficos en donde se aplica. Todos los proyectos se van fortaleciendo en la medida que se apliquen a otros espacios y se adquiera mayor experticia en su operación, lo cual hará que los costos operacionales puedan menguar en alguna medida y las utilidades se vuelvan más eficientes en el sentido de flujos de caja; de igual manera, aunque para algunos proyectos los costos se hacen un tanto más elevados por los desplazamientos y funciones operativas requeridas para el desarrollo del proyecto, hay que recalcar que la experticia en el manejo de los mismos fortalecerá y maximizará recursos.

La mayoría de proyectos requieren incurrir en costos que permiten el normal desarrollo de los mismos y más aún cuando están formulados para su aplicación y desarrollo en la pospandemia. Se puede identificar, en la tabla de resumen, los costos proyectados para los años 2021 y 2023, que son más elevados en relación con los costos causados en los años 2022 y 2024 (Tabla 41). Esto debido a la dinámica de los sectores que, para el caso, son el sector turismo en el área hotelera; dada la situación de aislamiento ha generado bastante afectación en el proceso normal de su funcionamiento, por tanto, los costos para su reactivación y aprestamiento para el nuevo modelo de prestación de servicio, así como el proceso comunicación y reposicionamiento del mismo, implica mayores acciones y secuencia en las mismas, y por obvias razones acarreará mayores costos.

Cabe mencionar que la utilidad generada por los proyectos es razonable, teniendo en cuenta las circunstancias para desarrollar los proyectos, que además de implicar ganancia, también aportan a la reconstrucción del tejido social, con generación de empleo en los nichos objetivos del mercado para los cuales se formularon los proyectos.

Tabla 41*Resumen banco de proyectos sector comercial*

Año	No. Proyectos	Ingresos	Costos	Utilidad bruta
2021	3	\$210.000.000	\$110.312.500	\$99.687.500
2022	2	\$171.726.191	\$90.239.096	\$81.487.096
2023	2	\$192.800.000	\$101.300.000	\$91.500.000
2024	2	\$202.440.000	\$108.270.000	\$94.170.000
Total	9	\$776.966.191	\$410.121.596	\$366.844.596

6.1.3. Proyectos sector público

Los proyectos de la línea sector público están orientados a prestar el servicio de consultoría en *outsourcing* para la supervisión de convenios administrativos, financieros y operativos. Los proyectos específicos para este sector educativo tienen como fundamento la orientación y acompañamiento de instituciones educativas para generar la resignificación de los proyectos educativos institucionales (PEI), planes de mejoramiento institucionales (PMI), sistema institucional de evaluación escolar (SIEE) e implementaciones curriculares, construcción del modelo de atención educativa para adolescentes en rehabilitación penal carcelaria. Igualmente, formación en participación ciudadana con las subsecretarías de cultura de los municipios (Tabla 42).

Tabla 42*Banco de proyectos sector público*

Nombre del proyecto	Año	Ingresos	Costos	Utilidad bruta
<i>Outsourcing</i> servicios de supervisión del Convenio 200741 de 2020 entre la Alcaldía de Pasto y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar para el fortalecimiento a entornos que promueven hechos de paz CDI nidos nutrir, vigencia 2021.	2021	\$112.800.000	\$66.780.000	\$46.020.000

<i>Outsourcing</i> servicios de supervisión del Convenio 200741 de 2020 entre la Alcaldía Municipal de Pasto y el Instituto Colombiano de Bienestar familiar para el fortalecimiento a entornos que promueven hechos de paz CDI nidos nutrir, vigencia 2022.	2022	\$118.440.000	\$70.119.000	\$48.321.000
<i>Outsourcing</i> servicios de supervisión del Convenio 200741 de 2020 entre la Alcaldía Municipal de Pasto y el Instituto Colombiano de Bienestar familiar para el fortalecimiento a entornos que promueven hechos de paz CDI nidos nutrir, vigencia 2023.	2023	\$124.362.000	\$73.624.950	\$50.737.050
<i>Outsourcing</i> servicios de supervisión del Convenio 200741 de 2020 entre la Alcaldía Municipal de Pasto y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar para el fortalecimiento a entornos que promueven hechos de paz CDI nidos nutrir, vigencia 2024.	2024	\$130.580.100	\$77.306.198	\$53.273.902
Programa atención educativa IEM Santa Bárbara.	2022	\$31.353.000	\$19.206.500	\$12.146.500
Programa atención educativa IEM San Francisco de Asís, Ipiales.	2023	\$32.920.650	\$20.166.825	\$12.753.825
Programa atención educativa IEM Politécnico Francisco Miranda, Ipiales.	2024	\$34.566.683	\$21.175.166	\$13.391.517
Asesoría formación ciudadana Alcaldía de Pasto.	2023	\$115.700.000	\$68.230.000	\$47.470.000
Asesoría formación ciudadana Alcaldía de Ipiales.	2024	\$121.485.000	\$71.641.500	\$49.843.500
Asesoría formación ciudadana Alcaldía de Tumaco.	2024	\$60.742.500	\$35.820.750	\$24.921.750
Modelo de Atención Educativa para adolescentes en rehabilitación penal carcelaria.	2024	\$125.657.670	\$57.458.835	\$68.198.835

