CAPÍTULO V

CONSULTORIO EMPRESARIAL REGIÓN. MODELO DE INNOVACIÓN PARA EL PROGRESO DEL EMPRESARISMO.

Sergio Alberto Estrada Montoya.

Filósofo. Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Coordinador Unidad de Emprendimiento. Bello, Colombia, Correo Electrónico: extension@iumafis.edu.co; sestrada2202@gmail.com. ORCID ID: 0000-0002-8400-6076.

Catalina Gómez Ruiz.

Ms. Ciencias Ambientales. Docente Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. catalina.gomez@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-5940-4670.

Juan Felipe Álvarez Villa.

Magister en Filosofía. Jefe de pedagogía y didáctica ESCOLME. pedagogia@escolme.edu.co ORCID 0000-0002-4291-3110.

Christian Alejandro Alzate Gutiérrez

Administrador de Negocios de la Universidad de San Buenaventura seccional Medellín-Colombia, Auditor Interno Sistema de Gestión Integrado HSEQ Certificado por SGS Internacional, Auditor interno en NTC ISO/IEC 17025 de 2017 Certificado por ICONTEC y Tecnólogo de Gestión Integrada de la Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional. Integrante del semillero de investigación Xplomarketing christian.alzateg@outlook.com ORCID: 0000-0002-8574-1996.

Esmeralda Rocío Caballero Escorcia.

Magister en educación. Coordinadora de Licenciaturas. Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Correo electrónico: coordilicenciaturas@iumafis.edu.co. ORCID: 0000-0003-3692-9164.

Resumen

Este texto presenta una experiencia innovadora de fomento a la empresarialidad en la región Norte del Valle de Aburrá, departamento de Antioquia, Colombia, cuyo objetivo era crear una metodología adecuada a las necesidades de información y orientación de los empresarios,

en temas relacionados con la formalización y el fortalecimiento en áreas generales y específicas de sus empresas, partiendo de hacer una modificación efectiva de la metodología de intervención basada en los SBDC que el Ministerio de Comercio de Colombia y la Universidad de Texas en San Antonio transfirieron en el año 2015, con el fin de implementar Centros de Desarrollo Empresarial para localidades colombianas, pero que para el territorio resultaba costosa de implementar y mantener y que requería la participación de algún ente público, que desafortunadamente, tienden a ser lentos en la toma de decisiones en este tipo de dinámicas. Para hacerlo, se utilizó una metodología cualitativa aplicativa de investigación-acción, con cuatro fases de desarrollo: 1) Análisis situacional general de la región y su empresarialidad. 2) Análisis de la información y del modelo SBDC. 3) Planteamiento de metodologías basadas en el modelo SBDC, pero más adecuadas al territorio 4) selección y puesta en marcha del nuevo modelo. Se halló que era posible desarrollar un modelo alternativo efectivo de intervención que cumpliera el objetivo propuesto, el cual se inauguró en el año 2016; El CONSULTORIO EMPRESARIAL REGIÓN. Mostrando que, gracias a una transformación innovadora y el trabajo colaborativo de diferentes instituciones, sin intereses particulares y con vocación de servicio; crece la Empresarialidad, se da desarrollo y al haber desarrollado las instituciones vinculadas también crecen. Su resultado es un alto impacto, llegando a asesorar 1.243 empresas, en 7.501 intervenciones a través de cuatro años de labor en pro de los empresarios, además de la expansión del modelo a otros territorios departamentales.

Palabras clave: Centros de Desarrollo Empresarial (SBDC, por sus siglas en inglés), consultorio empresarial, desarrollo empresarial, sistema interinstitucional.

REGION BUSINESS OFFICE. INNOVATION MODEL FOR THE INCREASE OF ENTREPRENEURSHIP.

