

Trabajo de Grado

Diagnóstico integral del mercado de la consultoría en mercadeo en la mediana y grande empresa de Medellín: validación de consultorio empresarial para Esumer.

Consultores

Soljenny Gómez Arango

Benhur Diez Elejalde

Tutor

Sergio Andrés Serrano Rivero

Institución Universitaria Esumer

Maestría en Mercadeo

Medellín, Colombia – 2017

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	7
Parte I	11
1. Introducción	11
2. La Empresa.....	13
3. El Problema.....	21
4. Objetivos	24
4.1. Objetivo General	24
4.2. Objetivos Específicos.....	24
5. Marco de Referencia	25
5.1. Marco conceptual	25
5.2. Marco Teórico	27
5.2.1. Relación Universidad - Empresa.....	27
5.2.2. Consultoría Empresarial.....	30
5.2.3. Consultoría empresarial ofrecida por Instituciones de Educación Superior	33
Parte II.....	40
6. Marco Metodológico.....	40
6.1. Categorías para el análisis de las entrevistas en profundidad	42
6.2. Diseño muestral entrevistas en profundidad	43
7. Recolección y compilación de datos	45
7.1 Diagnóstico Esumer bajo modelo Canvas.....	45
7.2 Análisis DOFA.....	48
7.3 Análisis entrevistas en profundidad	49
7.3.1. Agrupación por categorías:	49
7.3.2. Análisis por variables psicográficas	67
7.4 Identificación de los principales competidores en consultoría empresarial para Esumer	72

Parte III..... 86

 8. formulación de la ruta de solución.....86

 9. Presupuesto para la ruta solución 87

 10. Costos de la consultoría..... 87

 11. Conclusiones y recomendaciones..... 88

12. Fuentes bibliográficas..... 92

Parte IV 97

Apéndices 97

Lista de figuras

Figura 1: Proceso evolutivo de Esumer.....	14
Figura 2: Mapa de Procesos	17
Figura 3: Organigrama Institucional	18
Figura 4: Estrategias - oferta de extensión académica	22
Figura 5: Modelo triple hélice	28
Figura 6: Diagrama de modelo Canvas.....	37
Figura 7: Mezcla de mercadeo.....	39

Lista de Tablas

Tabla 1: Empresas de Consultoría, aliadas estratégicas de la industria.....	32
Tabla 2: Medianas y grandes empresas entrevistadas	40
Tabla 3: Instituciones de Educación Superior entrevistadas.....	41
Tabla 4: Persona natural y jurídica entrevistadas	41
Tabla 5: Diagnóstico Esumer - Canvas.....	46
Tabla 6: Categorización de las entrevistas	49
Tabla 7: Atributos de principales competidores de consultoría empresarial.	78

Lista de ilustraciones

Ilustración 1: Caracterización general del mercado de consultoría empresarial en Medellín.	3
Ilustración 2: Servicio de consultoría empresarial dirigido a la mediana y grande empresa en Medellín. ...	3
Ilustración 3: Servicios de consultoría empresarial en el área económico-administrativa, en Medellín.....	3
Ilustración 4: Rango de facturación de las principales empresas de consultoría en Medellín.....	3

Resumen Ejecutivo

Esumer es una institución de educación superior autónoma, de carácter privado, constituida en el año 1973 cuyo enfoque académico está dado en las áreas del conocimiento económico-administrativo en especial, comercio internacional, finanzas, logística, administración, prospectiva y mercadeo, destacándose esta última por su trayectoria y reconocimiento en el medio.

Su filosofía institucional describe la postura y el compromiso que tiene con la sociedad, fundamentado en la integración de los procesos formativos (Docencia-Investigación- Extensión) con los procesos administrativos (Planeación-Organización-Dirección-Control) de las organizaciones públicas y privadas y, en asocio con éstas.

Dicha integración de procesos, se cumple en el desarrollo de su oferta académica y empresarial mediante el componente teórico-práctico que contienen los programas académicos y que consiste en incluir en los currículos, los problemas empresariales como objetos de formación necesarios a intervenir y transformar mediante la práctica laboral del estudiante; a través de los semilleros y grupos de investigación institucional durante la construcción que se realiza en la confrontación teórico-práctica sobre realidades empresariales y/o sociales, por medio de la aplicación del método de solución de problemas, aplicación de procesos de consultoría o intervenciones en las dimensiones estratégicas y tácticas de las empresas realizadas por estudiantes de posgrado; mediante alianzas con instituciones del mismo sector o promotoras de

desarrollo empresarial o territorial y en la ejecución de proyectos soportados en investigaciones aplicadas o básicas y en general, de todos los programas dirigidos a empresas del sector público y privado atendidas por el Centro de Estudios Pedagógicos-CEP, Extensión Académica y el Centro de Investigación y Prospectiva de la Institución-CIP.

Dada la orientación y características que posee la oferta académica y empresarial de la Institución, su competencia directa la constituyen siete (7) instituciones de educación superior ubicadas en Medellín y el área metropolitana como son: Corporación Universitaria Minuto de Dios; la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas; la Institución Universitaria Salazar y Herrera; la Fundación Universitaria Luis Amigó, la Institución Universitaria ESCOLME, Institución Universitaria Ceipa y la Universidad Pontificia Bolivariana.

En el ámbito empresarial, comparte mercado con 794 empresas independientes de consultoría y asesoría empresarial legalmente constituidas en Medellín, entre las que se encuentran personas naturales y jurídicas.

Adicionalmente, Instituciones de Educación Superior como la Universidad Eafit, la Universidad de Medellín, la Corporación Universitaria Americana, la Fundación Universitaria Luis Amigó, la Fundación Universitaria María Cano, Universidad Autónoma Latinoamericana, Universidad de San Buenaventura, la Universidad Pontificia Bolivariana, la Institución Universitaria Salazar y Herrera, Universidad Nacional de Colombia, la Universidad de Antioquia y la Fundación Universitaria Autónoma de las Américas ofrecen desde sus procesos misionales,

soluciones y/o acompañamiento al sector empresarial a través de proyectos de asesoría y consultoría, sumándose como competidores directos.

Esumer es consciente de la dinámica que representa la extensión académica en el mercado educativo y tiene conocimiento de la oferta de servicios empresariales de consultoría que tienen otras instituciones ubicadas en Medellín como las mencionadas anteriormente, debido a los continuos estudios de mercado realizados para el diseño y propuesta de nuevos programas, estudios de competencia, de viabilidad de proyectos, análisis de percepción, estudios de satisfacción entre otros contratados por el sector empresarial y gestionados por la Facultad de Estudios Empresariales y de Mercadeo (FEEM) o en su defecto, por el Centro de Investigaciones y Prospectiva (CIP) o el Centro de Estudios Pedagógicos (CEP). Sin embargo, la Institución ha especializado su portafolio de servicios empresariales en los procesos de asesoría, capacitación y acompañamiento más que en los servicios de consultoría, dando respuesta a los requerimientos de las pymes y grandes empresas del Valle de Aburrá.

Esta situación permitió determinar el problema de mercadeo a intervenir en la Institución. También, en el Plan Estratégico y Prospectivo Institucional propuesto para el periodo 2015-2019 está planteado como proyecto a desarrollar durante el quinquenio, la implementación del consultorio empresarial para la Institución donde se extienda la línea de consultoría de las maestrías que puedan afiliarse diferentes empresas y desde allí generar el insumo para investigaciones que permitan determinar aspectos que afecten a la empresa colombiana y convertirse de esta manera, en fuente de ingreso y ampliación de la oferta académico-empresarial actual. No obstante, la consultoría identifica que el área de formación institucional con mayor

trayectoria y demanda a nivel local, regional y nacional es el área de mercadeo, lo que la catapulta para abrir la oferta de servicios de consultoría empresarial en esa línea.

Dicha oportunidad constituye la justificación de realizar un diagnóstico integral que suministre información de los oferentes, demandantes y competidores que conforman el mercado de los servicios de consultoría empresarial en Medellín, con el fin de evaluar las capacidades o limitaciones que presenta Esumer para implementar su consultorio empresarial en mercadeo; utilizando una metodología de investigación exploratoria con enfoque cualitativo, apoyada en entrevistas en profundidad y reuniones con gerentes de mercadeo y/o comerciales del público objetivo y directores de los consultorios empresariales de otras instituciones educativas.

Parte I

1. Introducción

Este informe de consultoría constituye los resultados del diagnóstico integral del mercado de la consultoría en mercadeo en la mediana y grande empresa de Medellín, aplicado para validar la implementación del consultorio empresarial en la Institución Universitaria Esumer.

La Institución cuenta con un portafolio de servicios académicos y de intervención empresarial ofrecidos a través de la oferta de programas de pregrado, posgrado y de acompañamiento a la pequeña, mediana y grande empresa del sector público y privado del valle de Aburrá, gracias a la articulación de sus procesos docente-investigativo y extensionista.

El enfoque de su oferta académico-empresarial siempre se ha sido en el área económico-administrativa en la cual, dada su trayectoria tiene amplia experiencia y conocimiento, no obstante, la competencia en el mercado es cada vez mayor, obligándola a innovar y desarrollar nuevos productos y servicios que le permitan mantenerse vigente y ampliar sus fuentes de ingresos.

En este sentido la Institución ha venido trabajando para lograr en el periodo 2017-2 innovar en el mercado con los programas: Administración Comercial y de Mercadeo en modalidad virtual y con la especialización en Valoración Inmobiliaria como una nueva área del saber.

Adicionalmente, proyecta ampliar la cobertura geográfica de sus programas de pregrado y posgrado y también, diseñar y desarrollar nuevas líneas de intervención en la empresa con el fin de fortalecer las que actualmente ofrece desde los procesos de investigación, extensión y proyección social.

Por esta razón, contrató los servicios de consultoría externa para conocer como está conformado el mercado de la consultoría empresarial y que percepción tienen las grandes y medianas empresas de la ciudad a cerca de la consultoría ofrecida por instituciones de educación superior y de esta manera contar con información confiable que le permita evaluar la posibilidad de implementar un consultorio empresarial en la línea de mercadeo dirigido a dicho público y proceder con las actividades y estrategias necesarias para llevar a cabo el proyecto.

La consultoría se desarrolló en tres momentos y el primero constituyó el análisis de la situación actual de Esumer mediante la revisión de la oferta de servicios, realización de las actividades operativas, planeación estratégica, resultados de gestión de años anteriores, relacionamiento con el sector empresarial e identificación de la competencia directa en sus programas de formación y extensión académica; permitiendo diagnosticar las variables que pueden dificultar o posibilitar la implementación de nuevos servicios.

El segundo momento se llevó a cabo en las unidades objeto de estudio (departamentos de mercadeo y/o comerciales de las medianas y grandes empresas de la ciudad, en los consultorios empresariales de instituciones de educación superior y oficinas de consultores externos), a través de la aplicación de entrevistas en profundidad a los responsables del proceso, cuyos resultados permitieron comprender sus apreciaciones frente a la pertinencia del servicio de consultoría empresarial, en especial, el ofrecido por Instituciones de Educación Superior.

Y finalmente, se exploró el segmento de mercado de la consultoría empresarial en Medellín; identificando a los principales competidores y los atributos de los servicios que estos ofrecen como líneas de intervención, modalidad y plazos de facturación, canal de distribución del servicio, medios empleados para comunicar su oferta, entre otros.

2. La Empresa

Esumer es una Institución de Educación Superior de carácter privado, surgió en 1970 en una institución de enseñanza de mercadeo y ventas dirigida por la Asociación Nacional de Dirigentes de Ventas- Diriventas.

En 1972 cambia su nombre por Escuela Superior de Mercadotecnia-Esumer e inicia labores académicas en 1973 impartiendo conocimiento en el área económico-administrativa con la tecnología de mercadeo y seguida por la tecnología en comercio internacional.

Hoy cuenta con 45 años de trayectoria en el mercado y dos facultades encargadas de gestionar la oferta académica conformada por cuatro (4) programas presenciales de nivel tecnológico: Comercio Internacional, Mercadeo, Gestión logística y Administración y Finanzas; Cinco (5) programas presenciales de nivel universitario: Administración de empresas, Administración financiera, Administración logística y Negocios internacionales, Administración Comercial y de mercadeo, este último también en modalidad virtual; Seis (6) programas presenciales de especialización: Gerencia de mercadeo, Gerencia de proyectos, Gerencia financiera, Gerencia logística internacional, Prospectiva y Legislación aduanera, este último también en modalidad virtual y Cuatro (4) programas de maestría: Mercadeo, Negocios internacionales, Finanzas, Logística integral.

Adicionalmente, dentro de su portafolio ofrece servicios de asesoría, diplomados, estudios de mercado, investigaciones aplicadas y programas de formación en las áreas económico administrativas, dirigidos a empresas del sector público y privado.

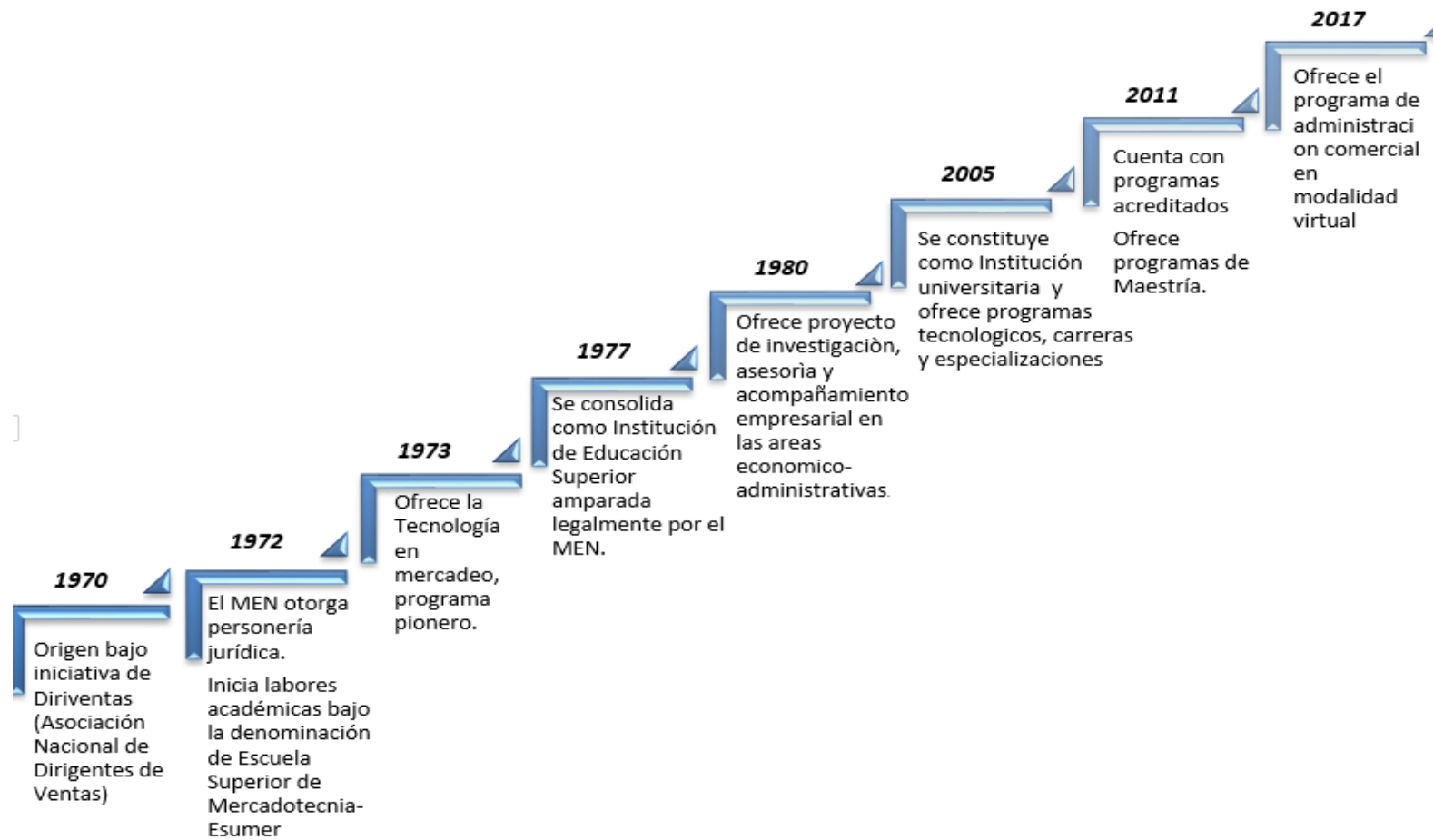


Figura 1: Proceso evolutivo de Esumer

Fuente: Elaboración propia

Su filosofía institucional orienta las actividades y procesos que debe gestionar a fin de lograr su objeto social:

Ser una Institución de Educación Superior que formula, desarrolla y hace seguimiento a sus procesos formativos, integrados a los procesos administrativos de las organizaciones públicas y privadas y, en asocio con éstas (Misión).

En el año 2019, ser reconocidos en el ámbito regional, nacional e internacional, como escuela de creación y desarrollo de pensamiento empresarial, en las áreas del mercadeo, los negocios internacionales, la administración, las finanzas y la gerencia, cimentada en la integración de los procesos docente, investigativo y extensionista (Visión).

La herramienta de gestión adoptada por la Institución para formular su plan de desarrollo, es la planeación prospectiva y por escenarios, permitiéndole establecer objetivos y metas a lograr en el término de cinco años correspondientes a la vigencia de ejecución del plan.

En el escenario apuesta del actual Plan de desarrollo o Plan Estratégico y Prospectivo, la institución define que:

En el 2019, Esumer avanzará claramente hacia la realización de su renovada visión. La excelencia académica y productiva se ha difundido en todas las dependencias con base en las lecciones de la experiencia de éxitos referentes; la sostenibilidad mejora entrando en un ciclo virtuoso impulsado por la excelencia académica con pertinencia empresarial y por la conectividad y articulación con pares nacionales e internacionales, así como con sectores sociales, económicos y gubernamentales que llevarán a la Acreditación Institucional.

Este escenario involucra a diversos actores para llevar a cabo acciones claves tales como estudios compuestos, sincronización institucional, nuevas alternativas pedagógicas, capacidades para gestionar la complejidad, la espiritualidad y la resurrección de los valores como preocupación principal, la creación de formas de acompañamiento intraorganizacional, interorganizacional y extraorganizacional, inyecciones de valor e imagen organizacional integral.

El alcance de estos objetivos planteados para el 2019 implica una política de talento y desarrollo humano consolidada y dirigida a sus estamentos y empleados, basada en la orientación al compromiso y la pertinencia con Esumer. Así mismo el escenario está soportado en una infraestructura física y técnica de avanzada y un buen manejo financiero de enfoque cualitativo y cuantitativo, lo cual permite a Esumer la generación de propuestas y proyectos visionarios y movilizadores que contribuyan al crecimiento económico, a la sostenibilidad ambiental y al desarrollo social de la ciudad, la región y el país, e incluso a nivel internacional (Esumer, 2010).

Los propósitos aquí definidos, según Esumer (2010) se soportan en cuatro vectores estratégicos que ordenan los proyectos y actividades a realizar por cada uno de los procesos institucionales:

Vector 1 - Responsabilidad Social-Empresarial (RSE): Esumer encuentra en las comunidades la posibilidad de prospectar en el tiempo, la continuidad y el éxito de su expectativa social de desarrollo.

En consonancia con la RSE, Esumer implementa modelos que articulen a las comunidades y sus propios intereses, en consonancia con los propósitos de corresponsabilidad solidaria Esumeriana.

Vector 2 - Investigación-Desarrollo-Innovación-Gestión del Conocimiento (GC+I): Consolidar en los diferentes estamentos que integran la comunidad académica institucional, la apropiación y fomento de la investigación básica y aplicada para el mejoramiento de procesos, métodos y técnicas productivas, que a través de nuevo conocimiento impacten la economía y desarrollo de la sociedad.

Vector 3 - Glocalización: Conciencia y apuesta de la institución por propiciar el progreso de las comunidades a través de la conjugación y articulación de las esferas globales y locales, propiciando el fortalecimiento del propio pensamiento, al mismo tiempo que se amplían las fronteras del conocimiento.

Vector 4 - Relación Empresa-Educación-Estado: El desarrollo de una sociedad no es responsabilidad exclusiva de la academia. Por tanto, la Institución Universitaria Esumer, promueve la relación permanente de los actores educativos, empresariales y estatales, buscando potenciar efectivamente la región y el país.

Como toda Institución de Educación Superior, Esumer cuenta con un (1) proceso de direccionamiento estratégico que determina los lineamientos, políticas y metas organizacionales, con tres (3) procesos misionales que definen las funciones sustantivas de Docencia, Investigación y Extensión a través de la oferta académica y de servicios empresariales dirigidos a sus públicos de interés.

Igualmente cuenta con 8 procesos de apoyo que proveen, racionalizan y optimizan los recursos disponibles destinados al ejercicio académico-administrativo y, por último, pero no menos importante, posee un proceso de evaluación y seguimiento con fines de autorregulación.

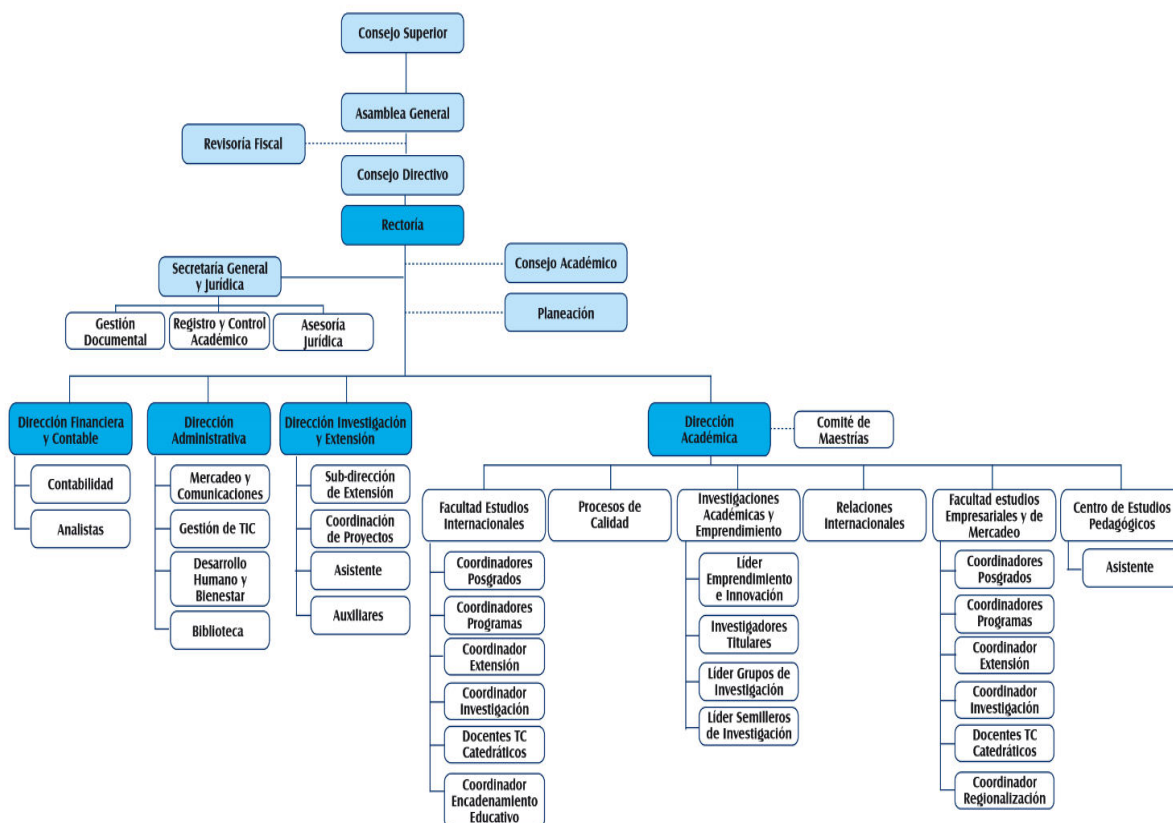
Aunque la Institución actualmente no cuenta con un modelo de gestión por procesos, estos están articulados de manera que satisfagan las necesidades de sus partes interesadas. Dicha articulación y distribución jerárquica se evidencia en el mapa de procesos y en el organigrama institucional.

Figura 2: Mapa de Procesos



Fuente: Institución Universitaria Esumer

Figura 3: Organigrama Institucional



Fuente: Institución Universitaria Esumer

Esumer presenta una estructura organizativa lineal con un Consejo superior que constituye la máxima autoridad institucional; una rectoría como representación legal, autoridad y orientadora académico-administrativa ante la comunidad educativa de la cual se desprenden las cuatro (4) direcciones encargadas de gestionar los procesos misionales y de apoyo institucional: Dirección Financiera y Contable; Dirección Administrativa; Dirección Académica y Dirección de Investigación y Extensión.

Su planta de personal está compuesta por 86 empleados administrativos entre los cuales se encuentran 28 docentes de tiempo completo y alrededor de 174 docentes de cátedra y tutores que vincula en cada periodo académico.

La planta física la conforman tres (3) sedes propias, habilitadas para el desarrollo de los cursos y demás actividades académicas y Administrativas.

- Sede Robledo, ubicada en la carretera al mar: Es la sede de pregrados y tiene capacidad para albergar a 3.000 estudiantes; en ella se encuentran ubicadas también las oficinas administrativas, la biblioteca, el auditorio principal, el gimnasio y los espacios de bienestar institucional.
- Sede Premium, ubicada en el centro comercial Premium plaza: Es la sede de posgrados, con capacidad para albergar a 180 estudiantes.
- Sede la Fe, ubicada en el Retiro – Antioquia (sector fizebad): En esta sede está ubicado el centro de Innovación y Emprendimiento, opera el Observatorio de tendencias en las áreas de Marketing, administración Finanzas, Logística, Territorio, Comercio y Negocios Internacionales y el Centro de Innovación en Agronegocios. Posee múltiples salones de diferentes capacidades donde se pueden atender alrededor de 100 personas.