En conclusión, en el sector público se proponen 11 proyectos con unos ingresos de **\$1.008.607.603**, para los periodos comprendidos entre el año 2021 a 2024, con unos costos de **\$581.529.724**, que corresponde al 58 % y una utilidad bruta de **\$427.077.879**, con un porcentaje del 42 %. De lo anterior, se observa una progresión anual significativa en su margen bruta, consolidada de los cuatro años, con relación a la utilidad bruta inicial del 11 %, para el año 2021, al 49 %, en el año 2024 (Tabla 43).

Tabla 43

Resumen banco de proyectos sector público

Año	No. Proyectos	Ingresos	Costos	Utilidad bruta
2021	1	\$112.800.000	\$66.780.000	\$46.020.000
2022	2	\$149.793.000	\$89.325.500	\$60.467.500
2023	3	\$272.982.650	\$162.021.775	\$110.960.875
2024	5	\$473.031.953	\$263.402.449	\$209.629.504
TOTAL	11	\$1.008.607.603	\$581.529.724	\$427.077.879

6.1.4. Proyectos sector salud

Los proyectos formulados en esta línea están dirigidos a estamentos públicos y privados en la ciudad de Pasto y municipios de la región: prestadoras de servicios de salud en rehabilitación, medicina general y especializada, hospitalización, apoyo terapéutico, entre otras existentes. Los proyectos están enfocados a la implementación de protocolos de bioseguridad, conformación de sistemas de investigación y su gestión a través de las TIC en el sector salud, manejo y operativización de Big Data en salud y optimización de servicios a través de sistemas de telesalud (Tabla 44).

Tabla 44*Banco de proyectos sector salud*

Nombre del Proyecto	Año	Ingresos	Costos	Utilidad bruta	Inversión
Programa Implementación de Protocolos de Bioseguridad	2021	\$19.400.000	\$9.982.000	\$9.418.000	\$0
Programa Implementación de Protocolos de Bioseguridad	2021	\$19.400.000	\$9.982.000	\$9.418.000	\$0
Programa Implementación de Protocolos de Bioseguridad	2021	\$19.400.000	\$9.982.000	\$9.418.000	\$0
Conformación Sistema de Investigación en Entidades de Salud	2021	\$39.280.000	\$19.944.762	\$17.335.238	\$2.000.000
Conformación Sistema de Investigación en Entidades de Salud	2022	\$41.244.000	\$20.942.000	\$20.302.000	\$0
Conformación Sistema de Investigación en Entidades de Salud	2022	\$41.244.000	\$20.942.000	\$20.302.000	\$0
Conformación Sistema de Investigación en Entidades de Salud + TIC	2023	\$172.519.200	\$94.709.600	\$70.809.600	\$7.000.000
Big Data en el Sector Salud	2023	\$62.401.500	\$31.511.450	\$27.890.050	\$3.000.000
Big Data en el Sector Salud	2023	\$62.401.500	\$31.511.450	\$27.890.050	\$3.000.000
Big Data en el Sector Salud	2024	\$65.521.575	\$33.091.532	\$29.430.043	\$3.000.000
Sistemas de Telesalud (telemedicina/terapia y teleorientación)	2024	\$25.560.360	\$12.880.180	\$9.680.180	\$3.000.000
Sistemas de Telesalud (telemedicina/terapia y teleorientación)	2024	\$25.560.360	\$12.880.180	\$9.680.180	\$3.000.000
Sistemas de Telesalud (telemedicina/terapia y teleorientación)	2024	\$25.560.360	\$12.880.180	\$9.680.180	\$3.000.000

De acuerdo con lo presentado, se observa que tres de los proyectos son de corta duración y serán ofertados a varias entidades en el mismo año, a pesar de que son de menor costo, la utilidad bruta es importante; mientras que el proyecto de mayor cuantía será ofrecido durante tres años a varias entidades potenciales de la ciudad de Pasto y del departamento de Nariño.

Así las cosas, se considera que los proyectos son de fácil acceso tanto por su valor como por el tiempo de implementación. En conclusión, en el sector salud se proyecta 13 proyectos con unos ingresos de \$619.492.855 para los años 2021 a 2024, con un costo total de \$321.239.334, que corresponde al 51,8 %, una utilidad bruta de \$271.253.521, con un porcentaje del 43,8 % y una inversión de \$27.000.000, correspondiente al 4,4 % (Tabla 45).

