



En-Contexto Revista de Investigación en  
Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad  
ISSN: 2346-3279  
encontexto@tdea.edu.co  
Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia  
Colombia

## Estructuración de un consultorio empresarial para la competitividad organizacional como unidad académico- administrativa

---

**Guerrero Molina, María Isabel; Zapata Vasquez, María Isabel; Zapata Vásquez, Laura Cristina**


Estructuración de un consultorio empresarial para la competitividad organizacional como unidad académico-administrativa

En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, vol. 9, núm. 14, 2021

Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia, Colombia

**Disponible en:** <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551872420005>

## Estructuración de un consultorio empresarial para la competitividad organizacional como unidad académico-administrativa

*María Isabel Guerrero Molina*  
*Universidad Católica Luis Amigó, Colombia*  
maria.guerrero@amigo.edu.co  
 <https://orcid.org/0000-0002-8792-0832>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551872420005>

*María Isabel Zapata Vasquez*  
*Tecnológico de Antioquia, Colombia*  
mariaisazapata9806@gmail.com  
 <https://orcid.org/0000-0002-2315-5422>

*Laura Cristina Zapata Vásquez*  
*Tecnológico de Antioquia, Colombia*  
laurazapata1417@gmail.com  
 <https://orcid.org/0000-0003-2476-1093>

Recepción: 28 Julio 2020  
Aprobación: 11 Marzo 2021

### RESUMEN:

el objetivo es estructurar una unidad académico-administrativa para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables del Tecnológico de Antioquia, que dé respuesta a las competencias formativas de los programas que la conforman. La problemática se enfoca en los obstáculos presentados en las pymes que se encuentran en proceso de expansión. Metodología: estudio descriptivo, de tipo cualitativo; la información se recopiló por medio de entrevistas semiestructuradas a gerentes, administradores y ejecutivos comerciales; se proyectaron los resultados bajo los indicadores del Informe Nacional de Competitividad. Resultados: las pymes no cuentan con personal cualificado para abordar estrategias de expansión empresarial, estos desempeñan múltiples roles, y se identifican las áreas a intervenir: mercadeo, logística, innovación, procesos administrativos, comercial, financiera y producción. Conclusión: un consultorio empresarial es una estrategia que orienta a los empresarios a buscar mejores opciones en mercado, ampliar su visión y gestión en las áreas a intervenir, apoyados de una institución universitaria.

**PALABRAS CLAVE:** asesoramiento empresarial, desarrollo de competencias, estrategia de desarrollo, gestión del conocimiento, orientación, competitividad.

### ABSTRACT:

The objective is to structure an academic-administrative unit for the Faculty of Administrative and Accounting Sciences of the Tecnológico de Antioquia, which responds to the training competencies of the programs that comprise it. The problem focuses on the obstacles presented by SMEs that are in the process of expansion. Methodology: descriptive study, qualitative type; The information was compiled through semi-structured interviews with managers, administrators and commercial executives, the results were projected under the indicators of the National Competitiveness Report. Results: SMEs do not have qualified personnel to address business expansion strategies, they play multiple roles, and the areas to intervene are identified: marketing, logistics, innovation, administrative, commercial, financial and production processes. Conclusion: a business office is a strategy that guides entrepreneurs to seek better options in the market, expand their vision and management in the areas to intervene supported by a university institution.

**KEYWORDS:** Occupational guidance, skills development, capacity development, knowledge management, counselling.

### RESUMO:

o objetivo é estruturar uma unidade académico-administrativa para a Faculdade de Ciências Administrativas e Contábeis do Tecnológico de Antioquia, que responda às competências formativas dos programas que a integram. O problema se concentra nos obstáculos apresentados pelas PMEs em processo de expansão. Metodologia: estudo descritivo, tipo qualitativo; as informações

foram coletadas por meio de entrevistas semiestruturadas com gerentes, administradores e executivos da empresa; Os resultados foram projetados com base nos indicadores do Relatório Nacional de Competitividade. Resultados: as PMEs não dispõem de pessoal qualificado para abordar as estratégias de expansão dos negócios, desempenham múltiplas funções e são identificadas as áreas de intervenção: marketing, logística, inovação, processos administrativos, comerciais, financeiros e produtivos. Conclusão: um escritório de negócios é uma estratégia que orienta os empresários a buscar melhores opções no mercado, ampliar sua visão e gestão nas áreas de atuação, com o apoio de uma instituição universitária.

**PALAVRAS-CHAVE:** aconselhamento empresarial, desenvolvimento de competências, estratégia de desenvolvimento, gestão do conhecimento, orientação, competitividade.

## INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior (IES) han impulsado la interacción con la industria y los nuevos ecosistemas, a través del Plan Nacional de Desarrollo 2018- 2022 - Pacto por Colombia, que abarca aspectos económicos, culturales, políticos y administrativos; esta fusión permite la realización de proyectos orientados a estructurar dinámicas encaminadas a la generación de conocimiento con alto impacto en el sector organizacional al cual va dirigido. Debido a las políticas y estrategias orientadas por las autoridades estatales, se considera la implementación de herramientas de gestión necesarias para el desarrollo social.

El comité Universidad-Empresa-Estado (CUEE) de Medellín se caracteriza por generar conocimientos socio-económicos basados en la ciencia y tecnología, lo cual permite crear nuevas propuestas de competitividad en varios sectores productivos, con el fin de que desde la academia se formen estudiantes por medio del desarrollo de competencias necesarias para desempeñarse como un profesional integral, una vez egrese de la universidad. Esto se realiza mediante las mesas de trabajo de talento humano, financiación y plataformas (CUEE Antioquia, 2020). La pertinencia de un consultorio empresarial, se evidencia como resultado del acercamiento con el sector productivo, gracias a las necesidades latentes orientadas hacia la apertura de nuevos mercados con el fin de tener impacto local, nacional e internacional.

El Decreto 957 de 2019 clasifica a las empresas de acuerdo con su tamaño empresarial basado en tres macro sectores económicos: manufacturas, servicio y comercio (Mincomercio, 2019). Este decreto se enfocó en las pequeñas y medianas empresas-pymes que están en proceso de abrir o incursionar en nuevos mercados; así, cuando cada empresa se encuentre en la búsqueda de respuestas estratégicas utilizando herramientas como: planes de mercado, soluciones logísticas, administrativas, financieras o contables (Restrepo, 2019), convierte esta oportunidad en una fortaleza para que el consultorio empresarial permita a las pymes crecer y ser asertivas en los mercados locales, nacionales y extranjeros.

La estructura académico-administrativa del consultorio empresarial debe estar orientada hacia la competitividad organizacional que abarque la realidad social de una zona estratégica de Medellín. El estudio realizado se enfoca en organizar la parte académico-administrativa para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables del Tecnológico de Antioquia, lo cual permitiría capitalizar el conocimiento adquirido en los programas de Administración Comercial y Tecnología en Gestión Comercial, en primera instancia. Y posteriormente apoyarse en los otros programas con los que cuenta la facultad; de tal manera que el consultorio subsane las necesidades y demandas de conocimiento y habilidades del sector empresarial y se posicione como una solución organizacional de consultoría del Tecnológico de Antioquia para pymes.

El consultorio empresarial nace de la identificación de necesidades en materia de competitividad de las pymes que se encuentran en Medellín; diversas investigaciones realizadas, tanto privadas como públicas, han contextualizado la realidad de las pymes colombianas, las cuales pese a contar con políticas e incentivos para mejorar su competitividad aún presentan falencias en mercadeo, logística, innovación, procesos administrativos, la implementación de procesos eficientes y eficaces, entre otros, y se evalúa la proyección a mercados locales, nacionales, e internacionales, la aplicación de nuevas tecnologías, la implementación de políticas sobre el talento humano y el acceso a recursos y programas para el apoyo a la empresa.

El Tecnológico de Antioquia es una institución pública que cuenta con las instalaciones para poder ofertar un consultorio empresarial y apoyar a las pymes en las diferentes áreas problemáticas que tiene una organización por medio de los programas académicos, posibilitando visionar e incursionar en nuevos mercados a nivel local, nacional e internacional.

En la ciudad de Medellín, existen IES que cuentan con un centro o un consultorio empresarial, como:

Institución de Educación Superior (IES)	Nombre del centro-consultorio
Universidad de Medellín	Consultorio empresarial
Universidad Pontificia Bolivariana	Centro de desarrollo empresarial
EAFIT	Centro para la innovación, consultoría y empresarismo
Universidad Nacional de Colombia	Consultorio administrativo
Universidad de Antioquia	Consultorio contable
Universidad Cooperativa de Colombia	Consultorio empresarial
Universidad Santo Tomás	Consultorio empresarial
Universidad Católica Luis Amigó	Consultorio empresarial
Politécnico Grancolombiano	Consultorio empresarial (virtual)

Tabla 1

IES y los centros o consultorios ofertados

Recopilación de información basado en información disponible en páginas oficiales de las IES, 2019.

## METODOLOGÍA

El tipo de estudio es descriptivo y de corte cualitativo; se estudiaron empresas clasificadas como pequeñas y medianas - pymes en Medellín, según el Decreto 957 de 2019 (Tabla 1), que están en un proceso de apertura de mercados, lo cual conlleva a una estructura del modelo de negocio y del lienzo estratégico, con análisis de restricciones y supuestos.

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Pequeña	Desde \$811 hasta \$7.027.	Desde \$1.131 hasta 4523-	Desde \$1.535 hasta \$14.781.
Mediana	Desde \$7027 hasta \$59.527.	Desde \$4.523 hasta \$16.558-	Desde \$14.785 hasta \$74.066.