Finalmente, la institución cuenta con una estructura financiera sólida, el patrimonio representa el 97% de los activos, lo que traduce muy bajo nivel de endeudamiento. Presenta, además, un comportamiento sostenido de los ingresos de operación con un adecuado control del gasto, permitiéndole generar unos excedentes netos que son reinvertidos en el objeto social.

Los estados financieros a diciembre de 2016 ofrecen una visión panorámica de la capacidad que tiene la organización para cumplir con los objetivos propuestos en el corto, mediano y largo plazo.

	<u>2016</u>	<u>2015</u>
ACTIVOS		
Activos corrientes		
Efectivo y equivalente de efectivo	1.288.024	1.321.555
Cuentas por cobrar	1.547.944	2.310.459
Préstamo por cobrar	164.362	139.968
Activos financieros corrientes	13.383.424	11.392.744
Total activos corrientes	16.383.754	15.164.727
Activos no corrientes		
Efectivo restringido	937.099	606.449
Propiedad, planta y equipo	24.420.748	24.480.958
Activos financieros no corrientes	68.365	64.632
Total activos no corrientes	25.426.212	25.152.039
Total activos	41.809.967	40.316.766
PASIVOS Y PATRIMONIO		
Pasivos corrientes		
Obligaciones por pagar	0	18.491
Proveedores y cuentas por pagar	369.601	269.517
Beneficios a empleados	247.631	429.780
Impuestos corrientes por pagar	-----	53.623
Provisiones	66.259	66.259
Total pasivos corrientes	683.491	837.670
Pasivos no corrientes		
Anticipos sobre convenios y acuerdos	659.315	1.599.545
Total pasivos no corrientes	659.315	1.599.545
Total pasivos	1.342.806	2.437.216
Patrimonio		
Patrimonio de la universidad	40.467.160	37.879.550
Total patrimonio	41.467.160	37.879.550
Total pasivos y patrimonio	41.809.967	40.316.766

3. El Problema

El crecimiento de la oferta educativa en el área económico-administrativa que se ha presentado en los últimos cinco años en la ciudad de Medellín, los elementos competitivos que algunas IES están implementando, los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional como entidad reguladora de la calidad de la educación en el país, por mencionar algunos factores; han propiciado en algunas instituciones de educación superior, la necesidad de fortalecer el proceso de extensión académica no solo para dar cumplimiento con su encargo misional, teniendo en cuenta que este proceso es el encargado de ampliar el acceso a la cultura por nuestros públicos de interés sino también, como estrategia de preservación y continuidad en el mercado.

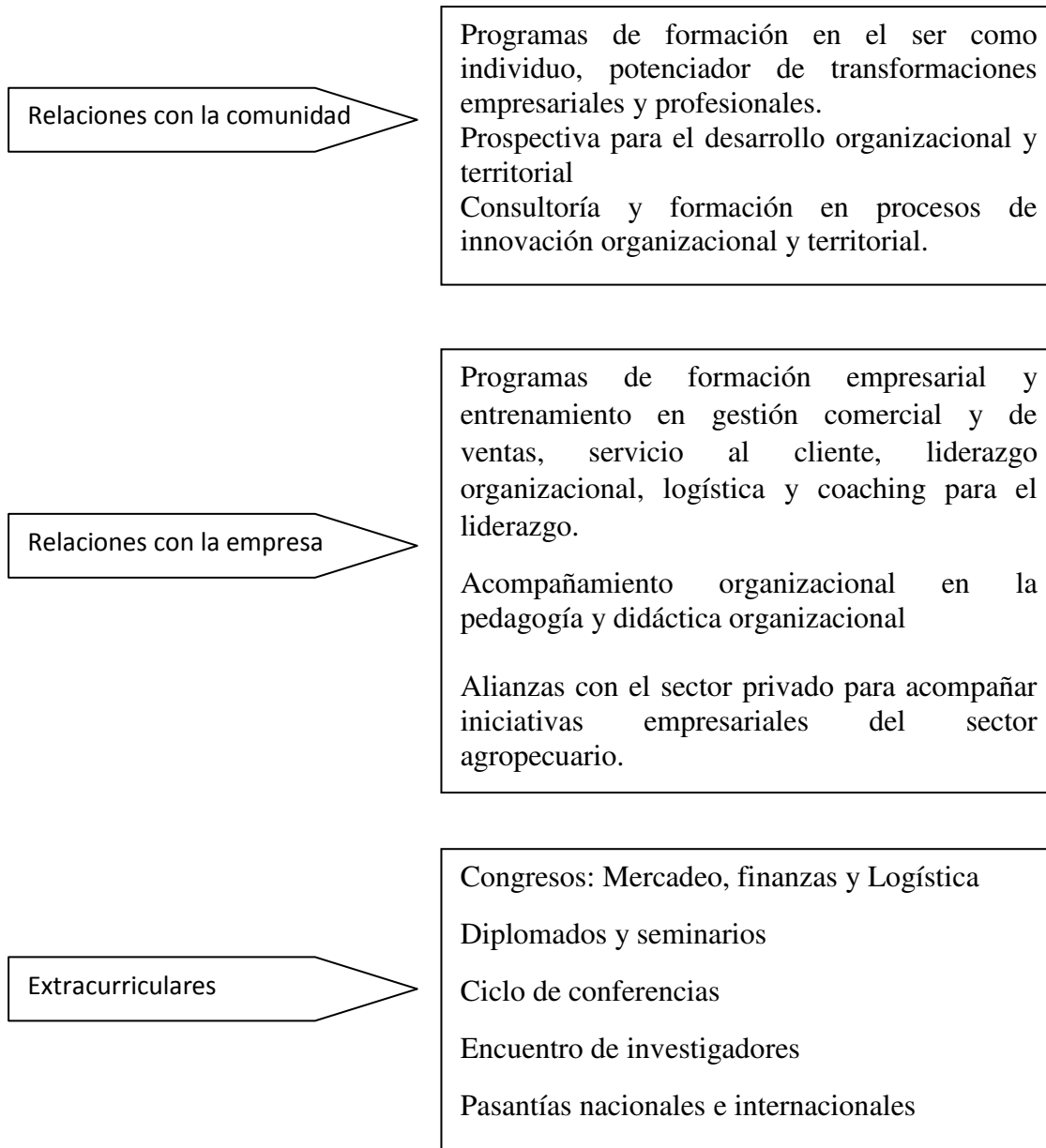
La forma como las IES están abordando esta situación es extendiendo su portafolio de servicios y desarrollando alianzas estratégicas con otras entidades o instituciones para dar respuesta oportuna y eficiente a los requerimientos del mercado.

Ampliar el portafolio de extensión académica implica repensar la oferta actual, es decir, evaluar los programas y proyectos que se sirven al cliente con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, diseño y desarrollo de líneas de servicios complementarias a las existentes o innovar en metodologías, temáticas y procesos demandados y que representen oportunidad de crecimiento para la institución en términos de cobertura de mercado, nuevos clientes y posicionamiento.

A lo anterior se suma que la ampliación del portafolio constituye una alternativa de ingresos económicos para las instituciones educativas considerando que la fuente principal de estas son las matrículas recaudadas en cada periodo académico y en el caso específico de Esumer, aunque su comportamiento ha sido sostenido, debe enfrentarse a factores como la deserción estudiantil y la

participación de nuevos oferentes en el mercado. Por lo tanto, dicha alternativa se convierte en factor de interés para la institución la cual actualmente, ofrece sus servicios a través de las siguientes estrategias:

Figura 4: Estrategias - oferta de extensión académica



Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse, la oferta de servicios dirigida a la empresa es tímida y con el fin de mejorar y afianzar la relación con dicho sector; Esumer, tiene contempladas varias propuestas en su Plan de Desarrollo Institucional a 2019 y entre ellas está, implementar un consultorio empresarial que permita extender la línea de consultoría de los programas de maestría teniendo en cuenta que es el enfoque de aplicación y profundización de dichos programas.

El desarrollo de dicha propuesta respondería en cierta medida con el objetivo e interés de ampliar el portafolio de servicios institucional y generar nuevos ingresos, sin embargo, a la fecha no se ha realizado un diagnóstico del mercado de la consultoría empresarial en el área económico-administrativa cuyos resultados faciliten, la toma de decisión respecto a la creación o no del mismo.

Los hallazgos producto de este diagnóstico, proveerán información valiosa respecto a la situación actual del mercado de la consultoría en la mediana y grande empresa de la ciudad; información que permitirá la validación del consultorio empresarial para Esumer.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Diagnosticar de manera interna y externa el mercado de la consultoría empresarial de mercadeo en la mediana y grande empresa de Medellín, que permita la validación de un consultorio empresarial para Esumer.

4.2. Objetivos Específicos

Determinar los motivadores de la demanda actual en consultoría empresarial que presenta la mediana y grande empresa de la ciudad de Medellín para identificar requerimientos en el área de mercadeo.

Identificar los principales competidores en materia de consultoría empresarial de mercadeo en la ciudad de Medellín, que permita la caracterización de sus atributos.

Realizar un diagnóstico integral de la Institución mediante la construcción de la Matriz DOFA y el Lienzo CANVAS que permita determinar su situación frente a la implementación del consultorio empresarial en mercadeo.

Elaborar el informe de diagnóstico a partir de los resultados obtenidos en el análisis interno institucional, en el análisis de principales competidores y motivadores de demanda de consultoría en mercadeo en la mediana y grande empresa de Medellín, para validar el consultorio empresarial en Esumer.

5. Marco de Referencia

5.1. Marco conceptual

Teniendo en cuenta que la finalidad de este análisis es diagnosticar el mercado de la consultoría en la mediana y grande empresa de la ciudad y conocer la percepción que tienen dichos empresarios acerca de los servicios de consultoría que ofrecen las Instituciones de Educación Superior; en este apartado se relacionan algunos conceptos que facilitarán la comprensión y enfoque desarrollado a lo largo del trabajo.

EXTENSIÓN UNIVERSITARIA:

Función sustantiva de la universidad que tiene como propósito el desarrollo de procesos continuos de interacción e integración con los agentes sociales y comunitarios, en orden a aportar en la solución de sus principales problemas, a participar en la formulación y construcción de políticas públicas y a contribuir en la transformación de la sociedad en una perspectiva de democratización y equidad social, regional, política y cultural. Para ello propende por el fortalecimiento de la comunidad universitaria con el medio social, por la formación y capacitación de la comunidad, por el intercambio de experiencias y saberes, por la construcción de conocimientos específicos y pertinentes en los procesos sociales, por la asesoría y la transferencia de conocimientos y por la promoción, la divulgación, la circulación y la comunicación del conocimiento científico, tecnológico, artístico y humanístico en la sociedad (Ministerio de Educación Nacional, 2007).

CONSULTORÍA EMPRESARIAL:

Forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o conjunto de tareas, en el que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son (Kubr, 2012, p.3).

CONSULTORÍA EN MERCADEO: “servicio profesional por medio del cual se proponen soluciones a problemas identificadas en el área de mercadeo, con el propósito de contribuir a lograr los objetivos de la empresa u organización” (Ministerio de Educación Nacional, 2007).

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO:

La transferencia de conocimientos y tecnología supone el movimiento de Know-how, traspaso de conocimiento técnico o tecnología desde una configuración organizacional a otra. Esta definición implica que, en todo intercambio de tecnología, existe un amplio rango de interacciones donde convergen múltiples fuentes y usuarios de tecnología (Stezano & Millán, 2014, p.52).

5.2. Marco Teórico

5.2.1. Relación Universidad - Empresa

Para generar una transformación significativa del país, los diferentes sectores deben aportar sus capacidades técnicas por medio de un proceso conjunto y de forma sistemática para que dichas capacidades sean maximizadas.

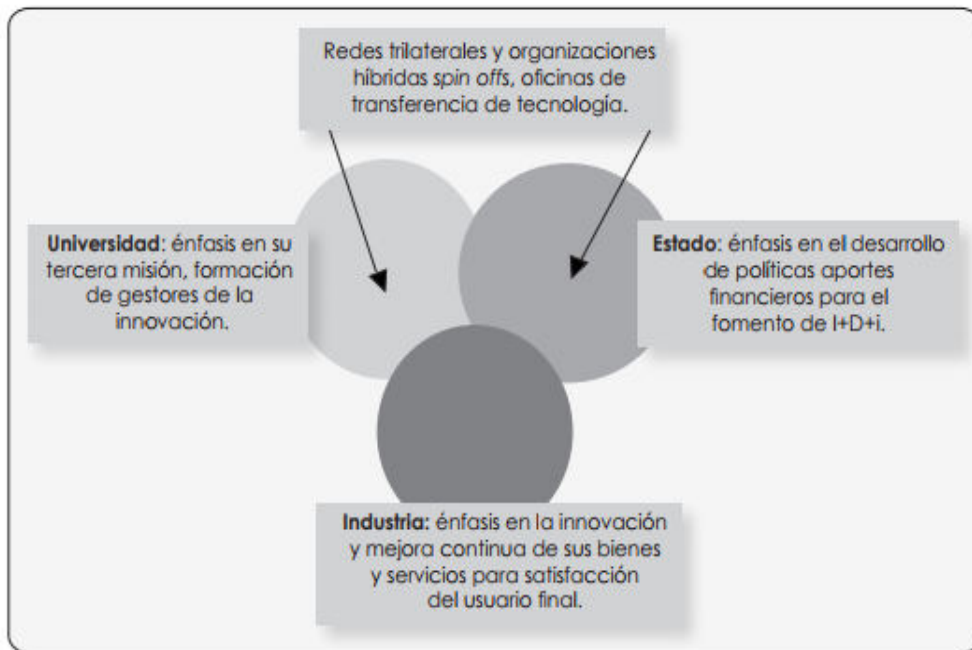
Si bien es deber del Estado generar bienestar a la comunidad, esto no es factible por sí solo, pues requiere que las personas estén preparadas para participar de la dinámica socioeconómica del país y es ahí donde la integración de la universidad y la empresa cobra importancia, la primera, aportando el conocimiento que permita enfrentar las necesidades del mundo actual a través de investigación aplicada que será de utilidad al sector productivo, encargado de impulsar el desarrollo económico del país y la segunda, compartiendo sus problemáticas para ser intervenidas desde procesos de investigación y acompañamiento por parte de la academia y así, generar nuevo conocimiento.

Muchas son las opiniones que surgen respecto a cómo integrar la Universidad, la Empresa el Estado y sobre los avances que van presentándose durante ese proceso, por ejemplo, Vélez (2001), comenta que han surgido cambios sustanciales en el desarrollo de las empresas y en los Estados en función de esa interacción y que la universidad se ha mantenido fiel a su propósito de generar conocimiento para uso de la sociedad. Sin embargo, continúa interrogándose:

Si tenemos un Estado cambiante y diferente, tenemos una Empresa cambiante y diferente y si tenemos una Universidad constante; ¿cómo los mezclamos? ¿Cómo hacer que el Estado posmoderno y la Empresa posmoderna entiendan que la Universidad en su misión, que es permanente, sólo busca el entendimiento y la realidad del hombre, del mundo y del universo?

Etzkowitz & Leydesdorff (2002) en su modelo triple hélice, describe el relacionamiento que debe darse entre la Universidad-Empresa-Estado para que se logre el objetivo común que es generar bienestar a la comunidad, como puede apreciarse en la siguiente gráfica:

Figura 5: Modelo triple hélice



Fuente: Etzkowitz, 2002, modificada por Ramirez y García, 2010.

En Colombia se estableció una iniciativa en el marco del Plan Decenal de Educación 2006-2016, cuyo propósito era dar un impulso al desarrollo económico a través de la investigación. Es así como surge otra forma de interacción denominada, CUEE-Comités Universidad-Empresa-Estado:

Instancias regionales constituidas de los acuerdos establecidos entre los grupos de investigación de las universidades y empresas del sector productivo, que tienen como objetivo principal generar y promover proyectos de investigación aplicada, enfocados a atender necesidades tecnológicas reales de las empresas de dichas regiones (Ministerio de Educación Nacional, 2015).

En el país operan 8 comités regionales (Antioquia, Bogotá, Cauca, Costa Caribe, Eje cafetero, Santander, Tolima y Valle), que reciben apoyo directo del Ministerio de Educación Nacional.

El CUEE de Antioquia está conformado por 11 universidades, 21 empresas, 7 centros de desarrollo tecnológico, la Alcaldía de Medellín, la Gobernación de Antioquia, entre otras instituciones, los cuales definen actividades mancomunadas que procuran mejorar la competitividad de las organizaciones a través de la investigación y la innovación (RutaN, 2013).

La conformación de estos comités es un gran avance y sin duda, generará beneficios para los implicados. Su misión, además de procurar la relación entre los tres sectores, “busca promocionar las capacidades investigativas desde la academia para poder dar respuesta a las necesidades y problemáticas de desarrollo del sector productivo” (Ministerio de Educación Nacional, 2015).

Ahora bien, si el Estado promueve este tipo de sinergias; la Universidad y la Empresa por su parte también pueden buscar mecanismos de interacción entre sí mismas.

Morales et al (2011) indican como la Extensión Universitaria juega un papel fundamental en la relación de la universidad con los agentes externos a ella, teniendo como resultado una mayor participación en procesos de investigación. Para realizar dicha participación, las autoras mencionan:

Las principales estrategias y mecanismos de vinculación universidad-entorno son las *spin-offs*, *spin-outs* y *start ups*, las oficinas de transferencia de tecnología (OTRIS), las incubadoras de empresas, los parques científicos y tecnológicos, las pasantías y prácticas profesionales, **las consultorías**, los programas de educación continuada, los centros de investigación cooperativa y de tecnología, las organizaciones regionales de innovación, las alianzas estratégicas, los centros o unidades empresariales y las políticas institucionales y nacionales, entre otros.

En ese sentido, la Universidad y la Empresa han venido realizando una serie de procesos colaborativos donde efectivamente se da la transferencia de conocimientos y la vinculación entre ambas. Un ejemplo de ello, es el caso compartido y publicado recientemente por la Compañía de galletas Noel, donde menciona las alianzas con Colciencias y universidades del país con quienes ha desarrollado proyectos de investigación, innovación y desarrollo (I+D+i), para mantener su competitividad (Semana, 2017).

5.2.2. Consultoría Empresarial

La creciente ola de investigación, innovación y desarrollo que atraviesa el sector empresarial, debido a factores como la competencia directa interna y la que ingresa al país producto de la globalización, la tecnología, beneficios tributarios, la responsabilidad social empresarial por mencionar solo algunos, motiva a las empresas, a buscar herramientas de apoyo en ese proceso. Dentro de estas herramientas se encuentran los servicios de consultoría empresarial cuyo propósito es ayudar a resolver problemáticas empresariales que impiden la productividad y competitividad de las mismas.

La siguiente definición, facilita la comprensión del concepto de consultoría, según Muñoz (2011).

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección.

Esta definición reconoce una característica muy importante como es el hecho de aportar experiencia y conocimiento sin implicación en la toma de decisiones, lo cual sigue siendo una

responsabilidad estricta de la alta gerencia, a partir de la información y de las sugerencias brindadas por los consultores.

En las empresas de consultoría la materia prima principal es el capital humano. Se debe contar con personal experto en el área de especialidad de la consultora o si es el caso, con un grupo interdisciplinario con capacidad de abordar los problemas de carácter estratégico, operativo y táctico que surgen en las diferentes organizaciones. En el perfil de los consultores también tiene en cuenta, la versatilidad y creatividad para proponer soluciones innovadoras y oportunas teniendo en cuenta que atienden simultáneamente, empresas con características y objetivos similares.

De acuerdo con Barriga (2005), existen ventajas y desventajas en la prestación de los servicios de consultoría. En las primeras se destaca que sean las empresas las que soliciten este tipo de servicios; en las segundas, los altos costos del servicio y en algunos casos, la inexperiencia y desconocimiento del personal ejecutor.

Adicionalmente, existe el riesgo de generar dependencia de la consultoría en el caso de aquellas empresas que con mucha frecuencia utilizan estos servicios, porque se pierde el empoderamiento y se devela la estrategia de la compañía.

En el año 2013 en Colombia, más del 95% de las empresas pertenecían a la micro, pequeña y mediana empresa, su margen de utilidad no les permitía invertir en mejoramiento de sus procesos productivos para adaptarse a las necesidades del mercado, no obstante, este escenario era favorecedor para el relacionamiento Universidad-Empresa-Estado y para la captación del talento humano calificado que venía formándose en los posgrados del país (Portafolio, 2013).

Para el año 2014, se registró un aumento en los servicios de consultoría en Colombia, de acuerdo con la información publicada por la Revista Dinero, estos son prestados por empresas multinacionales cuyo mercado son las empresas grandes con capacidad de contratación.

En ese mismo año, Dinero resalta la importancia de las empresas de consultoría como aliadas estratégicas de la industria. En dicha publicación, lista las firmas de consultoría que operaban en el país (nacionales y extranjeras), evidenciando participación y crecimiento en sectores como telecomunicaciones, banca, gas y petróleo.

Tabla 1: Empresas de Consultoría, aliadas estratégicas de la industria

Firma consultora	Perfil	Ventas	Crecimiento
Everis Consulting	Consultoría de Negocio, Integración de Sistemas, Fábricas de Software, BPO, Outsourcing y conocimiento de sectores como banca, seguros, telecomunicaciones, industria, utilities, oil & gas, gobiernos y salud.	\$72.000	68
Amrop	Búsqueda (procesos de selección), evaluación y selección de ejecutivos de alto nivel, desarrollo organizacional (evaluación diagnóstico; herramientas de desarrollo; leadership assessment), consultoría a Juntas Directivas, coaching y transición de carrera.	\$14.671	N.D
Deloitte	Su portafolio es parte de una operación internacional, con presencia en 150 países y con más de 200.000 profesionales, que le permite tener conocimiento en todas las industrias. Gracias a ello, direccionan a sus clientes y los diferencian de sus competidores.	N.D	N.D
Meritum Consulting	Consultoría empresarial y banca de inversión tanto en Colombia como en el exterior.	N.D	21
Manpower-Group	Reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes.	\$256.000	N.D
Accenture	Consultoría gerencial, servicios de tecnología y Outsourcing.	US\$28.600	N.D
Baker Tilly	Consultoría de negocios y auditoría, especializada en servicios de implementación de proyectos de GRC: Gobierno, Riesgo y Cumplimiento, y de NIIF, implementación de Normas Internacionales de Información Financiera.	US\$ 6	N.D
PWC Colombia	Firma está comprometida con el desarrollo empresarial y financiero de sus clientes, ofreciendo la gama más completa de servicios profesionales que las empresas puedan necesitar	\$102.514	19.2
Human Capital	La especialidad de la firma es el Mapa Estratégico de RRHH; es decir, remuneración estratégica, alineación organizacional, gestión estratégica del talento, salario emocional, comunicaciones y cambio y Outsourcing operativo y estratégico de gestión humana.	\$29.652	23

Virtus Partners Colombia	Consultoría de alta dirección, apoyo en los procesos de cambio más profundos. Acompañamiento en el desarrollo de capacidades específicas dentro de su equipo y a implementar las estrategias y cambios organizacionales diseñados	US\$14 entre Chile y Colombia	N.D
EY Colombia	Líder global en servicios de aseguramiento, impuestos, transacciones y asesoría.	\$130.722	22
KPMG	Servicios de auditoría, impuestos y asesoría gerencial.	\$23.288,4	14

Fuente: Revista Dinero (2014), adaptada por los autores.

5.2.3. Consultoría empresarial ofrecida por Instituciones de Educación Superior

En el imaginario común, se considera que las universidades son instituciones dedicadas a la formación de profesionales en diferentes áreas del conocimiento. Sin embargo, las universidades tienen la potencialidad de realizar diferentes actividades complementarias a los procesos de formación y transferencia de conocimiento como son las asesorías o consultorías brindadas a entidades externas, públicas o privadas con el fin de apoyar sus procesos y obtener información respecto a las necesidades y realidades empresariales en procura de formar profesionales capacitados para operar en esos entornos. Dichas actividades, son derivadas del proceso de extensión académica.

El concepto de extensión ha tomado fuerza en los últimos años al interior de las universidades colombianas debido a que a través de las actividades que allí se desarrollan, se generan interacciones con la empresa y el Estado, además, de representar una fuente de ingresos.

Los autores Ortiz & Morales (2011), mencionan cuatro modelos de extensión:

- Altruista: enfocado a prestar servicios a poblaciones vulnerables (ejemplo, consultorios jurídicos).
- Divulgativo: por medio de la cual se informa a la comunidad sobre los avances técnicos y culturales generados desde la universidad.
- Concientizador: que busca una mayor participación de sujetos críticos en escenarios de tipo político.

- Vinculatorio empresarial: el cual se supone debería suplir las necesidades de las diferentes empresas, por medio de la cual las universidades comenzaron a recibir retribuciones económicas por los servicios prestados.

Este último modelo genera un poco de controversia dado que algunas personas piensan que las universidades pierden identidad.

Cedeño & Machado (2012), analizan tres características importantes con las que debería contar la extensión universitaria: cultura, pertinencia y desarrollo sostenible. Por cultura hacen referencia a los comportamientos y prácticas que se arraigan en una sociedad y que pueden ser de tipo económico. Pertinencia es la relación idónea con los demás actores de la sociedad, es la posibilidad de generar impacto directo en el desarrollo de dicha sociedad. Y por desarrollo sostenible hacen referencia a aquellos programas y procesos que puedan sostenerse a través del tiempo y son responsables en el manejo de los recursos que utilizan.

