

Plan Estratégico para el Consultorio Empresarial del Centro Agropecuario del Sena  
Regional Cauca

Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración de  
Organizaciones

María Fernanda Guaca Sandoval  
Darío Bernardo Montufar Blanco

Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
Programa de Maestría en Administración de Organizaciones  
Popayán  
2020

Plan Estratégico para el Consultorio Empresarial del Centro Agropecuario del Sena  
Regional Cauca

María Fernanda Guaca Sandoval  
Darío Bernardo Montufar Blanco

Tutor  
Concepción Barreda

Universidad Nacional Abierta y a Distancia  
Programa de Maestría en Administración de Organizaciones  
Popayán  
2020

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma Del Presidente Del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **Dedicatoria**

### **María Fernanda Guaca Sandoval:**

A mi Madre Doris Sandoval que descansa en la paz del Señor, quien me acompañó y vivió conmigo este sueño de ser magister, para ella este logro.

### **Darío Bernardo Montufar Blanco:**

A mis sobrinos Andrés Felipe Erazo Montufar, Mauricio Montufar Molano y a mi padre Edgar Alberto Montufar Figueroa, quienes desde el cielo me inspiraron a culminar con éxito esta maestría.

## **Agradecimientos**

### **María Fernanda Guaca Sandoval:**

A Dios por ser guía de mi vida, a mi familia que me ha acompañado durante mi crecimiento académico y profesional y a la UNAD y sus profesores por compartir sus conocimientos y permitirme evolucionar.

### **Darío Bernardo Montufar Blanco:**

A Dios por orientarme, a mi familia por su comprensión y a todos los profesores que compartieron sus conocimientos en el desarrollo de las actividades académicas.

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b>	<b>8</b>
<b>Abstract</b>	<b>9</b>
<b>Introducción</b>	<b>10</b>
<b>1. Definición del problema</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Planteamiento del Problema</b>	<b>11</b>
<b>1.2 Formulación del Problema</b>	<b>12</b>
<b>2. Objetivos</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Objetivo General.</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>13</b>
<b>3. Justificación</b>	<b>14</b>
<b>4. Antecedentes</b>	<b>16</b>
<b>5. Marco teórico</b>	<b>23</b>
<b>5.5 Marco legal.</b>	<b>29</b>
<b>6. Metodología</b>	<b>31</b>
<b>6.1 Tipo de Estudio.</b>	<b>31</b>
<b>6.2 Método de Investigación.</b>	<b>31</b>
<b>6.3 Técnicas para la Recolección de la Información</b>	<b>32</b>
<b>7.1 Población y Muestra</b>	<b>33</b>
<b>7.2 Sistematización de la Información</b>	<b>34</b>
<b>8.1 Resultados de la encuesta</b>	<b>35</b>
<b>8.7 Análisis de los resultados</b>	<b>38</b>
<b>9.1 Resultados de la entrevista</b>	<b>42</b>
<b>9.6 Análisis interno y externo</b>	<b>46</b>
<b>10. Capítulo 2. Filosofía institucional</b>	<b>50</b>

<b>10.1</b>	<b>Contexto Organizacional (Historia, misión, visión, valores)</b>	<b>50</b>
<b>10.2</b>	<b>Reseña Histórica</b>	<b>50</b>
<b>10.3</b>	<b>Misión</b>	<b>51</b>
<b>10.5</b>	<b>Valores</b>	<b>51</b>
<b>10.6</b>	<b>Organigrama</b>	<b>53</b>
<b>10.7</b>	<b>Descripción de los diferentes cargos.</b>	<b>54</b>
<b>10.8</b>	<b>Mapa de procesos</b>	<b>58</b>
<b>11.1</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>59</b>
<b>11.2</b>	<b>Estrategias a implementar</b>	<b>59</b>
<b>12.1</b>	<b>Actividades, metas, indicadores, tiempos, responsables y presupuesto</b>	<b>60</b>
<b>13.</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>64</b>
<b>14.</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>65</b>
<b>15.</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>66</b>
<b>16.</b>	<b>Glosario</b>	<b>68</b>
<b>17.</b>	<b>Anexos</b>	<b>70</b>

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como finalidad realizar un plan estratégico para el consultorio empresarial del centro agropecuario del Sena Regional Cauca que le permita consolidarse y tener las pautas y bases para operar de una manera más organizada y estructurada.

El trabajo se justifica en que el Consultorio Empresarial del Centro Agropecuario de Popayán a pesar de que lleva dos años en funcionamiento, no ha logrado consolidarse ni tiene un documento escrito que soporte la razón de ser de la organización, hacia donde quiere llegar, a que se dedica, las funciones de sus colaboradores, objetivos y demás. Por lo tanto, se quiere realizar la planeación estratégica en la cual se realizará un análisis de la situación actual de la empresa para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además, definir el contexto organizacional que va a tener el consultorio (Historia, misión, visión, valores) que permitirá continuar con todo el proceso a ejecutar. Con esto se busca que el consultorio empresarial del Centro Agropecuario se consolide, que todos los que forman parte de él sepan que es y hacia dónde se dirige, para así lograr procesos más eficientes y de esta manera impulsar a que los estudiantes tengan un mayor acercamiento e interés al consultorio empresarial e inicien a hacer su etapa practica mediante la modalidad de Apoyo a Unidad Productiva Familiar.

En el desarrollo del presente trabajo los autores aplican conceptos y fundamentos recibidos durante la fase lectiva de la Maestría en Administración de Organizaciones, entregando un trabajo que le permitirá al Consultorio Empresarial del Sena Regional Cauca consolidarse como un referente de asesoría y consultoría empresarial para los integrantes de la comunidad educativa y de la sociedad payanesa.

## **Abstract**

The purpose of this work is to make a strategic plan for the business office of the agricultural center of the regional Sena Cauca that allows it to consolidate and have the guidelines and bases to operate in a more organized and structured way.

The work is justified in that the Business Office of the agricultural center of Popayan, although it has been in operation for two years, has not been consolidated or has a written document that supports the rationale of the organization, where it wants to go, to which It is dedicated, the functions of its collaborators, objectives and others. Therefore, we want to carry out the strategic planning in which an analysis of the current situation of the company will be carried out to know its strengths, weaknesses, opportunities and threats. In addition, define the organizational context that the office will have (History, mission, vision, values) that will allow to continue with the entire process to be executed. With this it is sought that the business center of the agricultural center be consolidated, that all those who are part of it know what it is and where it is going, in order to achieve more efficient processes and in this way encourage students to have a closer approach and interest to the business office and begin to make its practical stage by mode Support Production Unit Family.

In the development of the present work, the authors apply concepts and fundamentals received during the lecture phase of the Master in Organization Administration, delivering a work that will allow the Business Office of the Regional District of Cauca to consolidate itself as a benchmark for business advice and consulting for the members the educational community and society payanesa.

## **Introducción**

Las consultorías empresariales son una alternativa para aquellos emprendedores y empresarios que requieren recibir acompañamiento y asesoría en diversos temas, por parte de personal capacitado y conocedor de las diferentes temáticas del ambiente empresarial; el Consultorio Empresarial existente en el Sena Regional Cauca, en el Centro Agropecuario, cumple con la labor de asesorar a los aprendices de las diversas tecnologías que imparte el Sena de dicha regional, con el fin de orientarlos hacia la posibilidad de realizar su etapa practica mediante la modalidad de apoyo a unidad familiar, y con miras a el surgimiento de un plan de negocios que pueda ser presentado a entidades como el Fondo Emprender.

Mediante el plan estratégico que se plantea a continuación para el consultorio empresarial del Centro Agropecuario del Sena regional Cauca, se definen las líneas estratégicas necesarias para resolver las deficiencias encontradas durante la fase de diagnóstico mediante la revisión de información primaria y aplicación de herramientas diagnósticas; definiendo la ruta de trabajo que deberá seguir el consultorio con el fin de potencializar su impacto frente a la cantidad de personas certificadas mediante la modalidad de apoyo a unidad familiar, el número de proyectos entregados a la unidad de emprendimiento de la regional y las asesorías a estudiantes con ideas de negocio.

En el desarrollo del presente trabajo los autores aplican conceptos y fundamentos recibidos durante la fase lectiva de la Maestría en Administración de Organizaciones, entregando un trabajo que le permitirá al Consultorio Empresarial del Sena Regional Cauca consolidarse como un referente de asesoría y consultoría empresarial para los integrantes de la comunidad educativa y de la sociedad payanesa.

## **1. Definición del problema**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El consultorio empresarial necesita implementar estrategias que le ayuden a encaminarse a un direccionamiento estratégico efectivo y que le permitan seguir creciendo en su función de asesoría y consultoría empresarial, asegurando un mejor servicio a toda la comunidad beneficiada.

En este sentido, el consultorio empresarial reconoce la oportunidad que tiene de impactar a la comunidad educativa del Centro Agropecuario más específicamente a los aprendices de las diferentes carreras técnicas y tecnológicas del sector agropecuario, encaminándolos a desarrollar su etapa práctica bajo la modalidad de apoyo a unidad familiar y así mejorar los indicadores de certificación del centro agropecuario y a la vez generar posibilidades de emprendimiento para los aprendices.