Tabla 2

Clasificación por actividades ordinarias anuales en millones de pesos

Extraído de Decreto 957 de 2019 (Mincomercio, 2019)

Por otro lado, también se indagó frente a las dificultades que las pymes encuentran al momento de realizar su toma de decisiones referidas a temas de mercadeo, logística, innovación, procesos administrativos e implementación de procesos eficientes y eficaces.

La recolección de datos se realizó por medio de entrevistas semiestructuradas a 25 pymes, legalmente constituidas, pertenecientes al tipo de sociedad por acciones simplificada S.A.S. con más de cinco años de creación. Este instrumento permitió verificar la realidad de las empresas y el esfuerzo que realizan día a día por ser competitivas y mantenerse en el mercado. Los participantes a los cuales se les aplicó el instrumento fueron gerentes, administradores y ejecutivos comerciales de las empresas que tuvieran mínimo dos años de vinculación.

Asimismo, se realizó un rastreo de artículos científicos, material bibliográfico y bases de datos especializadas, se consultó en páginas oficiales como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo,

Procolombia, Cámara de Comercio de Medellín, y demás entidades que dan respuesta a la gestión organizacional en Colombia

## RESULTADOS

De acuerdo con los resultados del instrumento, las empresas se clasifican de la siguiente manera:

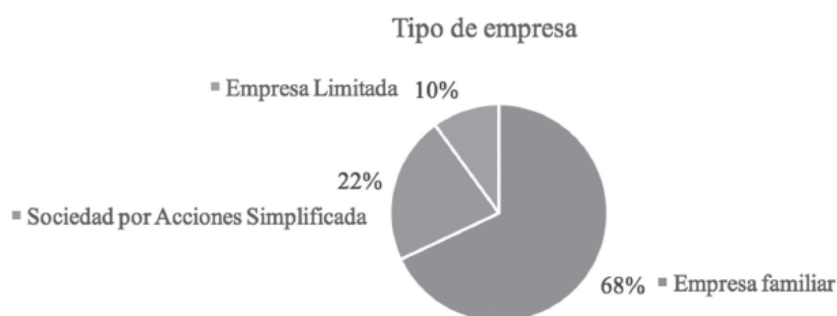


Figura 1.

Tipo de empresa

Elaboración propia a partir de resultados, 2019.

El 68% de carácter familiar, donde existe una formación académica de primaria del 58%; de básica secundaria del 22%; el porcentaje restante (20%) universitaria. La formación empírica de los empresarios, posibilita que los negocios se realicen de manera intuitiva, y algunos de ellos basados en la experiencia; la toma de decisiones es analítica, buscan proveedores con los que se pueda realizar negociaciones más confiables, generan ideas e innovan desde su saber en productos. Como resultado de la aplicación del instrumento, se evidencia la necesidad de contar con expertos en temas específicos, es decir, con un apoyo externo que les permita avanzar en su camino organizacional.

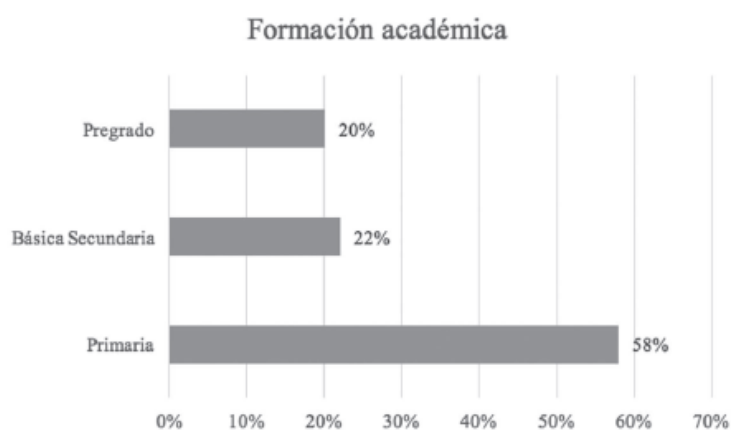


Figura 2

Formación académica

Elaboración propia a partir de resultados, 2019.

Según los ejes problemáticos de competitividad, los empresarios entrevistados revelan que no se han insertado en temas relacionadas con comercio verde, economía digital, ciencia y tecnología e innovación y comercio exterior, debido al impacto en el flujo de caja libre. Por otro lado, según la Gráfica 3, se deben

fortalecer los temas de la financiación empresarial, educación, salud, logística e infraestructura, pero se tienen fortalezas en el sistema tributario, experiencia en el mercado laboral, justicia y eficiencia del Estado.



Figura 3

Análisis de competitividad en empresas pequeñas en Antioquia  
Elaboración propia a partir de resultados, 2019.