De acuerdo con Fandiño et al (2013), quienes coinciden con otros autores en que:

Es necesaria la implementación de estrategias tales como marcos jurídicos que faciliten las relaciones, planes estratégicos de forma que las relaciones se consideren como actividades propias, ofertas de conocimiento, políticas de remuneración y normatividad administrativa en el interior de las organizaciones que faciliten estas relaciones de integración.

Estas condiciones son muy importantes al momento de definir las responsabilidades (tiempos, recursos, metodologías y demás.) en este caso la universidad y la empresa, consideran que están en capacidad de asumir para cumplir con sus objetivos y resultados esperados.

En Colombia, el decreto 80 de 1980 reconoció las funciones de la extensión universitaria dentro de la reglamentación generada para la educación superior (Gómez & Figueroa, 2011) y en el artículo 120 de la Ley 30 de 1992, se encuentra la definición dada para la extensión:

La extensión comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad (Morales et al, 2012).

Como puede observarse, la definición no hace restricciones sobre el tipo de actividades que comprende la extensión. Esto permite explorar diferentes opciones para interactuar con los demás actores de la sociedad, desde cursos y capacitaciones hasta consultorías especializadas.

Los servicios de consultoría ofrecidos desde los procesos de extensión de las Instituciones de Educación Superior no son nuevos. Instituciones como la Universidad de los Andes, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Medellín y otras más, tienen al servicio de la comunidad centros de consultoría empresarial interdisciplinarios o especializados a través de los cuales transfieren conocimiento y capacidades de gestión a diferentes empresas, mediante soluciones ajustadas a sus problemáticas organizacionales.

Estas prácticas, demuestran la flexibilidad y oportunidad que ofrece la extensión académica en el proceso de relacionamiento con la empresa como aporte social, en el desarrollo y cumplimiento de las funciones sustantivas de la institución y en la generación de otros ingresos como aporte económico.

Sin embargo, también es común encontrar en otras universidades, consultorios empresariales que son producto de iniciativas empresariales y no dependen de extensión académica, sino que fueron concebidos y operan como unidades de negocio independiente.

En este orden de ideas, Esumer deberá establecer la figura del consultorio empresarial que más se ajuste a sus necesidades e intereses partiendo de la información arrojada por el diagnóstico integral que propone este trabajo y para el cual fueron utilizadas la matriz DOFA, el modelo Canvas y la mezcla de mercadeo (4 P's).

El autor Rodríguez (2005) explica que la matriz DOFA es una herramienta de análisis útil para evaluar distintos aspectos de la organización en dos fases. La primera es una fase interna, en la cual se estudian detalladamente las fortalezas y debilidades de la organización. La segunda fase, examina desde el interior de la organización aquellos aspectos externos que son considerados como oportunidades y así mismo aquellas amenazas que la empresa debe enfrentar en el mercado en el que se encuentra.

A continuación, se describen cada una de las variables a tener en cuenta en este tipo de análisis:

Fortalezas: elementos que le permiten a la empresa mantener un alto nivel de desempeño.

Dichos factores están bajo el control de la organización y pueden venir de distintos aspectos centrales de la organización. Pueden ser desde activos físicos, hasta conocimiento de los empleados o el mismo reconocimiento de la marca empresarial.

Debilidades: representa las carencias de la empresa, por estas características la empresa es vulnerable y puede tener problemas para conseguir los objetivos propuestos. Es importante señalar que estas variables están bajo el control de la organización.

Oportunidades: circunstancias que no son controladas por la empresa y son favorables para la misma, estos aspectos pueden presentarse en cualquier ámbito que favorezca el entorno de la organización. Ramírez (2002) plantea que reconocer oportunidades es un reto para los empresarios y administradores, así como para aquellos que realicen consultorías empresariales, porque no se deben crear estrategias basados en las oportunidades sin evaluar los resultados.

Amenazas: se refiere a cambios, circunstancias o tendencias desfavorables del entorno que hace difícil que la empresa alcance objetivos establecidos. Estos factores se pueden presentar de forma repentina o en un proceso lento, por lo cual hay incertidumbre y desequilibrio para la empresa. En las amenazas, la organización tiene muy poca influencia en estas situaciones que pueden ir desde productos más baratos por cambios en tecnología, competencia agresiva, cambios en las

leyes gubernamentales. Se debe poner especial interés en estas situaciones dado que se deben identificar aquellas amenazas que pongan en riesgo el funcionamiento de la organización.

Una vez construida la matriz DOFA, puede utilizarse el CANVAS como herramienta complementaria de análisis porque permite conocer la composición de la empresa a través de una estructura de nueve bloques que representan las principales variables de la organización, así:

Figura 6: Diagrama Modelo CANVAS



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011)

Osterwalder & Pigneur (2011) definen cada uno de los componentes como se presenta a continuación:

- Asociaciones clave: son los aliados y proveedores con los que se pueden lograr distintos beneficios, se disminuyen costos y se mejoran los procesos que complementan la oferta de valor.
- Actividades clave: son aquellos procesos importantes y esenciales para la empresa. Aquellas actividades que no pueden ser delegadas a ningún aliado porque de ellas depende el funcionamiento de la empresa.

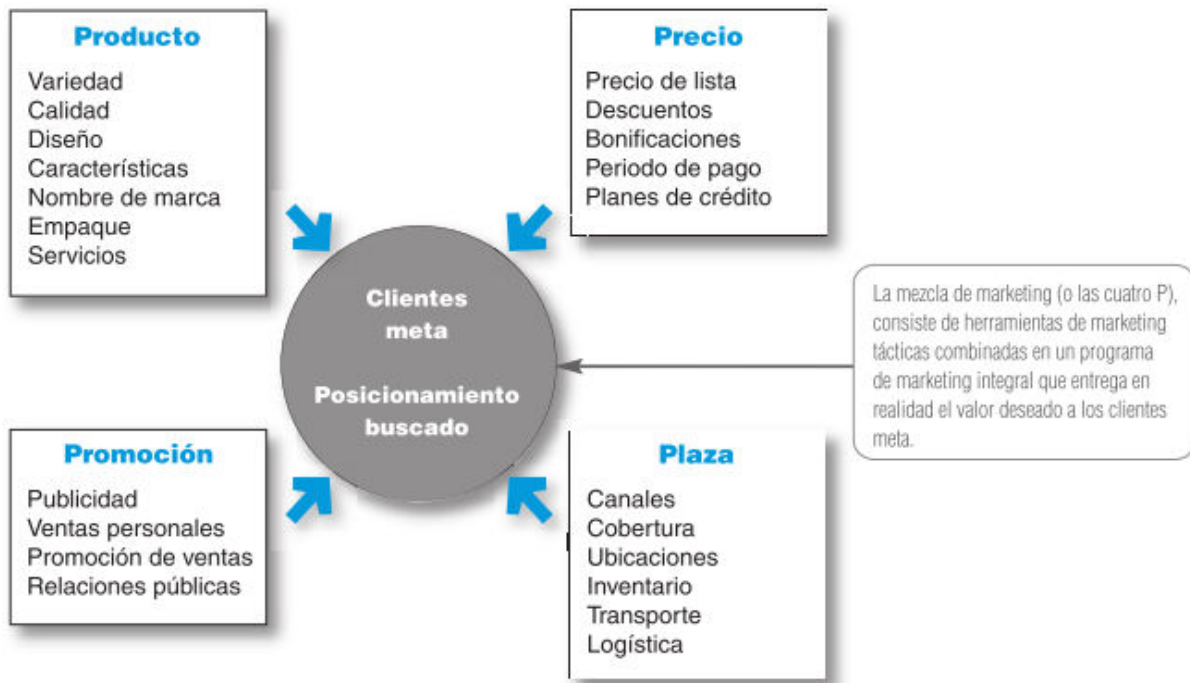
- Recursos claves: son los recursos necesarios para que la organización funcione de forma adecuada, pueden ir desde los activos físicos, hasta los intelectuales.
- Propuesta de valor: es aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar y pueden presentarse en forma de productos o servicios.
- Tipo de relaciones con los clientes: es la forma en que son atendidos cada uno de los segmentos de clientes, ya sea una atención generalizada o personalizada según la oferta de valor y las necesidades de la empresa.
- Canales de distribución y comunicación: los mecanismos por los cuales se llega al cliente para llevar la propuesta de valor.
- Segmento de clientes: distintos tipos de clientes que atiende la empresa. Se pueden diferenciar según distintas variables tales como sus necesidades específicas, la forma de llegar a ellos, entre muchas otras variables.
- Estructura de costos: aquellos costos más significativos en los que se debe incurrir para que la empresa pueda llevar su oferta de valor a los diferentes segmentos de clientes. Estos costos pueden ser fijos, variables o ambos según las actividades clave que estén definidas por la estrategia de la organización.
- Fuentes de ingresos: es la forma en que los clientes pagan por lo servicios o productos que ofrece la empresa.

Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo o también conocida como mezcla de marketing, es todo aquello que una organización puede realizar para influir en la decisión de compra de su producto o servicio. En ese sentido, son el grupo de aquellas herramientas que una organización usa para alcanzar los objetivos propuestos en un nicho de mercado específico (Kotler & Armstrong 2012). Las técnicas usadas se han clasificado tradicionalmente en cuatro, denominadas en la teoría como las 4 P'S, tal como se observa en la Figura 6.

Sin embargo, en la actualidad existen autores que consideran la mezcla de mercadeo ampliada, es decir, que no sólo conciben cuatro grupos de variables, sino que consideran cinco grupos más. Esta mezcla ampliada tiene en cuenta: producto, precio, promoción y plaza (como tradicionalmente se conoce) y además las variables de personas, presentación (empaque), planeación, producto (servicio), proceso, performance (forma de dirección), tal como se observa en la figura 7.

Figura 7: Mezcla de Mercadeo



Fuente: Kotler & Armstrong (2012, p. 52)

Parte II

6. Marco Metodológico

El estudio aplicado para este trabajo fue exploratorio con enfoque cualitativo, en el cual se utilizó como técnica de recolección de información primaria, la entrevista en profundidad semiestructurada aplicada a tres (3) grupos objeto de análisis:

Grupo 1: Directores del área de mercadeo y/o comercial de medianas y grandes empresas de Medellín cuya finalidad fue conocer sus opiniones, creencias y percepciones frente al servicio de consultoría empresarial ofrecido por personas naturales, jurídicas o instituciones de educación superior:

Tabla 2: Medianas y grandes empresas entrevistadas

Entrevistas diagnosticas
CLÚSTER DE ENERGÍA ELECTRICA - Jaime Alberto Arenas Plata CLÚSTER TEXTIL Y CONFECCION - Luz Mercedes Mejía López CLÚSTER TECNOLOGIA, INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN- Rubén Cadavid Marín
Entrevistas en profundidad
GRUPO ÉXITO - Santiago Ochoa Arango - Nicolás Sierra SCHINDLER ANDINO - Adriana Mejía CI JEANS S.A. - Juan Fernando Betancur Aristizábal COOPERATIVA COLANTA - Federico Pérez Botero GRUPO GENERAL MOTORS - Jorge Andrés Maya UNICENTRO - Leonor Cristina Márquez Arcila POSTOBON - Juan Camilo Gómez de la Pava COLDEPLAST - Lina Patricia Fajardo Pérez HACEB - Hernán Varela Posada AVICOLA NACIONAL S.A. - Gonzalo José Flórez Velásquez GRUPO EEPPM - Juan Felipe Valencia Gaviria COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL - Alina María Restrepo Jaramillo LEONISA - Julián Pérez Zapata GAMECO - Carlos Alberto García Restrepo HOTEL DANN CARLTON: Daniel Zapata Vanegas TRANSPORTADORA COMERCIAL COLOMBIA - Diana Milena Alzate Arenas

Fuente: Elaboración propia

Grupo 2: Funcionarios de Instituciones de Educación Superior encargados de gestionar los consultorios empresariales adscritos a éstas con el objetivo de conocer las prácticas y experiencias adquiridas en torno al servicio ofrecido.

Tabla 3: Instituciones de Educación Superior entrevistadas

Entrevistas a Instituciones de Educación superior con consultorio empresarial
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA - Carlos Arturo Montoya Narnia UNIVERSIDAD DE MEDELLIN - Mauricio Antonio Bedoya Villa UNIVERSIDAD EAFIT - Adriana García Grasso UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA - Pedro Pablo Bernal Pérez

Fuente: Elaboración propia

Grupo 3: Persona natural y persona jurídica cuyo objeto social principal es el ejercicio de la consultoría empresarial dirigida a la mediana y grande empresa de Medellín.

Tabla 4: Persona natural y jurídica entrevistadas

Entrevistas a Empresas de Consultoría empresarial
PERSONA NATURAL - José Luis Areosa NIELSEN - Andrés Restrepo Sánchez

Fuente: Elaboración propia

Fue seleccionada la entrevista en profundidad dado que revela información más completa por el contacto directo con el entrevistado, el cual permite captar además del mensaje verbal, el que expresa a través de sus movimientos corporales, silencios, miradas, tono de la voz entre otros.

No obstante, la entrevista en profundidad es un proceso planeado donde se define el perfil personal requerido, los objetivos de estudio, la formulación adecuada de las preguntas, el espacio y ambiente adecuados para la entrevista, entre otros factores que determinan su éxito o fracaso.

El tipo de entrevista utilizada fue la entrevista semiestructurada cuya característica principal como lo expresa Blasco & Otero (2008) consiste en que “las preguntas están definidas previamente en un guion de entrevista, pero la secuencia, así como su formulación pueden variar en función de cada sujeto entrevistado” (p.3).

Para el caso de este estudio, el perfil de los entrevistados se basó en el conocimiento que tienen de la empresa, la experiencia en el cargo que direccionan y el empoderamiento que tienen para tomar decisiones referentes a la contratación o no de servicios de consultoría requerida; por lo tanto y teniendo en cuenta los objetivos de estudio, se determinó que fueran directores de mercadeo o en su defecto, directores comerciales de las empresas público objetivo. El contacto inicial fue telefónico y la aplicación de la entrevista tuvo lugar en la oficina de cada participante, propiciando de esta manera un ambiente cómodo y familiar.

6.1. Categorías para el análisis de las entrevistas en profundidad

El procedimiento utilizado para facilitar el análisis de los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas fue la agrupación de la información, que de acuerdo con Sandoval (2002) “es un proceso de categorización y de ordenamiento reiterativo o repetitivo, de cosas, actores, eventos, procesos, escenarios y situaciones dentro de unas categorías seleccionadas. Este proceso se lleva a cabo por agregación y comparación” (p.152).

La formulación de las preguntas estuvo enmarcada en las siguientes categorías de información:

Relación Educación-Empresa. Percepción que tienen los actores involucrados (empresarios), frente a la cohesión entre los procesos formativos con los procesos organizacionales.

Pertinencia de los consultorios empresariales. Cuya finalidad es identificar la oportunidad y beneficio que representa el servicio de consultoría para el sector empresarial.

Motivadores de demanda: (cultural, interpersonal, estatus y prestigio). Permite identificar las razones que determinan la contratación de servicios de consultoría empresarial.

Competencia de las IES: Percepción que tienen las empresas sobre la capacidad de las IES en términos de idoneidad y recursos necesarios para ofertar servicios de consultoría empresarial en mercadeo.

Enfoque estratégico o táctico: Permite comprender si las contrataciones de los servicios de consultoría empresarial obedecen a una planeación estratégica de la empresa o responden a situaciones coyunturales.

Satisfacción con servicios contratados: Percepción respecto los resultados obtenidos y al cumplimiento de las expectativas y resultados obtenidos con el servicio recibido.

Relación Esumer-Mercadeo. Percepción que tienen el entorno frente a la marca Esumer.

6.2. Diseño muestral entrevistas en profundidad

La muestra para la aplicación de las entrevistas en profundidad tuvo en cuenta además de la orientación de las directivas de la Institución a que dicho estudio se enfocara a la mediana y grande empresa; la clasificación de éstas por declaración de activos, inclusión de todos los sectores productivos, ubicación en la ciudad de Medellín y por supuesto, la intencionalidad principal de la consultoría.

En ese orden de ideas y dada la complejidad de acceder a estas empresas, se determinó que 20 empresas permitirían recopilar información valiosa respecto a los objetivos del estudio.

En total fueron aplicadas 22 entrevistas discriminadas de la siguiente manera:

Grupo 1: Directores de mercadeo y/o directores comerciales de medianas y grandes empresas de Medellín. (16) entrevistas y a directores de clústeres de ciudad: (3) entrevistas

Grupo 2: Funcionarios de instituciones de educación superior encargados de gestionar los consultorios empresariales adscritos a la institución. (4) entrevistas.

Grupo 3: Persona natural y jurídica que ofrecen servicio de consultoría empresarial a la mediana y grande empresa de la ciudad de Medellín. (2) entrevistas.

La técnica de recolección de información secundaria constituyó la revisión del Plan Estratégico y Prospectivo de Esumer vigente a 2019, el Portafolio de servicios de extensión académica, la Oferta institucional de programas de pregrado y posgrados, el plan de inversiones a 2019 y el informe de gestión institucional de 2016, así como la consulta y análisis de bases de datos de información empresarial e informes sectoriales, la oferta de servicios de consultoría de 7 instituciones de educación superior de Medellín y el análisis de material bibliográfico (libros, artículos y papers) concernientes a la consultoría empresarial y su impacto en nuestro medio. Todo ello; que.

Adicionalmente, se realizó una caracterización de la composición del mercado de la consultoría empresarial en Medellín para rastrear a los principales oferentes, utilizando para ello, el análisis de las variables: producto, precio, plaza y promoción.

La información obtenida de las fuentes primarias (entrevistas) y de las fuentes secundarias (revisión documental, consulta y análisis de información empresarial), recolectada durante el estudio permitió conocer las capacidades y limitaciones de Esumer para implementar un consultorio empresarial en mercadeo.

Dichas capacidades y limitaciones fueron resumidas y plasmadas en la matriz DOFA y en el lienzo CANVAS producto de la aplicación del instrumento de diagnóstico empresarial propio de la institución denominado MODEE (Modelo de Diagnóstico Empresarial Esumeriano) y de la información suministrada por directivos de Esumer y líderes de procesos (rector, director académico, decano de facultad de estudios empresariales y de mercadeo, directora administrativa y financiera, jefe de mercadeo y comunicaciones, coordinador de extensión y coordinadora de internacionalización).

7. Recolección y compilación de datos

7.1 Diagnóstico Esumer bajo modelo Canvas

La construcción del diagnóstico, cabe mencionar que se toma del modelo Canvas propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010)

Tabla 5: Diagnóstico Esumer bajo modelo Canvas

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<p>*Alianzas con instituciones educativas para la continuidad de los ciclos educativos: Colegios con media técnica, Sena, Institutos de formación para el trabajo, Universidades del área económico-administrativa.</p> <p>*Convenios con redes nacionales e internacionales para el desarrollo de investigación académica: Red de facultades de negocios internacionales-Rednicol, Red de universidades de economía solidaria-Unicosol, Red académica de finanzas -Redafin, Red de observatorios regionales de mercado de trabajo-Ormet y red universitaria de Antioquia-Ruana.</p> <p>*Convenios de cooperación académica: universidad Internacional de la Rioja, Universidad de Mondragón; Universidad de Boston, ESEADE Bussines school y Universidad Benito Juárez.</p> <p>*Convenios de movilidad académica nacional e internacional a través de pasantías, ponencias, voluntariados, misiones y cursos en los que participan estudiantes y docentes.</p> <p>*Convenios de estrategias comerciales: con entidades aliadas para educación continua.</p>	<p>*Docencia: Creación, renovación y acreditación de programas académicos; realización de clases magistrales, exposiciones, foros, salidas pedagógicas, prácticas estudiantiles etc., asignación de cursos y docentes, diseño de material didáctico, internacionalización de los programas, atención y seguimiento a estudiantes y egresados, desarrollo de actividades administrativas en función del proceso docente.</p> <p>*Investigación: Creación, desarrollo, preservación y proyección de conocimiento social y productivo con fines empresariales, territoriales e institucionales; gestionar semilleros y grupos de investigación, participación en ponencias nacionales e internacionales.</p> <p>*Extensión: Diseño, oferta y ejecución de servicios de extensión académica: asesorías, procesos colaborativos empresa-universidad, capacitaciones, conferencias, diplomados y eventos académico-empresariales.</p> <p>*Proyección social: Gestión de la interacción social entre la universidad y la comunidad a través de implementación de programas, servicios sociales y proyectos de desarrollo regional y proyección comunitaria.</p> <p>*Gestión administrativa: Desarrollo de programas de Bienestar (salud, cultura, deporte); gestión documental (archivo y manejo de información académica y administrativa); gestión del talento humano (selección, contratación, capacitación y evaluación del personal docente y administrativo); gestión contable-financiera (administración y ejecución de los recursos económicos institucionales); gestión de Tics (administración de plataformas académicas, softwares, salas de cómputo y equipos tecnológicos de apoyo al proceso docente y administrativo); gestión de comunicaciones y de mercadeo (informar, promover y comercializar el portafolio de la institución); gestión de infraestructura (compras de insumos, adecuaciones locativas y mantenimiento de la infraestructura física y tecnológica)</p>	<p>*Modelo pedagógico fundamentado en la formación teórico-practica</p> <p>*Componente prospectivo</p> <p>La Preservación, desarrollo y promoción del conocimiento en los campos económico-administrativos, mediante las actividades de investigación, docencia y extensión, realizadas en los programas de pregrado y posgrado, dirigidos al desarrollo de capacidades humanas y profesionales de las personas, en los campos científico, humanístico, laboral y prospectivo, con carácter integral para actuar dentro del proceso de globalización y ser actores en pro de la preservación del medio ambiente, apropiándose proactivamente de su responsabilidad ante el sector productivo y la sociedad.</p>	<p>*Empresas y agremiaciones del sector público y privado: asistencia a eventos, desayunos, almuerzos y reuniones de trabajo. Patrocinios.</p> <p>Los encargados del relacionamiento con el sector empresarial son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordinador de extensión académica de facultades - Centro de Investigaciones y Prospectiva- CIP - Centro de Estudios Pedagógicos <p>*Estudiantes, docentes y egresados: contacto directo, telefónico y a través de los medios de comunicación institucional, realización de eventos académicos, sociales y culturales.</p> <p>Los responsables de dicho relacionamiento son: Jefe, coordinadora y auxiliares de mercadeo y comunicaciones.</p> <p>*Personal administrativo: actividades de endomarketing, capacitaciones y promoción</p> <p>Gestión humana y comunicaciones son las áreas responsables del relacionamiento con el personal interno.</p>	<p>Aspirantes a los programas académicos en cada ciclo educativo:</p> <p>*Tecnologías: Estudiantes activos de grado 10 y 11, Bachilleres egresados y Técnicos graduados.</p> <p>*Ciclos profesionales: Tecnólogos graduados.</p> <p>*Carreras universitarias: Estudiantes activos de grado 10 y 11, Bachilleres egresados.</p> <p>*Especializaciones: Profesionales por área.</p> <p>*Maestrías: Profesionales por área</p> <p>Empresas del sector público y privadas de orden local, regional y nacional para intervenciones en sus procesos organizacionales en las áreas de mercadeo, finanzas, administración, comercio internacional, logística y prospectiva.</p>

<p>diseñados a la medida.</p> <p>*Convenios de educación no formal con empresas del sector público y privado.</p>	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <p>*Recursos físicos: Edificaciones (3 sedes académico-administrativas); muebles y enseres; medios educativos; equipos de telecomunicaciones, herramientas tecnológicas y documentales.</p> <p>*Recursos humanos: Docentes de cátedra y tiempo completo, personal de apoyo por servicio; personal administrativo y proveedores.</p> <p>*Recursos intelectuales: Textos guías, artículos y libros de investigación académica.</p> <p>*Recursos económicos y financieros: Ingresos de actividades ordinarias y excedentes de operación.</p>		<p style="text-align: center;">Canales</p> <p>*Canales de comunicación interna y externa: redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, periódico institucional, boletines segmentados para los estamentos, e-mailing, página web, red display, medios tradicionales (radio-prensa-prensa web), pautas en pantallas de torres empresariales y centros comerciales.</p> <p>*Canales de distribución: Presencial en las sedes académico-administrativas; Virtual a través de la plataforma.</p> <p>*Canales de comercialización: Participación en ferias, visitas empresariales, telemarketing de salida y entrada, Sponsor en eventos empresariales y gremiales, programa de referidos, posventa a través del seguimiento realizado por las coordinaciones de programa.</p>
Estructura de costos			Fuentes de ingresos
<p>Al ser una Institución educativa y prestadora de servicios, debe incurrir en gastos para la adecuada operación.</p> <p>*Gastos operacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Gastos de personal: Nomina del personal vinculado (docentes de T.C y administrativos) -Honorarios: Pago de asesorías como Revisoría fiscal, jurídica, legal, técnica, honorarios de docentes de cátedra. -Impuestos: Industria y Comercio, prediales. -Arrendamientos: Plataforma académica -Contribuciones y afiliaciones: Pagos por asociaciones educativas como ASIESDA, ACIET, administración sede posgrado, administración Apartamento institucional -Seguros: Responsabilidad civil, seguro contra todo riesgo (bienes muebles e inmuebles) -Servicios, seguro para estudiantes, pólizas de cumplimiento, póliza de manejo -Gastos legales: Registro de proponentes -Mantenimiento y adecuaciones: Gastos de mantenimiento de infraestructura física y tecnológica. -Gastos de viaje: Tiquetes, alojamiento, manutención en los diferentes tipos de movilidad institucional -Depreciaciones: valor llevado al gasto por método de línea recta de los activos de la institución (edificios, mobiliario, equipos) -Becas: apoyos a los mejores estudiantes de programas tecnológicos. -Gastos diversos: material impreso y de consulta, gastos de alimentación y representación, elementos de aseo y cafetería, suministros, útiles y papelería, indemnizaciones, multas-sanciones y litigios, transporte, parqueaderos, implementos médicos, odontológicos, deportivos, edición de libros) *Gastos no operacionales: Intereses, costos y gastos bancarios, descuentos comerciales condicionados (convenios por afiliación a entidades como Comfenalco y Coomeva). <p>La Institución cuenta con una estructura Financiera sólida ya que el patrimonio representa el 97% de los activos, lo cual se traduce en un muy bajo nivel de endeudamiento.</p>			<p>*Ingresos por matrículas de los programas de tecnologías, ciclos profesionales, carreras universitarias, especializaciones y maestrías. (periodicidad semestral), habilitaciones, vacacionales, reingresos, derechos de grado, certificados.</p> <p>*Ingresos por bienestar institucional: consulta médica, odontológica, y psicológica; actividades deportivas.</p> <p>*Ingresos por programas y proyectos de extensión académica: Asesorías, acompañamiento empresarial, diplomados, seminarios, congresos, pasantías, encadenamientos educativos. (periodicidad semestral).</p> <p>*Ingresos por proyectos de investigación y proyección social: Investigaciones de mercados, Planes de mercadeo, Planes de desarrollo municipal, Análisis territoriales y empresariales, Diseño y estructuración de Planes estratégicos, entre otros</p> <p>*Ingresos por rendimientos financieros e intereses de inversiones o activos financieros corrientes.</p> <p>*Otros ingresos: Arrendamientos, comisiones y venta de activos.</p> <p>La institución presenta un comportamiento sostenido de los ingresos de operación con un adecuado control del gasto, permitiéndole generar unos excedentes netos que son reinvertidos en el objeto social.</p>

Fuente: Osterwalder & Pigneur, adaptada por los autores.