Las directivas y participantes del consultorio empresarial tienen claridad en las debilidades con las que trabajan actualmente y de la necesidad de evaluar todo el modelo directivo para encontrar soluciones eficaces. Durante los dos años de funcionamiento del consultorio empresarial no se ha establecido la filosofía organizacional, estructura organizacional, objetivos estratégicos, metas y procedimientos para el funcionamiento, lo que genera toma de decisiones poco efectivas, dualidad en las orientaciones dadas y falta de claridad en la proyección y visión del consultorio.

Sumado a lo anterior existe una clara deficiencia en la recolección, conservación y análisis de la información de las diferentes actividades realizadas por el consultorio, esta pérdida de datos no ha permitido hacer el respectivo seguimiento y trazabilidad de los eventos, las asesorías y el número de proyectos con potencial de emprendimiento.

En la actualidad la cobertura del consultorio empresarial no alcanza a cubrir todas las tecnologías con las que cuenta el centro agropecuario de la Regional Cauca, ya que debe trabajar con altas limitaciones económicas, logísticas y de tipo administrativas, lo que dificulta el avance en el alcance de los propósitos propios de un consultorio empresarial.

## **1.2 Formulación del Problema**

Dentro del currículo de los programas de formación del Sena está contemplado que los aprendices en formación después de terminar su etapa lectiva realicen otra etapa de formación llamada etapa productiva. En el Centro Agropecuario del Sena Regional Cauca se presenta un alto porcentaje de aprendices que durante el proceso de formación no encuentran donde realizar su etapa productiva mediante las alternativas de contrato de aprendizaje, pasantía y vínculo laboral.

Según fuentes oficiales del Sena centro agropecuario regional Cauca para el año 2019 en el archivo denominado P04 “esta situación genera desmotivación, deserción de aprendices y a su vez, el incumplimiento de las metas propuestas por Dirección General para el centro de formación, sin contar con las pérdidas económicas del Estado y sociales en los proyectos profesionales y laborales de los aprendices y de la comunidad”. (Muñoz, 2019)

Una de las alternativas de etapa productiva que se contempla en el Reglamento de Aprendices del Sena es la modalidad de “Apoyo a Unidad Productiva Familiar”, la cual hasta hace poco no había sido utilizada por falta de un direccionamiento claro y de una unidad de asesoría a través de un consultorio empresarial que permitiera brindar apoyo a los aprendices que se decidan por la modalidad en mención. Con la creación en el año 2017 del consultorio empresarial se inicia el proceso de asesoría a los aprendices para que opten por esa modalidad para lograr su certificación de la tecnología estudiada y de ser posible definir un plan de negocio viable.

Sin embargo, el consultorio empresarial no tiene claro sus objetivos, metas, procedimientos que le permitan definir sus alcances.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General.**

Diseñar un plan estratégico para el Consultorio Empresarial del Centro Agropecuario del Sena Regional Cauca en la ciudad de Popayán, mediante un diagnóstico administrativo y la elaboración del plan de acción.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Consultorio Empresarial del Centro Agropecuario, identificando fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas.
- Formular la filosofía institucional que proyecte el direccionamiento estratégico de la organización.
- Proyectar los objetivos organizacionales y las estrategias que permitan el logro de los mismos.
- Establecer un plan de acción para el cumplimiento de los objetivos propuestos y el desarrollo de las estrategias.

### 3. Justificación

El estudio aquí propuesto se justifica a partir de diferentes aspectos, los cuales se describen a continuación:

La planeación estratégica según Humberto Serna “es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que debe llevar a cabo todas las empresas. Para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la empresa, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quiere llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones.” (Serna,H., 2008)

Por consiguiente, la planeación estratégica es el rumbo de la organización, la cual le ayuda a mejorar su competitividad, estar siempre a la vanguardia, innovando de manera continua en un mundo tan globalizado y tecnológico que se vuelve más exigente cada día. Es así como la planeación le permite anticiparse a las necesidades de la sociedad y de la misma organización.

“El plan estratégico se debe elaborar antes de inaugurar una empresa y se debe usar como un documento flexible durante los primeros 12 meses de la empresa y finalmente, actualizar todos los años mientras la empresa esté vigente. Incluso si la empresa está a punto de cerrar, tú y tu empresa pueden beneficiarse de un plan estratégico que incluya información sobre la transición de la propiedad.” (Thompson Jr., 2008)

El trabajo se justifica en que el Consultorio Empresarial del centro agropecuario de Popayán a pesar de que lleva dos años en funcionamiento, no ha logrado consolidarse ni tiene un documento escrito que soporte la razón de ser de la organización, hacia donde quiere llegar, a que se dedica, las funciones de sus colaboradores, objetivos y demás. Por lo tanto, se quiere realizar la planeación estratégica en la cual se realizará un análisis de la situación actual de la empresa para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Además, definir el contexto organizacional que va a tener el consultorio

(Historia, misión, visión, valores) que permitirá continuar con todo el proceso a ejecutar. Con esto se busca que el consultorio empresarial del centro agropecuario se consolide, que todos los que forman parte de él sepan que es y hacia dónde se dirige, para así lograr procesos más eficientes y de esta manera impulsar a que los estudiantes tengan un mayor acercamiento e interés al consultorio empresarial e inicien a hacer su etapa práctica mediante la modalidad de Apoyo a Unidad Productiva Familiar.

Es así que, en la elaboración del presente trabajo los autores aplican conceptos y fundamentos recibidos durante la fase lectiva de la Maestría en Administración de Organizaciones, entregando un trabajo que le permitirá al Consultorio Empresarial del Sena Regional Cauca consolidarse como un referente de asesoría y consultoría empresarial para los integrantes de la comunidad educativa y de la sociedad payanesa mediante la planeación estratégica.

Para el desarrollo del trabajo se realizará una investigación exploratoria en el proceso inicial, utilizando datos secundarios internos y externos como el análisis histórico de la empresa y la revisión y búsqueda documental, con el fin de obtener información concerniente para la propuesta realizando su respectivo análisis.

Además, por la naturaleza del proyecto se hace indispensable también hacer una investigación descriptiva con el fin de identificar las características del consultorio empresarial, los instrumentos utilizados en esta investigación serán la encuesta y la entrevista.

#### 4. Antecedentes

Hoy en día los consultorios empresariales han tomado fuerza y se han alcanzado un gran auge en el mercado, desempeñándose en diversas áreas del conocimiento, esto es ahora es altamente demandado por parte de las organizaciones que buscan desarrollar nuevas habilidades y conocimientos, para así mantenerse a la vanguardia del mercado que cada vez requiere que sean más competitivas; es por ello que se encuentran organizaciones conformadas como consultorios jurídicos, contables, agropecuarios, tecnológicos de marketing entre otros, que brindan el acompañamiento y capacitación al usuario que requiera el servicio.

La consultoría se remonta a los orígenes de las relaciones humanas. Es el momento de la comprobación mediante la deliberación de cualquier asunto que requiera prudencia. Constituye la reflexión en busca de una respuesta a través de los consejos más adecuados.

Los registros antropológicos definen como rasgo común al surgimiento de las sociedades humanas el surgimiento de individuos aceptados como guías, que aconsejaron a sus comunidades en todos los temas, desde las relaciones internas a la comunidad, hasta las acciones para organizar las cacerías o la guerra, incluyendo los aspectos de la salud física y psicológica. Por lo tanto, podemos concluir que el consejo viene de la tradición chamánica, que también dio origen a los hombres sagrados (sacerdotes).

Según el profesor Paulo Ricardo Becker Jacinte, en la antigua Grecia, los sacerdotes del oráculo de Delfos daban sus consejos con base en sus observaciones sistemáticas e inteligentes de los fenómenos naturales, eran entendidas en aquella época como predicciones de seres elegidos por los dioses y dotados de poderes especiales. Fue en este ambiente que surgieron los primeros filósofos y el ideal de la búsqueda del conocimiento y la comprensión racional del mundo y de la humanidad a través de la ciencia.

(Florianopolis, 2004)

Se concluye que la consultoría empresarial es la transmisión de conocimiento y la experiencia compartida de un ser o de un equipo en general para la comunidad.

Diversas universidades han creado laboratorios y/o consultorios con el fin de prestar servicios de asesoría a comunidades determinadas esto como labor social y prácticas para los estudiantes.