Los empresarios indican que existen entidades como la Cámara de Comercio de Medellín, Sapiencia, Ruta N, Universidades públicas y privadas y otras empresas que están enfocadas a brindar capacitaciones; el 34% han asistido a programas especiales que se brindan de manera gratuita y el 12% con pago; sin embargo, indican que al momento de colocar en práctica los conocimientos adquiridos encuentran limitaciones, porque desconocen la manera de llevar ese conocimiento a la práctica en su propia realidad empresarial.

Además, los empresarios entrevistados consideran que los factores que influyen dentro de su éxito empresarial están relacionados con las habilidades y competencias en negociación, comunicaciones, como se aprecia en la Gráfica 4; de tal manera que la permanencia en el mercado, la apertura de nuevos mercados, se ha dado gracias a la acumulación de estas habilidades de los cuales han aprendido; permitiéndoles ser resilientes en la búsqueda de soluciones.

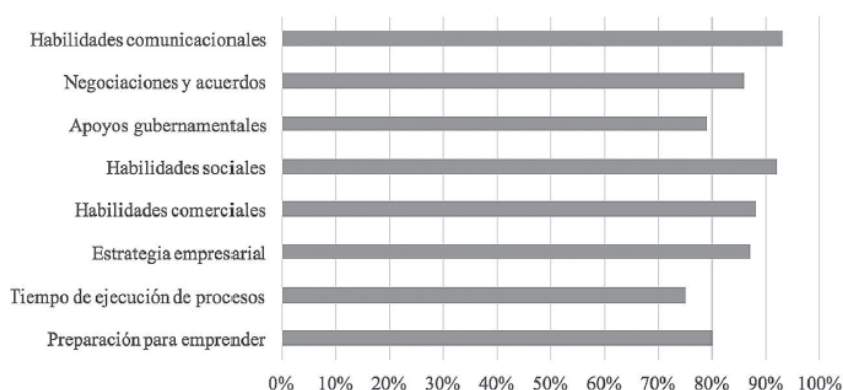


Figura 4.

Factores que influyen en el éxito empresarial  
Elaboración propia a partir de resultados, 2019.

El 82% considera que es necesario realizar cambios significativos en la estructura organizacional, con el fin de abarcar el mercado de una manera más efectiva y eficiente. Otro punto es que las empresas participantes en este estudio no han contado con una asesoría o consultoría durante el tiempo de operación; no obstante, el 89% indica que estaría interesada en obtener un acompañamiento empresarial.



Figura 5  
Áreas a intervenir en las pymes  
Elaboración propia, 2019.

De esta misma forma, las figuras 5 y 6 muestra las áreas a intervenir y las que tienen más dificultades para su proyección:

1. Mercadeo: si bien, el 42% de las empresas ha aplicado estrategias para mantenerse en el mercado, estas consideran en su totalidad que no realizan planificación comercial, ni aplicación de estrategias que posteriormente puedan ser evaluadas.

2. Logística: el 82% indica que el canal de distribución que utilizan es directo (productor-consumidor) y el 18% se enfoca en el canal detallista (productor- detallista-consumidor); el 65% de los entrevistados no ha generado estrategias diferentes que puedan ser más rentables para la organización.

3. Innovación: las estrategias las ha aplicado el 12% con cambios muy pequeños, los cuales han significado mejoramiento en sus procesos de producción; el 82% restante informa que no ha realizado gestión innovadora.

4. Procesos administrativos: el 74% considera que la gestión administrativa que ha realizado ha sido producto de su experiencia empírica; la toma de decisiones y las estrategias han sido pensadas en el momento en que ocurre un cambio en el mercado y la reacción no es inmediata gracias a que no se tiene la habilidad para ello y carecen de músculo financiero.

5. El área comercial: de acuerdo con el tamaño de la empresa, los empleados deben realizar varias funciones; en el 82% de las empresas entrevistadas, esta área es desempeñada por todos los colaboradores de la empresa, es decir, mezclan sus funciones con otras.

6. El área financiera: el 93% de los entrevistados informa que esta área se encuentra funcionando de manera adecuada.

7. Producción: el área está constituida en el 83%, funciona según roles y funciones de las empresas, la producción es estable, no contemplan crecimiento y no han aplicado estrategias de innovación dentro del área.



Figura 6

Análisis del proceso administrativo de las áreas a intervenir en las pymes  
Elaboración propia, 2019

## DISCUSIÓN

La innovación y la competitividad son un pilar para el desarrollo de un país y se convierten en un eje articulador estratégico de la productividad, situación que se puede evidenciar en los diferentes informes mundiales frente al índice de competitividad:

Tabla 3

Ranking de competitividad	Países	Índice de competitividad
1	Singapur	84,8
2	Estados Unidos	83,7
3	Hong Kong	83,1
4	Países Bajos	82,4
5	Suiza	82,3
33	Chile	70,5
48	México	64,9
54	Uruguay	63,5
57	Colombia	62,7

World Economic Forum, 2018.

Índice de competitividad global 2019  
World Economic Forum, 2018.