7.2 Análisis DOFA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS (F)</p> <p>Trayectoria de la Institución en el área económico-administrativa.</p> <p>Experiencia y buenas prácticas en acompañamiento empresarial desarrolladas por El CIP y el CEP de Esumer.</p> <p>Estabilidad financiera y capacidad para respaldar requerimientos físicos, de personal, técnicos o tecnológicos de los proyectos institucionales.</p> <p>Planeación estratégica Institucional soportada en 4 vectores: Responsabilidad social empresarial, Glocalización, Relación Empresa-Educación-Estado; Investigación-Desarrollo-Innovación-Gestión del Conocimiento y la consultoría es transversal a los objetivos de estos vectores.</p> <p>Docentes de cátedra conocedores de la realidad empresarial.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES(D)</p> <p>Personal dedicado al consultorio ya que los docentes de tiempo completo tienen su carga completa y los de cátedra son empleados o empresarios independientes.</p> <p>Disponibilidad de espacio físico para implementar el consultorio y atender el público demandante.</p> <p>La institución no cuenta con herramientas tecnológicas para el proceso de consultoría empresarial (softwares)</p> <p>Enfoque de consultoría en la maestría de mercadeo es débil.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES(O)</p> <p>Alianzas estratégicas con otras IES o entidades para la prestación de servicios empresariales.</p> <p>Egresados laborando en la mediana y grande empresa de la ciudad que facilitan el acceso a estas.</p> <p>Creación de unidad estratégica de negocio para ofrecer el servicio de consultoría (Spin-off).</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>Articular el CIP, CEP y el Consultorio empresarial a través de una oferta de servicio integral que permita llevar a cabo las rutas de solución propuestas por el consultorio, capitalizando las metodologías, buenas prácticas y trayectoria de estos Centros.</p> <p>Desarrollar mesas de trabajo con los egresados y docentes de cátedra que se encuentran laborando en la mediana y grande empresa con el objetivo de identificar las necesidades reales de estas empresas para establecer las líneas de intervención desde la consultoría empresarial.</p> <p>Establecer alianzas con consultorios empresariales externos, privados reconocidos en el mercado que fortalezcan la credibilidad y el good will del consultorio empresarial de Esumer.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>Crear el consultorio empresarial como una Unidad Estratégica de Negocios autónoma.</p> <p>Fortalecer el enfoque-énfasis de consultoría que tienen las maestrías para perfilar a los egresados como potenciales integrantes del consultorio institucional.</p> <p>Asignar los recursos requeridos por el consultorio empresarial (infraestructura, software, talento humano) para garantizar su funcionamiento.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS(A)</p> <p>Gratuidad del servicio por parte de entidades estatales y por parte de IES desde su proceso de Proyección social.</p> <p>Número de personas naturales y jurídicas que ofrecen el servicio de consultoría en la ciudad.</p> <p>IES reconocidas en el medio desarrollando proyectos colaborativos con las empresas y fortaleciendo relaciones a través de sus procesos misionales.</p> <p>Desconocimiento de la temática en mercadeo demandada por el público objetivo.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>Ofrecer un servicio de consultoría gratuito dirigido a la micro y pequeña empresa, vinculando estudiantes de pregrado y de maestrías a través de sus proyectos de grado.</p> <p>Desarrollar alianzas con agencias de publicidad reconocidas en el medio que ofrecen servicios de investigación con el fin de fortalecer dicha línea e intervenir a las medianas y grandes empresas en desarrollo de nuevos productos, diseño de marca, investigación de mercados, perfil del consumidor entre otras.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>Promover la constitución de un Comité Universidad-Empresa-Estado con el fin de responder a las necesidades reales que presenta la empresa en la línea económico-administrativa.</p>

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Análisis entrevistas en profundidad

Inicialmente, se realizó la agrupación de las respuestas suministradas por los participantes en las categorías definidas previamente, permitiendo establecer relaciones conceptuales que posteriormente fueron analizadas tomando como herramienta 4 variables psicográficas (Percepción, Aprendizaje, Motivación y Actitud).

7.3.1. Agrupación por categorías:

Grupo 1: Directores del área de mercadeo y/o comercial de medianas y grandes empresas de Medellín

Tabla 6: Categorización de las entrevistas

C L Ú S T E R E N E R G I A	Pertinencia de los consultorios empresariales	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados
	<p>Hay mucha oferta en la ciudad de consultoría, gente que ha sido tradicionalmente consultores, otros que lo hacen sin que sea su propósito principal, sino que tiene un nombre como empresarios o en cualquier área del conocimiento entonces, se les invita por parte de las instituciones del ecosistema a hacer parte de su pool de consultores y aunque no ganan demasiado porque a veces no son bien remunerados, se les da una visibilidad en el medio.</p> <p>Nos gustaría que los consultores fueran más especializados en cada sector, sin embargo, hay temas en donde se requieren consultorías transversales.</p>	<p>Especialidad en el sector</p> <p>Perfil profesional de los consultores</p> <p>El conocimiento y la experiencia</p> <p>La especialización y la operatividad que implica el proyecto o tema a desarrollar finalmente son variables decisorias.</p>	<p>Hay algunas que deliberadamente dicen que no hacen consultoría porque no le van a competir a sus egresados, salvo en temas muy científicos que requieran de laboratorios, pero otras, al contrario, los integran en estos procesos y ofrecen sus servicios en unas temáticas muy especializadas.</p> <p>Nosotros de hecho hemos realizado algunos trabajos con Universidades y es claro que tienen la información y el personal para desarrollarlos, no obstante, hay ciertos temas en los que son especialistas y es ahí donde podrían concentrarse.</p>	<p>Los clústeres tienen una planeación y ahí se define qué proyectos se van a implementar, entonces salen requerimientos en consultoría al igual que los propuestos por los integrantes del clúster.</p>	<p>A la fecha nos ha ido bien con los servicios contratados, pero hay que hacer un trabajo previo de entender muy bien cuáles son las expectativas de los empresarios, el alcance y que el costo realmente sea razonable.</p> <p>Hay mucha variedad, hay consultores muy buenos, otros muy costosos, otros no agregan valor y no es fácil posicionarse en consultoría porque si eres costoso te sacan del mercado y si cobras poquito es sospechoso y el pricing (optimización de precios) es un arte, lograr el balance entre costo beneficio requiere experticia.</p>

	Pertinencia de los consultorios empresariales	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados
C L Ú S T E R T E X T I L	<p>El servicio de consultoría es un recurso muy bien aprovechado desde las empresas (hablo de la experiencia en Cámara de Comercio y la experiencia con el Clúster).</p> <p>Muy pertinente porque el clúster está conformado por varias empresas con dinámicas internas diferentes así pertenezcan al mismo sector, y se presentan temas que no pueden ser intervenidos desde el clúster, es decir, desde la generalidad; adicionalmente los temas que el clúster desarrolla también requieren de consultoría experta para que se logren los objetivos.</p>	<p>Trabajamos mucho con consultores extranjeros en el tema de clúster porque los europeos son un referente en la materia. El consultor extranjero es muy bien visto en este país.</p> <p>El consultor es la experiencia, nosotros en el 80% recurrimos a consultores con mucha experiencia en el sector.</p> <p>El prestigio, el conocimiento sobre el tema y sobre todo, la referenciación de casos exitosos que haya tenido el consultor a otros niveles.</p> <p>Los consultores que nos ofrecen sus servicios generalmente vienen respaldados por una firma consultora reconocida.</p>	<p>El aliado principal y natural de nosotros es la academia, creemos firmemente en los procesos de consultoría ofrecidos por la academia y la credibilidad la determina el conocimiento, el rigor de la información y la capacidad de investigación, la trayectoria y el acceso a bases de datos de conocimiento que no tienen los consultores particulares porque son bases de datos costosas y las universidades las usan para su actividad académica. Ese de pronto sería el bache de las consultorías de carácter académico, que por ser tan académico se alejan de la realidad empresarial. Se requiere que, en ese grupo de consultores de las instituciones educativas, haya alguien vinculado a la economía real.</p>	<p>Desde el clúster diría que es estratégico porque la función del clúster es buscar desarrollo, crecimiento, sinergia y beneficio del sector textil.</p>	<p>Yo creo que todos hemos padecido contrataciones de consultores que no se ha logrado porque venden muy bien el servicio, pero la consultoría se dilata en el tiempo, el marco del contrato no queda muy bien especificado, los logros no están muy bien determinados</p> <p>No es que el consultor sea malo, sino que quien lo contrata no define los lineamientos de qué, cuando, para cuándo y con quien necesitaba el proceso.</p>

	Pertinencia de los consultorios empresariales	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados
C L Ú S T E R T I C S	<p>En la medida que se tenga claridad sobre el objetivo del ejercicio de la consultoría, puede facilitar mucho el proceso de ejecución. Y en general, la experiencia particularmente en TIC, ha sido bastante positiva y pertinente. Definitivamente las consultorías pueden aportar mucho a los procesos empresariales.</p>	<p>El conocimiento que esas personas tienen en temas especializados</p> <p>La capacidad que tenga la empresa, generalmente se contrata porque no se tiene el conocimiento, porque no se tiene el recurso humano o el tiempo suficiente para dedicarle a realizar un trabajo de investigación</p> <p>Los niveles de contratación los define la empresa de acuerdo a la necesidad que tenga vs su capacidad financiera.</p>	<p>Muchas instituciones educativas están ofreciendo servicios de asesoría y consultoría, eso no es nuevo. Las Instituciones educativas tienen que evolucionar en varios aspectos, no pueden quedarse con un enfoque netamente académico.</p> <p>Yo diría que el tema de consultoría puede ir de la mano de la academia, es necesario saber cómo compete en el mercado.</p> <p>Lo veo bien, debería ser casi que una especie de rol natural de las universidades porque finalmente la consultoría está relacionada con la investigación. En la medida en que la universidad se abra hacia la industria eso favorece a todas las partes. La universidad debe fortalecer su componente académico con la investigación, siendo muy coherente con sus programas, es decir, asociada a la capacidad que tienen en sus docentes.</p>	<p>Indiscutiblemente es un tema estratégico porque como mencionaba anteriormente, se definen unos ejes centrales de interés para todo el colectivo empresarial y si no se cuenta con el conocimiento y los recursos necesarios para desarrollar esos ejes, entonces se consultan.</p>	<p>Hay proyectos que tienen un buen final, pero definitivamente para tener un buen resultado es muy importante que el contratante esté muy involucrado en el proceso, porque se requiere hacer seguimiento y auditoría permanente para ajustar en la marcha y no esperar hasta los resultados finales porque puedo llevarme sorpresas.</p>

	Relación Educación-Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer-Mercadeo
GRUPO EXITO	La relación que hemos tenido nosotros con la universidad, la vemos más desde la oportunidad de formación que desde las consultorías. El grupo éxito trabaja muy de la mano con Eafit y con el Sena para la formación de sus empleados.	El solo hecho de contratar con ellos ya nos da la respuesta. Son pertinentes porque el ritmo del mercado es muy rápido y en ocasiones la perspectiva puede alterarse por esa misma situación entonces, consultar un experto ayuda a enfocarse, contemplar opciones o simplemente asumir una actitud prudente en el mercado y evaluar las estrategias que se están implementando en el momento.	La que me ofrezca mejores condiciones, tenga buen reconocimiento y obviamente pueda obtener lo que estoy esperando. Experiencia en el tema a contratar y resultados. Una mezcla entre costo, beneficio y calidad. Pesa más cuando se tiene que salir al tablero ante los accionistas, decir que estamos haciendo una consulta con Boston Consulting Group, con Mckinsey que si decimos que hay una consultoría con Esumer o Eafit la universidad. La consultoría extranjera tiene un peso más fuerte.	Yo creo que las universidades tienen el potencial y tienen las personas de investigación, las personas académicas muy buenas en cada uno de los temas y podrían tener obviamente mucha experiencia. Pues a mí me dicen que una firma me va a dar una consultoría pues yo creo que quedo tranquilo, lo que pasa es que no sabía que las universidades lo ofrecieran.	Es más estratégico porque lo táctico y operativo se resuelve normalmente con las capacidades internas. Cuando se contratan consultores es porque hay necesidad de analizar profundamente un tema o proceso y es neurálgico para la organización.	Muy buenas, son personas muy expertas, cumplen las expectativas y se obtienen los objetivos por los que se contrataron inicialmente.	La verdad no conozco mucho a Esumer, sé que es una institución no sé si dedicada a tecnologías, no sé, no la conozco mucho.

	Relación Educación-Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer-Mercadeo
CIJEANS	La relación con la academia ha sido muy poca por la formación que tienen los directivos o líderes de procesos, no hemos tenido necesidad de buscar apoyo con Instituciones de Educación Superior a menos que sean para prácticas en producción.	Se resume en el dicho popular “yo no sé hacer empanadas, pero sí se quien las hace muy ricas” es decir, no necesariamente las conocemos todas, pero es importante buscar quien sí lo sepa hacer, ahora, no se necesita consultoría para todo y es fundamental tenerlo presente.	Desconocimiento o inquietudes frente a los procedimientos normativos en una negociación con países extranjeros porque las condiciones son diferentes y se pueden cometer errores muy fácilmente. Yo creo que se resume en poder conseguir lo que estoy buscando, que efectivamente conozca del tema, que tenga experiencia, reconocimiento, relaciones en el medio y todos esos factores sean demostrables.	Las IES pueden estar muy viciadas porque se quedan en la teoría y el mundo de los negocios no es teoría. Creo que la academia tiene las herramientas, claro que sí y creo también que las alianzas que se pueden desarrollar con universidades extranjeras pueden ofrecer un portafolio más amplio y oportuno. Pero también podrían ser alianzas con empresas o firmas consultoras reconocidas.	Digamos que nosotros tenemos unas líneas estratégicas hacia donde apunta la empresa, pero la naturaleza del negocio genera cambios sobre todo en el tema cambiario ya que Comercio exterior tiene muchas arandelas y toca buscar apoyos muy específicos, muy puntuales.	Algunos muy buenos, otros de pronto se han quedado cortos en el alcance de lo que se necesita, muchas veces no es el adecuado, no van más allá, quisieran quedarse o dilatar el servicio para obtener más dinero. Pero en términos generales los resultados han sido buenos.	U de M; Esumer, UPB, EIA: son muy tradicionales y con bastantes pergaminos, creo que son universidades con mucha capacidad para ofrecer soluciones en materia de formación y capacitación del personal de la empresa.

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer-Mercadeo
SCHINDLER ANDINO	<p>Me parece lo máximo establecer esa relación universidad-empresa, sin embargo, los proyectos que se han desarrollado a través del comité CUEE han sido más de desarrollo de producto e investigación. Actualmente, estamos desarrollando un proyecto con una empresa en el tema de desarrollo de ambientes y en esto nos apoya TECNOVA quien se encarga de contactar a la universidad o empresa que esté en capacidad de desarrollar el proyecto y de esta manera se genera un beneficio para ambas partes (universidad-empresa).</p>	<p>Para las empresas representa una oportunidad de encontrar respuesta o solución ante un problema que al interior no se pueda o no se sepa resolver. Siempre hay expertos que aportan una visión diferente al problema y hallan la solución. La consultoría siempre ha existido y es un apoyo para la alta dirección en la toma de decisiones estratégicas, es decir, siempre que se deban tomar decisiones que comprometan la estrategia de la empresa, debe consultarse con expertos además de consultar con las juntas directivas de la empresa misma.</p>	<p>El respaldo, cobertura e idoneidad que tenga la empresa; nosotros somos una multinacional y buscamos que nuestros proveedores puedan ofrecernos garantía de sus servicios.</p> <p>Aquí en Medellín han sido consultorías más locales, pero a nivel nacional, la compañía ha contratado con firmas internacionales como Atrevia, Mckinsey, Booz-Allen & Hamilton y recuerdo a Deloitte & Touche. Esas empresas son muy reconocidas y antiguas en el mercado y son especialistas en consultoría.</p>	<p>Yo creo que tienen posibilidades, no sé que tan actualizadas en tecnología puedan estar sobre todo para empresas como la nuestra que depende totalmente de esta variable.</p> <p>Pienso que sería interesante que la universidad se especializara en consultoría porque al fin de cuentas, es generadora de conocimiento y lo que buscamos cuando contratamos a un consultor, es su conocimiento.</p>	<p>Surgen, producto de las actividades cotidianas.</p>	<p>Los resultados han sido favorables, a través de ellas hemos logrado implementar nuevos sistemas operacionales y hemos solucionado situaciones puntuales del negocio, que finalmente es lo que se espera de dicho servicio.</p> <p>En gran medida, el éxito de las consultorías está en una buena definición del problema.</p>	<p>Esumer: No la conozco muy bien, pienso como en una universidad que apalanca a todos los estratos sociales, que ayuda a los que no tienen dinero para estudiar en la Escuela o en la Eafit pues que también tengan la oportunidad de sobresalir.</p>

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer-Mercadeo
COLANTA	<p>Desde mi competencia en mercadeo; la relación academia-empresa es totalmente necesaria. En la empresa surgen los conocimientos que la academia imparte y en la academia se imparten los conocimientos que la empresa necesita, es un círculo virtuoso. La academia genera conocimiento que luego lleva a la práctica, pero sin la praxis la teoría no tendría valor; hay que aplicar lo que se teoriza</p>	<p>Considero que es un servicio externo al que se acude cuando se tienen inquietudes en la ejecución de un proyecto, durante una toma de decisión importante para la organización, cuando los resultados de gestión no son los esperados o cuando se presenta una situación inesperada en el mercado que requiere ser analizada con expertos.</p>	<p>Las necesidades que hallan vigentes en ese instante.</p> <p>La pertinencia por la situación, problemática u oportunidad de mejora.</p>	<p>Los docentes están constantemente más metidos en el tema del conocimiento, las teorías, renovando estos temas mientras a veces los empresarios se alejan un poquito por estar metidos en el negocio. Entonces ese encuentro constante me parece que es enriquecedor para ambos. A mí me parece una cosa muy positiva que las IES, ofrezcan esos servicios.</p>	<p>La contratación de la consultoría es estratégica, aquí en la cooperativa ese tipo de decisiones se toman desde el Consejo de administración donde se verifica que efectivamente tenga un peso preponderante en los objetivos de la empresa.</p>	<p>De todo se aprende, algunas tienen más efectividad al momento de la aplicación que otras, pero siempre se aprende y al final es lo que una consultoría busca. Con las que no se logra efecto sobre el trazado inicial, de pronto van surgiendo cosas que no habíamos visto y hombre, le hacen caer en cuenta a uno de cosas entonces, también son beneficiosas. Yo creo que todo aporta positivamente al conocimiento.</p>	<p>Esumer: Es una universidad muy práctica y lo sé porque aquí trabajan muchos egresados de allí.</p>

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer- Mercadeo
GENERAL MOTORS	La universidad es una incubadora de genios, de ahí nacen los profesionales y sería un apoyo al talento local porque hacer y gestionar empresa no es fácil y que las empresas puedan contar con practicantes o contratar a las universidades para ciertos procesos, posibilita que se abran puertas en esas empresas para los mismos estudiantes.	Hace 43 años que es el tiempo que lleva la empresa, no se hablaba de consultoría como se hace hoy, pero con los cambios permanentes que tiene el mercado, las oportunidades de negocio cambian y los empresarios no manejamos toda la información ni sabemos cómo adaptamos a dichos cambios la mayoría de las veces y estos consultores pueden ayudar bastante en ese proceso.	El estilo de contratación (la compañía extranjera con la que se contrata cobra solamente si efectivamente hay resultados) y no encontramos a nivel nacional una firma que hiciera eso. Adicionalmente, permite realizar auditoría al proceso. La problemática por la que se consulta, porque cuando se tiene un problema identificado y no se logra resolver rápido, se busca un experto en el tema para no sesgar la posible solución.	Se supone que tenemos buenos docentes, que tenemos buenas universidades, que hay una estructura física y de personal utilizada allá en la universidad que incluso puede ser mejor que la de una firma consultora. Creo que tienen credibilidad y pueden hacerlo muy bien.	En la mayoría de los casos ha sido porque se requieren en el momento sin embargo la empresa realiza una planeación general en la que se incluyen estos servicios como inversiones de mediano plazo y son muy estratégicas, por ejemplo, rediseño de procesos, apertura de nuevos puntos de venta, representación de marca etc.	En la medida en que se cumplen las expectativas, los resultados siempre serán buenos y en ese sentido, hemos obtenido muy buenos resultados.	Esumer: Facilidad de estudio, tienen buen nombre en mercadeo.