Tabla 45*Resumen banco de proyectos salud*

Año	No. Proyectos	Ingresos	Costos	Utilidad bruta	Inversión
2021	4	\$97.480.000	\$49.890.762	\$45.589.238	\$2.000.000
2022	2	\$82.488.000	\$41.884.000	\$40.604.000	\$0
2023	3	\$297.322.200	\$157.732.500	\$126.589.700	\$13.000.000
2024	4	\$142.202.655	\$71.732.072	\$58.470.583	\$12.000.000
Total	13	\$619.492.855	\$321.239.334	\$271.253.521	\$27.000.000

6.2. Proyección de presupuesto Centro de Consultoría Conecte

El presupuesto proyectado permite determinar el emprendimiento del proyecto y tomar decisiones que permitan conocer anticipadamente los flujos financieros que se producirán, determinando la rentabilidad con base en los gastos y costos (Tabla 46).

Tabla 46*Cuadro proyección presupuesto desde el año 2020 al 2024 (pesos COP)*

	2020	2021	2022	2023	2024
1. Ingresos Proyectos	-	627.610.000	756.317.191	1.323.944.465	1.693.503.497
1-Línea agroindustria	-	207.330.000	352.310.000	365.047.725	627.588.481
2-Línea mercadeo	-	210.000.000	171.726.191	192.800.000	202.440.000
4-Línea sector público	-	112.800.000	149.793.000	272.982.650	473.031.953
5-Línea salud	-	97.480.000	82.488.000	297.322.200	142.202.655
6-Ingresos no operacionales	-	-	-	-	-
7-Rendimientos financieros	-	-	-	-	-
8-Cooperación internacional (Regalías)	-			195.791.890	248.240.408
9-Descuentos	-				
2. Gastos de personal	19.200.000	374.252.200	442.564.939	772.068.179	814.836.502
11-Nómina docente-consultores	-	304.100.000	366.958.596	682.085.290	714.287.232
12-Nomina administrativa	19.200.000	57.600.000	60.480.000	63.504.000	66.679.200

13-Gastos de proyectos	-	-	-	-	-
14-Honorarios y servicios personales	-	-	-	-	-
15-Formación avanzada y capacitación	-	12.552.200	15.126.344	26.478.889	33.870.070
18-Otros gastos de personal	-	-	-	-	-
3. Otros gastos	13.000.000	145.171.712	170.649.959	268.660.845	430.334.326
31-Consultorías		6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750
32-Gastos de viaje	-	13.300.000	23.220.000	55.923.500	55.826.338
33-Contribuciones y afiliaciones	-	-	-	-	-
34-Suscripción periódicos y bases de datos	-	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250
35-Insumos	-	2.000.000	-	-	35.015.250
36-Activos menores	-	-	-	-	-
37-Publicidad mercadeo	-	18.828.300	22.689.516	39.718.334	50.805.105
38-Gastos legales	-	5.076.000	6.740.685	12.284.219	21.286.438
39-Arrendamientos (Inmuebles)	4.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
40-Arrendamientos (muebles y equipos)	8.000.000	24.000.000	25.200.000	26.460.000	27.783.000
41-Arrendamientos (servidores - <i>hosting</i>)	-	-	-	10.000.000	-
42-Útiles papelería y suministros	1.000.000	25.953.262	18.625.000	45.244.125	139.270.318
390-Alimentación y restaurante	-	24.000.000	25.200.000	26.460.000	27.783.000
391-Diversos	-	-	-	-	21.000.000
392-Licencias	-	2.000.000	16.000.000	10.000.000	2.315.250
400-Mantenimientos					
401-Suministros generales					
402-Servicios públicos					
403-Servicios generales					
404-Seguros		6.276.100	7.563.172	13.239.445	16.935.035
405-Impuestos	-	3.138.050	3.781.586	6.619.722	8.467.517
444-Depreciaciones, provisiones y deterioro	-	-	-	-	-
450-No operacionales	-	-	-	-	-
451-Financieros	-	-	-	-	-
499-Cargos distribuidos	-	-	-	-	-
4. Inversión	-	2.000.000	8.000.000	27.600.000	102.000.000