Según el Foro Económico Mundial, en general, los países han mejorado el índice de competitividad en los últimos años. Por ejemplo, Singapur, para el año 2019, se cataloga como el primer país más competitivo, seguido por Estados Unidos (World Economic Forum, 2018).

Los países que lideran las listas de competitividad del Foro Económico Mundial y el Trade Logistics in the Global Economy se caracterizan por tener algo en común: un alto ingreso y crecimiento constante del producto interno. En razón de ello, el gobierno colombiano ha determinado que la infraestructura,

la estabilidad macroeconómica, la salud y la educación sean los requerimientos básicos para potenciar el desarrollo nacional. Igualmente, los potenciadores de eficiencia, como la formación en educación superior, permiten ser más eficientes en los mercados internacionales en aras de aumentar la competitividad en el sector laboral y el mercado financiero, apoyados en procesos administrativos, legislativos, económicos y tecnológicos. Colombia, en el 2018, se encontraba en la posición 58, con una puntuación de 2,94 (1=bajo; 5=alto); es decir, el país presenta una mejora significativa del 12,60% frente al año anterior, en donde estaba 36 casillas más abajo (Consejo Nacional de Competitividad, 2018). Estas cifras muestran el crecimiento del país, pausado con aciertos en los indicadores.

## Competitividad latinoamericana

Según el informe de competitividad del Foro Económico Mundial, Colombia tiene como visión prospectiva hacia el 2032: ser la tercera economía más competitiva de América Latina. En el año 2019 se posicionó como el cuarto país, al ocupar la posición 57. Si bien, los indicadores han mejorado, para alcanzar la meta en el 2032, el gobierno, las empresas y las IES deben trabajar mancomunadamente para lograr este objetivo tan ambicioso.

Según el informe del Foro Económico Latinoamericano, estas son las posiciones en las que se encuentran los países latinoamericanos:

Tabla 4

País	Ranking	Porcentaje	País	Ranking	Porcentaje
Chile	33	70,5%	Colombia	57	62,7%
México	48	64,9%	Costa Rica	62	62%
Uruguay	54	63,5%	Perú	65	61,7%
Naranjo, 2019.			Panamá	66	61,6%

Ranking de países latinoamericanos en competitividad  
Naranjo, 2019.

En retrospectiva, la competitividad y la economía latinoamericana han crecido en los últimos años, pero no lo suficiente como para pensar en una estabilidad económica a futuro. Si verdaderamente Latinoamérica quiere mejorar su competitividad para alcanzar altos niveles de desarrollo industrial o de infraestructura no puede continuar produciendo lo mismo o seguir agotando los recursos naturales; es vital que el continente se sumerja en un proceso de reestructuración productiva que propenda por mejorar la productividad de las economías y la innovación, soportado de en una plataforma logística eficiente que permita la expansión del comercio, la diversificación de productos, la disminución de los costos, los tiempos, la exportación, la inversión extranjera y el crecimiento económico.

## Situación actual de Colombia en materia de competitividad

El Consejo Privado de Competitividad en su informe nacional de competitividad (2018-2019) concluye que para avanzar en la visión 2032 (ser la tercera economía más importante en América Latina), las exportaciones de bienes y servicios de Colombia deben ser de alto nivel agregado, innovadoras y con alta mano de obra calificada y no al contrario: centrada en factores de producción de materia prima en detrimento de los recursos naturales con baja calidad de mano de obra.

Según el resumen de rendimiento de World Economic Forum (2019), Colombia se encuentra en las siguientes posiciones, por sectores:

Tabla 5

Indicadores, según sector	Posición
Índice de competitividad.	62,7
Instituciones.	92
Infraestructura.	64
Ciencia y tecnología.	87
Estabilidad macroeconómica.	90
Salud.	16
Habilidades.	80
Productos en el mercado.	90
Penetración del mercado.	73
Sistema financiero.	54
Tamaño del mercado.	37
Dinamismo en los negocios.	49
Capacidad en la innovación.	77

Rendimiento de indicadores, según sector en Colombia  
World Economic Forum, 2019

La capacidad en la innovación (77) coincide con el valor promedio de la media en América Latina, y es una posición bastante lejana, respecto de los indicadores que se desean para que el país tenga un mejoramiento continuo y se pueda dar cumplimiento a la meta en 2032.

Por otro lado, las exportaciones totales de Colombia se concentran en: combustibles y productos de industrias extractivas, 56,7%; manufacturas, 20,6%; agropecuarios, alimentos y bebidas, 18,5%; otros sectores, 4,2%: (DANE, 2019).

Las diferentes acciones para mejorar en los indicadores de competitividad, deben partir desde las políticas gubernamentales para incentivar las exportaciones de bienes y de servicios basados en dos factores: el valor agregado y la innovación. En la Tabla 6, se presenta el análisis de los factores para mejorar los resultados de competitividad organizacional.