Abstract

This text presents an innovative experience of promoting Entrepreneurship in the north region of Aburrá Valley, department of Antioquia, Colombia, whose objective was to create an appropriate methodology to the information and orientation needs of entrepreneurs, on issues related to formalization and strengthening in general and specific areas of their companies, starting from making an effective modification of the intervention methodology based on the SBDC that the Colombian Ministry of Commerce and the University of Texas at San Antonio transferred in 2015, in order to implement Business Development Centers for Colombian localities, but which for the territory was costly to implement and maintain and required the participation of a public entity, which unfortunately, tend to be slow in making decisions in this type of dynamics. To do so, a qualitative action research application methodology was used, with four development phases: 1) General situational analysis of the region and its entrepre-

neurship. 2) Analysis of the information and the SBDC model. 3) Approach to methodologies based on the SBDC model, but more appropriate to the territory. 4) Selection and implementation of the new model. It was found that it was possible to develop an effective alternative model of intervention that met the proposed objective, which was inaugurated in 2016; THE REGION BUSINESS OFFICE. Showing that, thanks to an innovative transformation and the collaborative work of different institutions, without particular interests and with a vocation for service; Entrepreneurship grows, development occurs and as if there is development, the linked institutions also grow. Its result is a high impact, coming to advise 1,243 companies in 7,501 interventions through four years of work on behalf of entrepreneurs, in addition to the expansion of the model to other departmental territories.

Keywords: business consulting, business development, interinstitutional system, small business development center (SBDC).

Identificación del proyecto de Investigación

Capítulo resultado de proyecto culminado de investigación sobre una variación innovadora a la metodología SBDC de asesoría empresarial.

Introducción

El presente proyecto nació de la reflexión de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez y la Fundación Social sobre cómo establecer un Centro de Desarrollo Empresarial (SBDC, por sus siglas en inglés) pertinente, que cubriera las necesidades de los empresarios de la zona norte del Valle de Aburrá, Antioquia. Lo que se convirtió en la pregunta problema para el desarrollo de esta investigación. Fruto de tales reflexiones, las dos instituciones entendieron que hacerlo solos era difícil, y la respuesta de los entes públicos muy lenta, por lo que buscaron socios regionales, con el objetivo de realizar un modelo más pequeño y a la medida. Acudieron a este llamado la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia; sede Aburrá Norte, La Corporación Pro Aburrá Norte; entidad que recoge a las empresas más grandes de la región, la Universidad San Buenaventura y la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO). De tal llamado, su planeación y ejecución han dado resultados concretos, que permiten ver cómo la organización y el trabajo conjunto de varias entidades, colocando sus fortalezas y capacidades, ayuda a la generación y desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas.

Ante la necesidad empresarial de la región de encontrar apoyo en los procesos propios de su quehacer, las instituciones mencionadas y comprometidas, hallaron el modelo SBDC demasiado ambicioso por su complejidad, generalidad y anhelo de cobertura, pudiéndose convertirse en un Centro que no consiguiera llegar efectivamente al empresario, el cual requería, además de una asesoría pertinente a sus necesidades empresariales; ser escuchado en sus temores, sueños y dificultades, como es propio de la idiosincrasia latina.

Otro aspecto que sustentaba el no tomar opción por la totalidad de este modelo era el constante llamado de los empresarios para un servicio a la medida, y aunque los SBDC lo consideraban, implicaba la consolidación de grandes esfuerzos económicos para la atención uno a uno. Además, los supuestos resultados que en términos de logros estadísticos se debían presentar, por el afán de cumplir metas, podían interferir para prestar un servicio de calidad, quizás con efectos concretos y medibles, pero no con la satisfacción real del usuario.

Otra situación analizada que mostraba como el modelo no era aplicable totalmente, es que se debía incluir un socio público, pero en muchas experiencias anteriores con las administraciones municipales de la región, su respuesta era muy lenta o poco efectiva; lo que atrasaba cualquier iniciativa. Fenómeno no extraño en Latinoamérica en esta y otras variables, como lo señalan Chirinos, et al. (2019), al analizar la variante de emprendimiento sostenible, en donde apuntan como uno de los factores que generan beneficio mediano, la poca voluntad política reflejada en la desorganización de los entes de gobierno.

Por tales motivos, las instituciones que venían trabajando en la propuesta, decidieron no contar con tal ente público y más bien adoptar un modelo más pequeño que sumara las capacidades propias de cada uno para fortalecer el tejido general de la idea.