501-Remodelación infraestructura	-	-	-	-	15.000.000
504-Equipo de computo	-	2.000.000	8.000.000	26.000.000	12.000.000
506-Equipo de laboratorio	-	-	-	1.600.000	75.000.000
508-Equipos audiovisuales	-	-	-	-	-
509-Software	-	-	-	-	-
510-Otros equipos	-	-	-	-	-
5. Resultado directo	32.200.000	106.186.088	135.102.293	255.615.441	346.332.669
6. Ingresos indirectos	-	-	65.000.000	68.250.000	71.662.500
618-Dist. ingresos Aca/ Adivos			65.000.000	68.250.000	71.662.500
619-Dist. ingresos administrativos					
7. Gastos indirectos	-	-	39.000.000	40.950.000	42.997.500
601-Gastos Adm. académicos Dptos. apoyo			39.000.000	40.950.000	42.997.500
602-Gastos Adm. académicos de la facultad					
603-Gastos Adm. académicos vicerrectoría					
622-Gastos administrativos					
Resultado indirecto	-	-	26.000.000	27.300.000	28.665.000
Resultado neto	32.200.000	106.186.088	161.102.293	282.915.441	374.997.669

6.2.1. Ingresos

Para el año el año 2020 no se va a percibir ninguna clase de ingresos, esto a razón de que es un año de planeación y de estructuración, de la mano de directivos de la Universidad, donde se establecerán las políticas y lineamientos que regirán al centro de consultoría; no obstante, para el año 2021, 2022, 2023 y 2024, se espera generar ingresos operacionales que provengan de las diferentes líneas de servicio de consultoría de los sectores: agroindustria, mercadeo, salud, público y proyecto de regalías. Los datos fueron suministrados por cada equipo de trabajo.

6.2.2. Gastos ingresos

Gastos de personal. Constituida por la nómina docente-consultores, nómina administrativa y formación avanzada y capacitación, descritas a continuación.

- **Nómina docente-consultores:** Para el año 2020 no se programó gastos de nómina de docentes-consultores, ya que es un periodo de planeación; para los siguientes años, se proyecta los valores de acuerdo con lo suministrado por cada equipo de trabajo en sus diferentes líneas, relacionado directamente con los ingresos de los proyectos.
- **Nomina administrativa:** Para el año 2020 se programó salarios u honorarios que corresponden al director ejecutivo de Conecte y asistente, por 4 meses que restan del año; para los siguientes años se proyecta el mismo valor con un incremento del 5 %, que corresponde al IPC (índice de precios al consumidor).
- **Formación avanzada y capacitación:** Se registra gastos a partir del año 2021, con lo relacionado en formación de consultores en diferentes temáticas. Este valor se calculó multiplicando el 2 % de los ingresos de los proyectos por año.

Otros gastos. Constituyen los rubros de consultorías, gastos de viaje, suscripción periódicos y bases de datos, insumos, publicidad-mercadeo, gastos legales, arrendamientos (inmuebles), arrendamiento muebles y equipos, arrendamientos de servidores-hosting, útiles, papelería y suministros, alimentación y restaurante, diversos, licencias, seguros e impuestos.

- **Consultorías:** a partir del año 2021, se proyecta 40 horas de consultorías multiplicadas por el valor de \$150.000 pesos/hora en temas especializados; para los siguientes años, se proyecta el mismo valor con un incremento del 5 %, que corresponde al IPC (índice de precio al consumidor).
- **Gastos de viaje:** gastos incurridos por los consultores con motivo de su desplazamiento fuera del espacio de trabajo para realizar una actividad de consultoría. Estos gastos son calculados por los equipos de trabajo de los proyectos.
- **Suscripción periódicos y bases de datos:** corresponde a la obtención de bases de datos o la suscripción de revistas o periódicos de investigación. Este valor se proyectó en \$2.000.000 para el año 2021; posterior a este año, se proyecta el mismo valor con un incremento del 5 %, que corresponde al IPC (índice de precio al consumidor).
- **Insumos:** se registra todos los objetos, materiales y recursos usados. Los valores fueron proyectados para el año 2021 y 2024 para la línea de servicio de agroindustria en el desarrollo de sus proyectos.
- **Publicidad-mercadeo:** se registra los gastos por concepto de publicidad, propaganda y relaciones públicas de Conecte de cada proyecto. Este valor se calculó tomando un 3 % del total de ingresos netos de cada año.
- **Gastos legales:** corresponde a gastos de legalización de contratos, estampillas y trámites relacionados, se estimó un valor de 4,5 % del valor de los ingresos de los proyectos de la línea del sector público. Los sobrantes que se puedan producir, se proyectan para las demás líneas de servicio.
- **Arrendamientos (inmuebles):** se registra el valor de los gastos pagados o causados por Conecte por el servicio de arrendamiento de la oficina para el desarrollo del objeto social que persigue la empresa. Se estima iniciar operaciones a partir de septiembre de 2020, para este año se estimó un canon mensual de arrendamiento de \$1.000.000, es decir, para el año 2020, fueron 4 meses por \$1.000.000 mensual, para un total de \$4.000.000. Para los años siguientes, se realizará un incremento del 5 %; por ejemplo, para el año 2021 se toma 12 meses por \$1.050.000 (\$1.000.000 del año anterior más el 5 %), para un total de \$12.600.000, y así sucesivamente para los siguientes años.
- **Arrendamiento muebles y equipos:** se registra el valor de los gastos pagados o causados por Conecte por el servicio de arrendamiento de muebles y equipos para el desarrollo del objeto social que persigue la empresa. Se estima iniciar operaciones a partir de septiembre de 2020, para este año se estimó un canon mensual de arrendamiento de \$2.000.000 (10 módulos dotados por \$200.000 cada uno), este valor se mantiene para el primer año de operaciones de 2021, y se incrementa un 5 % para los años siguientes.
- **Arrendamientos (servidores-hosting):** se registra el valor de los gastos pagados o causados por Conecte por el servicio de arrendamiento de servidores-hosting para el desarrollo del objeto social que persigue la empresa. Los valores fueron presupuestados para el año 2023 por los equipos de agroindustria y salud, con el fin de atender los proyectos relacionados con el mejoramiento del valor agregado de la cadena cuycócola en el departamento de Nariño - Fase 1: Diagnóstico, y el proyecto relacionado con la conformación de sistemas de investigación + TIC, respectivamente.
- **Útiles, papelería y suministros:** se registra los gastos por concepto de útiles, papelería, fotocopias de cada proyecto. Para los 4 meses del año 2020 se estimó un valor de \$1.000.000; para los siguientes años, los valores fueron suministrados por los equipos de trabajo de cada proyecto.