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer- Mercadeo
COLDEPLAST	Por la experiencia que hemos tenido y uno lo escucha en los comentarios de pasillo o en reuniones cuando no se dan los resultados, que todavía hay una brecha muy grande entre la teoría y la práctica.	Creo que es un servicio que se brinda con el objetivo de responder a inquietudes que se le presentan a la empresa y no tiene la respuesta de un experto. También pueden ser acompañamientos para aprender o implementar mejores prácticas en algunos procesos. Desde ese punto de vista, son muy adecuados para la empresa.	Lo que mencionaba anteriormente, una inquietud frente a un tema y la necesidad de resolverla con un experto o la búsqueda de mejorar procesos existentes a través del acompañamiento de esos expertos.	La universidad tendría ventaja porque tienen el respaldo, profesores que enseñan el tema, pero necesita que ellos tengan experiencia en el sector empresarial y ese sería el respaldo. Empezar por hacer pilotos, mejor dicho, casi que es, venga realicemos un proyecto y la negociación sería diferente porque se requiere es que aparezca en la hoja de vida y de esta forma nos ayudaríamos ambas partes. Si ese servicio de consultoría lo ofrece la universidad, pero lo ejecutan estudiantes, creería que está más orientado a la pyme.	Desde mi punto de vista, se consulta por situaciones coyunturales y porque se tiene definido en el plan de desarrollo de la compañía, en muchas ocasiones esas situaciones coyunturales repercuten en la estrategia de la empresa.	Le voy a hablar desde la técnica: No hemos sido exitosos con los proyectos técnicos que hemos desarrollado, o sea, no hemos logrado volver tangible un proyecto desarrollado en la industria por tema de barreras económicas o porque la tecnología es muy costosa.	Esumer: Lo recuerdo por comercio internacional

	Relación Educación-Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer-Mercadeo
P O S T O N	<p>La relación actual de las empresas y las universidades es muy fría, está muy alejada de la realidad empresarial. Percibo que seguimos todavía con esa base dañina de que en la práctica es donde se conoce y se entiende que fue lo que se estudió.</p> <p>A muchos procesos de la empresa ingresan chicos egresados de la universidad con falencias incluso conceptuales a adquirirlas aquí en la empresa y eso denota que a la universidad le falta mayor conexión con la empresa.</p>	<p>Mi concepto está basado en el presupuesto asignado para ese tipo de servicios me explico, dependiendo del presupuesto, se contrata con consultores o proveedores más grandes del país incluso internacionales y el resultado es proporcional. Cuando he tenido la posibilidad de trabajar con compañías consultoras de menos presupuesto se ve bastante improvisación en la ejecución y se ve mucho escampadero de profesionales que tienen un mal momento y deciden independizarse como consultores, tienen un buen cuento que lo venden en la compañía, pero luego ve que no van a superar las expectativas que normalmente las empresas tienen y no van a resolver los problemas que las empresas tienen. Hemos pasado por varias etapas y ahora podemos comparar con algunas de las compañías con las que trabajamos acá que son de alto nivel.</p>	<p>Normalmente se busca que sean compañías ya suficientemente estables y con experiencia en el sector que estamos buscando, en lo posible que no trabajen con competidores directos por que la información que nos va entregar es información altamente estratégica.</p> <p>Otros motivadores son la metodología y precio que estas firmas ofrecen.</p>	<p>Hasta el momento no hemos contratado consultoría con la universidad y creo que el hecho de que no haya un único caso como referente difícilmente abre las puertas a los demás.</p> <p>Le creería dependiendo de la universidad y de lo que me ofrezca, que este en igualdad de condición a los otros.</p> <p>Si el servicio por ejemplo lo brindan utilizando a los equipos de pregrado creo que no, si es con todo el equipo administrativo y de docentes que su gran mayoría son personas con altas capacidades creo que perfectamente se podrían llegar a dar. Si es un negocio le creería si es una actividad académica no.</p>	<p>La consultoría siempre será estratégica, de lo contrario se resolvería con los equipos de trabajo internos. Lo táctico está orientado a asesorías y estas dos son bien diferentes. Consultoría hace referencia al análisis del problema y aporte de soluciones estratégicas sin involucrarse en la implementación. La Asesoría identifica situaciones de intervención y acompaña la implementación de actividades de mejora y en la mayoría de los casos, dirige a la empresa a la consultoría.</p>	<p>Buen nivel de satisfacción con las empresas contratadas y se debe a la estructura que estas tienen; estamos hablando de Mckinsey y Cía.; Prexus Pricing Consulting.</p>	<p>De Esumer no tengo conocimiento.</p>

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer- Mercadeo
A V I C O L A N A C I O N A L	<p>En general hay interés tanto de la academia como de la empresa por acercarse y por trabajar de forma coordinada y permanente, el tema es que normalmente esa relación se inspira en asuntos de largo plazo o en problemas profundos de las compañías y a veces la velocidad del día a día y los asuntos se vuelven urgentes y hacen que el proceso no fluya como deben ser, pero pienso que hay interés.</p> <p>Existe la posibilidad, existen los mecanismos, existe el interés de todos, pero que no fluye como debería fluir.</p>	<p>La consultoría es una transferencia de conocimiento porque el consultor provee su experticia, su perspectiva de la situación y la profundidad de su conocimiento, pero la empresa le aporta a la vez un caso y un escenario diferente para resolverlo. La pertinencia se le logra justo ahí, en esa transferencia de conocimiento.</p>	<p>Para muchas compañías es más atractivo ponerle la firma de una gran consultora internacional al proyecto ya que los proyectos no solo necesitan ser viables, sino que también tienen que venderse hacia adentro y cuando se venden al interior de la compañía, a una junta directiva, ayuda muchísimo la marca de la consultora.</p>	<p>Las universidades tienen las posibilidades de generar esos espacios, nosotros lo hacemos con frecuencia con varias universidades pero no es sencillo, se requiere que esto fluya mejor, se requiere un esfuerzo de la empresa por asignarle más tiempo, más recursos y más disponibilidad a sinergias con la academia y desde la institución, más acompañamiento y calidad de lo que se hace, porque a veces hemos percibido que hay muy buena intención pero a la hora de empezar el proyecto o lo que sea que se empiece, se entrega la situación a estudiantes pocos expertos, poco comprometidos y si a eso se le suma un profesor o un tutor que no está totalmente involucrado entonces termina siendo una pérdida de tiempo para ambas partes.</p>	<p>No son situaciones coyunturales, se busca una empresa o una institución o una firma consultora porque ya se tiene programado.</p> <p>Yo creo que cuando se buscan estas consultorías y estos espacios para atender temas que no son necesariamente estratégicos viene la frustración, porque se pierde el enfoque y la urgencia, pero si es estratégico hay unos seguimientos permanentes, objetivos claros, hay unas métricas y unas dinámicas de acompañamiento, entonces ahí sí funciona.</p>	<p>En términos generales han sido buenos los resultados, positivos y de mutuo beneficio.</p> <p>La Consultoría es un servicio para la empresa, pero el consultor se llena de experiencia, se lleva información valiosa de la empresa y su modo de operación, aportándole un conocimiento más sistémico respecto a empresas de ese mismo sector y que en otras intervenciones podrá aprovechar.</p>	<p>A Esumer lo relaciono con Comercio exterior.</p>

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer- Mercadeo
L E O N I S A	<p>La percepción real es distante, la verdad es que empresas de este tamaño por la naturaleza y por las experiencias que ha tenido realmente con trabajos que se hacen puntuales entre la universidad y la empresa son mínimos.</p> <p>La relación se suscribe al formalismo de tener unos practicantes muchas veces en cargos o ubicaciones dentro de los procesos que no tienen el impacto que uno esperaría de una universidad</p> <p>No existe una cohesión, se hacen intentos de lado y lado, de pronto uno participa en procesos en los que las mismas universidades quieren refinar sus perfiles para poder orientarse mejor a la empresa, pero no creo que haya una estrategia decidida de parte y parte donde a la universidad le interese venir a saber que le interesa al empresario y el empresario sea lo suficientemente abierto para eso.</p>	<p>Cuando se hace para temas específicos es muy valioso precisamente porque se hace una consultoría sobre un tema que la empresa quiere oxigenar o quiere otra perspectiva.</p>	<p>El respaldo, el reconocimiento de quien éste haciendo la consultoría, el buen nombre que se tenga. Esta es una empresa muy celosa en entregar la información y se mide mucho o se valora demasiado el profesionalismo y el manejo adecuado de la información.</p> <p>De hecho siento que parte de privilegiar a consultores del exterior tiene que ver con el acceso a la información de la empresa es decir, de mantener la reserva.</p>	<p>Para cosas muy específicas sí es competente. Por lo que conozco de la organización, el conocimiento de la academia es muy bajo por consiguiente no es normal que lo vean como una gran alternativa de solución. Por el tamaño de la empresa por la diversidad de la gente que tenemos aquí no es tan probable que digan tenemos un problema llámate a ver cómo nos solucionan eso en una universidad ni se imaginan siquiera eso, piensan es en resolverlo como se resolvió en Europa como se resolvió en Estados Unidos por eso pienso desde mi experiencia que la probabilidad es baja.</p>	<p>Han surgido necesidades puntuales que se procesan a través de la alta dirección. Generalmente son de carácter estratégico.</p>	<p>Han sido positivas, pero digamos que algunas no han sido tan productivas.</p> <p>Hemos tenido consultores internacionales como te digo en temas específicos que vienen y hacen un acompañamiento a un proceso un año o un año y medio y se logran los resultados importantes digamos que se satisface esas necesidades y hasta ahí llega, rápidamente sale del escenario y se aprende porque la empresa tiene una gran capacidad de aprendizaje.</p>	<p>Esumer para mí es una escuela de mercadeo respetable y que ha aportado mucho al desarrollo de la región y de toda esa dinámica organizacional, lógicamente con limitaciones de llegar a organizaciones de gran calado y eso obedece más a un tema de relacionamiento y de red y que tiene que ver con la asociación a esas marcas empresa como estas que creen que la solución está en Eafit entonces el tema por ejemplo de los practicantes los suscriben a Eafit sin necesariamente ser la salida teniendo mejores opciones pero se vuelve un tema de relación.</p>

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer- Mercadeo
G A M E C O	<p>Básicamente la relación ha sido con la U de A con los practicantes de ingeniería de producción para el tema de métodos de movimientos haciendo estudios de desperdicios de material y con los practicantes de Administración de negocios del Ceipa para apoyar el tema de negocios internacionales.</p> <p>A la universidad le ha faltado más porque yo no he recibido a la fecha una carta invitándome a participar de un proceso ni ofreciéndome algún servicio.</p>	<p>Creo que es importante la consultoría, pero nosotros como empresa nunca hemos contratado dicho servicio, no hemos tenido esa experiencia.</p> <p>Lo más cercano a eso ha sido con el ministerio de agricultura que ha brindado la posibilidad de conocer a otras compañías en ruedas de negocios o en ferias que ellos realizan.</p>	<p>Cuando hemos utilizado practicantes ha sido porque los mismos estudiantes se ofrecen no la universidad sino los estudiantes y buscamos el proceso donde pueda aportarnos su tiempo y su conocimiento.</p> <p>Con la consultoría me atrevería a decir que la motivación puede darse por el grado de relevancia del tema a consultar.</p>	<p>Considero que podría dar resultado que la universidad ingresara en el mercado de la consultoría pero tendrían que estudiar muy bien el público objetivo porque las pequeñas tienen muchas opciones con entidades que ofrecen estos servicios gratuitos o a bajos costos y las grandes tienen sus departamentos muy estructurados además, los profesores son de esas empresas.</p>	<p>Ambos enfoques; la consultoría aplica tanto para resolver situaciones estratégicas como tácticas y creería que una empresa consultora está en capacidad de diferenciar y orientar la consultoría de acuerdo a lo que la empresa requiera.</p>	<p>Desde la experiencia con las prácticas estudiantiles ha sido buena pero los practicantes muchas veces no llegan con el deseo de quedarse sino de cumplir con una materia así lo hagan muy bien y así uno los quiera retener.</p> <p>No tengo argumentos para hablar sobre servicios de consultoría.</p>	<p>Sé de Esumer porque tienen una sede en el centro comercial Premium plaza y ha sido innovador pero no tengo referencias de sus programas de formación ni empresarial.</p>

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer- Mercadeo
E M P R E S A S P Ú B L I C A S	<p>Las Instituciones educativas siempre han tenido que ver con el sector empresarial. Si analizamos los programas que estas ofrecen, podemos ver como se construyen, donde validan esa pertinencia, entonces, claro que están capacitadas para atender requerimientos de las empresas ahora, no sé si en la gran empresa, pero, en la pyme seguramente sería muy pertinente.</p>	<p>Los consultorios empresariales nacen a partir de la oportunidad de proveer orientación a los sistemas de gestión organizacionales y a eso se dedican; son un soporte para la empresa cuando se necesita una tercera opinión.</p>	<p>Experticia en un tema que la compañía está estudiando para diseñar nuevas líneas de servicio, que ya se está desarrollando o que ya está en el portafolio y se está ofreciendo pero su comportamiento no es el esperado o proyectado y la intervención de un experto sería la solución.</p>	<p>En consultoría: dependiendo del tema ¿por qué?, porque finalmente uno tiene en su cabeza que la consultoría hace referencia a esas empresas que tienen amplia presencia a nivel mundial y una como esta, que es multilatinas, requiere esas prácticas de esas grandes consultoras y presencia en otros mercados donde eventualmente tendríamos interés o que son donde estamos hoy, distinto a la academia que hoy esta digamos con una capilaridad no tan amplia.</p>	<p>El enfoque es estratégico y operativo porque desde la planeación de la compañía se trazan las líneas de trabajo para la vigencia de la planeación y ahí lógicamente hay que recurrir a validar investigaciones, estrategias e inquietudes frente a los proyectos que se vayan a ejecutar concernientes a dichas líneas de trabajo. Y el enfoque operativo es porque los negocios no se comportan igual todo el tiempo, siempre surgen situaciones que requieren intervención.</p>	<p>Muy buena, las consultorías contratadas a la fecha, durante los años que llevo en la compañía y de las que me he enterado y ocupado, han sido muy oportunas, trascendentales y eficientes en el tiempo y los recursos utilizados durante su desarrollo.</p>	<p>Esumer: Hmm...de pronto mercadeo</p>

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer- Mercadeo
C O M P A Ñ Í A D E G A L L E T A S N O E L	<p>Para nosotros esa relación es clave porque de la mano de la universidad adquirimos y desarrollamos capacidades que son fundamentales para poder lograr la sostenibilidad y competitividad de nuestro negocio en el tiempo. Básicamente nos articulamos con la universidad a través de nuestros procesos de investigación aplicada.</p> <p>Nosotros trabajamos con universidades nacionales y con universidades internacionales.</p> <p>A nivel nacional la última experiencia que hemos tenido ha sido con la universidad de los Andes y con la Universidad Pontificia Bolivariana, pero también hemos trabajado con Eafit, con la Universidad de Antioquia, con la Universidad Nacional entre otras.</p>	<p>Sí porque En casi todos los procesos de la compañía nosotros hemos recibido consultoría. Desde los procesos de manufactura que son como los procesos Core Bussines que tenemos, como también en los procesos de soporte: gestión humana, gestión financiera, en mercadeo y en las áreas de innovación y desarrollo y han sido procesos muy interesantes y vitales.</p>	<p>Nos motiva buscar consultores cuando nuestras capacidades internas no son pueden responder a una problemática específica que tengamos y porque es un tema estratégico. No buscamos consultoría para todo, no, sólo cuando se exceden nuestras capacidades internas y la solución es a otro nivel.</p> <p>También la idoneidad de la consultoría, la experiencia en el medio, que puedan demostrar resultados claros y que sean firmas ya funcionando.</p>	<p>La universidad sí aporta a ese desarrollo de capacidades pero tienen que trabajar la velocidad de respuesta porque a veces sentimos que la academia se queda un poco lenta en algunas cosas y nosotros desde el sector real necesitamos más velocidad para obtener respuestas y no me refiero solamente a velocidad en resultados, me refiero a trámites administrativos por ejemplo, firmar contratos firmar cláusulas, acordar la propiedad intelectual, una cantidad de esas cosas que se vuelven desgastantes y lentas.</p>	<p>Normalmente responde más a lo estratégico, ¿no quiere decir que por ser práctica común sea nuestra única opción y por qué digo que es una práctica común?, porque nosotros acabamos de cumplir 100 años en el mercado y si reviso el histórico de la compañía puedo documentar y evidenciar casos reales de consultoría que hemos tenido desde hace muchísimos años.</p>	<p>Hay de todo, desde cosas muy buenas como experiencias no tan agradables y provechosas con consultores a los que no recomendaríamos ni contrataríamos nuevamente.</p> <p>Para referir a un consultor primero se debe preguntar que necesita la empresa porque puede suceder que lo que a nosotros nos sirvió o nos pareció bueno no es lo que se ajusta a las necesidades de otras empresas porque sus estilos, cultura organizacional, sector económico son diferentes y todos los consultores no son especialistas en todos los sectores.</p>	<p>Hmm...tenemos una relación muy estrecha con Esumer, muy, muy, estrecha desde el área de logística.</p>

	Relación Educación-Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer-Mercadeo
H O T E L D A N N C A R L T O N	<p>Hemos tenido acercamiento, sobre todo, con las universidades que tienen carreras de Comunicación o de Administración hotelera y he dictado charlas y cátedra con base en las experiencias de la organización Dann</p> <p>Es productivo lo poco que se hace, pero creo que es muy pobre, las universidades no proponen.</p> <p>Siento que las Instituciones han perdido esa conectividad con la empresa.</p>	<p>No soy partidario del consultor que asesora 50 empresas, creo que viene tan saturado que termina haciendo lo mismo en todas y para nosotros no aplica por la forma como se administra el hotel.</p>	<p>Tengo conocimiento que las consultorías que se han contratado desde la cadena de hoteles han sido internacionales y buscan a los mejores del mundo y los más conocedores en hotelería y turismo.</p> <p>La motivación es ser la mejor cadena de hoteles, estar a la vanguardia en los estándares de las categorías que implica el servicio de hospedaje: gastronomía, personal altamente calificado y capacitado, salubridad, tecnologías de comunicación e información al servicio del cliente etc.</p>	<p>No, por lo que mencionaba, nosotros antes las apoyamos con charlas, pasantías y accesibilidad de sus estudiantes para práctica e incluso vinculación. Siento que hay muchos vacíos. Cuando hago entrevistas a recién egresados y les pregunto por procedimientos de la cotidianidad de la empresa, me doy cuenta de las falencias que tiene la universidad respecto a esas competencias y habilidades que nosotros como empresa necesitamos.</p>	<p>Cuando hemos tenido consultores o asesores es porque a nivel internacional se van a realizar cambios importantes y es la misma cadena que lo propone porque de lo contrario, se hace todo internamente.</p>	<p>Altamente satisfactorios pues, las decisiones tomadas a partir de consultorías desarrolladas han sido replicadas en todas las sedes de la cadena.</p>	<p>Esumer: Siento que es una institución que es buena por lo que comenta la gente que conozco, pero que le falta como proyección, siempre la he visto chiquita, pobrecita.</p> <p>La relación como institución universitaria pero no como institución de tecnología, tiene nombre, pero por los comentarios de la gente que dicen que aprendieron mucho allá y que en mercadeo son impresionantes.</p>

	Relación Educación-Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer-Mercadeo
H A C E B	<p>A nivel país la relación universidad-empresa es más bien escasa porque la investigación universitaria va por un lado y las realidades de la industria nacional van por otro muy distinto. La academia se dedica mucho a hacer investigaciones muy teóricas y no tan pragmáticas.</p> <p>Desconocen mucho nuestra realidad porque se basan en libros y estudios foráneos y no son capaces de aterrizarla a la realidad nacional.</p>	<p>Sí y hay dos grandes razones:</p> <p>1. Porque muchas veces las compañías tienen muchos dolores, pero falta credibilidad en el personal interno para solucionarlos.</p> <p>2. Porque pueden abrir la visión de los equipos o áreas de la empresa y mostrar otras maneras de hacer las cosas y expandan la visión.</p>	<p>El conocimiento porque no estamos para ensayo-error y no es tan importante el costo sino el gurú en el tema.</p> <p>La innovación y mantenernos a la vanguardia a nivel mundial.</p>	<p>En Colombia hay muy buenas universidades que, si se le meten al tema y desarrollan el conocimiento, claro que tienen la capacidad; lo que pasa es que hay algunas que se van ganando un nombre y una reputación y van demostrado con talento, con buenas prácticas que son buenas, pero, de entrada, las que no tengan nombre o que apenas estén iniciando le toca mostrar resultados.</p>	<p>La mayoría de las consultorías tienen que ver con temas coyunturales, para temas estructurales la compañía tiene su equipo de gerencia y se apoya en la planeación general de la compañía que se hace cada 5 años e incluso se va a empezar a hacer cada 3 años, pero, digamos que, de esa piedra angular por llamarlo de alguna manera, se despliega la estrategia de todos los procesos y si alguna área necesita alguna ayuda en un tema puntual, se buscan las ayudas que se requieran.</p>	<p>Muy buenos porque generalmente estamos buscando a los grandes expertos en los temas y no solamente los contratamos para que nos hagan un diagnóstico sino para que nos acompañen en la implementación.</p>	<p>Esumer: la asocio con el mundo de los negocios y mucho con comercio internacional porque es donde los he visto fuertes en el mercado.</p>

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios	Motivadores de demanda	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción con los servicios contratados	Relación Esumer- Mercadeo
T C C	<p>Nosotros hemos tenido algunos espacios con la academia para profundizar en proyectos de investigación. Hemos tenido espacios con universidades como Eafit y UPB donde hemos participado en proyectos puntuales, pero creo que nos falta mucho camino por recorrer en esa relación y creo que es demasiada información y demasiado conocimiento que hoy por hoy las empresas como nosotros que no somos tan grandes y estamos en ese proceso de crecimiento, de alguna manera hemos desaprovechado o no nos sabemos mover.</p>	<p>Mucha, nosotros de hecho contratamos consultoría todo el tiempo en áreas de investigación de mercados, satisfacción de clientes, comportamientos y hábitos de consumo, investigaciones micro y macro económicas.</p>	<p>Precisamente la posibilidad de tener una visión distinta y una visión más profunda a nivel teórico de lo que tenemos hoy o de lo que encontramos en la categoría, ir un poco más allá.</p>	<p>No conozco consultorios empresariales de IES, les estaría diciendo mentiras; pero si es para hacerlo con profesores y con personas que tienen experiencia y conocimiento sí serían pertinentes, pero si es para hacerlo con estudiantes no, porque me parece que son muy mediocres, no entienden el mundo empresarial, no entienden las necesidades, no comprenden la profundidad y el compromiso que uno necesita. Yo he recibido trabajos absolutamente mediocres y mal hechos.</p>	<p>Hay consultorías que están en planeación estratégica, que hacen parte de la mega y es necesario realizarlas para que se logren los objetivos, hay otras que son coyunturales. Por ejemplo, la medición de satisfacción de clientes, aliados y proveedores la hacemos cada año y es coyuntural, pero las investigaciones de mercado que hemos contratado con Ipsos, para Ecuador y Perú han sido puntualmente por estrategia que la compañía ha querido implementar y de hecho abrimos mercado en Ecuador, precisamente gracias a eso.</p>	<p>Las expectativas y los alcances se han cumplido totalmente cuando hemos trabajado con consultores.</p>	<p>Esumer: Mercadeo</p>

Grupo 2: Directores de los consultorios empresariales de las IES

	Relación Educación-Empresa	Pertinencia de los consultorios de las IES	Motivadores de oferta	Competencia de las IES	Consultorio como Extensión o UEN	Satisfacción de los clientes atendidos	Relación Esumer-Mercadeo
C O R P O R A C I O N U N I V E R S I T A R I A A M E R I C A N A	<p>Existe una brecha porque nuestra cultura ha llevado a que múltiples actores trabajemos de manera desarticulada. Hoy la academia, las organizaciones y el estado tenemos necesidades, recursos y capacidades para favorecer el desarrollo social sin embargo, en esa dinámica podemos destacar que cada vez hay una relación más cercana entre la empresa y la universidad, pero sigue existiendo una brecha de comunicación entre los servicios y la vocación social de las IES en el país y en particular de las necesidades de estas organizaciones, no hemos logrado proyectar de manera general como sociedad a academia como actor del desarrollo social y ahí es donde existe la brecha más grande y más significativa es decir, lograr que la sinergia vaya en la doble dirección que mencionaba anteriormente, donde podamos nutrir esos programas de formación, ese desarrollo a través de proyectos específicos, donde la empresa se vea beneficiada pero también se fortalezca el currículo, se fortalezcan los planes de estudio académicos.</p>	<p>La percepción frente a los servicios de consultoría va muy relacionada con el interés de la pequeña y mediana empresa, de sentir un acompañamiento de organizaciones distintas al Estado que puedan favorecer el desarrollo integral de las organizaciones. Y en distintos frentes donde sienten que es neurálgico su acompañamiento, hacemos una labor específica y un respaldo para que puedan sentir ese criterio de sostenibilidad de la mano de una institución de educación superior como la nuestra.</p>	<p>La misma normatividad del MEN y del CNA ha llevado a que las IES cada vez sean más proactivas en lo económico, en lo social y en lo productivo, y ahí es donde la institución entiende, desde hace aproximadamente cinco años, de que debe trabajar desde una perspectiva más entregada al desarrollo de la extensión y la proyección social y eso convocó a la institución a pensar en desarrollos específicos para la solución de problemas sociales y uno de esos problemas sociales tiene que ver con el impacto económico que genera variables tan definitivas como el desempleo o la alta mortalidad de las empresas en etapa temprana, en eso entendimos que desde nuestra naturaleza como institución educativa teníamos la posibilidad de acompañar a estas organizaciones y que eso reflejaba nuestra labor desde la proyección social que nos ha convocado el MEN entonces, nace por ese motivo y con la finalidad de acompañar a esas empresas en su etapa temprana y en la aceleración de sus modelos de negocios para poder obtener mejores resultados.</p>	<p>Yo lo definiría en dos palabras: credibilidad y confianza. Las IES tenemos la posibilidad de impulsar otro tipo de servicios diferentes a la formación, pero no es fácil en un mercado tan competido como el de la consultoría, tan competitivo como el de la formación de equipos de trabajo, que llegue una institución joven que tiene de pronto un reconocimiento en algunos sectores sociales pero que está llegando a colaborar en distintos aspectos de las organizaciones entonces, en gran sentido estamos trabajando es en generar esa credibilidad y esa confianza para que sean los empresarios los que nos reconozcan no solamente por la capacidad para formar seres humanos sino por nuestra capacidad para trabajar en procura de la productividad y la competitividad de las empresas.</p>	<p>Gran parte de los servicios que nosotros desarrollamos son de carácter gratuito y tienen que ver con el impacto social que generamos como organización.</p> <p>Por supuesto en distintos niveles y dependiendo de la empresa el alcance de la consultoría desarrollamos un portafolio de servicios y una propuesta en específico para esa empresa donde se defina el alcance y los recursos que se necesitan, algunos son subsidiados por nuestra propia institución y en otros casos son pagos por la empresa; no recibimos apoyo del Estado en ese sentido, son iniciativas de índole privado, propio y que responden a la proyección social.</p>	<p>Positiva, podría destacar en gran sentido que el recibimiento que nos da a nosotros la empresa responde con las expectativas que teníamos y eso quiere decir que no estamos equivocados en nuestros planteamientos como institución. La empresa siente que somos un aliado para el desarrollo de sus servicios, para el desarrollo de propuestas novedosas, de la innovación en sus procesos y nos han recibido bastante bien.</p>	<p>Esumer: Procesos Administrativos, lo asocio con el sector público porque lo veo trabajando mucho con las Administraciones de Municipales.</p>

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios de las IES	Motivadores de oferta	Competencia de las IES	Consultorio como Extensión o UEN	Satisfacción de los clientes atendidos	Relación Esumer-Mercadeo
U N I V E R S I D A D D E M E D E L L I N	<p>Muy distante porque el empresario tiene la percepción de los tiempos de ambas son diferentes, de que la academia no tiene las soluciones que realmente necesitan.</p> <p>Consideran que las personas que tienen maestría y doctorados se dedican a publicar y no conocen la realidad empresarial.</p> <p>Aunque ahora las IES están creando centros de innovación y Consultoría todavía falta que lleven esas propuestas a un producto o servicio palpable para que las empresas les crean.</p> <p>Los Comités Universidad-Empresa-Estado están haciendo una gran labor al acercar a la universidad con la empresa a través de procesos investigativos, creo que por ahí está la solución. En la asociatividad.</p>	<p>La consultoría lo que atiende son problemas reales y aquí trabajamos de la mano la consultoría con la formación porque las empresas lo necesitan así, es decir, que se les diseñe un paquete en el que se resuelvan inquietudes, pero también se capacite de acuerdo a esas necesidades, sí son pertinentes los consultorios de las IES, lo que pasa es que cada universidad debe buscar su nicho y</p>	<p>Parte de nuestro fundamento misional es ayudar a la solución de problemas sociales y económicos y obviamente el problema de las empresas es un problema que está en ese horizonte de la universidad.</p> <p>¿Entonces que nos motivó?, ver que contamos con un personal importante que se puede llevar a procesos de consultoría y también a cumplir con las funciones sustantivas: Docencia- Investigación - Extensión y transversalmente, la Internacionalización.</p> <p>Y la Extensión es crear portafolios de servicios para impactar empresas y comunidades.</p>	<p>Hay unos nichos muy importantes, obviamente la mediana y la grande empresa están casadas con las grandes firmas que ya tienen un Core y un nombre, que ya tienen un músculo y tienen una experiencia en el mercado.</p> <p>Diría que las universidades tenemos unos nichos muy identificados y tenemos el porcentaje de participación de la torta del mercado muy establecidos para donde podemos intervenir.</p> <p>Competir con las grandes multinacionales no creo porque la capacidad de respuesta que tiene una multinacional es mayor, sus sistemas de información en su propuesta de valor, a no ser una IES con mucha regionalización o haciendo uniones temporales.</p>	<p>La universidad tiene una unidad estratégica que se denomina CIAC – Centro Integral de Asesorías y Consultorías y depende de la vicerrectoría de extensión. Tiene un sistema de información y equipo de profesionales monitoreando las necesidades de las empresas.</p> <p>Adicionalmente, está esta unidad que depende de la Facultad de Ciencias económicas y Administrativas y se trabaja de forma integrada con extensión, no cuenta con asesores comerciales ni analistas profesionales al servicio de las empresas, pero busco los recursos que se requieran dependiendo de las propuestas que lleguen.</p> <p>Yo creo que todos los procesos de consultoría y de investigación deberían ser de extensión académica y ahí sí el discurso es diferente, porque se llevan esos problemas a procesos más tangibles.</p>	<p>Muy buena, de hecho, los consultores que tenemos no son académicos y es algo que nos dista de la industria. Todos los consultores son personas que han tenido bagaje en la empresa, con conocimientos y preparación académica pero con experticia en la industria.</p>	<p>Esumer: Cubrimiento de proyectos en la ciudad.</p>