El modelo elegido fue una innovación al modelo SBDC. Fue llamado Consultorio Empresarial, cuya pretensión fue la sumatoria de capacidades a través de un trabajo institucional conjunto para el desarrollo y la formalización empresarial regional.

El objetivo de la investigación gira en torno a crear una metodología adecuada a las necesidades de información y orientación de los empresarios, en temas relacionados con la formali-

zación y fortalecimiento en áreas generales y específicas de sus empresas. Para alcanzar tal fin, primero se evaluó el modelo de los SBDC y se determinaron aquellos elementos que permitieran adecuarlo a las necesidades de la región; una vez definidos, a partir de los datos estadísticos existentes, se concretó un objetivo, se estableció una metodología de trabajo, se determinaron los temas a acompañar y aquellos que no estaban en las capacidades de cada institución, se convocaron empresas y se inició el proceso de asesoría a empresarios. Hoy, después de cuatro años se han atendido 1.243 empresas, con un total de 7.501 intervenciones, cumpliendo con el objetivo de crear una metodología adecuada a las necesidades de información y orientación a empresarios, en áreas generales y específicas de sus empresas.

Fundamentación teórica/conceptual

Los SBDC

En 2013, la Universidad de Texas en San Antonio (UTSA) lanzó la iniciativa de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC en sus siglas en inglés, Small Business Development Center) en asociación con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia (MinCIT) con el financiamiento del Departamento de Estado de EE. UU. y el apoyo de la agencia de Educación Superior para el Desarrollo (HED) bajo la iniciativa Pathway of Prosperity.

El objetivo de la iniciativa fue transferir, adaptar e implementar el Modelo SBDC en Colombia con el fin de crear y expandir el crecimiento de las pequeñas empresas. Según SBDC Global (2018) Los "Centros para el Desarrollo Empresarial" apoyan a las pequeñas empresas nuevas y existentes, a comenzar, expandirse y volverse más competitivas, (SBDC Global, 2018b).

Los SBDC son concebidos como una entidad de asesoría técnica y administrativa para micro y pequeñas empresas de los Estados Unidos. Su misión es promover su crecimiento, innovación, productividad y las ganancias a través de mejoras en sus procesos administrativos empresariales.

Los servicios que presta se definen en tres áreas fundamentales que cubren las necesidades

de los emprendedores al igual que las de los negocios ya establecidos: Una asesoría técnica individual ofrecida de manera confidencial, gratuita y a largo plazo; una capacitación grupal enfocada en temas de interés para la pequeña empresa e impartida por los asesores del SBDC, del sector privado o por voluntarios; una investigación de mercado adaptada a los requisitos del cliente. El propósito de estos servicios es que las pequeñas empresas generen un impacto económico que contribuya a la creación de empleos, al incremento de la recaudación fiscal, al fortalecimiento y diversificación de la economía y a la promoción de la estabilidad y el crecimiento del país.

Lo que caracteriza este modelo de desarrollo empresarial es, en primera instancia, que el enfoque en la asesoría es a largo plazo e individual. Éste es el elemento fundamental para producir impacto económico en el sector de la micro, pequeña y mediana mejor conocida por sus siglas MIPYME; una segunda característica es el trabajo simultáneo con múltiples clientes MIPYME: el modelo permite a un asesor trabajar con varios clientes, lo cual amplía la cobertura de los servicios, generando resultados de manera eficiente; una tercera característica es la razón de ser de todos los SBDC, ayudar a sus clientes a crear impacto económico a largo plazo, que incluya la creación de nuevas empresas y puestos de trabajos, incremento de ventas y acceso a capital.

Otras características son: la cultura de medición de resultados, todos los profesionales son evaluados en base a los resultados que generan asistiendo a los clientes MIPYME; la co-inversión de la triple hélice, los SBDC requieren colaboración, coordinación y co-inversión de sectores gubernamentales, de educación superior y sector privado, garantizando su sustentabilidad y eliminando ineficiencias y duplicación de esfuerzos; la sencillez, flexibilidad y adaptación a las necesidades locales, lo que permite adaptar sus servicios a las necesidades económicas y sociales del contexto en el cual se localizan, ofreciendo servicios relevantes al sector MIPYME; Y, por último, un retorno a la inversión positiva, como la misma entidad lo define en su página web oficial, el programa genera un retorno a la inversión positiva, aportando un ingreso mayor al costo del programa, beneficiando a todos los grupos de interés y justificando su continuidad, (SBDC Global. 2018a).