A nivel nacional el SENA cuenta con varios consultorios empresariales especializados en distintas áreas, pero todos enfocados en servir, asesorar, acompañar y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Se pueden encontrar vigentes el consultorio empresarial CCURABA ubicado en Urabá con el objetivo de brindar a las PYMES, asesoría y consultoría especializada en las diferentes áreas funcionales de la empresa, como mercadeo, administración, financiera, contable y de negocios internacionales; además, permite el acercamiento con los empresarios y su relación directa con la comunidad, fortaleciendo el proceso de la formación integral de los aprendices, aplicando sus conocimientos adquiridos y buscando la solución a problemas específicos. El Consultorio Empresarial presta sus servicios, a través de un grupo de profesionales apoyados por estudiantes de último semestre de la universidad Remington, CEDECÁMARA y SENA, con lineamientos de intervención claros de acuerdo a las necesidades de las empresas. (CCU, 2013)

Consultorio centro Empresarial Norte: Disponible en el Centro Empresarial de la Cámara ubicado en Yarumal, con el apoyo del SENA en donde realizan los estudiantes su etapa práctica y mediante este brindan a comerciantes, empresarios y emprendedores los siguientes servicios:

- 1) Asesoría empresarial y acompañamiento orientado en trámites generales de constitución de empresas.
- 2) Formulación, evaluación y ejecución de proyectos sociales y empresariales.
- 3) Gestión de redes empresariales para el fortalecimiento de las cadenas productivas de la región.

- 4) Actualización, formación y capacitación en temas necesarios para el desarrollo empresarial y comercial.
- 5) Diagnóstico de las empresas cuando se requiera para lograr intervenir adecuadamente a través de la asesoría o consultoría.
- 6) Definir planes de acción para las empresas en sus diferentes áreas a intervenir y acompañamiento en su ejecución.
- 7) Asesoría en la identificación de fuentes de financiación de recursos para el fortalecimiento empresarial.

Consultorio empresarial SENA Antioquia, en este consultorio podrás acceder a información y orientación en temas como:

- Formalización
- Mercadeo y ventas
- Técnicas financieras
- Planeación estratégica
- TIC
- Servicio al Cliente

Otra estrategia de intervención corresponde a la asesoría empresarial donde se realiza un trabajo de doble vía, se apoya a los empresarios con personal calificado y se permite que los estudiantes y aprendices de los centros educativos que participan del Centro de Consultoría (CEDECÁMARA, REMINGTON y SENA), puedan realizar sus prácticas empresariales.

Es así como el centro agropecuario del cauca “tiene como misión contribuir significativamente al desarrollo y mejoramiento del sector primario y extractivo del Departamento del Cauca mediante la capacitación, asesoría, investigación aplicada y prestación de servicios tecnológicos a empresas, gremios, organizaciones y personas vinculadas a este sector, con criterios de sostenibilidad y competitividad.” (SENA, 2016)

El compromiso fundamental del Centro Agropecuario es liderar la Formación Profesional Integral del talento humano de los subsectores agrícola, pecuario, pesquero y forestal de la región, con énfasis en la capacitación de los jóvenes, la nueva fuerza laboral, mediante alianzas estratégicas con agremiaciones, empresarios, organizaciones campesinas, organizaciones no gubernamentales, administraciones municipales, instituciones de servicios múltiples y centros de educación técnica, media y superior.

Formamos nueva mano de obra calificada, actualizando la que está vinculada y capacitando a poblaciones especiales, con el fin de contribuir al mejoramiento de la productividad y competitividad de empresas en sus diferentes categorías.

Servicios

- Granja de 6 hectáreas aprox.
- Invernaderos de flores
- Invernaderos de tomates
- Agricultura Urbana
- Galpones de especies menores (Gallinas, Cuyes, Conejos, Porcicultura)
- Aprisco
- Consultorio empresarial
- Bovinos
- Establo
- Laboratorios de biotecnología
- Laboratorios de Ciencias Básicas
- Laboratorio de postcosecha
- Planta de procesamientos de alimentos y de control de calidad (Cárnicos, Fúver y Lácteos)

De ahí que el centro agropecuario se preocupa y vela por el mejoramiento del sector primario del departamento y para lograrlo forma personas competentes con gran sentido social y ambiental que incida positivamente en el desarrollo de la región. Para ello contribuye al fortalecimiento de la seguridad alimentaria de la población, mediante el incremento de la productividad, diversificación de la producción y desarrollo

agroindustrial. Además, coadyuva al mantenimiento y conservación de los recursos naturales, mediante la concientización, respecto al control del ecosistema, saneamiento ambiental y manejo de microcuencas. También, Incorpora en las explotaciones agropecuarias tecnologías alternativas que permitan mejorar la calidad de los productos y reducir costos en su producción. Propicia espacios en la capacitación para el diseño y construcción de bienes, infraestructuras e instalaciones con recursos del medio entre otras actividades.

Teniendo en cuenta lo anterior el centro agropecuario Regional Cauca decidió implementar y crear dentro de su sistema un consultorio empresarial desde el 2018 con el fin de brindar asesoría y acompañamiento a los estudiantes y aprendices del SENA en las áreas agrícolas y pecuarias que deseen realizar su etapa práctica, a través del modelo de Apoyo a Unidad Productiva Familiar que servirá como su modelo para certificarse y graduarse, además se quiere que esto sea tomado no solo como una modalidad sino que se sigan con los proyectos y sean presentados al fondo emprender.

Hoy en día alrededor del mundo, se encuentran grandes empresas dedicadas a la consultoría en diversas áreas del conocimiento, una de ellas es PricewaterhouseCoopers (PwC) una de las firmas de servicios profesionales más importantes del mundo, con servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global. PwC, que emplea a más de 180.000 personas en 157 países, obtuvo unos ingresos agregados en todo el mundo de 32 200 millones de dólares en el ejercicio finalizado en junio 30 de 2013, siendo así la segunda firma más grande de las llamadas Big Four (Cuatro Grandes). Según la revista 20 Forbes, a finales del año 2013 PwC fue la sexta mayor empresa privada de los Estados Unidos<sup>4</sup>.

Los últimos años el mercado de la consultoría empresarial en Colombia ha venido creciendo a tasas de doble dígito, Esta perspectiva se confirma con las cifras locales del negocio cuyo crecimiento en 2016 fluctuó entre el 10% y el 12%. PricewaterhouseCoopers Colombia (PwC) creció un 10% el año pasado y este año planea crecer un 15%. Algo similar sucede con las demás firmas consultoras establecidas en el país. El mercado medio

colombiano ha empezado a comprender que necesita ayuda para enfrentar los desafíos más globales y radicales. “Por su naturaleza, las firmas de consultoría estamos expuestas a experiencias empresariales de todas las escalas las cuales podemos dar disponibilidad a nuestros clientes sin necesidad de que ellos la emprendan por sí mismos, cosa que cuesta caro y puede llegar tarde.” (Gerence, 2017)

En cuanto a consultorías en las universidades del país, hay un notable aumento en la oferta de servicios, que en su mayoría cumple un objeto social para la comunidad de su área de influencia, los principales consultorios son los jurídicos y contables, pero también se encuentra consultoría en temas administrativos, algunas de las universidades que prestan este servicio son: Universidad Simón Bolívar (Barranquilla), Universidad EAFIT (Medellín), Universidad de la Sabana (Bogotá), Universidad ICESI (Cali), entre otras reconocidas universidades del país.

Es de allí que en los consultorios empresariales surge la importancia y la necesidad de que estos estén consolidados y cuenten con una planeación estratégica.

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía? Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica. El administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. (Sallenave, 1994).

**Origen:** estrategia nace de la palabra griego estrategia que significa “arte o ciencia de ser general”. A partir de esto podemos citar a Stone (1994:2006) quien afirma: “cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso”, teniendo en cuenta que cada empresa tiene unos objetivos diferentes y se manifiestan de acuerdo a su cosmovisión, muchos se desarrollaban en bases militares para atacar al enemigo y protegerse al mismo tiempo.

Por lo tanto, La planeación estratégica es el proceso de prever el futuro y emprender actividades para lograr los objetivos propuestos por la empresa, grupo, organización, familia, o los proyectos de vida individuales. Ejemplo: un estudiante que desea salir adelante planea que quiere estudiar y donde, además como va a realizar estas actividades, para esto debe realizar una estrategia que le permita llegar a hacer actividades para lograr su objetivo, por lo tanto ha planificado y logrado un proyecto de vida individual. Una planeación estratégica no es: pronosticar lo que puede pasar, una simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios y ni mucho menos elimina el riesgo de caer y ayuda a los gerentes a enfrentar el riesgo con profesionalismo.

Dentro las ventajas que se encuentran en la planeación estratégica encontramos: La Planeación Estratégica permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción que pueden llevar a cabo la visión; incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna; ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno; proporciona una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores; debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planea adicionales en esos requerimientos; nos permite tener una visión amplia del negocio donde actuamos en contra de una visión corta centrada en un factor del negocio o mercado. Las anteriores ventajas permiten a un empresario desenvolverse en el mundo de la planeación comercial, estas son herramientas que muestran la viabilidad de un negocio y los riesgos que en ellos hay al emprender o administrar un negocio tomando decisiones acordes a la situación a la cual se enfrentan.

La planeación estratégica, la organización y la administración son factores que nos llevan a pensar por todas las posibilidades de realizar actividades que nos lleven a cumplir unos objetivos propuestos y sobre todo estar dispuesto a los cambios que se presenten en la aplicación de estrategias para prever los cambios negativos y saber tomar bien las decisiones.