- **Alimentación y restaurante:** este rubro se destina para compra de refrigerios para el desarrollo de eventos dentro del objeto social de la empresa. Se estimó, para el primer año de operaciones, un valor de \$2.000.000 mensuales; posterior a este año, se proyecta el mismo valor con un incremento del 5 %, que corresponde al IPC (índice de precio al consumidor).
- **Diversos:** se registra, para el año 2024, unos gastos relacionados con el proyecto: mejoramiento del valor agregado de la cadena cuyícola en el departamento de Nariño - Fase 2: Transferencia de tecnologías de la línea agroindustrial.
- **Licencias:** se registra los gastos por concepto de licencias requeridas en los siguientes proyectos:
 - Fortalecimiento comercial mediante el desarrollo de una nueva presentación de café con empaques biodegradables.
 - Mejoramiento del valor agregado de la cadena cuyícola en el departamento de Nariño - Fase 1: Diagnóstico.
 - Optimización del manejo de sistemas de riego para agricultura extensiva de cultivo de palma de aceite.
 - Conformación sistemas de investigación + TIC.
- **Seguros:** se registra el valor de los gastos pagados o causados por el ente económico por concepto de seguros en sus diversas modalidades. Para el primer año de operación y en adelante se estimó un 1 % del valor total de los ingresos netos.
- **Impuestos:** se registra el valor del impuesto de industria y comercio (ICA), impuesto municipal que grava las actividades industriales, comerciales y de servicios en Colombia. Los contribuyentes deberán declarar y pagar dicho impuesto ante la Secretaría de Hacienda correspondiente a su distrito o municipio, en las fechas establecidas. Están obligados a pagar todas aquellas personas, naturales o jurídicas, que ejerzan actividades de índole industrial, comercial o de servicios, que cuenten o no con un establecimiento físico para realizar dichas actividades. La tarifa para las empresas que prestan servicios de consultoría es el 5 por mil, el valor del impuesto se calcula multiplicando dicha tarifa por el valor de los ingresos netos para cada año.

6.2.3. Inversión

Remodelación infraestructura: Este rubro por valor de \$15.000.000, presupuestado para el año 2024, es para remodelar un laboratorio y llevar a cabo inicialmente el proyecto denominado: Mejoramiento del valor agregado de la cadena cuyícola en el departamento de Nariño - Fase 2: Transferencia de tecnologías, correspondiente a la línea agroindustria

Equipo de cómputo: Presupuestados por los equipos de trabajo para su compra o adquisición, necesarios para el desarrollo de los proyectos.

Equipo de laboratorio: Estos rubros se presupuestaron en los años 2023 y 2024, por el equipo de agroindustria, para comprar equipos de laboratorio requeridos en el proyecto de Mejoramiento del valor agregado de la cadena cuyícola en el departamento de Nariño, en las fases 1 y 2.