Para establecer un SBDC en una región determinada, se definen una misión, visión y principios, acompañado de un lema; se identifican grupos de interés, que van desde clientes: em-

prendedores, empresas en despegue, empresas constituidas, socios, empleados, agencias de financiamiento, asociación de MIPYME's, instituciones de educación superior, hasta secretarías de la administración pública; paso siguiente, se identifican los competidores directos que prestan un servicio similar; luego se pasa a la identificación de los objetivos de los grupos de interés; se identifican los socios importantes, por qué se va a trabajar con ellos y en qué área van a colaborar; se define el papel en el desarrollo económico regional y en la institución anfitriona; se establece una estructura administrativa; se realiza un análisis FODA; y por último se establecen estrategias y objetivos estratégicos.

Situación de la Empresarialidad en el Norte del Valle de Aburrá

Paso siguiente, se determinó la situación empresarial del territorio. El Norte del Valle de Aburrá forma parte de Valle que lleva su nombre y cuyo centro es la ciudad de Medellín, capital del departamento de Antioquia, constituido por cuatro municipios: Bello, Copacabana, Girardota y Barbosa, cuya población para 2018 estaba en 652.182 habitantes (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. 2020), pero dado que la región ha tenido en los últimos años un incremento en la construcción de viviendas, se estima que se presentará un alto crecimiento poblacional, a veces acompañado con la llegada de nuevas empresas y a veces no. Tal expansión trae consigo una multiplicidad de problemas, exigiendo a los entes administrativos municipales y a los privados una pronta respuesta que, de manera organizada, puedan subsanar las necesidades emergentes; entre ellas la formación de personas para la mano de obra calificada que exige la empresarialidad, el desarrollo de programas de Responsabilidad Social, el necesario crecimiento de empresas existentes que puedan ofrecer nuevos empleos, el desarrollo de nuevas unidades de negocio, la conservación y aprovechamiento ecológico de las riquezas y recursos, entre otras.

Para tener claro el panorama en el que el Consultorio Empresarial se iba a mover, se hacía necesario identificar las características empresariales de la región en los cuatro municipios, que en el año 2016-2017, según datos de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, contaban con 11.559 (ver cuadro 1) unidades de negocio reportadas (lo que daría la existencia de una empresa por cada 56,8 habitantes). Distribuidas de la siguiente manera:

Cuadro 1. Composición empresarial en cantidad de empresas de los municipios del NVA

Municipio	No empresas
Barbosa	1197
Bello	7870
Copacabana	1447
Girardota	1045
Total	11559

Fuente: adaptado Cámara de Comercio Medellín para Antioquia(2017).

En cuanto al tamaño de las empresas, la gran mayoría (99,66%) eran MIPYME's, como se puede observar el cuadro 2.

Cuadro 2. Composición empresarial en tamaño de las empresas de los municipios del NVA

Tamaño empresa	No empresas
Micro	11126
Pequeña	318
Mediana	76
Grande	39
Total	11559

Fuente: adaptado Cámara de Comercio Medellín para Antioquia(2017).

En la distribución por sector económico como se observa en el cuadro 3, el principal renglón se lo lleva el comercio, con 5.004 unidades, seguido por la manufactura, representada en 2.064 unidades. Entre estas dos se llevan el 61,1% de la totalidad de empresas.

Cuadro 3. Composición empresarial por sector económico de los municipios del NVA

Sector económico	No empresas
Comercio	5004
Manufactura	2064
Servicios	1520
Hoteles y restaurantes	1441
Construcción	757
Transporte y almacenamiento	273
Primario	171
Información y comunicaciones	164
Electricidad, gas agua, saneamiento ambiental	91
Minería	74
Total	11559

Fuente: adaptado de la base empresarial reportada por Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2017).