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios de las IES	Motivadores de oferta	Competencia de las IES	Consultorio como Extensión o UEN	Satisfacción de los clientes atendidos	Relación Esumer- Mercadeo
U N I V E R S I D A D E A F I T	<p>Diría que es una relación productiva cuando se aprende a manejar tanto desde la academia como de la empresa, porque es poner al servicio de las empresas y del medio, capacidades para solucionar problemáticas de una manera más especializada, con conocimiento de avanzada, con fundamento académico y científico. Y para la academia, es la oportunidad de aprender y retroalimentar el conocimiento que ha ido construyendo, el acumulado, porque tienen posibilidad de trabajar con problemas reales.</p> <p>En la medida que sea beneficiosa para las dos partes es una relación bien importante.</p> <p>A veces no es fácil porque los ritmos de la academia son diferentes a los de la empresa, las dinámicas igualmente son diferentes. Siempre pueden surgir inconvenientes y problemáticas, pero creo que cada vez más tanto las empresas como las universidades estamos aprendiendo y nos hemos dado cuenta que como en cualquier proceso de negociación, tenemos que ceder un poco.</p>	<p>No sabría decir si es pertinente en todos los casos, pero sí sé es que tenemos que hacerla pertinente, por eso en la medida en que conozcamos más las necesidades reales del medio seremos pertinentes, lo que si se pertinente, es que la academia tiene la posibilidad de estar a la vanguardia en esos conocimientos y esa es la diferencia con la compañía de consultoría independiente: ellos normalmente tratan uno, dos, tres temas máximo, en cambio la universidad es capaz de tratar los temas que sean necesarios porque la universidad tiene la multidisciplinariedad en muchas áreas de conocimiento y como los docentes están aprendiendo y estudiando, esa es su función dentro de la universidad, entonces podemos presentar soluciones más de avanzada aunque el medio también necesita otras cosas y debemos aprender a leer el contexto, también hay que hacerle ver a las empresas que necesariamente lo que ellos creen necesitan no es y nosotros podemos generar nuevas oportunidades y metodologías que les hagan caer en cuenta de ello.</p>	<p>La situación de Eafit es particular porque es una universidad fundada por empresarios y ha mantenido una relación permanente con el medio entonces, siempre durante su historia la universidad ha trabajado con empresas y han existido unidades de consultoría no tan organizadas, tan dinámicas o tan proactivas como lo hacemos en la actualidad, pero siempre ha existido ese contacto.</p> <p>Digamos que, en esta última etapa, básicamente la motivación obedece a un cambio de la Misión de la universidad donde la universidad dice y es clara en que no solo va a enseñar, sino que también va a investigar y a realizar transferencia de conocimiento entonces, es ahí cuando la universidad cambia su misión al concepto de universidad de tercera generación, esos temas de consultoría toman otra dimensión más especial.</p>	<p>Yo creo que sí, creo que todas las universidades tienen la capacidad de hacerlo obviamente, tienen que desarrollar unas capacidades y unas competencias para poderlo hacer.</p> <p>Creo que tiene la oportunidad de hacerlo desde los dos modelos: Como extensión y como unidad estratégica de negocios, aunque depende mucho de la cultura de cada universidad. Nosotros en realidad somos una unidad de negocios de la universidad, pero está comprendida dentro de las actividades de extensión de la universidad.</p>	<p>La Universidad anteriormente tenía el CICE que era el Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo ahora denominado Innovación EAFIT.</p> <p>Creo que los dos modelos existen, creo que depende mucho de la cultura de cada universidad. Nosotros en realidad somos una unidad de negocios de la universidad, pero está comprendida dentro de las actividades de extensión de la universidad.</p>	<p>En general ha sido muy positivo, tenemos un programa de calidad y al final de todos nuestros proyectos hacemos evaluaciones de satisfacción y en general son muy buenas, se cumple satisfactoriamente y las empresas y las entidades públicas a las que intervenimos reconocen el valor agregado al trabajar con nosotros. Porque básicamente la consultoría que ofrecen las instituciones no debe ser la consultoría tradicional por lo menos ese es nuestro enfoque, para nosotros nuestra competencia no son firmas de consultoría, son otras IES que ofrecen servicios de consultoría, porque la consultoría de la universidad es bastante diferente a la de las empresas, nosotros tenemos que generar un valor diferente y la razón principal es la integralidad y la multidisciplinariedad.</p>	<p>Esumer: Comercio Exterior</p>

	Relación Educación-Empresa	Pertinencia de los consultorios de las IES	Motivadores de oferta	Competencia de las IES	Consultorio como Extensión o UEN	Satisfacción de los clientes atendidos	Relación Esumer-Mercadeo
U P B	<p>Siempre ha habido un llamado a todas las instituciones educativas a poder cerrar esas brechas que hay entre Universidad-Empresa y cuando visitamos o tenemos relación con los empresarios, siempre está en el común que las universidades no entregamos profesionales de acuerdo a lo que necesitan las empresas entonces, siempre hay un back que no se ha podido cerrar lo suficiente para poderle entregar al mundo empresarial, el perfil o las personas con las habilidades y competencias suficientes para que el empresario diga, este es un buen profesional o esto es lo que yo estaba buscando.</p>	<p>Si lo miramos desde el punto de vista académico, deberían ser los más pertinentes porque las llamadas a desarrollar un conocimiento estructurado son las universidades, pero lamentablemente se ha generalizado el conocimiento por el acceso que hoy hay a él, entonces son muchas las empresas y personas que ofrecen soluciones desde sus conocimientos y es válido.</p>	<p>Normalmente tienen un problema de investigación y buscan en la academia esos investigadores o grupos de investigación que puedan solucionar el problema.</p> <p>Creería que se trata más de una mirada integral donde varios expertos en diferentes áreas del conocimiento les pueden aportar en la solución del problema.</p>	<p>Sí, hay soluciones que la empresa no posee y las universidades pueden ofrecerlas por la interdisciplinariedad e integralidad que maneja.</p>	<p>La Consultoría es un ciclo de producto, es decir, la universidad tiene unas capacidades para ofrecer y dar soluciones, pero si digamos que hay una gran oportunidad, que hay potencial en el mercado para impactar una región o un sector específico, podría pensarse en unidades estratégicas de negocio-UEN pero en la medida que sean pocas, se continuará manejando como lo hemos hecho a través de los egresados.</p>	<p>Generalmente la universidad tiene muy buena imagen de rigurosidad académica y nos caracterizamos por calidad de nuestros estudiantes. Realmente los resultados han sido muy positivos y la percepción de los empresarios es que somos muy juiciosos, estrictos y dedicados. Tenemos una marca de alta calidad.</p>	<p>Esumer: La veo muy enfocada en el área empresarial</p>

Grupo 3: Empresas de consultoría empresarial- persona natural y jurídica

	Relación Educación- Empresa	Pertinencia de los consultorios de las IES	Motivadores de oferta	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción de los clientes atendidos	Relación Esumer- Mercadeo
J O S É L U I S A R E O S A	Ha sido buena, he sido docente universitario con la Universidad de Medellín y a través de ella se han generado varios encuentros con empresarios, con la universidad san Buenaventura igualmente y considero que la empresa confía bastante en la academia, sin embargo, encuentran más experticia en consultores cuando se trata de situaciones por resolver. Porque hay más recorrido.	En mi caso, intervengo temas de competencias organizacionales, plan de mercadeo, modelos de ventas, modelos de servicios y procesos, servicio al cliente y esas temáticas están perfiladas para la mediana y grande empresa; puedo decir que la consultoría es supremamente pertinente.	La motivación es muy personal. Desde muy temprano sufrí desencanto del mundo corporativo y busqué en la línea de consultoría inspirado en otros consultores colegas. La Motivación de la oferta es porque mi formación me ha permitido desenvolverme en esas áreas y afortunadamente la demanda ha permitido sostenerme y profundizar la línea..	Si por supuesto, si hablamos de Eafit, de la Universidad de Medellín que son reconocidas y que generan confianza sí. En otras áreas o de otras universidades no tengo mucho conocimiento de cómo operan a nivel empresarial. Sin embargo, puedo decir que hay en Medellín algunas que están haciendo bien la tarea como el Ceipa, que la escucho nombrar mucho en las empresas que visito, esto dice bastante de las IES porque no se están quedando en sus campus, sino que están buscando alternativas y explorando nuevos negocios.	Tiene todos los enfoques. En este momento estoy desarrollando varias consultorías y podría decir que hay enfoque estratégico y táctico, en el tema operativo aun no me he involucrado porque no es de dominio personal, ahí no he avanzado. Desde muy experiencia, la mediana y grande empresa demandan más consultoría estratégica y menos táctica.	Es enorme, muy grande, yo llevo más de 18 años de experiencia en este negocio y he tenido calificaciones muy altas, con niveles de satisfacción muy altos; tanto es así que la mayor parte del tiempo he cerrado contrataciones porque me han referido.	Esumer: Negocios internacionales. Es una universidad con proyectos de crecimiento.

	Relación Educación-Empresa	Pertinencia de los consultorios de las IES	Motivadores de oferta	Competencia de las IES	Enfoque estratégico o táctico	Satisfacción de los clientes atendidos	Relación Esumer-Mercadeo
N I E L S E N	<p>Nielsen es un referente en términos de investigación de mercados cuantitativa y fue la que creo el término de participación de mercados, aparecemos en libros de mercadeo y eso ha hecho que nos inviten a participar como docentes de cátedra en las universidades y que se construya una relación.</p> <p>Es muy importante para nosotros esa relación, incluso tenemos un programa de acercamiento a la academia, es reciente y se ha implementado más en Bogotá que en las demás ciudades del país y consiste en participar en charlas y talleres para los estudiantes de carreras administrativas y en las que manejan investigaciones de mercados.</p> <p>Sin embargo, creo que todavía falta muchísimo; desde la empresa y desde las universidades nos hemos remitido a ser muy cortoplacistas en cuanto a llevar a cabo iniciativas que suplan necesidades puntuales, pero no en un programa de largo plazo que permita tener una relación estable, sostenible y que genere valor para ambas partes.</p>	<p>Nielsen es una compañía de investigación de mercados sin embargo ofrecemos soluciones que le permiten a los clientes, tanto desde el comercio minorista como el de la industria, tomar decisiones de mercado que le permitan incrementar sus ventas.</p> <p>Soluciones continuas y estudios indicados por ejemplo, participación de las empresas en el segmento de mercado al que pertenecen, georreferenciaciones de punto de venta, estadísticas de crecimiento del mercado entre otras y las empresas que nos contratan han salido muy beneficiadas con esos estudios y aportes que les hacemos lo se que traduce en alta pertinencia.</p>	<p>Sin lugar a dudas, el nombre y el prestigio que tiene la empresa y diría que otro aspecto muy importante es el nivel de especialización del tema que requieren las empresas que nos buscan y nos contratan repetidamente, porque tenemos muchas fuentes de información de diferentes tipos que en la integración se hace muy valiosa para los clientes.</p>	<p>Nunca hemos desarrollado investigaciones de mercado o consultorías conjuntamente con la academia porque contamos con departamentos de estadística e infraestructura bastante robusta para las soluciones que tenemos que diseñar e incluso muchos de los procesos ni siquiera se hacen en Colombia, se ejecutan y se direccionan en Colombia, pero se diseñan en otros países.</p> <p>Tampoco en los procesos con los clientes nos hemos encontrado a las universidades directamente, sin embargo, seguramente lo harán porque en estudios cualitativos y cuantitativos pueden perfectamente ofrecer sus servicios y ser fuertes.</p> <p>No sé que equipos o centros de investigación tengan en las universidades entonces no podría asegurar que capacidad tengan para ofrecer estos tipos de servicios.</p>	<p>Cuando las empresas contratan investigaciones de mercados es porque lo que necesitan conocer es estratégico para sus negocios de lo contrario, lo resolverían o averiguarían por otros medios. En esa medida, el enfoque de la consultoría que ofrecemos es totalmente estratégico.</p>	<p>Todo varía, hay clientes a los que les interesa mucho la información que Nielsen les provee y permiten que los acompañemos en la implementación de las soluciones que les damos. Esos clientes quedan muy satisfechos porque obtienen un servicio integral.</p> <p>Hay otros en cambio, que obtienen lo que contratan, pero son muy cerrados con sus procesos internos y no permiten que se les acompañe en la implementación entonces su nivel de satisfacción es buena, pero podría ser mejor porque nuestro valor agregado está en ese acompañamiento, le apostamos más a esas empresas que lo permiten.</p> <p>Cabe destacar que los niveles de satisfacción del servicio de los clientes que atendemos en Medellín, son los más altos de Latinoamérica.</p>	<p>Esumer: Mercadeo</p>

Fuente: Elaboración propia

7.3.2. Análisis por variables psicográficas

La entrevista en profundidad no solo arrojó juicios de valor, sino que también, permitió a través de la observación, hacer lectura del lenguaje corporal, tono del discurso, estados de ánimo de los entrevistados, complementando la información suministrada a cerca de la percepción de los servicios de consultoría empresarial.

Las categorías de agrupación de respuestas asignadas a las entrevistas en profundidad, permitieron establecer relaciones conceptuales basadas en las siguientes variables psicográficas:

PERCEPCIÓN: “Proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo” (Schiffman & Kamuk, 2010, p.157).

Los entrevistados asocian la relación universidad-empresa con los proyectos de investigación que se desarrollan al interior de las empresas y en los cuales participan estudiantes y docentes; con las prácticas estudiantiles y con los programas de formación o educación continua que ofrecen dichas instituciones, pero señalan que a las universidades les falta más acercamiento al contexto empresarial porque esos procesos de intervención o acercamiento, son en su mayoría, contratados o buscados por la misma empresa pero no como resultado de un acompañamiento permanente en los procesos organizaciones donde surgen las inquietudes y requerimientos reales de la empresa en materia de conocimientos que constituyen el insumo para el diseño de contenidos temáticos de los programas que ofrece la universidad.

La mayoría de los entrevistados perciben los consultorios empresariales como una oportunidad en la solución de problemas internos de las organizaciones, por consiguiente, su enfoque es adecuado y favorecedor. No obstante, su efectividad depende del nivel de especialización en las temáticas ofertadas, de la capacidad técnica para atender los requerimientos de la empresa, es decir, que cuente con personal suficiente e idóneo, con una acertada

metodología, herramientas tecnológicas al servicio del proceso consultivo y un especial conocimiento del mercado. (Políticas, regulaciones, actores involucrados).

Factores como trayectoria en el mercado, posicionamiento y resultados demostrables, les genera credibilidad, sensación de respaldo y seriedad ante una firma o servicio de consultoría a contratar.

Respecto a las IES la percepción igualmente es positiva, al considerar que éstas están en capacidad de brindar el servicio por la información, el conocimiento que poseen y el cuerpo docente, sin embargo, deben cerrar la brecha existente entre la teoría y la práctica que les resta puntos frente a las firmas consultoras existentes en el mercado que, por su especialidad, son más contundentes.

Sólo 4 de los entrevistados relacionaron a Esumer con mercadeo, los demás hicieron mención de otras áreas del saber cómo Comercio Internacional y prospectiva.

Asocian a los estudiantes como los ejecutores del proceso y esto no les genera credibilidad por la inexperiencia y desconocimiento que tienen de la realidad empresarial.

APRENDIZAJE: “Es un cambio relativamente permanente en la conducta, que proviene de la experiencia. No es necesario que el aprendizaje se experimente de forma directa; también podemos aprender al observar sucesos que afectan a los demás” (Solomon, 2013, p.83).

Las intervenciones de las IES en las empresas donde han desarrollado investigaciones o programas de formación empresarial, han tenido resultados satisfactorios porque han contado con la orientación de un tutor o docente con conocimiento profundo en el área intervenida y un

funcionario de la empresa acompañando el proceso ya que los estudiantes han demostrado que les falta experticia, empoderamiento y en algunas ocasiones compromiso.

Los consultores les proporcionan soluciones tanto tácticas como estratégicas, adicionalmente, consideran que la visión de un consultor externo elimina el sesgo que puedan tener al interior de la empresa y proporciona confianza en la toma de decisiones.

Algunos directores expresaron que la consultoría estratégica es más fácil lograrla con firmas extranjeras porque el grado de especialidad del negocio no lo tienen las firmas nacionales, debido al sector económico al que pertenece la empresa.

Las experiencias compartidas por pares, clientes o proveedores sobre las consultorías contratadas; son muy importantes al momento de buscar y decidir la firma consultora con quien se vaya a desarrollar un proyecto. Es decir, les genera más confianza cuando el consultor es referido.

La experiencia ha demostrado que los servicios de consultoría ofrecidos por personas naturales no son muy eficientes debido a la limitación de recursos y capacidad de operación, incluso muchos de ellos son profesionales que utilizan sus conocimientos y titulaciones para ofrecer consultoría sin tener la estructura para ello.

La participación en el (CUEE -Colectivo Universidad – Empresa - Estado de Antioquia ha permitido vivenciar la complementariedad existente entre la universidad y la empresa, a través de la transferencia y aplicación de conocimiento. (Cinco empresas de las entrevistadas y 4 Universidades pertenecen al CUEE de Antioquia).

4 directores entrevistados han contratado con Esumer asesorías especializadas, capacitaciones y cursos de formación para sus empleados obteniendo no solo la transformación del proceso intervenido sino también, transferencia de conocimiento.

MOTIVACION: “Es la fuerza impulsora dentro de los individuos que los impulsa a la acción” (Schiffman & Kamuk, 2010, p.88).

Los factores motivacionales identificados en los entrevistados para contratar servicios de consultoría son:

El nivel de complejidad de la situación a resolver.

En este sentido, la motivación es inherente a la cultura organizacional porque primero agotan todas las posibilidades internas para resolver la situación, pero al identificar que no tienen las capacidades para hacerlo, acuden a un experto que haga lectura de la realidad actual, analice y diseñe las estrategias necesarias para pasar de esa realidad a la deseada conforme el direccionamiento estratégico de la empresa.

El logro de los objetivos establecidos por la organización.

Esta motivación es intrínseca y obedece a la necesidad de mostrar cumplimiento de metas y desempeño exitoso en el cargo como director de un área o departamento de la compañía.

En la mediana y la grande empresa, especialmente en estas últimas, la estructura organizativa tiende a ser compartimentada por la cantidad de líneas que maneja el portafolio y por el número de ciudades o países donde opera. Por tal razón, se vuelven muy representativos los resultados de gestión por procesos.

El respaldo que la firma consultora le provea a la empresa, por el prestigio y posicionamiento que tiene en el mercado.

Para algunos entrevistados, aliarse con los mejores, los más reconocidos en el medio, representa aprobación y les genera confianza al momento de presentar informes o resultados de operación ante las juntas directivas o de socios accionistas.

Mencionan que no es igual hablar de una consultoría contratada con McKinsey – London Consulting Group que decir que se está realizando con una universidad.

El aprendizaje que se obtiene durante el desarrollo de la consultoría.

Cuando se contrata a un consultor se está posibilitando descubrir y evaluar puntos de vista más imparciales, nuevas metodologías, cruce de información que no se tenía y la habilidad para diagnosticar y plantear soluciones que generan valor a la empresa. El aprendizaje obtenido en los procesos de consultoría es capitalizable porque futuras situaciones se podrán resolver desde el conocimiento adquirido.

ACTITUD: “Es una predisposición aprendida, que impulsa el individuo a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado” (Schiffman & Kamuk, 2010, p.228).

Los entrevistados conocen el servicio de consultoría y su alcance.

En términos generales perciben de forma positiva los resultados de las consultorías contratadas.

La mayoría coincide en que siempre habrá aspectos por mejorar y cumplir totalmente las expectativas es subjetivo teniendo en cuenta que es un proceso donde pueden presentarse diferencias respecto a las perspectivas de la empresa/cliente, la complejidad del asunto a tratar y la ruta de solución planteada por el consultor. Aun así, han generado una actitud positiva frente a este servicio.

Han utilizado los servicios en varias oportunidades y se muestran dispuestos a recomendarlos.

Cuatro de los entrevistados comentan que en su grupo empresarial comparten información de proveedores y buenas practicas, desarrollando de alguna manera un sistema de referidos. Adicionalmente, manifiestan que utilizan con cierta frecuencia a los mismos consultores.

Los demás entrevistados concuerdan en que las buenas experiencias hay que comunicarlas y en el caso de la consultoría, es más viable acceder a una empresa por medio de alguien con criterio que genera confianza.

Se muestran receptivos frente a la posibilidad de contratar servicios de consultoría con IES. Todos los entrevistados reconocieron la importancia de la relación existente entre la empresa y la academia considerándola de gran contribución a los procesos administrativos, productivos e investigativos llevados a cabo al interior de sus empresas, durante la aplicación del conocimiento adquirido en la academia y a través de los resultados obtenidos por las intervenciones o acompañamientos brindados por las instituciones de educación superior.

Comentaron, que en ambos escenarios coexisten situaciones que permiten aprendizajes de doble vía y es ahí donde se establece la verdadera relación entre la empresa y la universidad. Sin embargo, la universidad debe integrarse más a la empresa con el fin de mantener vigente y dinamizar su conocimiento.

Mencionaron varios proyectos desarrollados con universidades locales y nacionales a través de los diferentes servicios de extensión académica. No obstante, son servicios de acompañamiento a través de las prácticas empresariales que los estudiantes de pregrado realizan como requisito de las asignaturas propias de la formación; a través de las investigaciones aplicadas por candidatos a magísteres o doctorandos que desarrollan de esta manera sus trabajos de grado.

7.4 Identificación de los principales competidores en consultoría empresarial para Esumer

Conocer quiénes son y cómo se comportan los actores involucrados en el mercado objeto de estudio, permite comprender el potencial que tiene Esumer para acceder a ese mercado.

En ese orden de ideas, según las estadísticas de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2017), existen en la ciudad 806 oferentes de servicios de consultoría empresarial discriminados de la siguiente manera: 278 empresas constituidas como personas naturales, correspondiente al (34%); 516 constituidas como personas jurídicas corresponden al (64%) y 12 Instituciones de Educación Superior que brindan consultoría como actividades de apoyo a la formación, constituyen el (1%).

CARACTERIZACION GENERAL DEL MERCADO DE LA CONSULTORIA EMPRESARIAL EN MEDELLIN

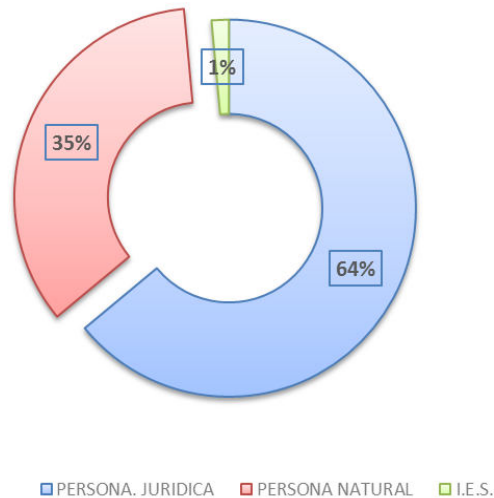


Ilustración 1: Caracterización general del mercado de consultoría empresarial en Medellín.

Fuente: Elaboración propia

Como muestra la siguiente gráfica, los prestadores de servicio de consultoría que dirigen su oferta a la mediana y grande empresa de la ciudad están distribuidos de la siguiente manera: 33 personas naturales (representadas en 12%), 232 personas jurídicas (representadas en 85%) y 8 Instituciones de Educación Superior que constituyen el (3%).

ATENCION A MEDIANA Y GRANDE EMPRESA

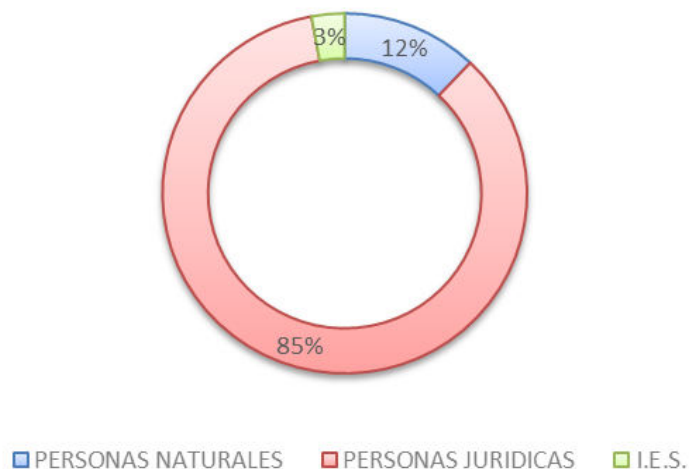


Ilustración 2: Servicio de consultoría empresarial dirigido a la mediana y grande empresa en Medellín.