## 5. Marco teórico

Las siguientes son algunas definiciones para la implementación de un plan estratégico en el Consultorio empresarial del centro agropecuario del Sena Regional Cauca:

### 5.1 ¿Qué son los consultorios empresariales?

“El Consultorio Empresarial, es una apuesta llamativa e innovadora, ya que mediante ésta estrategia curricular se podrán evaluar y fortalecer las capacidades aprendidas teóricamente, dentro de un entorno práctico que brindará mediante un trabajo de campo, una serie de beneficios recíprocos para la empresa y para los estudiantes; en las actividades propias del consultorio, se desarrollan una serie de habilidades gerenciales que se exigen en un mundo empresarial tan competitivo como el de hoy, brindando así un valor agregado para los egresados y para las empresas que se beneficiaran dentro de la dinámica misma de los procesos de acompañamiento.” (Universidad de Medellín, 2012)

La consultoría es un servicio profesional especializado en áreas, prestado por empresas o por profesionales (conocidas como consultoras o consultores, respectivamente) con experiencia o conocimientos específicos en un área, asesorando a personas, a otras empresas, a grupos de empresas, a países o a organizaciones en general. Puede centrarse en consultoría integral o en un área específica, como por ejemplo en Administración, Recursos Humanos, Operaciones, Mercadotecnia y Ventas y Finanzas.

"La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo." (Milan Kubr., 2008)

Es así que la consultoría se convierte en un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas.

La consultoría empresarial es un negocio apasionante, pero que requiere gran dedicación. Los consultores deben poseer habilidades blandas y especialidades técnicas, ya que interactúan con una amplia gama de clientes, proporcionando distintos servicios en diversas industrias, así como integrándose en equipos con personas de diferentes niveles y con alto grado de conocimientos. Por naturaleza, un consultor debe ser creativo, innovador, asertivo, investigador, analítico, pragmático, flexible, comunicativo, con gran capacidad para trabajar bajo presión y aprendizaje permanente, tanto en la experiencia diaria como en los temas académicos. Si te gustan los retos y tienes estas habilidades, la consultoría es para ti. (MBA, 2009)

La búsqueda de consultoría empresarial suele estar motivada por la aparición de una necesidad o el planteamiento de un objetivo concreto. En ambos casos, se requiere una ayuda externa que se ocupe de tareas como alguna o varias de las siguientes:

- Facilitar el aprendizaje.
- Aportar información.
- Aumentar la efectividad de los procesos empresariales.
- Minimizar errores y prevenir su aparición en el futuro.
- Identificar oportunidades y ayudar al negocio a aprovecharlas.
- Diagnosticar desafíos o problemas que pudieran afectar al rendimiento de la empresa.
- Implementar nuevos métodos de trabajo.

Block (p.20) afirma que la meta o producto final de cualquier actividad de consultoría se denomina intervención y que esta se produce en dos variantes (Block, Peter, 1994):

1. En un nivel, una intervención es cualquier cambio de índole estructural, política o de procedimiento en la línea de organización: un nuevo conjunto de medidas remunerativas, un nuevo proceso de información, un nuevo programa de seguridad.
2. El segundo tipo de intervención es el resultado final por el cual una o muchas personas en la línea de organización han aprendido algo nuevo. Quizás hayan aprendido qué normas dominan las reuniones de su staff, qué hacer para mantener a personal de un nivel más bajo en una posición altamente dependiente en la toma de decisiones, cómo comprometer a las personas de un modo más directo para fijar metas o cómo proceder para mejorar las evaluaciones del desempeño.

La definición de la consultoría de empresas la podemos enmarcar de la siguiente manera: “Es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua.” (SINCAL)

Hoy en día, las organizaciones más competitivas son necesariamente las empresas intensivas en conocimiento y que brindan constante capacitación a sus colaboradores en todos los niveles, ya que la consultoría desempeña un papel muy importante como detonador del desarrollo económico y social de las empresas y de los países.

La consultoría es un servicio independiente, que se caracteriza por la experiencia e imparcialidad del consultor. Su papel es el de actuar como asesor, con responsabilidad por la calidad e integridad de sus consejos. Además, es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. (Hernandez, 2013)

## **5.2 ¿Qué es la planeación?**

Percibiendo la planeación como un proceso de continua previsión, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio fijados con anticipación, permite deducir que un proceso de planeación implica la atención total de los retos que impone la situación socioeconómica actual y las necesidades futuras.

Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos. Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar estas metas.

“Se conoce planear como prever, y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

La planeación debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que paulatinamente permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.” (Ruiz, 2015)

Regularmente este proceso suele ser demasiado lento; pero con la mirada enfocada hacia el pasado, con la intención de intentar explicar que fue lo que salió mal; esto resulta ser demasiado fijo, o estático, ya que refleja las respuestas de las antiguas condiciones del sector y de las competencias de la empresa. Por ello es imprescindible que las organizaciones agilicen sus procesos estratégicos, lo cual supone, grandes desafíos.

“Al finalizar la segunda guerra mundial, en la época moderna, las empresas inevitablemente, se dieron cuenta de algunos aspectos que ya no eran controlables: la inestabilidad, el riesgo, la incertidumbre, y un ambiente cambiante. Fue entonces cuando surgió la necesidad de tener control relativo de los cambios rápidos. Como respuesta a tales

circunstancias los gerentes de la época comienzan por emplear la que se conocía como planificación (planeación). (Ruiz, 2015)

La planeación no es un tema nuevo, debido a que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente durante la época de la conquista de tierras. Ya posteriormente en el siglo xx se dan otras concepciones un poco más sustentadas acerca del término; pero siempre ligados a la búsqueda permanente de planear acciones futuras y alcanzar lo deseado.” (Prisma.com)

Díaz Callejas; nos presenta la siguiente definición: “la planeación es un conjunto de decisiones coherentes, integrado, generalmente recogido en un plan formal, que: determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo y corto plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad.” (Díaz Callejas, 1988)

Refleja la importancia de la planeación a la hora de llevar a cabo los objetivos de la organización, donde es indispensable evaluar los factores externos e internos que resulten útiles para el logro del objetivo.

Otro importante estudioso de la administración McDaniel; se refiere a la planeación como: “el proceso de identificar los nuevos segmentos donde se debería operar en un futuro, intenta alcanzar, en relación con sus competidores una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, pretendiendo responder de manera eficaz a los problemas del entorno, a nivel interno, como externo”. (Mc Daniel)

De acuerdo a lo anterior, actualmente las empresas viven en una constante incertidumbre, debido a la competencia y rivalidad, entre estas mismas, es por esto que las organizaciones hoy deben estar cimentadas desde sus inicios y contar con una planeación estratégica, bien definida y asimismo conocer y comprender el entorno empresarial; donde claramente se destaca la presencia factores internos y externos que la podrían afectar directa o indirectamente.

“Los factores externos pueden agruparse en económicos; socioculturales; tecnológicos; político legales; ecológicos, medioambientales y de recursos naturales; y sectoriales. Y los factores internos pueden ser; variables tales como el aspecto administrativo, comercial, de producción, financiera, de personal, de procesos” (Beltran)

### **5.3 Planeación estratégica.**

Hoy en día el concepto de planeación estratégica es un término muy recurrente en las organizaciones toda vez que ha sido utilizada para enfrentar la fuerte competencia en los mercados globalizados a los que tienen que enfrentarse.

El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios (David, 2013, p.5).

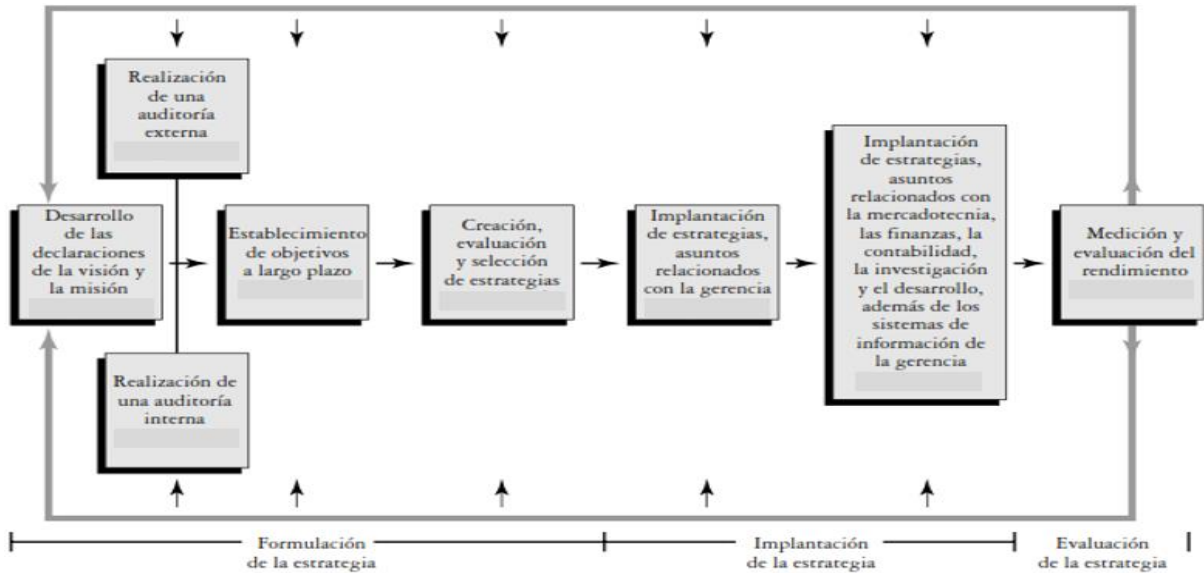
En la actualidad son muchas las definiciones que existen de planeación estratégica. Con base en la investigación realizada a continuación redactamos los conceptos dados por sus principales exponentes:

**Arthur A. Thompson.** La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

**Fred David.** Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la

investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

#### 5.4 Modelo de planeación estratégica



Fuente: Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica*, Fred David (2013)

#### 5.5 Marco legal.

El marco legal de los consultorios son independientes y la normatividad se establece de acuerdo a los objetivos y la razón social de los mismos, es decir se van formulando las funciones, restricciones, parámetros de acuerdo a los estatutos de la entidad pertinente, en este caso se tiene en cuenta para el desarrollo del plan estratégico del consultorio empresarial del centro agropecuario regional cauca las directrices y los artículos y parámetros vigentes establecidos por el SENA para poder llevar a cabo el desarrollo de la etapa productiva de los aprendices.

Para la realización de la etapa productiva requerida en el proceso de aprendizaje de los aprendices del SENA, se consideran varias alternativas, para la selección de la modalidad escogida los pasos para alcanzar el cumplimiento del mismo son los siguientes:

- De apoyo a una unidad productiva familiar, donde el aprendiz pueda aplicar en las actividades que desarrolla las competencias adquiridas durante su proceso de formación. En este caso el aprendiz hace su propia concertación con la unidad productiva sobre las condiciones de estadía, esto es, pago de algún auxilio económico o en especie y el certificado de cumplimiento de la pasantía lo brinda el responsable del proceso del aprendiz en la unidad productiva.

La permanencia del Aprendiz en la etapa productiva podrá gestionarse con el acceso a cualquiera de las alternativas planteadas en este artículo, o la combinación de varias de ellas durante el proceso de formación. (SENA, 2012).

El Consultorio empresarial evaluará periódicamente las diferentes alternativas de etapa productiva como parte del seguimiento y la evaluación permanente en el marco del mejoramiento continuo, y como estrategia de aseguramiento de la calidad de la formación profesional integral.

**Registro:** Es responsabilidad del aprendiz gestionar oportunamente su registro en el Sistema de Gestión Virtual de Aprendices para poder optar por un contrato de aprendizaje; El Aprendiz es responsable de actualizar permanentemente los datos que registre en este sistema, verificar que correspondan a los registrados en el sistema para la gestión de la formación y consultar periódicamente las oportunidades de contrato de aprendizaje que reportan los empresarios.

**Seguimiento y evaluación de la etapa productiva:** El seguimiento a la etapa productiva es obligatorio y se realizará de manera virtual y presencial. El Aprendiz elaborará una bitácora quincenal, en la que señalará las actividades adelantadas en desarrollo de su etapa productiva en cualesquiera de las alternativas, para que el Instructor asignado como responsable pueda hacer seguimiento de acuerdo a los indicadores establecidos en el procedimiento de ejecución de la formación, garantizando una interacción continua entre el aprendiz y el instructor; esta actividad se debe complementar con visitas o comunicación directa que realice el instructor.

**Culminación:** Si el aprendiz no alcanza los resultados de aprendizaje de la etapa productiva se procederá a realizar comité de evaluación quien analizará el caso para emitir los juicios evaluativos finales.

## **6. Metodología**

El siguiente capítulo comprenderá la metodología que se utilizará para el desarrollo del direccionamiento estratégico para el consultorio empresarial del Sena Regional Cauca. En el cual se abordan temas como el tipo de estudio, método de investigación, fuentes y técnicas para la recolección de la información, entre otros, los cuales serán de gran importancia para el plan de direccionamiento que se presente a los directivos de la organización en mención.

### **6.1 Tipo de Estudio.**

El método realizado para esta investigación es de carácter descriptivo, que según, Dank (2003), señala que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. En definitiva, permiten medir la información recolectada para luego describir, analizar e interpretar sistemáticamente las características del fenómeno estudiado con base en la realidad del escenario planteado.

Para la ejecución de este estudio se tomó como base de referencia la investigación descriptiva porque se hará una evaluación administrativa al Consultorio Empresarial del Sena Regional Cauca para conocer y describir la situación actual y plantear el direccionamiento estratégico.

### **6.2 Método de Investigación.**

La presente metodología tiene como objeto orientar el diseño del direccionamiento estratégico para el Consultorio Empresarial del Sena Regional Cauca, para lo cual se hace

necesario implementar una investigación exploratoria en el proceso inicial, utilizando datos secundarios internos y externos como el análisis histórico de la empresa y la averiguación documental, con el fin de obtener información concerniente para la propuesta realizando su respectivo análisis.

Además, por la naturaleza del proyecto es inevitable efectuar una investigación descriptiva con el fin de identificar las características del consultorio empresarial, los instrumentos utilizados en esta investigación serán la encuesta estructurada y las entrevistas programadas a los actuales empleados del consultorio empresarial del centro agropecuario regional Cauca, estos dos formatos a utilizar permitirán analizar diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados y servirán como base para el diagnóstico a desarrollar.

### **6.3 Técnicas para la Recolección de la Información**

Para el desarrollo del presente trabajo se hará uso en primer lugar de las diferentes herramientas de la recolección de información como la revisión documental, basada en Núñez (2005), que explica como la acción de revisar diversos recursos documentales permiten conceptualizar el tema estudiado a partir de diferentes fuentes.

En segundo lugar, se hará uso la entrevista que de acuerdo con Núñez (2005), la define como una herramienta de recolección de datos que se aplicada directamente al personal de muestreo con el fin de obtener información de primera instancia lo cual conlleva identificar falencias. La misma será aplicada a los instructores encargados del funcionamiento del consultorio empresarial con el fin de obtener información y datos relacionados con su desarrollo y gestión hasta el día de hoy.

Por último, se aplicará la encuesta, que según Blaxter (2000) la describe como una forma de recolectar información mediante preguntas puntuales que disminuye el tiempo implementado para el desarrollo de esta investigación, la anterior será aplicada a aprendices en formación de las carreras técnicas y tecnológicas del Centro Agropecuario que se

encuentran cercanos a culminar su etapa lectiva, para poder determinar la experiencia que han tenido con el consultorio empresarial.

## 7. Capítulo 1. Diagnóstico

### 7.1 Población y Muestra

#### Encuesta:

La población objeto de estudio que se tuvo en cuenta en esta investigación se obtuvo de la siguiente manera:

300 estudiantes del centro agropecuario del SENA regional cauca de las tecnologías agrícolas y pecuarias de Popayán, con un nivel de confianza del 90% y un margen de error de 6% se tuvo un tamaño de muestra de 116 para aplicar el estudio.



Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población ?	Nivel de confianza (%) ?	Margen de error (%) ?
<input type="text" value="300"/>	<input type="text" value="90"/>	<input type="text" value="6"/>

Tamaño de la muestra

**116**

#### Entrevista:

La población objeto de estudio a entrevistar son los empleados vigentes en el consultorio empresarial, que son los siguientes:

Armando Moncayo (Encargado del consultorio empresarial)

Cristina Arias (Instructor temporal del consultorio)

Fabián Lasso (Coordinador académico)

Jose Guzmán (Aprendiz del Sena)

## 7.2 Sistematización de la Información

El tratamiento de la información se hará mediante el programa de Microsoft Excel, el cual es una aplicación de hojas de cálculo que forma parte de la suite de oficina Microsoft Office. Es una aplicación utilizada en tareas financieras y contables, con fórmulas, gráficos y un lenguaje de programación. Además, se utilizará una herramienta práctica y sin ningún costo para realizar la encuesta pro medio electrónico a través de google drive, la cual permitirá el diseño del cuestionario y la aplicación de la misma a través de cualquier medio electrónico con acceso a internet (Tablet, celular, computador).

## 8. Formato encuesta

# ENCUESTA PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONSULTORIO EMPRESARIAL DEL CENTRO AGROPECUARIO DEL SENA REGIONAL CAUCA

Al ser usted estudiante de una carrera tecnológica o tecnóloga del SENA pedimos su colaboración para llenar la siguiente encuesta acerca del Consultorio Empresarial

Responder las siguientes preguntas:

---

1.¿Conoce de la modalidad de grado por medio del apoyo a unidad familiar?

Muy poco

Poco

Mucho

2. ¿Estarian interesados en certificarse por medio del apoyo a unidad familiar?

- Si
- No
- Tal vez
- 

3. ¿En una escala de 1 a 5 que tanto conocimiento tiene sobre el consultorio empresarial?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. ¿Sabe del acompañamiento o ha recibido la información que brinda el consultorio empresarial del SENA Centro agropecuario del Cauca?