6.2.4. Indirectos

Ingresos indirectos. Adicionalmente a los ingresos provenientes por las consultorías realizadas dentro de los diferentes proyectos, también se estima y se proyecta realizar unas capacitaciones, cursos y seminarios para obtener otros ingresos adicionales, a partir del año 2022; estos ingresos se calcularon de la siguiente manera: se estimó dos curso de servicio de atención al cliente, cada curso consta de 20 personas para un total de 40 personas, a un precio de venta de \$500.000 por persona, para un total de ingresos de \$20.000.000, y 2 seminarios de actualización tributaria en temas de declaración de renta personas jurídicas y/o naturales y un seminario en exógena, para un total de 300 personas, con un precio de venta de \$150.000 por persona, para un total de \$45.000.000 en ingresos. Para los años 2023 y 2024 se proyectó el mismo valor con el incremento del 5 %, que corresponde al IPC (índice de precios al consumidor).

Gastos indirectos. Se proyecta un gasto indirecto correspondiente al 60 % de los ingresos indirectos por año. Al realizar un análisis de la utilidad bruta en relación con los ingresos por líneas servicio, se puede evidenciar que la línea de agroindustria aporta el mayor porcentaje (38 %), le sigue la línea del sector público (25 %), línea de mercadeo (21 %) y, por último, la línea de salud (16 %) (Tabla 47).

Tabla 47

Utilidad bruta por línea de servicio (pesos COP)

Línea de servicio	Ingresos	Gastos	Inversiones	Utilidad bruta	Porcentaje de participación
Agroindustria	1.996.308.504	1.230.233.507	112.600.000	653.474.997	38 %
Mercadeo	776.966.191	410.121.596	0	366.844.595	21 %
Salud	619.492.855	321.239.334	27.000.000	271.253.521	16 %
Sector público	1.008.607.603	581.529.724	0	427.077.879	25 %
Suma total	4.401.375.153	2.543.124.160	139.600.000	1.718.650.993	100 %

Al realizar un análisis de la proyección de ingresos de proyectos e ingresos indirectos en relación con el resultado neto (utilidad neta), se puede evidenciar que para el año 2020 existe un 0 % utilidad, esto como consecuencia de que no se tiene proyectado ingresos para este periodo, presentándose una pérdida de \$32.200.000, que corresponde a los gastos administrativos, valor que será asumido para el año 2021, en el que se muestra una utilidad del 16,92 %; para el año 2022, un porcentaje del 21,30 %; para el año 2023, un porcentaje del 21,37 % y, por último, para el año 2024, un porcentaje de 22,14 %, porcentajes que reflejan un crecimiento por cada año de proyección (Tabla 48).

Tabla 48

Cuadro proyección porcentaje de rentabilidad por año

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos proyectos e indirecto (formación)	0	627.610.000	821.317.191	1.392.194.465	1.765.165.997
Resultado neto	-32.200.000	106.186.088	161.102.293	282.915.441	374.997.669
Porcentaje de rentabilidad	0,00 %	16,92 %	21,30 %	21,37 %	22,14 %

7. Conclusiones

La realización de investigaciones de desarrollo e innovación permiten la generación de nuevos productos como es el caso del Centro de Consultoría y Formación Conecte, como una iniciativa de la Universidad Mariana, que pone a disposición sus recursos humanos y materiales a sectores locales y regionales, con el propósito de impulsar a las organizaciones o empresas con innovación y desarrollo, a través de la consultoría y la formación a la medida, mediante el uso de las TIC. De esta manera, Conecte brinda la oportunidad de cualificación docente, con la formación de consultores con enfoque interdisciplinario, desde el talento humano de la comunidad universitaria, idóneo en el acompañamiento de empresas, soportado con organizaciones certificadas internacionalmente que garantizan la prestación del servicio con calidad, los cuales, además, permiten la construcción de la estructura organizacional de la propuesta de servicios de consultoría y formación de la Universidad Mariana.

El desarrollo de un servicio de consultoría genera actividades de mejoramiento en los sectores productivos y empresariales, con un proceso estructurado acorde con los requerimientos de las organizaciones y empresas que solicitan profesionales calificados en consultoría para el diagnóstico, presentación de la propuesta, desarrollo del servicio y entrega de resultados, ayudando a las empresas a resolver u obtener soluciones a problemas de organización, de producción y/o logísticos.

Entre las etapas de la prestación del servicio se encuentra la *iniciación* o *acercamiento* al cliente, en la cual el consultor realiza la planificación estratégica y prepara la propuesta con el cliente para lograr el objetivo final, permitiendo a las empresas y a los consultores obtener información del problema y posibles soluciones. En esta etapa los actores acuerdan la planeación a seguir. Para la segunda etapa se realiza un *diagnóstico* de la situación actual de la empresa y de las problemáticas, a través de una investigación directa, orientando al cliente a definir las mejores decisiones para alcanzar las soluciones para su empresa. En la tercera etapa se realiza el *plan de acción*, junto al estudio profundo y análisis de las posibles soluciones, creando las estrategias puntuales del proceso consultivo. Finalmente, en la cuarta etapa se pone en práctica los planes previamente analizados y planteados, desarrollando de esta manera un servicio con calidad.