Lo anterior es altamente significativo, pues si en los municipios de la región se venía hablando en los últimos años de una vocación turística y de bodegaje, los hoteles y restaurantes sólo ocupan un 12,46% y el transporte y almacenamiento el 2,36%.

Este es, en general, el panorama en que se ubicaba el nuevo modelo, por lo que se dedujo que era muy importante apostarle a un trabajo interinstitucional conjunto. En aspectos como:

- .- Formalización Empresarial: Orientación hacia el desarrollo de prácticas empresariales formales.
- .- Desarrollo Empresarial: Fortalecimiento de procesos productivos y mejoramiento de capacidades y competencias.
- .- Acceso A Mercados: Incursión en mercados formales y desarrollo de capacidades comerciales para la oferta de productos y servicios.

Estos aspectos precisaron el quehacer del consultorio, el cual se definió como: un servicio ofrecido por la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO-, la Universidad San Buenaventura, la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, la Corporación Pro Aburrá Norte y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, que busca brindar información y orientación a los empresarios de las regiones, de manera permanente en temas relacionados con la formalización y el fortalecimiento de su empresa en áreas generales, y áreas específicas como gestión ambiental, mercadeo y ventas, administración financiera y contable, talento humano, planeación estratégica, TIC, servicio al cliente, entre otros.

Se estableció la coordinación y la sede principal en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, sede Aburrá Norte, municipio de Bello, pero mensualmente se reúnen los representantes de cada entidad aliada en un comité ejecutivo, que toma las decisiones sobre el rumbo del Consultorio, identifica problemas, presenta soluciones y conoce casos especiales de empresas y empresarios que son motivo de atención por sus buenas prácticas. La asesoría se presta en cualquiera de las instituciones aliadas y en cualquier municipio del Aburrá Norte.

Sistema interinstitucional

El Consultorio Empresarial es un sistema interinstitucional, pues cada entidad perteneciente

coloca asesores expertos en diferentes áreas del saber, en conjunto se crea un sistema de apoyo y asesoría especializada que no tiene para el empresario ningún costo, pero representa para las instituciones aliadas una fuente de conocimiento, práctica y reconocimiento regional de su marca, como lo concluyen Ospina, et al.(2019), al analizar la Responsabilidad Social Empresarial en entornos virtuales, la generación de trabajos colaborativos con la sociedad por parte de las entidades, como despliegue de buenas prácticas desde los procesos organizacionales, no sólo es un elemento diferenciador positivo, sino que también se convierte en una necesidad de cara a su sostenibilidad.

Para consolidar la propuesta y el nuevo modelo, se propuso el siguiente sistema de funcionamiento interinstitucional, representado aquí en los siguientes pasos secuenciales:

.-CAPACITACIÓN: Consistente en el reconocimiento y fortalecimiento de capacidades de cada institución, esto incluye la selección por cada organización de consultores expertos y de las instituciones de educación superior de un estudiante facilitador, cuya función es la de acompañar a los asesores expertos en los procesos de asesoría a empresarios. Esto es importante, porque permite a los estudiantes que cumplen esa función identificar la situación real que viven los empresarios, sus problemas y soluciones. La capacitación también está dirigida al conocimiento de las apuestas y estrategias regionales para los asesores y los facilitadores, y un entrenamiento de la metodología diseñada y utilizada para el acompañamiento al empresario y las presentación y apropiación de las herramientas para ello.

.-CONVOCATORIA: Se convoca a los empresarios para dar a conocer los servicios que el Consultorio prestaría, cabe anotar que esto se hizo una primera vez, porque de allí en adelante los mismos empresarios comenzaron a divulgar el servicio a otros.

.-DIAGNÓSTICO DE ENTRADA: Realizada con el fin de determinar las verdaderas falencias de los empresarios, pues llegan con la idea de tener un problema en un campo cuando en realidad dicho problema se encuentra en otro; por ejemplo, manifiestan aparentes dificultades en ventas, cuando su real inconveniente es administrativo.

.-NIVELACIÓN DE CAPACIDADES EN HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS: Como muchas de las asesorías cuentan con apoyo en herramientas Tics, se realiza una

capacitación a empresarios que deben nivelar su conocimiento de uso tecnológico.