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de identificar a los principales competidores en el área económico-administrativa, área de interés de Esumer, se llevó a cabo un filtro con todos los participantes, obteniendo como resultado: 14 personas naturales que representan el (16%), 63 personas jurídicas que representan el (74%) y 8 Instituciones de Educación Superior que participan con el (10%).

AREA ECONOMICO-ADMINISTRATIVA

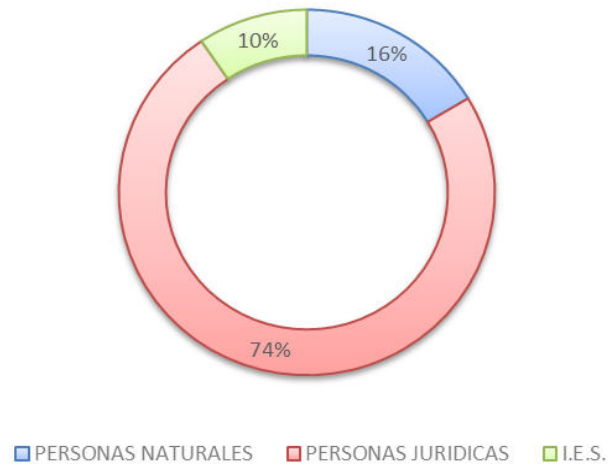


Ilustración 3: Servicios de consultoría empresarial en el área económico-administrativa, en Medellín.

Fuente: Elaboración propia

El último criterio de inclusión que se tuvo en cuenta para delimitar la muestra, fue el rango de facturación anual de las empresas de consultoría empresarial que atienden la mediana y grande empresa de Medellín, en las áreas económico-administrativas. (Entre \$ 800.000.000 y 3.000.000.000), distribuidas así: 9 personas naturales; 17 personas jurídicas y 6 Instituciones de Educación Superior.

PRINCIPALES COMPETIDORES DE ESUMER POR RANGO DE FACTURACIÓN

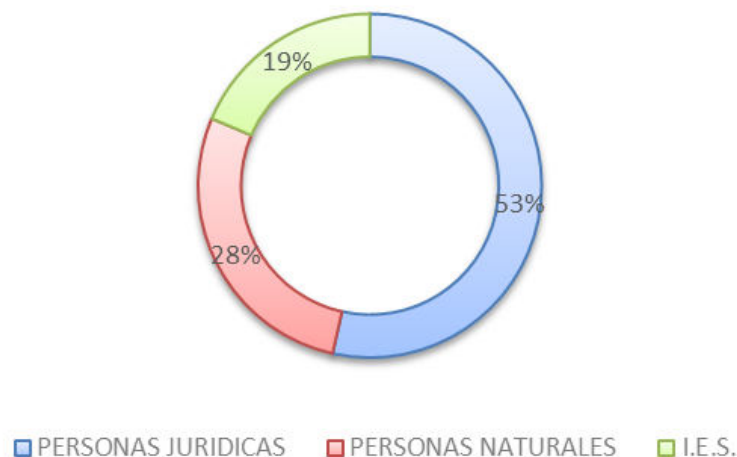


Ilustración 4: Rango de facturación de las principales empresas de consultoría en Medellín.

Fuente: Elaboración propia.

El dato arrojado por las fuentes secundarias permitió establecer el mix de mercadeo de los competidores más representativos del mercado de la consultoría empresarial en la ciudad de Medellín, encontrando que el área de mercadeo siendo tan amplia, no es la más ofertada como servicio de consultoría empresarial en la mediana y grande empresa de Medellín, bien porque es considerada un área transversal y apoyo a la empresa cuyas problemáticas son de enfoque táctico o bien porque al interior de los procesos de estas compañías existe el departamento de mercadeo y/o comercial que pueden dar respuestas a las problemáticas y necesidades que de allí surgen.

Los servicios más demandados son los de consultoría jurídica, contable, financiera y de gestión administrativa. Esto podría significar una oportunidad para las instituciones de educación superior especializadas en esta área a partir de la identificación de necesidades organizacionales puntuales.

También es importante tener en cuenta que las Agencias de publicidad han incursionado en el servicio de la consultoría en mercadeo, ofreciendo servicios de marketing digital, mercadeo estratégico, posicionamiento CEO, estudios y consulta de opinión y tendencias e investigaciones de mercados.

El dato arrojado por las fuentes secundarias permitió establecer el mix de mercadeo de los competidores más representativos del mercado de la consultoría empresarial en la ciudad de Medellín.

Tabla 7: Atributos de principales competidores de consultoría empresarial.

PERSONAS NATURALES	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
<i>LUIS GUILLERMO VELEZ ALVAREZ</i>	Consultoría en modelos de simulación dinámica, econometría, impacto ambiental, análisis de variables PEST.	El precio lo define por valor hora del consultor.	Ha realizado Consultorías en Panamá, Nicaragua, Guatemala, Brasil, Bolivia, Honduras y Colombia.	Venta personal, relaciones públicas, Blog y LinkedIn.
<i>TAMACO ARANGO</i>	Actividades de administración empresarial y Consultoría en: Valoración financiera; Participación del mercado y Proyección de ventas; estudios comparativos de mercado en comportamiento financiero.	Política de precios garantizados es decir, pacta con el cliente el valor de la intervención pero una vez terminado y auditado el resultado.	Ciudad de Medellín.	Venta personal, relaciones públicas, página web, Twitter, Facebook y LinkedIn.
<i>CARLOS FERNANDO VILLA GÓMEZ</i>	Consultoría y Asesoría en Administración y Mercadeo, Publicidad, Ventas, Comunicaciones, Estrategias, y Posicionamiento.	Su política de precio varía de acuerdo al alcance y línea de intervención del proyecto.	Ubicado en Medellín con cobertura a nivel nacional.	Blog, Facebook, Pagina web
<i>JOSÉ LUIS AREOSA</i>	Consultoría y Formación en: competencias organizacionales, plan de mercadeo, modelos de ventas, modelos de servicios, de procesos y servicio al cliente.	Servicio sujeto a regulación del mercado.	Ciudad de Medellín con cobertura a nivel nacional.	Venta personal, relaciones públicas y publicidad a través de Pagina web, Facebook, Twitter, Instagram, You tube y Google+

PERSONAS JURÍDICAS	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
<p>ACCENTURE CONSULTING</p> <p>Atributos: Posicionamiento, cumplimiento y garantía, servicio, presentación de informes.</p>	<p>Servicios de consultoría y Outsourcing a través de las áreas de negocio de estrategia digital, tecnología y operaciones.</p>	<p>Su política de precio varía de acuerdo al alcance y línea de intervención del proyecto.</p>	<p>Empresa internacional cuya sede principal está en Dublín Irlanda; tiene presencia en xxx países y en Medellín atiende el sector empresarial público y privado. Canal: venta directa</p>	<p>Venta personal, relaciones públicas y publicidad a través de Pagina web, Facebook, Twitter, LinkedIn, You tube.</p>
<p>IPSOS GROUP- NAPOLEON FRANCO</p> <p>Atributos: Trayectoria, garantía, servicio y respaldo.</p>	<p>Servicios de consultoría e investigación de mercados: cuantitativa, cualitativa y simulación de mercados; eficacia publicitaria; estudios de consumo multimedia cuantitativos y psicográficos; estudios de lealtad CRM y satisfacción de clientes y estudios de opinión pública.</p>	<p>Estas empresas facturan después del diagnóstico y de acuerdo al alcance, área de cobertura, línea de intervención y tiempo de duración del desarrollo de la consultoría</p>	<p>Empresa internacional cuya sede principal está en París Francia; tiene presencia en 41 países y en Medellín atiende el sector empresarial privado. Canal: venta directa</p>	<p>Relaciones públicas y publicidad a través de Pagina web, Facebook, Twitter, LinkedIn,.</p>
<p>NIELSEN</p>	<p>Estudios de medición en variables: Innovación y desarrollo; Marketing mix; Precio y promoción; Segmentación y análisis de compra.</p>	<p>Estas empresas facturan después del diagnóstico y de acuerdo al alcance, área de cobertura, línea de intervención y tiempo de duración del desarrollo de la consultoría.</p>	<p>Empresa conglomerado Holandés-estadounidense con casa matriz en Nueva York; tiene presencia en más de 100 países y en Medellín atiende empresas de consumo masivo (pequeñas, medianas y grandes superficies). Canal: venta directa</p>	<p>Relaciones públicas y publicidad a través de Pagina web, Facebook, Twitter, LinkedIn, You tube.</p>
<p>RADDAR CONSUMER KNOWLEDGE GROUP</p>	<p>Consultoría en desarrollo de mercados; comportamiento del consumidor; planeación estratégica, trade marketing, finanzas, publicidad y mercadeo.</p>		<p>Empresa Nacional; con cobertura en 13 ciudades principales de Colombia. En Medellín atiende al sector público y privado. Canal: venta directa</p>	<p>Visitas empresariales, Pagina web, Blog, Facebook, Twitter.</p>
<p>LONDON COLSULTING GROUP</p> <p>Atributos: La marca y el nombre comercial.</p>	<p>Asesoría contable-financiera y Consultoría especializada en: Planificación estratégica; Marketing y ventas, Gestión de la cadena de suministro; Tecnología en información.</p> <p>*Metodología: Consultoría e implementación de soluciones.</p>		<p>Empresa internacional cuya sede principal está en Monterrey México con cobertura en 22 países de américa latina y el caribe</p> <p>Sector principal- ingeniería industrial</p>	<p>Página web, directorios digitales</p>

<p>PRICE WATERHOUSE COOPER</p>	<p>Auditoría; Outsourcing; Servicios legales y tributarios; Consultoría en: Negocios y mejoramiento del desempeño, Transacciones- fusiones y adquisiciones, Gobierno riesgo y cumplimiento, Gestión del talento humano, Consultoría de mercados y crecimiento comercial, Servicios de la cadena de suministro.</p>	<p>Estas empresas facturan después del diagnóstico y de acuerdo al alcance, área de cobertura, línea de intervención y tiempo de duración del desarrollo de la consultoría.</p>	<p>Empresa internacional cuya sede principal está en Londres Reino Unido. Cobertura a nivel mundial. En Colombia cuenta con sedes en Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla.</p> <p>Atiende empresas de carácter público y privado.</p>	<p>Relaciones públicas y publicidad a través de Pagina web, Facebook, Twitter, Instagram, You tube, Linkedin, Google+</p>
<p>SERH CONSULTORES</p>	<p>Capacitación, Asesoría y Consultoría en: Recursos Humanos: Diagnósticos motivacionales para empresas, análisis organizacional, planes de reinserción, consultoría y laboral.</p> <p>Marketing: Definición e implementación de estrategias comerciales; Desarrollo de canales de comercialización; Trade & Retail Marketing, Motivación de equipos de ventas estudios del consumidor, Marketing Negocio a Negocio.</p>		<p>Cobertura: extensa red de sucursales, ubicadas estratégicamente en Argentina su sede principal, Chile y Colombia.</p> <p>Atributos: servicio rápido, eficiente y personalizado.</p>	<p>Pagina web, Facebook, Twitter, Linkedin, visitas a empresas referidas.</p>
<p>BOOZ ALLEN & HAMILTON</p> <p>Insights: asesoramiento experto y sincero y una perspectiva externa sobre sus negocios.</p> <p>Atributos: Prestigio y la calidad de su trabajo.</p>	<p>Consultoría, Gestión, Tecnología y Seguridad. Sus servicios incluyen planificación estratégica, comunicaciones, mejoras operativas, gestión de capital humano, ingeniería de sistemas, gestión de programas, seguridad y capacidad de recuperación y análisis económico.</p>		<p>Oficinas centrales: Virginia, Estados Unidos.</p> <p>Se enfoca a agencias gubernamentales civiles</p> <p>sector público y privado</p>	<p>Pagina web, Facebook, Twitter, Linkedin, Instagram, Pinterest, Google +; Gmail.</p>
<p>MCKINSEY & COMPANY</p> <p>Insights: Obtenga nuestro último pensamiento sobre su negocio.</p>	<p>Consultora estratégica global que se focaliza en resolver problemas concernientes a la administración estratégica. Temática: Análisis, Diseño e Implementación de programas de Aprendizaje para clientes; Marketing de ventas y operaciones; Estrategia y finanzas Corporativas; Sostenibilidad y Productividad de Recursos.</p>		<p>Oficinas centrales: Nueva York, Estados Unidos con cobertura en África, Asia, Europa y medio oeste, Norte América, Centro y Sur América con oficinas en Argentina, Brasil, Perú, Chile, Costa Rica y en Colombia con presencia en Bogotá y Medellín.</p> <p>Canal de venta: Representante</p>	<p>Relaciones públicas y publicidad a través de Pagina web, Facebook, Twitter, You tube .Linkedin, RSS</p>

<p>DELOITTE</p> <p>Insights: los ojos y los oídos independientes de las juntas y de la administración, tanto en términos de vigilancia del riesgo como del cumplimiento.</p>	<p>Auditorías y Asesoramiento financiero; Outsourcing de procesos financieros y recursos humanos. Educación y desarrollo profesional a través de diplomados/cursos especializados y competencias blandas; Consultoría en: Gestión Humana; Estrategia y Operaciones; Tecnología.</p>	<p>Estas empresas facturan después del diagnóstico y de acuerdo al alcance, área de cobertura, línea de intervención y tiempo de duración del desarrollo de la consultoría.</p>	<p>Cobertura en: Centro américa y sur américa.</p> <p>Además de Europa y Asia .Colombia: oficinas en Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla</p>	<p>Pagina web, Facebook, Twitter, Instagram</p>
<p>PREXUS</p>	<p>Consultoría en pricing. Investigación de mercados Programas de formación: Cursos, seminarios, conferencias y talleres en precio.</p>		<p>Sede Medellín, cobertura nacional. Atiende empresas que ofrecen productos o servicios, y que participan en mercados masivos o industriales de cualquier sector de la economía.</p>	<p>Pagina web, Twitter, LinkedIn, Google+</p>
<p>INQUALITY INVESTIGACIÓN Y MARKETING S.A.S</p> <p>Atributos: Servicios de calidad, confiables y oportunos.</p>	<p>Consultoría y Outsourcing en: Investigación de mercados Servicios de mercadeo Formación empresarial Point service – gerencia del servicio.</p>		<p>Sede principal Vermont, Estados Unidos</p> <p>Opera en Medellín.</p>	<p>Pagina web, Relaciones públicas.</p>
<p>GEXTION S.A.S</p>	<p>Línea de Asesoría y Consultoría. Formulación de proyectos, Gestión de recursos, Gestión del componente humano, Mercadeo-ventas y servicio al cliente, Cliente incógnito, Exploración de mercados internacionales, Pruebas de seguridad, Comercialización.</p>		<p>Opera en Medellín</p> <p>Atiende diferentes empresas del sector público y privado.</p>	<p>Pagina web, Twitter, LinkedIn, Facebook</p>
<p>PIGMALIÒN</p>	<p>Investigación antropológica de mercados. Consultoría en recursos humanos y en Mercadeo.</p>		<p>Centro América y Sur América. En Colombia hacen presencia en</p>	<p>Página Web, voz a voz, venta directa.</p>
<p>INVAMER</p>	<p>Asesoría y Consultoría. Investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas. Estudios de medición de experiencia del cliente; Auditorías de equidad de marca; Rastreo de precios y</p>		<p>Sede principal en Medellín con cobertura en Bogotá.</p> <p>Atiende medianas y grandes</p>	<p>Pagina web, Twitter, Facebook, Google+</p>

	ejecución; Auditoría de prestigio; Conductores de innovación; Estudios de hábitos y actitudes de clientes, Testimoniales; estudios de segmentación; Rastreo transaccional, estudio de precios y estudios de opinión pública.		empresas del sector público y privado. Canal de venta directo.	
CENTRO NACIONAL DE CONSULTORÍA	Consultoría en : Medición de marca, Análisis de tendencia, Tracking de imagen, Diseño de servicios, Diseño plan estratégico de negocios, Pruebas de producto, Segmentación, Pre-Test Publicitario, Imagen y posicionamiento, Prueba de concepto, Evaluación ejecutiva, Evaluación operativa, Caracterización de usuarios.	Estas empresas facturan después del diagnóstico y de acuerdo al alcance, área de cobertura, línea de intervención y tiempo de duración del desarrollo de la consultoría.	En Colombia se encuentran en Bogotá, Cali, Barranquilla, Medellín, Barranquilla Bucaramanga.	
GRUPO CONSULTORÍA Metodología: Desarrollo integral mediante experiencias: Reconocer-Hacerse cargo-Actuar	-Desarrollo humano: Coaching y mentoría para el desarrollo, Proceso de desarrollo integral de liderazgo. -Transformación y cambio: Consultoría en gestión integral de transformación y cambio. Cultura organizacional: Consultoría en cultura organizacional. Management humano: Consultoría en sistema analista de gestión.		Están ubicados en Medellín y atienden empresas de Bogotá.	Página Web, Twitter, Instagram, Facebook, You Tube.
AGENCIAS PUBLICITARIAS	PRODUCTO		PRECIO	PLAZA
EMBLUE GROUP Insights: El éxito de nuestros clientes es nuestro propio éxito	Asesoría y consultoría en: Desarrollo de estrategias comerciales; Desarrollo de marca e Investigación de tendencias. Arte y diseño de campañas promocionales.; Marketing directo, merchandising y cliente incognito.	Estrategia de precio convenido por entregables. 50% anticipo- 25% primer entregable y 25% entrega final.	Cubrimiento en Colombia (Medellín, Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena) y en Panamá.	Página web y Facebook

<p>CHEF COMPANY</p> <p>Insights: El secreto para una buena receta de marketing, además de la frescura y calidad de los ingredientes, es pensar desde las personas, la tecnología, las ideas y variables del marketing.</p>	<p>Consultoría, investigación y desarrollo de:</p> <p>ADN Social, Distribución multiplataforma, Datos centrados, Personalización, contenido en tiempo real, voz fuerte de la marca, Contenido de marca, tecnología.</p>	<p>Política de precio: De acuerdo al alcance de la campaña o necesidad del cliente</p>	<p>Colombia, Chile, Ecuador, Brasil, Perú, República dominicana, México, España y Estados Unidos</p> <p>Sectores que atiende: Gobierno, Público, Financiero, Comercio, Servicio, Transporte, Educativo, Comunicación, Alimentación.</p>	<p>Página web, Facebook, Twitter, LinkedIn.</p>
<p>SM DIGITAL</p>	<p>Consultoría en Marketing digital, Plan de mercadeo digital, activación de marca digital, marketing de resultados.</p>		<p>Sede principal en Medellín, con cobertura a nivel local, regional, nacional</p>	<p>Página web, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google+</p>
<p>TBWA COLOMBIA</p> <p>“Tenemos que despertar de una idea que dure mucho tiempo” Paul Valery</p>	<p>Asesoría, Consultoría y Desarrollo enfocado en 2 herramientas:</p> <p>-Disrupción: Permite encontrar ideas generadoras de crecimiento para una marca.</p> <p>-Media Arts.: Donde se define cómo esas ideas pueden vivir en este mundo.</p>	<p>El precio lo determina el alcance de la investigación, ciudades o región a cubrir y el tiempo requerido para desarrollar el proceso.</p>	<p>Empresa Colombo-suiza con sede principal en Bogotá. Opera en Medellín.</p>	<p>Página web, Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google+, Pinterest, Instagram</p>
<p>ARKIX S.A.S</p>	<p>Consultoría digital, Marketing digital, Marketing relacional y publicidad. Planeación en medios digitales,, Estrategias de redes sociales, E-commerce, Usabilidad, Estrategia de contenidos, Desarrollo de aplicaciones, Motores de búsqueda SEO, Generación de tráfico PPC, Pauta On-Line, Estrategias de Email marketing.</p>		<p>En Colombia están en Bogotá y Medellín.</p>	<p>Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn.</p>
<p>INIVERSIDADES</p>	<p>PRODUCTO</p>	<p>PRECIO</p>	<p>PLAZA</p>	<p>PROMOCIÓN</p>
<p>UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA</p>	<p>-Consultoría en: Desarrollo de Idea de negocio, Incubación y aceleración.</p> <p>-Cursos de formación.</p> <p>-Asesorías gratuitas. Jurídico.</p>	<p>Tarifa diferenciada de acuerdo a la fase del requerimiento.</p>	<p>Sede principal: Universidad Cooperativa de Colombia. Operan desde Extensión, en la línea de servicios empresariales. Dirigidos a Pymes, Estudiantes y egresados de la institución.</p>	<p>Página Web, Facebook, YouTube, Twitter, Flickr, livestream.</p>

<p>UNIVERSIDAD CATÓLICA LUIS AMIGO</p>	<p>Consultoría en áreas: Contable, Comercio Exterior, Mercadeo (en imagen y creación de marca). Servicio de monitoria área económica.</p>	<p>Política de precios: Gratuidad en servicios seleccionados Licitaciones Precio por alcance del proceso.</p>	<p>Sede en Universidad Luis Amigó. Operan desde la Facultad de Ciencias Administrativas-Económicas y Contables.</p> <p>Atienden Pymes, medianas empresas, Estudiantes y Egresados de la institución.</p>	<p>Pagina Web, Facebook, you tube, Twitter.</p>
<p>INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA SALAZAR Y HERRERA</p>	<p>Consultoría en las áreas de: Comercial, Contable, Financiera y tributaria, Gestión integral de seguridad social.</p> <p>Servicios de formación. Investigación digital de mercados, Coaching empresarial.</p>	<p>Precio de acuerdo a la capacitación prestada.</p> <p>Tarifas con un rango promedio de \$900.000 hasta \$1.700.000</p>	<p>Sede en la Institución Universitaria. Cubrimiento local, nacional e internacional a través de alianzas y convenios. Atiende pymes, entidades e instituciones del sector público y privado.</p>	<p>Facebook. Twitter, You Tube, Pagina web, Referidos.</p>
<p>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</p>	<p>Consultoría de Gestión. Asesoría y consultoría en ciencias económicas. Investigaciones aplicadas.</p>	<p>Política de precios: Gratuidad en servicios seleccionados Licitaciones Precio por alcance del proceso.</p>	<p>Sede en el campus universitario. Opera desde Centro de Investigaciones y extensión de Comunicación.</p> <p>Cobertura a nivel local, regional, nacional e internacional a través de alianzas. Atiende a pequeña, mediana y grande empresa del sector público y privado.</p>	<p>Facebook. Twitter, You Tube, Pagina web, Flickr, Venta directa.</p>
<p>UNIVERSIDAD DE MEDELLIN</p>	<p>Servicios ofrecidos: Consultoría de gestión; Asesoría; Capacitación; Auditorías; Proyectos y Diagnósticos en las áreas de Comunicación, Economía Administración, Ingeniería, jurídica, contable y Financiera.</p>	<p>Política de precios: Gratuidad en servicios seleccionados Licitaciones Precio por alcance del proceso.</p>	<p>Sede en la Universidad a través del CIAC- Centro Integral de asesorías y Consultorías que depende de la Facultad de Ciencias económicas y administrativas. Cobertura: local y regional. Se dirige al sector industrial, comercial y de servicios. Sector público y privado.</p>	<p>Brochure, Pagina web, Referidos, Facebook, You Tube, Twitter.</p>
<p>UNIVERSIDAD EAFIT “La innovación es lo que nos inspira, lo que nos permite crear y nos lleva a transformar la realidad para hacer posible lo impensable”</p>	<p>Líneas de intervención: Consultoría de gestión organizacional. Fortalecimiento empresarial; Urbanísimo y medio ambiente; Riesgos; Política pública; Jurídica Ingeniería; Movilidad; Innovación Economía y finanzas; Educación</p>	<p>Venta directa.</p> <p>Facturación de acuerdo al alcance de la intervención y una vez entregados los resultados.</p>	<p>Atiende desde el área de Innovación con cobertura: local, regional, nacional e internacional a través de alianzas se dirige al sector industrial, comercial y de servicios.</p>	<p>Pagina web, Facebook, Twitter, Google+; Gmail, E-mail App, Pinterest, LinkedIn, Venta directa.</p>

<p align="center">CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AMERICANA</p>	<p>Servicios ofrecidos: Consultoría de gestión financiera; Comercial; Tecnológica; Estratégica para la internacionalización; Gestión Contable y tributaria.</p> <p>Asesorías y acompañamientos especializados. Adicional, cuentan con un consultorio jurídico.</p>	<p>Política de precios: Gratuidad en servicios seleccionados Licitaciones Precio por alcance del proceso.</p>	<p>Sede autónoma al campus universitario</p> <p>Opera bajo la denominación de Centro de Consultoría Empresarial dependencia de Extensión y proyección social universitaria.</p> <p>Cobertura: local y regional; dirigida a micro y pequeñas empresas del sector público y privado.</p>	<p>Página web, Referidos, Venta personal.</p>
--	--	--	--	---