Finalmente, el seguimiento de los proyectos, que fueron el ejercicio de la investigación, dirigidos a empresas, organizaciones o instituciones públicas, privadas o mixtas de los diferentes sectores económicos y sociales, permitió la articulación de la consultoría empresarial, generada desde entornos universitarios hacia el fortalecimiento productivo y competitivo, alcanzando las metas de empoderamiento de sus colaboradores y equipo de trabajo.

Referencias

- Álvarez, D. y Jiménez, K. (2020). La consultoría y asesoría: aliada estratégica para el fortalecimiento empresarial de las mipymes en Colombia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, XXI (1), 175-196. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.136>
- Alzate, A. (2004). Anexo 1. Diagnóstico ambiental del sector curtiembre en Colombia. Proyecto gestión ambiental en la industria de curtiembre. Centro Nacional de Producción Más Limpia. <https://docplayer.es/12454785-Anexo-1-diagnostico-ambiental-del-sector-curtiembre-en-colombia-anexo-1-diagnostico-ambiental-del-sector-curtiembre-en-en-colombia.html>
- Arteaga, A. y Mora, N. (2014). Las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas en la economía y la importancia de la planeación estratégica. *Revista Unimar*, 32(1), 153-165. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/unimar/article/view/582>
- Belalcázar, Á., Ramos, O., Bennet, J. y Pantoja, C. (2014). Afectación de grandes superficies en el mercadeo de pymes comerciales de San Juan de Pasto. *Revista Criterios*, 21(1), 309-325. <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/Criterios/article/view/1847>
- Bonilla, D. (Comp.). (2021). *Entorno global de las organizaciones: estrategias para la internacionalización empresarial*. Fundación Universitaria CEIPA. <https://www.acimedellin.org/wp-content/uploads/2021/05/libro-entorno-global.pdf>
- Bosch, M., Pagés, C. y Ripani, L. (2018). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: ¿Una gran oportunidad para la región? (versión interactiva)*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cámara de Comercio de Pasto. (2015). Plan Estratégico 2015-2018. <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2017/11/PLAN-ESTRATEGICO-FIna-v2I-.pdf>
- Cámara de Comercio de Pasto. (2020a). Censo Empresarial 2019 - 2020 en el municipio de San Juan de Pasto. <https://www.ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2021/02/CENSO-EMPRESARIAL-2019-2020-SAN-JUAN-DE-PASTO-1.pdf>
- Cámara de Comercio de Pasto. (2020b). Censo Empresarial 2020 en los cuarenta (40) Municipios de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto (Se excluye a Pasto) DOO Comunicaciones S.A.S.
- Comisión Regional de la Competitividad de Nariño. (2009). *Plan Regional de Competitividad de Nariño 2010-2032*. Gobernación de Nariño.
- Consejo Privado de Competitividad. (2021). Índice departamental de competitividad 2020-2021 (8.ª ed.). Universidad del Rosario. https://compite.com.co/wp-content/uploads/2021/02/CPC_IDC_2020-libro-web.pdf
- Coolhunting Group. (2017). Las 6 generaciones de la era digital. https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/12/Estudio_6-generaciones-de-la-era-digital-.pdf
- Cotelco Asociación Hotelera y Turística de Colombia. (s.f.). Sector comercial. Compras, modas y diversión. <https://www.cotelconarino.org/sector-comercial.html>
- Departamento Administrativo de Estadística Nacional (DANE). (2014). Informe de exportaciones. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones/exportaciones-historicos>