- Muy poco
- Poco
- Mucho
- 

5. ¿Estaría de acuerdo en conocer mas acerca del consultorio empresaria en la parte agrícola y pecuaria?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

A

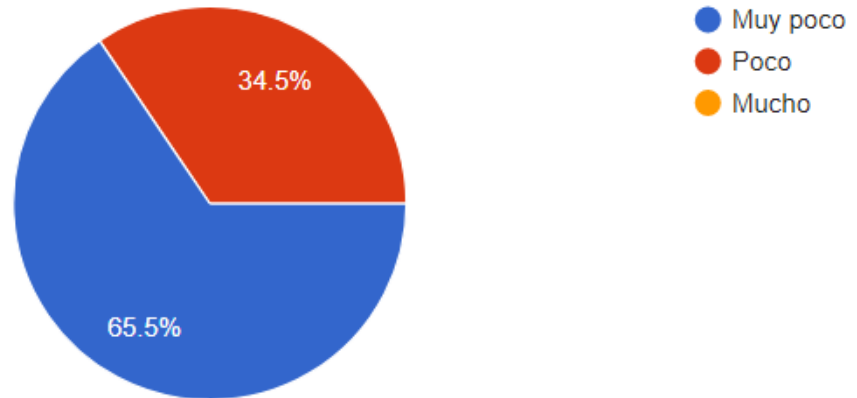
### 8.1 Resultados de la encuesta

Los siguientes son los resultados de la encuesta que se aplicó:

### 8.2 Gráfico 1.

1.¿Conoce de la modalidad de grado por medio del apoyo a unidad familiar?

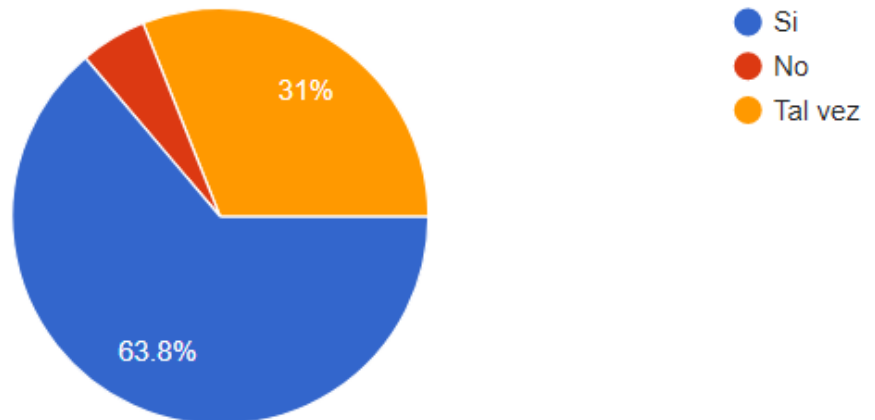
116 respuestas



### 8.3 Gráfico 2.

2.¿Estarían interesados en certificarse por medio del apoyo a unidad familiar?

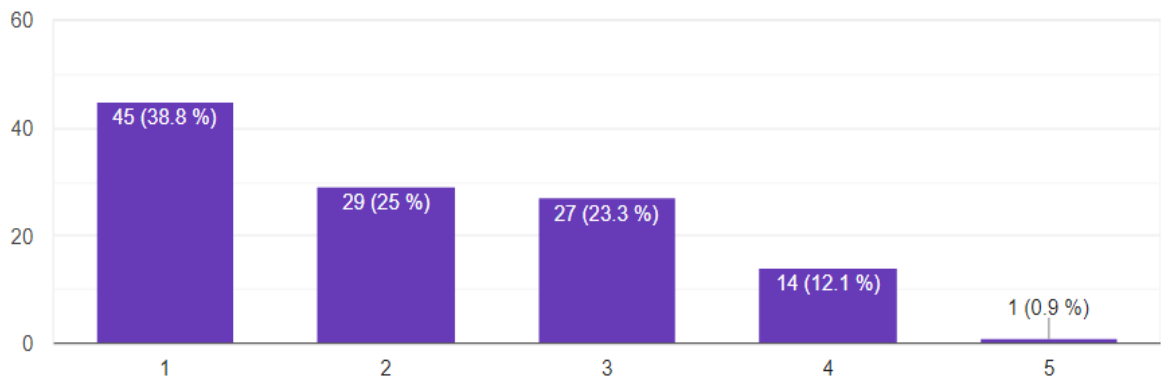
116 respuestas



### 8.4 Gráfico 3.

3. ¿En una escala de 1 a 5 que tanto conocimiento tiene sobre el consultorio empresarial?

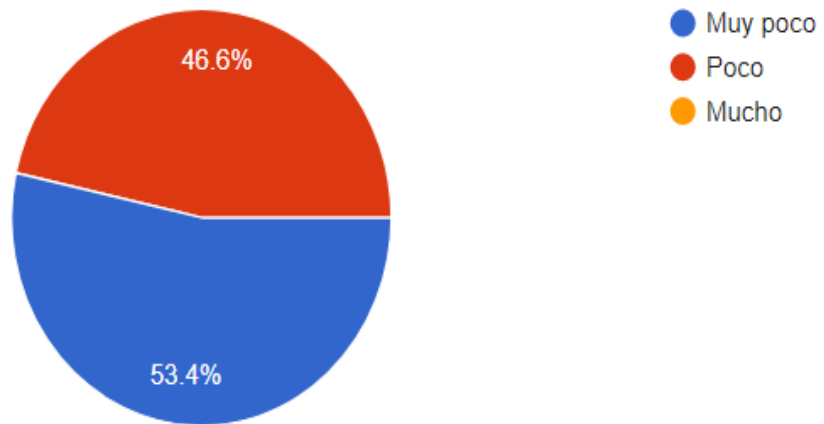
116 respuestas



#### 8.5 Gráfico 4.

4. ¿Sabe del acompañamiento o ha recibido la información que brinda el consultorio empresarial del SENA Centro agropecuario del Cauca?

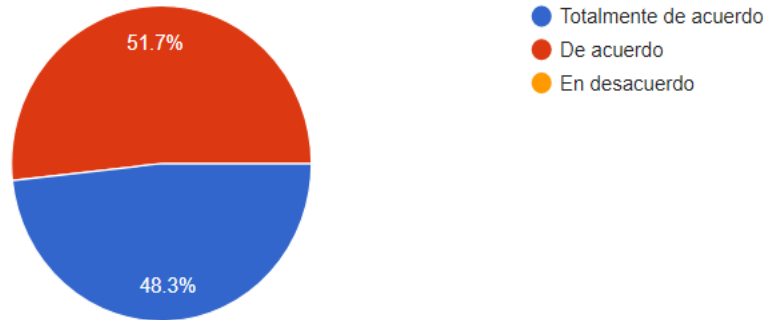
116 respuestas



## 8.6 Gráfico 5.

5. ¿Estaría de acuerdo en conocer mas acerca del consultorio empresaria en la parte agrícola y pecuaria?

116 respuestas



## 8.7 Análisis de los resultados

Resultados de la encuesta aplicada a los 116 estudiantes de las tecnologías agrícolas y pecuarias de Popayán:

### Gráfico 1.

1. ¿Conoce de la modalidad de grado por medio del apoyo a unidad familiar?

De 116 respuestas, ninguno de los estudiantes respondió que conoce mucho de la modalidad de grado por medio del apoyo a unidad familiar. El 65,5% es decir 76 estudiantes dijeron que tenían muy poco conocimiento y el 34,5 restante equivalente a 40 estudiantes respondieron poco. Es así que se hace necesario brindar información y dar a conocer esta modalidad de grado a los estudiantes que no solo les sirve para certificarse, sino que podrán además presentar como un proyecto al fondo emprender y seguir por esa corriente en la cual han trabajado, a esto se quiere llegar y es lo que se quiere hacer mediante el consultorio empresarial.

### Gráfico 2.

2. ¿Estarían interesados en certificarse por medio del apoyo a unidad familiar?

A pesar de que en la primera pregunta la mayoría de los estudiantes tenían poco conocimiento sobre la modalidad del apoyo a unidad familiar, en su mayoría están interesados en certificarse por medio de esta modalidad, teniendo en cuenta que hay gran cantidad de tierras, fincas en su mayoría propias, además exponían que no es tan fácil conseguir las prácticas para certificarse, se torna complicado contactar y hacer los convenios con las empresas privadas o entidades públicas para realizar las prácticas en las tecnologías agrícolas y pecuarias. Por tal motivo el 63,8 respondieron que, si estarían interesados en certificarse mediante esta modalidad, es decir más de la mitad de los 116 estudiantes les gustaría hacerlo y por ende le gustaría recibir más información y asesorías al respecto, (decían los estudiantes al contestar la pregunta)

### **Gráfico 3.**

3. ¿En una escala de 1 a 5 que tanto conocimiento tiene sobre el consultorio empresarial?