.-ACOMPANIAMIENTO EMPRESARIAL INDIVIDUAL Y/O COLECTIVO: Se refiere al acompañamiento específico al empresario, de acuerdo a la necesidad presentada en el diagnóstico, su intensidad depende del Plan de Acción definido entre él y el asesor.

.-MEDICIÓN DE IMPACTO: Para finalizar se realiza un diagnóstico de salida, donde se mide si los objetivos planteados en el diagnóstico de entrada y en el plan de acción se cumplieron y si se obtiene la satisfacción del empresario. Pero la medición final se realiza mucho más adelante en el tiempo de haber hecho la intervención, pues se debe determinar si las ventas crecieron, si se elevó el número de empleados, si son mayores las ganancias, si se formalizó la empresa, entre otras.

Adicionalmente, el proceso se ha esquematizado en un diagrama que ayuda a los asesores y empresarios a entender claramente los pasos para el acompañamiento, y permite cualquier tipo de transferencia metodológica a otra entidad que quisiera llevarla a cabo, a una nueva organización que quisiera entrar a formar parte o a personas interesadas en conocer cómo se pueden desarrollar las MIPYME's de acuerdo a sus necesidades. El diagrama de procesos se presenta en la figura 1:

Figura 1. Diagrama de Procesos del Consultorio Empresarial Aburrá Norte

Fuente: Archivo Consultorio Empresarial Aburrá Norte (2020).

Metodología

Para determinar el método que permitiera llegar a los empresarios y sus requerimientos, se utilizó una metodología cualitativa aplicativa de investigación acción, la cual, recogiera y analizara la información documental y experiencial previa, desagregando aquellos elementos que pudieran ser aplicados teniendo en cuenta la variable de necesidades detectadas y aplicándolos en la construcción del nuevo modelo. Todo tipo de elemento era puesto en acción y comprobado en las primeras asesorías a los empresarios, lo que determinaba su efectividad o su ineficiencia. Se determinó un procedimiento con cuatro fases de desarrollo:

- 1) Análisis situacional general de la región y sus empresas, se caracterizó la empresarialidad regional con la recolección de datos de diferentes fuentes, en especial la entregada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en su base empresarial.
- 2) Análisis de la información y del modelo SBDC, se planteó la revisión del modelo, se tomaron los conceptos y estrategias que, a modo propio, se pudieran utilizar para el consultorio empresarial.
- 3) Planteamiento de metodologías basadas en el modelo SBDC, pero más adecuadas al territorio. La metodología resultante se definió en un conjunto de pasos secuenciales y un diagrama de procesos que permitieran realizar un diagnóstico de entrada, una atención a la medida de los empresarios y una evaluación de los alcances de la atención, que mostraran la eficiencia del servicio.
- 4) Selección y puesta en marcha del nuevo modelo.

Resultados

El modelo ha sido replicado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, para llevarlo a las otras regiones de su jurisdicción, como son el Consultorio Empresarial Norte, con sede en el Municipio de Yarumal, el Consultorio Empresarial Suroeste con sede en el municipio de Ciudad Bolívar; en estos lugares, la Cámara se articula con otros aliados que permiten

un desarrollo similar al del Consultorio Aburrá Norte. (Así lo señalan en el “Informativo Cámara”. Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Edición # 4. 2017).

La evaluación de satisfacción de los usuarios en cuanto a cumplimiento del plan de acción planteado con el consultor es del 100%. En cuanto a pertinencia del servicio prestado con respecto a las necesidades de su empresa es de 93%, y en cuanto a cómo creen que fue la capacidad del consultor para brindar el acompañamiento en su proceso de 93%. Es un servicio gratuito, pero representa para las instituciones aliadas una fuente de conocimiento, práctica y reconocimiento regional de su marca. El Consultorio Empresarial presta asesoría a los empresarios que más requieren acompañamiento, las micro-empresas representan el 96% de las unidades atendidas. Ha atendido empresas de todos los sectores económicos, pero es de destacar la atención a las que están dentro de los sectores apuesta de la región, como el de turismo.