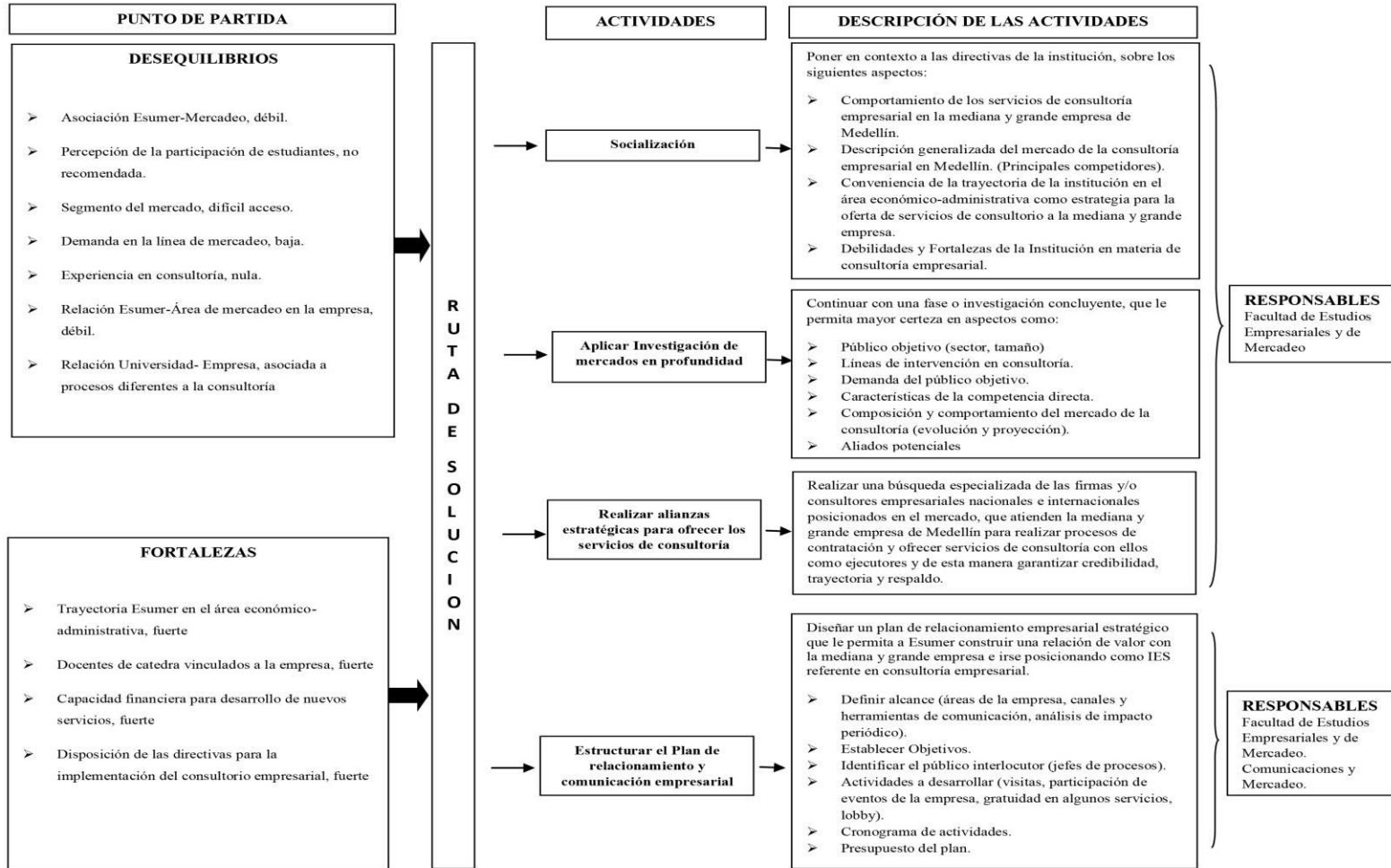
La Escuela de Ingeniería de Antioquia y la Fundación Universitaria CEIPA, no se encuentran dentro de la delimitación especial del presente estudio pero, impactan la plaza (Medellín), con sus servicios de asesoría y acompañamiento empresarial

<p align="center">ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA</p>	<p>Servicios ofrecidos: -Asesoría en Innovación y desarrollo -Investigaciones aplicadas -Consultoría de gestión y transferencia de tecnología. Los operadores son egresados de la Institución bajo el apoyo de docentes.</p>	<p>Venta directa.</p> <p>Facturación de acuerdo al alcance de la intervención y una vez entregados los resultados.</p>	<p>Sede posgrados- Envigado</p> <p>Cobertura: local, regional y nacional.</p> <p>Dirigida al sector industrial y comercial. Atiende el sector público y privado.</p>
<p align="center">FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CEIPA</p>	<p>Acompañamiento y asesoría personalizada para estudiantes y egresados. Formación corporativa en: Gestión financiera, Talento humano, procesos contables, desarrollo e innovación empresarial.</p>		<p>Sede sabaneta- Centro de Emprendimiento</p> <p>Cobertura: local, regional y nacional. Atiende la micro, mediana y grande empresa de Medellín y el valle de Aburrá.</p>

Fuente: Elaboración propia

Parte III

8. Formulación de la ruta solución



9. Presupuesto para la ruta de solución

Actividades		Cantidad	Valor	Total
Socialización a directivas en 2 sesiones de trabajo	Adecuación de espacio (sala de juntas Esumer)	2	\$ 10.000	\$ 20.000
	Desayuno ejecutivo y Refrigerio	16	\$ 25.000	\$ 400.000
	Honorarios consultores	8 Hr.	\$ 120.000	\$ 960.000
Investigación de mercados en profundidad	Honorarios consultores	600 Hr.	\$ 120.000	\$ 72.000.000
	Auxilio de transporte	--	\$ 750.000	\$ 750.000
	Papelería y fotocopias	--	\$350.000	\$ 350.000
	Gastos de representación	--	\$500.000	\$500.000
Plan de relacionamiento y comunicación empresarial	Diseño y estructura del plan	120 Hr.	\$ 60.000	\$ 7.200.000
	Honorarios consultores	300 Hr.	\$ 120.000	\$ 36.000.000
				\$ 118.180.000

10. Costos de la consultoría

FASES, TAREAS O ACTIVIDADES	DEDICACIÓN	VALOR UNICO	VALOR TOTAL
Diagnóstico interno y externo	100 horas	\$ 120.000	\$ 12.000.000
Aplicación de entrevistas en profundidad	140 horas		\$ 16.800.000
Identificación de la competencia	140 horas		\$ 16.800.000
Elaboración de informe final	20 horas		\$ 2.400.000
Otros gastos (transporte, papelería)	--		\$ 1.200.000
Total	400 horas		\$ 49.200.000

11. Conclusiones y recomendaciones

- ✓ Existe una línea de asociación muy delgada entre el concepto de consultoría y asesoría que genera confusión a los empresarios, en virtud de los procesos colaborativos con el estado y la academia, en los que intervienen docentes y estudiantes para implementar las rutas de soluciones formuladas como respuesta a su problemática empresarial.

En este sentido, los servicios ofrecidos por IES están circunscritos al proceso de formación académica. Caso contrario sucede con las firmas de consultoría externa cuya función es estrictamente consultiva.

La percepción positiva que tienen los empresarios sobre los servicios ofrecidos por las IES no responde al concepto de consultoría empresarial. Las IES están ofreciendo prácticas estudiantiles, asesorías, acompañamientos, investigaciones y desarrollo de trabajos de grados aplicados a la empresa desde unidades denominadas “consultorios empresariales”.

Recomendación: Esumer deberá establecer la diferencia en la oferta de servicios de asesoría y acompañamiento empresarial intervenidos desde la formación académica, respecto a la oferta de servicios de consultoría empresarial intervenida a través de una unidad estratégica de negocio independiente, para que los empresarios no lo asocien con un ejercicio netamente académico y de esta manera, ir perfilando en el mercado su consultorio empresarial.

- ✓ La mediana y la grande empresa contrata servicios de consultoría especializada con firmas altamente posicionadas y de gran trayectoria en el mercado.

Desde esta perspectiva, las IES están en desventaja si pretenden participar en el mercado de la consultoría empresarial dirigido a dichos sectores porque a pesar del conocimiento que poseen y desarrollan, la falta la experiencia y éxitos acumulados y comparables con otras firmas de consultoría especializada, las relega.

Recomendación: Sí la Institución Universitaria Esumer quiere intervenir a la mediana y grande empresa de Medellín con servicios de consultoría empresarial deberá contratar consultores altamente reconocidos en el medio o realizar alianzas estratégicas con firmas consultoras especializadas y posicionadas que les sirvan como respaldo o padrinos.

- ✓ La contratación de servicios de Consultoría que realizan las medianas y grandes empresas de Medellín se da básicamente en las áreas contable-financiera, procesos de gestión organizacional y procesos productivos. La demanda en el área de mercadeo es baja debido que cuentan con departamentos internos de mercadeo y comercialización en capacidad de apoyar y brindar soluciones a las situaciones que se presentan en esta área.

Adicionalmente, la relación que los empresarios hacen de Esumer con mercadeo es débil a pesar de ser su programa pionero; otras áreas como logística y comercio internacional están en la mente de los empresarios debido a los proyectos que han desarrollado desde estas áreas o a lo que escuchan en el medio

Recomendación: Esumer deberá evaluar las líneas de consultoría empresarial demandadas por las empresas a la luz de sus fortalezas, con el fin de identificar la (s) línea (s) de intervención y el segmento de mercado a atender, como también, mejorar la comunicación y promoción de los servicios de mercadeo dirigidos a la empresa a través del desarrollo de actividades intra-empresariales.

- ✓ La percepción de la mediana y grande empresa frente a los consultores contratados con firmas especializadas es que son profesionales altamente capacitados, idóneos y experimentados en la temática a abordar, diferente a la percepción que tienen de los estudiantes que participan en las intervenciones empresariales desarrolladas con las universidades debido a que los consideran tímidos, reactivos e inexpertos para dar respuesta a los requerimientos de la empresa.

Recomendación: La articulación de la línea de consultoría de las maestrías al consultorio empresarial, no debe hacerse con estudiantes activos, debe hacerse con personal egresado a fin de proporcionar confianza y credibilidad al empresario.

- ✓ La distancia existente entre la universidad y la empresa generada por la diferencia de tiempos (la empresa necesita soluciones inmediatas y la academia requiere de análisis investigación y formulación de rutas de solución) y por nivel del conocimiento que cada una maneja (teórico-práctico), constituye una debilidad marcada para la universidad al momento de ser tenida en cuenta como proveedora de servicios de consultoría.

Recomendación: Las IES tienen que mejorar los tiempos de respuesta a los requerimientos de las empresas especialmente, el que se da durante el primer encuentro (cuando la empresa aborda a la universidad por primera vez, demandando una ruta de solución) y el tiempo que tarda la Universidad en escalar al área respectiva, analizar el requerimiento y emitir una respuesta. Adicionalmente, la universidad debe monitorear permanentemente las necesidades de la empresa para que cuando estas los requieran, tengan capacidad de respuesta.

- ✓ La decisión de contratar servicios de consultoría en la mediana empresa, la toma la gerencia general a partir de la solicitud del área que realizar el requerimiento y en la grande empresa, es una decisión colegiada en consejos directivos. El director de mercadeo no tiene completa autonomía para decidir, pero analiza las propuestas y entrega su concepto.

El 90% de los directores de mercadeo entrevistados coincidieron en que las IES no los abordan ofreciendo sus servicios, por el contrario, es la empresa la que busca a la universidad.

Recomendación: Esmerer debe integrarse más a la empresa y promocionarse con los directores de mercadeo a través de visitas, participación en mesas de trabajo empresariales y acompañamiento en eventos propios del área, con el fin de mantenerse vigente y dinamizar su conocimiento.

- ✓ Los funcionarios de IES que están al frente de los consultorios empresariales reconocen que la solución a los problemas organizacionales basada en el trabajo colaborativo con la academia, es quizás la forma más adecuada de lograr resultados teniendo en cuenta, que quienes están al frente de esas organizaciones en su mayoría, son profesionales egresados de la universidad e independientemente de su experiencia laboral, tienen las bases teóricas adquiridas en su paso por la universidad.

Recomendación: Fortalecer el trabajo colaborativo entre la empresa y la academia mediante la generación de soluciones integrales como consultorías, investigaciones, simulaciones, desarrollos de productos y servicios, análisis de casos entre otros; a fin de que sea la universidad la primera instancia en la solución de los problemas empresariales antes de recurrir a otras instancias.

- ✓ La decisión de contratar servicios de consultoría en la mediana empresa la toma la gerencia general a partir de la solicitud del área que realiza el requerimiento y en la grande empresa, es una decisión colegiada en consejos directivos. El director de mercadeo no tiene completa autonomía para decidir, pero analiza las propuestas y entrega su concepto.
- ✓ Esmerar cuenta con capacidad financiera para apalancar la implementación de un consultorio empresarial en la modalidad que considere más conveniente y su creación sería pertinente con su función sustantiva no obstante, la institución debe realizar una investigación de mercados a profundidad que le proporcione información más detallada y precisa respecto al sector, segmento, líneas de intervención, competidores directos, características de clientes entre otras variables, que le permita tomar la decisión de desarrollar o no el consultorio empresarial.

12. Fuentes bibliográficas

Accenture Consulting. (2017). *Sitio web Accenture Consulting*. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de <https://www.accenture.com/co-es/consulting-index>

Arkix. (2017). *Sitio web Arkix*. Recuperado el el 05 de mayo de 2017, de <http://www.arkix.com/#nuestros-servicios>

Barriga, E. (2005). La demanda por formación permanente y consultoría universitaria. Enrique Barriga. (2005). *Revista Cuadernos de Investigación*, (31), 83. Recuperado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1313/1184>

Blasco, T & Otero, L. (2008). Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I). Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Laura_Otero-Garcia/publication/242473335_Tecnicas_conversacionales_para_la_recogida_de_datos_en_investigacion_cualitativa_La_entrevista_I/links/54551f3c0cf2bccc490cca0a/Tecnicas-conversacionales-para-la-recogida-de-datos-en-investigacion-cualitativa-La-entrevista-I.pdf

Cedeño, J & Machado, E. (2012). Papel de la Extensión Universitaria en la transformación local y el desarrollo social. *Revista Scielo*, (12), 373, 374 y 379. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n3/hmc02312.pdf>

Centro Nacional de Consultoría. (2017). *Sitio web Centro Nacional de consultoría*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de <https://www.centronacionaldeconsultoria.com/consultoria>

Chef Company. (2017). *Sitio web Chef Company*. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de <http://chefcompany.co/#recetario>

Deloitte. (2017). *Sitio web Deloitte*. Recuperado el 11 de Abril de 2017, de https://www2.deloitte.com/co/es/services/consultoria.html?icid=top_consultoria

El Comité Universidad Empresa Estado, un modelo a imitar, 2017. Ruta N. Recuperado de:
<http://www.rutanmedellin.org/en/component/zoo/item/el-comite-universidad-empresa-estado-un-modelo-a-imitar-7102021>

Emblue Group. (2017). *Sitio web Emblue Group*. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de
<http://www.embluegroup.com/grupo/>

Gextión. (2017). *Sitio web Gextión*. Recuperado el 11 de Abril de 2017, de
<http://www.gextionsa.co/#>

Gómez, L & Figueroa, S (2011). Trayectos y trayectorias de la extensión universitaria. Aproximación a una tipología de cinco universidades públicas latinoamericanas. *Ciencia política*, (12), 133. Recuperado de:
http://www.documentos.una.ac.cr/bitstream/handle/unadocs/8131/Trayectos%20y%20trayectorias%20de%20la%20Extensi%C3%B3n%20Universitaria_G%C3%B3mez-Figueroa.pdf?sequence=20&isAllowed=y

Grupo Consultoría. (2017). *Sitio web Grupo consultoría*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de
<http://www.grupoconsultoria.com.co/>

Inquality Investigacion y Marketing. (2017). *Sitio web Inquality*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de <http://inquality.co/productos/>

Ipsos Group. (2017). *Sitio web Ipsos*. Recuperado el 03 de Mayo de 2017, de
<https://www.ipsos.com/en/solution/overview>

Invamer. (2017). *Sitio web Invamer*. Recuperado el 11 de Abril de 2017, de
<http://www.invamer.com.co/es/producto/metodologias>

Kotler, P. & Armstrong, G., 2012. *Marketing 14a ed.*, México: Pearson educación.

Kotler, P. & Keller, K., 2006. *Dirección de Marketing 12a ed.*, México: Pearson educación.

Kubr, M. (2012). *La consultoria de empresas*. Mexico. Editorial Limusa.

London Consulting Group. (2017). *Sitio web London Consulting Group*. Recuperado el 11 de Abril de 2017, de <http://londoncg.com/siteLCG/esp/soluciones.html>

Mckinsey & Company. (2017). *Sitio web Mckinsey*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de <http://www.mckinsey.com/#0>

Ministerio de Educación Nacional. (2007). *Glosario de la Educación Superior*. Recuperado de: http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/articles-213912_glosario.pdf

Ministerio de Educación Nacional. (2015). *Investigación Comité Universidad Empresa*. Recuperado de: <http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-196467.html>

Morales, M y Pineda, K y Ávila, K (2012). *Organizaciones innovadoras a partir de la interacción con la universidad: casos exitosos*. *Revista estudios gerenciales*, (28), 365-366. Recuperado de: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1493/PDF

Morales, M; Sanabria, P & Caballero, D. (2012). *Experiencias de interacción con el entorno en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia: Lecciones aprendidas*. 1056-1057. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Pedro_Sanabria_Rangel/publication/273319351_Experiencias_de_interaccion_con_el_entorno_en_la_Facultad_de_Ciencias_Economicas_de_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_Lecciones_aprendidas_-_Experiences_of_interaction_with_the_environment_at_the_Fa/links/550858470cf26ff55f81588b/Experiencias-de-interaccion-con-el-entorno-en-la-Facultad-de-Ciencias-Economicas-de-la-Universidad-Nacional-de-Colombia-Lecciones-aprendidas-Experiences-of-interaction-with-the-environment-at-the-Fa.pdf

Morales, M; Sanabria, P & Fandiño, F. (2013). *Estrategias de vinculación de los grupos de investigación con el sector productivo en el caso de la Universidad Nacional de Colombia*. Ediciones Unisalle, (20), 149. Recuperado de: <https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/2304/2256>

Muñoz, B. (2011). *Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría dedicada a gestionar la responsabilidad social empresarial en organizaciones de mediano tamaño de la ciudad de Bogotá D.C.* (tesis inédita de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana.

Nielsen. (2017). *Sitio web Nielsen*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de <http://www.nielsen.com/co/es/solutions.html>

Ortiz, M & Morales, M. (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias. Portal de revistas Universidad de la Sabana, (14), 352-353. Recuperado de: <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1928/2483>

Osterwalder, A & Pigneur, Y (2010). Generación de modelos de negocio. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/edgardoamaidana/generacion-de-modelos-de-negocio-alexander-osterwalder-yves-pigneur>

Portafolio. (2013). Consultoría: motor oculto de evolución productiva del país. 26 de marzo de 2013. Portafolio. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/consultoria-motor-oculto-evolucion-productiva-pais-85830>

Prexus. (2017). *Sitio web Prexus*. Recuperado el 11 de Abril de 2017, de <https://www.prexus.co/nuestras-soluciones.html>

PwC Colombia. (2017). *Sitio web PwC Colombia*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de <http://www.pwc.com/co/es/nuestros-servicios/consultoria.html>

Raddar CKG. (2017). *Sitio web Raddar*. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de <http://www.raddar.net/services.html>

Ramírez, J.L., 2002. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, pp.54-61.

Revista Dinero. (2014). Aliadas estratégicas. Recuperado de: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/empresas-consultoria-colombia/196119>

Revista Dinero. (2014). Crecimiento continuo. Recuperado de: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/consultoria/articulo/servicios-consultoria/196118>

Revista semana. (2017). Más cerca de la ciencia. Recuperado de: <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/galletas-noel-avanza-en-investigacion-cientifica/526762>

Rodríguez, J., 2005. Definición del Análisis FODA. En Como aplicar la planeacion estrategica a la pequeña y mediana empresa. Cengage Learning Mexico, pp. 141-155.

Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá. ARFO Editores e impresores.

Schiffman, L & Kamuk, L. (2010). Comportamiento del consumidor. México. Editorial: PRENTICE HALL MEXICO.

Solomon, M. (2013). *Comportamiento del consumidor*. Editorial PEARSON.

SM Digital. (2017). *Sitio web SM Digital*. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de <https://www.smdigital.com.co/servicios/>

TBWA. (2017). *Sitio web TBWA*. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de <http://tbwacolombia.com/#/>

Universidad Cooperativa. (2017). *Sitio web Universidad Cooperativa*. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de <http://portal1.ucc.edu.co/bogota/sede/Paginas/Consultor%C3%ADa-de-Desarrollo-Empresarial-%E2%80%93-CDEM.aspx>

Universidad Eafit. (2017). *Sitio web Universidad Eafit*. Recuperado el 6 de Julio de 2017, de <http://www.eafit.edu.co/innovacion/acerca-de/Paginas/lineas-intervencion.aspx>

Vélez, H. (2001). Universidad, Empresa, Estado: Encuentros y desencuentros. A propósito de las alianzas estratégicas. Recuperado de: <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/view/12245/11105>

Parte IV

Apéndices

Guía de entrevista aplicada a directores de clústeres de la ciudad.

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD #
Nombre del entrevistado: _____
Cargo: _____ Fecha: _____
Empresa: _____
Objetivo de la entrevista:
Cuestionario de preguntas: ¿Qué opina a cerca de la consultoría empresarial? ¿Ha contratado en alguna oportunidad servicios de consultoría? ¿Con que empresas ha contratado y que consultorios empresariales conoce? ¿Quién toma la decisión de contratar o no un servicio de consultoría? ¿Cuáles fueron en su momento o son los criterios de selección para contratar un servicio de consultoría empresarial? ¿Qué tal la experiencia con los consultores...positiva, facilitadora, incluyente? ¿Recomendaría la consultoría? ¿Qué opinión tiene a cerca de las consultorías que ofrecen las Instituciones de educación superior?

Guía de entrevista aplicada a directores de mercadeo y/o comerciales de medianas y grandes empresas de Medellín.

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD #	
Nombre del entrevistado: _____	
Cargo: _____	Fecha: _____
Empresa: _____	
Objetivo de la entrevista:	
Cuestionario de preguntas:	
¿Cuál es su percepción frente a la relación existente entre la academia y la empresa?	
¿Qué opina a cerca de la consultoría empresarial?	
¿La empresa ha contratado en alguna oportunidad servicios de consultoría?	
¿Que los llevó a tomar la decisión de contratar un servicio de consultoría?	
¿Quién toma la decisión de contratar o no un servicio de consultoría?	
¿Con que empresas han contratado y que consultorios empresariales conoce?	
¿Qué tal la experiencia con los consultores...positiva, facilitadora, incluyente?	
¿Contrataría nuevamente la empresa consultora, la recomendaría a sus colegas?	
¿Cuáles fueron en su momento o son los criterios de selección para contratar un servicio de consultoría empresarial?	
¿Ustedes le hacen auditoría al servicio de consultoría contratado vs el beneficio percibido?	
¿Cuáles áreas de la empresa considera que podrían ser intervenidas a través de una consultoría empresarial?	
¿Los temas consultados corresponden a una planeación estratégica o son coyunturales y se generan en el día a día?	
Le voy a mencionar algunas IES de la ciudad y usted me dice cuál es su percepción sobre ellas y/o con que las relaciona	
¿Qué opinión tiene a cerca de las consultorías que ofrecen las Instituciones de educación superior?	
¿Si la Institución Universitaria Esumer le ofreciera consultoría, la consideraría?	

Guía de entrevista aplicada a directores o coordinadores de consultorios empresariales de las IES

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD #	
Nombre del entrevistado: _____	
Cargo: _____	Fecha: _____
Empresa: _____	
Objetivo de la entrevista:	
Cuestionario de preguntas:	
¿Cuál es su percepción frente a la relación existente entre la academia y la empresa?	
¿Ustedes ofrecen servicios de consultoría empresarial?	
¿Qué percepción tienen los empresarios sobre las consultorías que ofrecen las Instituciones de educación superior?	
¿Considera que las IES están en capacidad para ofrecer servicios de consultoría empresarial?	
¿La consultoría es un subproceso de extensión académica o es una unidad estratégica de negocios de la institución?	
¿Cuáles fueron en su momento o son los criterios de implementar un servicio de consultoría empresarial?	
¿Cuáles áreas de la empresa son intervenidas a través de la consultoría empresarial que ofrecen?	
¿Qué motiva al público que atienden a contratar servicio de consultoría?	
¿Qué tal la experiencia con los empresarios...positiva, facilitadora, incluyente?	
¿Cómo interpreta la satisfacción de los clientes atendidos?	
¿Los temas consultados por las empresas corresponden a una planeación estratégica o son coyunturales y se generan en el día a día?	
Le voy a mencionar algunas IES de la ciudad y usted me dice cuál es su percepción sobre ellas y/o con que las relaciona.	

Guía de entrevista aplicada a Consultores empresariales

ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD #
Nombre del entrevistado: _____
Cargo: _____ Fecha: _____
Empresa: _____
Objetivo de la entrevista:
Cuestionario de preguntas: ¿Cuál es su percepción frente a la relación existente entre la academia y la empresa? ¿Qué tan pertinente son los consultorios empresariales? ¿Qué los motivó a ofrecer servicios de consultoría empresarial? ¿Qué percepción tienen sobre las consultorías que ofrecen las Instituciones de educación superior? ¿Considera que las IES están en capacidad de ofrecer servicios de consultoría empresarial? ¿Cuáles áreas de la empresa son intervenidas a través de la consultoría empresarial que ofrecen? ¿Qué motiva al público que atienden a contratar servicio de consultoría? ¿Qué tal la experiencia con los clientes...positiva, facilitadora, incluyente? ¿Cómo interpreta la satisfacción de los clientes atendidos? ¿Los temas consultados por sus clientes corresponden a una planeación estratégica o son coyunturales y se generan en el día a día? Le voy a mencionar algunas IES de la ciudad y usted me dice cuál es su percepción sobre ellas y/o con que las relaciona.