Tabla 6

Factores	Descripción	Valor agregado	Innovación
Requerimientos básicos (gobierno):	Instituciones. Infraestructura. Estabilidad. Macroeconómica. Salud y Educación. Primaria.	Análisis del plan de gobierno. Mecanismos de aplicación.	Mecanismos de aplicación. Agentes económicos: promueven la inversión aumentando productividad.
Potenciadores de eficiencia:	Formación básica y acompañamiento a los empresarios. Eficiencias en los mercados de los productos. Eficiencia en el sector laboral. Sofisticación del mercado financiero. Preparación tecnológica. Tamaño del mercado.	Aumento de la productividad en el sector. Adopción de buenas prácticas. Acceso a financiación. Cualificación del personal.	Aplicación de estrategias y tácticas comerciales. Mercados eficientes.
Innovación y sofisticación de los factores	La sofisticación de los negocios. La innovación.	Mecanismos de aplicación. Cualificación del personal.	Aplicación de estrategias y tácticas comerciales. Mercados eficientes.

Relación de factores para mejorar los resultados de competitividad organizacional  
Elaboración propia, 2019.

## Las necesidades del país y la región, en el marco de un contexto globalizado

Los planes y las acciones determinadas de los últimos gobiernos, las exigencias internacionales y los tratados de libre comercio (TLC) motivan, sin duda alguna, a que las empresas necesiten y se comprometan con el desarrollo de las competencias logísticas de los colaboradores para mejorar el desempeño logístico y alcanzar altos niveles de competitividad de talla internacional.

Para ello es necesario, por una parte, consolidar y articular estos espacios de coordinación entre actores y seguir generando conciencia sobre la importancia del trabajo asociativo y cooperativo; por otra parte, canalizar los programas de iniciativa pública local, bien sea de emprendimiento, investigación aplicada o innovación, a través instituciones públicas o privadas, en especial aquellas líderes que han logrado integrar y convocar a los diferentes actores, en las que estos últimos confían y ven un referente para el cambio de esos paradigmas y barreras que limitan u obstaculizan la competitividad y el desarrollo del territorio y, finalmente, formular políticas públicas en ciencia, tecnología e innovación realmente concertadas con los agentes del sistema regional de innovación, o del ecosistema de innovación, y consistentes con las necesidades locales.

Montoya et al. (2010) exploraron los principales factores que inciden en la competitividad de las pymes en Colombia, y se analizan las dificultades que estas enfrentan, en especial aquellas de tipo macro y microeconómico, todo ello con el fin de contribuir al mejoramiento de su competitividad. Estos autores,

desarrollaron el trabajo con base en una metodología de sistemas suaves propuesta por Checkland y Scholes (1994), sustentado en fases que permiten revisar la literatura, frente a las problemáticas de la competitividad del país y de las pymes.

Dichos autores encontraron que las pymes colombianas poseen atributos competitivos específicos, y que resulta de interés separar los elementos actuales que inciden en su competitividad y sus futuros retos. El artículo, se refiere a la importancia en la composición empresarial, la pequeña y mediana empresa se consolidan como una posibilidad de mejoramiento de la competitividad y, por ello, deben desarrollarse las condiciones internas de las empresas con el fin de insertarse en un contexto político y económico, en el cual las mismas puedan perfeccionarse y superar las dificultades que su tamaño trae consigo. Entre los hallazgos, se propone como solución a dichas problemáticas la integración entre las empresas, que ha demostrado ser la alternativa más eficiente para alcanzar rápidamente avances en este sentido.

Por su parte, Marulanda et al. (2009) determinaron la competitividad como eje del desarrollo de la ciudad, frente a los grandes logros que han tenido diversas empresas locales en el adelanto de procedimientos vanguardistas a nivel mundial en servicios médicos especializados. Los autores presentaron los factores que incidieron en el clúster de salud, iniciando con la definición y contextualización del concepto clúster, para luego desarrollar un ejercicio comparativo con otros países y ciudades del mundo, mostrando experiencias de éxito en esta estrategia, continuando con el entorno local, planteando los aspectos propios de Medellín, los cuales son el objeto de estudio del artículo.

Entre los hallazgos, se encuentra que en la actualidad el desarrollo local está fundamentado en sectores que poseen dificultades en la generación valor agregado y diversificación, de cara al progreso económico, por sus características tradicionales; es por ello que se toma la consolidación del clúster de salud como una importante alternativa que orienta una actividad productiva con alta especialización, diferenciación, investigación, desarrollo e innovación, con miras a impactar un mercado global con importantes ventajas competitivas.