Después de indagar acerca de la modalidad de grado se continuo con el consultorio empresarial, iniciando por saber que tanto conocimiento tienen los estudiantes acerca del mismo. El 38,8% respondieron 1 es decir 45 estudiantes, el 25% respondieron 2 equivalentes a 29 estudiantes, el 23,3 % 3 es decir 27 estudiantes, el 12,1% 4 es decir 14 estudiantes y finalmente 5 solo el 0,9% equivalente a 1 estudiante.

Estas cifras nos indican que pese a que el consultorio empresarial ya lleva dos años operando este no ha tenido un gran reconocimiento aún, tal vez por su poca información de divulgación, atención, pero sobre todo porque este en si no se ha consolidado totalmente, no cuenta con una planeación estratégica, objetivos, funciones definidas entre otras. Por lo tanto, se hace necesario utilizar herramientas y estrategias que propicien e incentiven a los estudiantes a acercarse al consultorio y a certificarse por medio de la modalidad de apoyo a unidad productiva familiar.

### **8.8 Gráfico 4.**

4. ¿Sabe del acompañamiento o ha recibido la información que brinda el consultorio empresarial del SENA Centro agropecuario del Cauca?

Ninguno de los estudiantes respondió que saben mucho acerca de acompañamiento o la información que brinda el consultorio empresarial, el 53,4% respondieron muy poco es decir más de la mitad y 46,6% dijeron poco. Entonces el principal desconocimiento del consultorio empresarial se debe a la poca información que se brinda a los estudiantes acerca del mismo, por consiguiente, es muy mínimo el conocimiento acerca del acompañamiento que se brinda. Por lo tanto, ampliar la comunicación y utilizar medios de divulgación como redes sociales y demás sería una estrategia determinante para el consultorio.

### 8.9 Gráfico 5.

5. ¿Estaría de acuerdo en conocer más acerca del consultorio empresaria en la parte agrícola y pecuaria?

Un punto a favor para el consultorio fue que ninguno de los 116 estudiantes respondió en desacuerdo sobre conocer más acerca del consultorio empresarial en la parte agrícola y pecuaria, el 48,3% es decir 56 votaron por que están totalmente de acuerdo y el 51,7% restante 60 en de acuerdo es decir que en la totalidad los estudiantes están interesados en conocer más sobre el consultorio empresarial, los servicios y como es el acompañamiento y el apoyo que ofrecen para certificarse por medio del apoyo a unidad familiar.

### 8.10 Ficha técnica

*Tabla 1. Ficha técnica de la encuesta*

FICHA TÉCNICA	
<b>Grupo Objetivo</b>	Estudiantes del SENA regional cauca de las tecnologías agrícolas y pecuarias.
<b>Tamaño de la población</b>	300
<b>Tamaño de la muestra</b>	116
<b>Nivel de confianza</b>	90%
<b>Margen de error</b>	6%
<b>Tipo de investigación</b>	Descriptiva

<b>Técnica de recolección de Datos</b>	Encuesta mediante Google Drive
<b>Trabajo de Campo</b>	SENA de Popayán

*Fuente: Elaboración propia*

## 9. Formato Entrevista

### ENTREVISTA PARA EL CONSULTORIO EMPRESARIAL DEL SENA REGIONAL CAUCA

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Conocer más a fondo acerca del consultorio empresarial del centro agropecuario del Sena regional Cauca, como funciona, su importancia y los aspectos positivos y negativos de la organización.

**Preguntas:**

**1. ¿Cuál es la finalidad del consultorio empresarial?**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuál es la necesidad del centro de formación que soluciona el consultorio empresarial?**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**3. ¿Según usted cuales son las fortalezas que tiene el consultorio empresarial?**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**4. ¿Cuáles son las limitaciones que tiene el consultorio empresarial para el alcance de sus objetivos?**

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 9.1 Resultados de la entrevista

### 9.2 Entrevista para el consultorio empresarial del Sena Regional Cauca

**Nombre del Entrevistado:** Armando Moncayo

**Empresa:** Consultorio Empresarial (Encargado del consultorio empresarial)

**Objetivo:** Conocer más a fondo acerca del consultorio empresarial del centro agropecuario del Sena regional Cauca, como funciona, su importancia y los aspectos positivos y negativos de la organización.

**Preguntas:**

**1. ¿Cuál es la finalidad del consultorio empresarial?**

El principal fin del consultorio empresarial es brindar asesorías y apoyo especialmente en las tecnologías agrícolas y pecuarias a todos aquellos estudiantes que escojan la modalidad de práctica De Apoyo a Unidad productiva familiar.

**2. ¿Cuál es la necesidad del centro de formación que soluciona el consultorio empresarial?**

Lo que busca solucionar es que mediante su apoyo, asesoramiento y seguimiento durante el proceso los estudiantes mediante esta modalidad puedan certificarse y que los aprendices que plantean su plan como apoyo a unidad familiar luego puedan pasar al fondo emprender para consolidar y ejecutar su plan de negocio.

**3. ¿Según usted cuales son las fortalezas que tiene el consultorio empresarial?**

Son varias las fortalezas que posee el centro como personal altamente capacitado tanto en el ámbito profesional como personal, las instalaciones, la disponibilidad del personal, el buen servicio.

**4. ¿Cuáles son las limitaciones que tiene el consultorio empresarial para el alcance de sus objetivos?**

los mayores limitantes están en la parte de consolidación documental, administrativa y estratégica que permita tener claro quiénes somos, hacia donde se quiere llegar, como lograrlo, definir estrategias, metas, también él no contar con un presupuesto propio es un factor determinante para el consultorio

### **9.3 Entrevista para el consultorio empresarial del Sena Regional Cauca**

**Nombre del Entrevistado:** Cristian Arias

**Empresa:** Consultorio Empresarial (Instructor temporal del consultorio)

**Objetivo:** Conocer más a fondo acerca del consultorio empresarial del centro agropecuario del Sena regional Cauca, como funciona, su importancia y los aspectos positivos y negativos de la organización.

**Preguntas:**

**1. ¿Cuál es la finalidad del consultorio empresarial?**

El fin principal del consultorio es brindar apoyo a los aprendices del SENA que plantean su plan como apoyo de unidad familiar.

**2. ¿Cuál es la necesidad del centro de formación que soluciona el consultorio empresarial?**

La principal solución es ayudar y asesorar en la modalidad de apoyo a unidad familiar para que por medio de esta modalidad los estudiantes puedan realizar su práctica y aplique todas las competencias adquiridas durante su formación.

**3. ¿Según usted cuales son las fortalezas que tiene el consultorio empresarial?**

una de las fortalezas es que hay disponibilidad de apoyo y asesoramiento, los instructores son altamente capacitados para brindar la ayuda a los estudiantes, además el espacio donde nos encontramos ubicados es idóneo, la oficina es agradable para trabajar y para quienes deseen formar parte del mismo.

**4. ¿Cuáles son las limitaciones que tiene el consultorio empresarial para el alcance de sus objetivos?**

Pienso que la principal limitación es que a pesar de que lleva dos años funcionando no ha logrado consolidarse, no se tiene claridad sobre todo lo que es la parte estratégica, misión, visión, valores y demás, también considero un limitante la rotación del personal es muy constante entonces esto hace que no se pueda avanzar y crecer a la vez en el consultorio.

## **9.4 Entrevista para el consultorio empresarial del Sena Regional Cauca**

**Nombre del Entrevistado:** Fabian Lasso (Coordinador académico)

**Empresa:** Consultorio Empresarial

**Objetivo:** Conocer más a fondo acerca del consultorio empresarial del centro agropecuario del Sena regional Cauca, como funciona, su importancia y los aspectos positivos y negativos de la organización.

**Preguntas:**

**1. ¿Cuál es la finalidad del consultorio empresarial?**

El consultorio empresarial del centro agropecuario ofrece asesoramiento y acompañamiento a los estudiantes en su etapa practica en la modalidad "De Apoyo a Unidad Productiva Familiar"

**2. ¿Cuál es la necesidad del centro de formación que soluciona el consultorio empresarial?**

Mediante el consultorio empresarial a través del apoyo a unidad familiar podrán certificarse como una modalidad de grado y así convertirse en un insumo para el fondo emprender.

**3. ¿Según usted cuales son las fortalezas que tiene el consultorio empresarial?**

Pienso que una de las fortalezas más grandes que tiene el consultorio es el personal capacitado e idóneo para brindar las asesorías y el acompañamiento continuo a los estudiantes, además se ofrece atención personalizada en la oficina o por medios electrónicos para facilitar la comunicación.

**4. ¿Cuáles son las limitaciones que tiene el consultorio empresarial para el alcance de sus objetivos?**

Considero que uno de los limitantes es que el consultorio no cuenta con objetivos claros y medibles para tener establecido hacia dónde quiere llegar y sobre todo como hacer para lograrlo, además todo lo relacionado al direccionamiento estratégico, manuales de funciones, razón de ser de la compañía y demás.