La empresa AVEZA, asesorada por el Consultorio Empresarial, se constituyó inicialmente como una Entidad sin Ánimo de Lucro (ESAL), para organizar el acueducto de la vereda el Zarzal La Luz, municipio de Copacabana, de esa experiencia, y al ver la calidad del agua que el acueducto producía, se constituye como empresa de venta de agua. Al día de hoy forma parte de las entidades aliadas del Consultorio, como empresa que acompaña y asesora en la constitución y desarrollo de otros acueductos veredales de la región.

Algunas características de las empresas atendidas, con el fin de que el lector interesado conozca características del proceso, son: en cuanto a las áreas de intervención, las mayores asesorías se han realizado en las áreas Administrativa (29%), Mercadeo (27%), Contable Financiera (15%) y Jurídico Legal (13%). El 96% de las empresas atendidas son micro; A pesar de que el Consultorio presta atención a los municipios del Aburrá Norte, se destaca un significativo grupo de empresas de Medellín (15%): En cuanto al sector, comercio (33%) y servicio (33%) ocupan la mayor necesidad cubierta, pero se destacan empresas de manufactura (19%) y de hoteles y restaurantes (4%), respondiendo a las apuestas sectoriales de la región en cuanto turismo como nuevo foco de desarrollo y conservación de empresas manufactureras como telares y confecciones, que históricamente han sido parte de su desarrollo.

El resultado acumulado desde el segundo semestre de 2016 al primer semestre de 2020 es

de 1.243 empresas, 477 en acompañamiento individual y 766 en acompañamiento colectivo, con un total de 7.501 intervenciones, como puede observarse en el Cuadro 4. Lo que muestra la validez de la innovación realizada y el acierto de no contar con entes públicos.

Cuadro 4. Número de empresas acompañadas y atendidas de manera individual y colectiva y número de intervenciones realizadas por el Consultorio empresarial

Empresas atendidas por el consultorio				Intervenciones realizadas		
Año	Individual	Colectivo	Total empresas	Individual	Colectivo	Total Intervenciones
2016	93	254	347	241	568	809
2017	81	175	256	271	2537	2808
2018	94	154	248	360	1715	2075
2019	125	72	197	391	1103	1494
2020	84	111	195	204	111	315
Total	477	766	1243	1467	6034	7501

Fuente: elaboración propia (2020).

Discusión

El CONSULTORIO EMPRESARIAL es la suma de capacidades institucionales para el desarrollo empresarial y territorial.

Se podría argumentar que, de una vez, tantas y tan importantes instituciones inmersas en este proyecto, podrían apostarle a la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial, que según el modelo de los SBDC transferidos por la Universidad de San Antonio, Texas, y el Ministerio de Comercio de Colombia, tendrían un impacto mucho más alto, no habría que crear un modelo, es una metodología comprobada en varios países y cuenta con la participación del Estado. ¿Entonces por qué apostarle a un modelo nuevo?

La razón se advierte en la medida en que el costo de funcionamiento de un Centro de Desa-

rollo Empresarial es altísimo en cuanto a su sostenimiento, una sola institución no cuenta con todos los recursos para tal manutención.

Otro motivo es la gran variación existente en acciones y políticas de las administraciones públicas que constantemente cambian de parecer, según intereses y objetivos de acuerdo a su tiempo de mandato, por lo que realizar un Centro de Desarrollo Empresarial, patrocinado por el Estado, pero que tenía que tener la participación de entes públicos, no era una opción para las instituciones que tenían la vocación de que el modelo fuera efectivo, es decir, que en verdad ayudara a las empresas de la región, con un proceso de largo aliento y no pequeños esfuerzos que terminan desmotivando al empresario y lo llevan a renunciar a su proyecto.

Otro aspecto para crear un modelo nuevo consistía en que los empresarios de la región requieran con urgencia que les escucharan en sus dificultades particulares, que incluso quien le quisiera ayudar fuera hasta su negocio para conocer de primera mano el problema. El modelo de los Centros de Desarrollo Empresarial es demasiado rígido y no permite la flexibilidad y cercanía emocional propia de los latinos, en donde el empresario cuente su problemática a alguien con alta vocación de servicio y con conocimiento técnico, puede escucharle. Un Consultorio Empresarial, en donde participan entidades de la región, que tienen tal vocación, así como el conocimiento técnico. Y aunque no tienen, cada una aparte, la capacidad económica para responder a todos los empresarios, se apoyan en otras que tienen el mismo interés de servicio.