De forma parecida, Carmona y Gil (2008) presentan los esquemas de desarrollo empresarial para consolidar la iniciativa de clúster, como estrategia de desarrollo y León (2012) argumenta que en la realidad empresarial para las pymes hay mayor número de medios de comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo que unifica mercados, sociedades y culturas; lo anterior surge a través de una serie de transformaciones sociales y políticas que proyectan un carácter global. El expresidente Barack Obama anunció en la VI Cumbre de las Américas, efectuada en Cartagena de Indias, la puesta en marcha con Colombia de la Alianza del Libre Comercio de las Américas (ALCA), a partir del 15 mayo del 2012. El país firmó el acuerdo de la Alianza del Pacífico.

La Alianza del Pacífico jugará un papel muy importante para la región; este acuerdo será más dinámico que el Mercado Común del Sur (Mercosur). El aspecto ideológico de este nuevo organismo se considera un apoyo al surgimiento de gobiernos progresistas en la región; esto ratifica que el país está inmerso en un proceso de transición para globalizar la economía que exige de los sectores económicos mejorar la competitividad, no solo de la empresa, sino de las personas que las integran; de lo contrario estos esfuerzos serían en vano.

Para aprovechar y seguir el objetivo del marco de competitividad, el gobierno, las empresas y las IES deben trabajar de forma mancomunada para solucionar los problemas caracterizados en el Informe Nacional de Competitividad 2018-2019

(Consejo Privado de Competitividad, 2018-2019). En la Tabla 7, se presentan los ejes problemáticos que se han trabajado para mejorar la competitividad en Colombia:

Tabla 7

Condiciones básicas	Eficiencia del Estado: justicia, logística, infraestructura, transporte y facilitación del comercio
Capital humano.	Educación Salud
Eficiencia de mercados	Mercado laboral Comercio exterior Financiación empresarial Sistema tributario
Sofisticación e innovación	Ciencia y tecnología e innovación Economía digital Crecimiento verde

Ejes problemáticos orientados para la competitividad del país  
Consejo Privado de Competitividad, 2018-2019.

En la tabla anterior, se plantean las circunstancias globales y regionales de la situación actual de la logística y el comercio internacional, es evidente que Colombia debe avanzar por caminos de mejoramiento sin dilaciones y es allí donde se deben evaluar los elementos organizacionales dispuestos a coincidir con los planes globales y del país para mejorar la competitividad. Frente a los resultados, se encuentra que los factores de mercadeo, logística, innovación, procesos administrativos, comercial, financiero y producción permiten la formación organizacional en todos los niveles, lo cual debe ser un plan estratégico de los entes responsables de dichas iniciativas, en donde la comunidad educativa jugará un papel preponderante para el logro de los avances esperados hacia el año 2032.

## Consultorio empresarial

De acuerdo con Olarte (2012), se entiende por consultoría las transformaciones en las organizaciones sobre “contenidos, procesos o estructuras”, de tal manera que el cliente o la empresa tome un rol más activo dentro de la organización, e identifique acertadamente los cambios que debe realizar para conseguir el éxito buscado.

Las consultorías buscan la planeación y ejecución desde seis (6) etapas: 1) Conocimiento del equipo consultor. 2) Exploración de las problemáticas. 3) Recopilación de información, confirmación de problemáticas y establecimiento de objetivos. 4) Planteamiento de soluciones. 5) Evaluación. 6) Terminación de la consultoría (De Wayne et al., 1993).

El término “consultoría” tomó fuerza en los años 90, por la misma necesidad del sector empresarial de querer avanzar en procesos de diferente índole, pero por desconocimiento y falta de liquidez, las empresas se limitaban a la hora de contratar personal externo y/o cualificado (Berthoin & Krebsbach, 1998).

La puesta en marcha de un consultorio empresarial debe, entonces, brindar soluciones reales a los empresarios, quienes tienen la necesidad de ampliar el alcance de su posición en el mercado.

Una unidad académico-administrativa, que sea ofertada a la comunidad en general, desde la visión de ayudar a la reactivación de la economía de empresarios que están en el proceso de abarcar nuevos mercados, se constituye como una oportunidad para que se ofrezca como una alternativa de solución a partir de los diferentes programas académicos de la institución universitaria.

Los componentes del modelo de negocio se enmarcan los procesos investigativos e innovación permanente para la solución de los conflictos empresariales que tengan las pymes; el consultorio empresarial debe contar

con socios estratégicos que permitan ser asertivos en todo el proceso administrativo y dar cumplimiento a la propuesta de valor para esta unidad. Para ello, se recomienda al Tecnológico de Antioquia contar con el apoyo de todas las áreas de la institución, contar con el personal idóneo, realizar convenios y alianzas con otras entidades, contar con recursos, espacio físico, sistemas de información y capacitación permanente al personal.