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. (2020). *Encuesta Nacional Agropecuaria - ENA 2012-2019*.
- Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (Fedepalma). (2020). *Sistema de Información Estadística del Sector Palmero –Sispa–*. <https://web.fedepalma.org/sispa>
- Gobernación de Nariño. (2019). *Plan Departamental de extensión agropecuaria del departamento de Nariño PDEA - Documento Técnico de Formulación*. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/PDEA%27s%20Aprobados/PDEA%20Nari%C3%B1o.pdf>
- Gobernación de Nariño. (2020). *Plan de Desarrollo Departamental Mi Nariño en defensa de lo nuestro 2020 - 2023*. <https://sitio.narino.gov.co/plan-de-desarrollo/>
- Gómez-Bayona, L., Tabares, A. y Arboleda, C. (Comp.). (2020). *Estrategia y gestión organizacional*. Corporación Universitaria Americana. <https://americana.edu.co/medellin/wp-content/uploads/2020/09/Estrategia-y-gesti%C3%B3n-organizacional.pdf>
- González, A. F. (2020). *Informe de estudio de mercado: identificación de necesidades de consultoría y formación del talento humano de las pymes ubicadas en los municipios de: Ipiales, La Unión, Pasto, Sandoná y Túquerres para el año 2020*. Pasto.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2010). *Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica*. IICA. <http://repiica.iica.int/docs/b1708e/B1708e.pdf>
- Ley 101 de 1993. (1993, 23 de diciembre). Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 41-149. <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20101%20de%201993.pdf>
- Ley 905 de 2004. (2004, 2 de agosto). Congreso de Colombia. <https://www.fcm.org.co/wp-content/uploads/2021/03/Ley-905-de-2004.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2016). Diagnóstico de la cadena del fique y su agroindustria.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2020a). Contexto macroeconómico de Colombia. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/1c8db89b-efed-46ec-b2a1-56513399bd09/Colombia.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). Información: Perfil económico del departamento de Nariño. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos/perfiles-economicos-por-departamentos/narino/oe-j-e-perfil-departamental-narino-29mar22.pdf.aspx>
- Molina-Ycaza, D. y Sánchez-Riofrío, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21-36. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/17700>
- Ortiz, D. y Rodríguez, N. (2020). *Ruta de internacionalización para la empresa perteneciente al sector de confecciones en Colombia, Karibik S.A.S.* [Tesis de pregrado, Universidad Piloto de Colombia]. Re-Pilo. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/7768>
- Pérez, J. (2018). Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para la Mipymes. *Revista Finnova: Investigación e Innovación Financiera y Organizacional*, 3(5), 51-59. <https://doi.org/10.23850/24629758.1491>
- Ricaurte, A., Arroyo, J. y Portilla, R. (2019). *Construcción de planta homogenizadora y diversificadora de panela en Sandoná* [Tesis de especialización, Universidad Piloto de Colombia]. Re-Pilo. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/5099?show=full>

- Universidad Mariana. (2002). Estatuto General. <https://www.umariana.edu.co/dependencias/Contabilidad-Presupuesto/Regimen-Tributario-Especial2019/6.%20ESTATUTO%20GENERAL%20U%20MARIANA%20ORTE%202019.pdf>
- Universidad Mariana. (2007). Misión, Visión, Principios y Directrices institucionales. http://www.umariana.edu.co/docinstitucionales/mision_vision_directrices_institucionales.pdf
- Universidad Mariana. (2007). Reglamento de investigaciones y publicaciones. <https://www.umariana.edu.co/docinstitucionales/Reglamentodeinvestigacion.pdf>
- Universidad Mariana. (2011). Reglamento de los educadores profesionales. https://www.umariana.edu.co/docinstitucionales/Reglamento_educadores_profesionales.pdf
- Universidad Mariana. (2011). Reglamento de los educandos. <https://www.umariana.edu.co/docinstitucionales/reglamento-educandos.pdf>
- Universidad Mariana. (2016). Régimen de propiedad intelectual.
- Universidad Mariana. (2021). Plan de Desarrollo Institucional 2021-2028. <https://www.umariana.edu.co/docinstitucionales/plan-desarrollo2021-2028.pdf>
- World Economic Forum & Schwab, K. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Anexos

Anexo A. Instrumentos de recolección de información

Cuadros de caracterización de formulación de banco de proyectos

Nombre del Proyecto	Año	Ingresos	Costos	Utilidad bruta	Inversiones

Resumen cuadros de caracterización de formulación de banco de proyectos

Año	No. Proyectos	Ingresos	Costos	Utilidad bruta	Inversiones
Total					

Anexo B. Cuadros de caracterización de empresa

Cuadro de caracterización de empresa organizado por la georreferenciación de mercado objetivo

Subsector	Municipio	Mercado objetivo o clientes potenciales	Localización

Anexo C. Cuadros de vigilancia

Cuadro de vigilancia y descripción de la competencia según sector

Institución	Descripción	Servicio
		Asesoría y consultoría en

Anexo D. Proceso de Benchmarking

Clientes potenciales para servicio de consultoría

Nombre de la Empresa	Localización	Estructura	Portafolio	Áreas involucradas (en caso de ser universidades)	Cifras (proyectos, ingresos)	Esquema para apropiar-transferir/conocimiento

Anexo E. Cuadros de mando

Cuadro de mando para el seguimiento a proyectos

Tarea	Responsable/s	Fecha prevista de entrega	Fecha real de entrega	Estado	Entregable/s	Link evidencia	Observaciones/ incidencias (si las hay)
					No iniciado, En proceso, Completado, No realizado		



Editorial
UNIMAR

Universidad Mariana
Calle 18 No. 34-104 San Juan de Pasto
<http://editorial.umariana.edu.co/libros/index.php/editorialunimar>