Los resultados obtenidos muestran a todas luces las virtudes de un trabajo colaborativo de diferentes instituciones, sin interés de lucir más que las demás, con el afán de servicio, no sólo por el servicio en sí, sino porque tienen claro que al crecer la Empresarialidad regional se da el desarrollo y al haber desarrollo todas las instituciones vinculadas crecen.

Consideraciones finales

No es sencillo trabajar en equipo, toda la magia del trabajo colaborativo tiene que ver con la definición clara de que existe un objetivo común a todos. En el caso del CONSULTORIO EMPRESARIAL y las cinco instituciones que lo conforman, el objetivo común y lógico es

claro: se requiere crecimiento económico, éste lo da el desarrollo empresarial, si existe crecimiento económico en una región, todas las instituciones que se encuentran en dicha región también crecen, por tanto, si las instituciones apoyan el desarrollo empresarial, crecen. En esa lógica es que funciona el trabajo colaborativo, pero eso no quita que cada una de las instituciones que lo conformen no tengan sus intereses particulares, es más, es muy importante que lo tengan, pues los resultados no son a corto plazo. Por ejemplo, en el caso de las Instituciones de Educación Superior, la constante consulta y conocimiento de las necesidades de los empresarios, les da pistas para determinar los programas y los temas académicos que deben tratar en sus contenidos curriculares, pero también se convierte en un lugar de práctica para sus estudiantes y de contacto con la realidad de sus educadores. Para las Cámaras de Comercio el interés está puesto en la formalización empresarial. En cambio, para una empresa de marketing o de venta de cualquier producto, es captar con el paso del tiempo más clientes.

Pero el éxito del CONSULTORIO EMPRESARIAL no radica solo en tener un objetivo común, es también establecer una metodología de trabajo claro para todos, una forma de organización en que todos participen, es también, y esto es muy importante, comprometerse con poner las capacidades que en verdad se poseen, no tratar de abarcar más, pero no hacer menos. Esto significa, en resumen, estar claro de cuáles son las fortalezas institucionales y con cuáles se puede aportar de forma eficiente.

También es importante señalar que, al inicio de la asesoría a los empresarios, se debe acordar con ellos metas reales, que se puedan cumplir en el tiempo estimado, no crearles falsas expectativas. Y, por último, comprometerlos, inclusive con documentos firmados, pues son ellos los que van a trabajar en torno a los objetivos de mejora, llevando a la práctica todo lo aprendido.

Referencias

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2017). *Consultorios empresariales regionales: Una alianza para la sostenibilidad de las empresas antioqueñas*. Informativo Cámara. (Edición N° 4). Pág.: 12.

Consultorio Empresas Aburra Norte (2020). Documentos de Archivo. <https://>

proaburranorte.org/consultorio-empresaria/

Chirinos, Y., Luna, J., Rojas, D. y Barbera N. (2019). *Emprendimiento sostenible: Una visión latinoamericana*. (2019). *Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica*, 4, Pp. 25-37. www.doi.org/10.47212/tendencias_vi_2019

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE. (2020). *Presentación-Antioquia-Valle-de-Aburrá*. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda CNPV. <https://geoportal.dane.gov.co/v2/?page=elementoEstimaciones>.

Ospina, P., Molero, L., Lozano, H., Becerra Y. y Ruiz, J. (2019). *Capital intelectual y Responsabilidad Social en entornos de programación de Realidad Virtual*. (2019). *Tendencias en la investigación universitaria. Una visión desde Latinoamérica*, 7, Pp. 74-84. www.doi.org/10.47212/Tendencias_vii_2019

SBDC Global. (2018a). *Expansión de los SBDC en Sudamérica*. <https://www.sbdcglobal.com/es/expansion-de-los-sbdc/sbdc-en-sudamerica>

SBDC Global. (2018b). *Qué es un SBDC*. <https://www.sbdcglobal.com/es/expansion-de-los-sbdc/que-es-un-sbdc>