## CONCLUSIONES

La creación de una unidad académico-administrativa para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, para el Tecnológico de Antioquia, será un eje articulador para la solución de las diferentes situaciones que las pymes en Medellín puedan presentar en diferentes temas comerciales, administrativos, financieros económicos y contables. Asimismo, será un espacio para materializar como una acción de responsabilidad social universitaria y, por tanto, de la proyección institucional ante el sector empresarial, el gobierno y la comunidad en general, convirtiéndose en un espacio para contribuir a la competitividad organizacional del tejido empresarial de la región, por lo menos en las empresas señaladas como foco del estudio; por último, será un espacio para la praxis académica, en el terreno de lo real, para aplicar los aprendizajes, en términos de competencias, de los estudiantes que participen en el consultorio, como ejercicio de práctica académica.

Los pequeños empresarios están abiertos a recibir información. Si bien existen entidades que los apoyan en los diferentes temas organizacionales, así como en los administrativos, financieros, de producción, entre otros, y el acompañamiento que se debe realizar a estas personas para realizar un proceso adecuado, serio y responsable, con el fin de que la información dada sea aplicada adecuadamente y se vean los resultados prometidos. Es el reto para los gerentes de las pymes, estar enfocados en la viabilidad de realizar un acompañamiento a través de un consultorio empresarial con el fin de mejorar sus procesos internos.

Las temáticas que se pueden abordar dentro de una consultoría son abiertas, las necesidades de cada organización son diferentes y la personalidad empresarial es cambiante; por lo tanto, se define un sistema de autorización de trabajo, como una metodología que permita que cada empresa se pueda acoplar a las necesidades propias para proyectar su crecimiento basado en su propio conocimiento y experiencia.

La Logística y el comercio exterior son pilares en materia de competitividad para cualquier país a raíz de las nuevas tendencias en materia de globalización, con el objeto de facilitar la distribución física del intercambio comercial de bienes y aportar a la competitividad del país. También, se definen las estrategias que buscan la optimización del funcionamiento del sistema logístico nacional y la deseable reducción de los costos logísticos de las empresas colombianas.

La tendencia hacia un mundo globalizado y la creciente apertura comercial, debido a la suscripción de nuevos tratados de libre comercio, requieren desarrollar planes y estrategias que permitan a Colombia competir equitativamente con otros países, posibilitando todo ello por una mejor infraestructura, servicios competitivos de transporte, almacenamiento de carga y puertos comerciales, adaptados al tamaño de la empresa consultada.

El principal problema de las organizaciones no es la falta de recursos, sino el desconocimiento de la aplicación de estrategias de proyección en las diferentes áreas; no hay talento humano especializado vinculado dentro de las organizaciones pequeñas; es por esto que una consultoría como apoyo externo podrá tener éxito en la productividad, competitividad y sostenibilidad, desde una perspectiva de la prospectiva organizacional.

## REFERENCIAS

Berthoin, A., & Krebsbach, C. (1998). Consultants as agents of organizational learning: the importance of marginality. *Handbook of Organizational Learning*, 1-40. <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/1998/ii98-109.pdf>

- Carmona, R., y Gil, J. (2008). Competitividad y retos en la productividad del cluster textil-confecciones de moda en Antioquia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 247-264. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2991261>
- Consejo Nacional de Competitividad. (2018). *Índice de desempeño logístico, 2018*. <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/%-C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2018-Final.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2018-2019). *Informe Nacional de Competitividad*. Punto Aparte.
- CUUE Antioquia. (04 de noviembre de 2020). *Comité Universidad Empresa Estado*. <https://www.cuecantioquia.com.co/pagina-principal-medellin/>
- DANE. (2019). *Boletín Técnico Exportaciones (EXPO) Septiembre 2019*. DANE.
- Decreto 957 de 2019. Por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. 05 de junio de 2019. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>
- De Wayne, J., Fuqua, D., & Thaddeus, R. (1993). The consulting process: A multidimensional approach. *Electronic Journal*, 71(6), 601-606.
- León, R. (23 de abril de 2012). Tratados de libre comercio. *El Universal*. <http://www.eluniversal.com/opinion/120423/tratados-de-libre-comercio>
- Marulanda, J., Correa, G., y Mejía, L. (2009). El clúster de salud en Medellín, ventaja competitiva alternativa para la ciudad. *Revista EAN*, 67, 37-58. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602009000300004&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602009000300004&lng=en&tlng=es)
- Mincomercio. (06 de junio de 2019). *Noticia de industria: Gobierno expide nueva clasificación de empresas a partir de sus ingresos*. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Montoya, A., Montoya, I., y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107-117.
- Naranjo, S. (16 de octubre de 2019). Los países más competitivos de América Latina. *Statista*. <https://es.statista.com/grafico/19668/paises-latinoamericanos-con-mayor-indice-de-competitividad/>
- Olarte, J. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. *Voces y silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 70-86.
- Restrepo, D. (2019). Competitividad exportadora de la industria antioqueña. *Revista Antioqueña de economía y desarrollo*, 22, 6-42.
- World Economic Forum. (23 de 6 de 2018). *The global competitiveness Report 2018*. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/info-graphics/>
- World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness*. World Economic Forum.