## **9.5 Entrevista para el consultorio empresarial del Sena Regional Cauca**

**Nombre del Entrevistado:** Jose Guzmán (Aprendiz del Sena)

**Empresa:** Consultorio Empresarial

**Objetivo:** Conocer más a fondo acerca del consultorio empresarial del centro agropecuario del Sena regional Cauca, como funciona, su importancia y los aspectos positivos y negativos de la organización.

**Preguntas:**

**1. ¿Cuál es la finalidad del consultorio empresarial?**

Dar apoyo y asesoramiento en lo que es la modalidad de apoyo a unidad familiar.

**2. ¿Cuál es la necesidad del centro de formación que soluciona el consultorio empresarial?**

Que permite realizar las prácticas y certificarse para poder graduarse mediante la modalidad de apoyo a unidad familiar.

**3. ¿Según usted cuales son las fortalezas que tiene el consultorio empresarial?**

El manejo computarizado de la información es una gran fortaleza porque al tener todos los datos sistematizados hace que la información este más segura y sea de fácil acceso y manejo, también el buen servicio que se brinda creo que los estudiantes quedan satisfechos con la información y las asesorías ofrecidas.

**4. ¿Cuáles son las limitaciones que tiene el consultorio empresarial para el alcance de sus objetivos?**

Desde mi parecer una de las limitaciones es que no están claras ni definidas las jerarquías, entonces se presentan inconvenientes en la comunicación, los mensajes y sobre todo hay confusión en las funciones y a veces no se tiene claro a quién acudir frente a las situaciones o a quien le corresponde realizar dicha tarea, además considero que hace falta más uso de las tecnologías modernas para facilitar y agilizar los procesos y la comunicación con los demás estudiantes, por ejemplo manejo de redes sociales, mayor contacto con los aprendices que están en la modalidad de apoyo a unidad familiar.

## 9.6 Análisis interno y externo

Para entender la realidad del Consultorio Empresarial, se hace una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), esto permite conocer aspectos positivos o negativos de la organización con el fin de formular estrategias según los resultados obtenidos que sirvan como herramienta de mejora.

## 9.7 ANEXO 1. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

N o.	Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Tiene el consultorio un direccionamiento estratégico.				x			x		
2	El consultorio cuenta con objetivos claros y medibles.				x			x		
3	Tiene el consultorio definida las jerarquías.				x			x		
4	Se tiene en cuenta las necesidades de los trabajadores.		x						x	

N o.	Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Percepción de un buen servicio a los estudiantes brindado por parte de funcionarios.	x						x		
2	Disponibilidad de apoyo y asesoramiento.	x						x		
3	Infraestructura del consultorio.	x						x		
4	Tiempos de espera.				x			x		

N o.	Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Cuenta el consultorio con presupuesto propio				x			x		
2	Tiene el consultorio establecidos los indicadores financieros.						x			x
3	Cuenta el consultorio con una situación financiera clara.					x			x	
4	Se realizan control por periodos de las finanzas.		x						x	

N o.	Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Cuenta el consultorio con equipos de cómputo.		x						x	
2	El consultorio maneja adecuadamente las TICS.			x						x
3	Manejo computarizado de la información	x						x		
4	Se tienen contactos con los estudiantes por medio de la internet.						x			x

N o.	Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Se tiene personal capacitado e idóneo para asesoría empresarial.	x						x		
2	Tiene el consultorio establecidos los manuales de funciones para cada trabajador.					x			x	
3	Hay alta rotación de personal.				x			x		
4	Atención personalizada en la oficina del consultorio.	x						x		

DEBILIDADES	FORTALEZAS
No tiene un direccionamiento estratégico.	Disponibilidad de apoyo y asesoramiento.
Tiempos de espera.	Infraestructura del consultorio
El consultorio no cuenta con objetivos claros y medibles.	Manejo computarizado de la información.
No tiene el consultorio definidas las jerarquías.	Personal capacitado e idóneo para asesoría empresarial.
El consultorio no cuenta con un presupuesto propio.	Atención personalizada en la oficina del consultorio.
Alta rotación de personal	Percepción de un buen servicio a los estudiantes brindado por parte de funcionarios.

Fuente: Elaboración propia

## 9.8 ANEXO 2. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

N o.	Factores económicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Sector de consultorios empresariales en crecimiento.		x						x	
2	Ampliación de portafolio de servicios de asesoría.	x						x		
3	Capital para inversión.			x						x

N o.	Factores políticos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Afecta el conflicto político al consultorio.					x			x	
2	Influye el TLC en el consultorio.		x						x	
3	Las leyes que expide el congreso de la república afecta al consultorio.					x			x	

N o.	Factores sociales	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Las políticas sociales del estado afectan al consultorio.					x			x	
2	Discriminación racial.									
3	Nivel de educación de la sociedad.				x			x		

N o.	Factores tecnológicos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Cuenta el país con tecnología a nivel global			x						x
2	Aprovecha el consultorio la facilidad de innovación y acceso tecnológico que brinda el Estado.		x						x	
3	Uso de tecnología moderna.	x						x		

N o.	Factores competitivos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Alianzas con entidades externas para brindar beneficios a los emprendedores.	x						x		
2	Otras metodologías de modalidad de grado.				x			x		
3	Tiene el consultorio competencia directa en Popayán.						x			x

N o.	Factores geográficos	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
1	Ubicación geográfica del consultorio.	x						x		
2	Vías de acceso.									
3	Facilidad de transporte		x						x	

Fuente: Serna G., H. (2014). Gerencia Estratégica. 11ª edición. 3R Editores. Colombia.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Ampliación de portafolio de servicios de asesoría.	Nivel de educación de la sociedad.
Uso de tecnología moderna.	Otras metodologías de modalidad de grado.
Alianzas con entidades externas para brindar beneficios a los emprendedores.	Vías de acceso.
Ubicación geográfica del consultorio.	

Fuente: Elaboración propia

<b>Matriz DOFA</b>  <b>CONSULTORIO EMPRESARIAL SENA REGIONAL CAUCA</b>		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		<b>O1</b>	Ampliación de portafolio de servicios de asesoría.	<b>A1</b>	Nivel de educación de la sociedad.
		<b>O2</b>	Uso de tecnología moderna.	<b>A2</b>	Otras metodologías de modalidad de grado.
		<b>O3</b>	Alianzas con entidades externas para brindar beneficios a los emprendedores.	<b>A3</b>	Vías de acceso.
		<b>O4</b>	Ubicación geográfica del consultorio.	<b>A4</b>	
FORTALEZAS		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA FA	
<b>F1</b>	Disponibilidad de apoyo y asesoramiento.	<b>VAR IAB LE POT ENC IALI ZAR</b>	*Aprovechar la disponibilidad de apoyo y asesoramiento para ampliar el portafolio de servicios.  *Mejorar el servicio de atención al cliente (atención personalizada, reducir tiempos de espera)	<b>VAR IAB LE POT ENC IALI ZAR</b>	*Implementar el uso de la tecnología moderna (Software, redes) para hacer más rápidas y eficientes las actividades, que permita continuar con el manejo computarizado de la información.
<b>F2</b>	Infraestructura del consultorio.				
<b>F3</b>	Manejo computarizado de la información.				
<b>F4</b>	Personal capacitado e idóneo para asesoría empresarial.				
<b>F5</b>	Atención personalizada en la oficina del consultorio.				
<b>F6</b>	Percepción de un buen servicio a los estudiantes brindado por parte de funcionarios.				
DEBILIDADES		ESTRATEGIA DO		ESTRATEGIA DA	
<b>D1</b>	No tiene un direccionamiento estratégico.	<b>VAR IAB LE A CO RRE GIR</b>	*Contar con un presupuesto propio para el manejo y las actividades del consultorio.  *Diseñar el organigrama para el consultorio empresarial.	<b>VAR IAB LE A CO RRE GIR</b>	*Reforzar las medidas de reclutamiento de personal para evitar la alta rotación de personal.  *Realizar el direccionamiento estratégico para prever el futuro y emprender actividades para lograr los objetivos propuestos.
<b>D2</b>	Tiempos de espera.				
<b>D3</b>	El consultorio no cuenta con objetivos claros y medibles				
<b>D4</b>	No tiene el consultorio definidas las jerarquías.				
<b>D5</b>	El consultorio no cuenta con un presupuesto propio				
<b>D6</b>	Alta rotación de personal				

Fuente: Elaboración propia

El presente análisis se efectuó a partir de un estudio dispendioso de la problemática de la empresa en las diferentes áreas involucradas es necesario tener en cuenta para la elaboración de este plan estratégico, los diferentes conceptos y resultados que se obtengan a partir de los estudios logrados en el campo de la investigación y formulación de proyectos como también los diferentes análisis de la situación actual de la empresa, la aplicación de las encuestas a aprendices, los análisis que arrojó la DOFA, el cual se permita a obtener varias opciones de propuestas para diseñar un plan de acción que le permita a la empresa tener en cuenta puntos y factores claves para el desarrollo eficiente de su actividad económica.

## **10. Capítulo 2. Filosofía institucional**

### **10.1 Contexto Organizacional (Historia, misión, visión, valores)**

A continuación, se propone la siguiente filosofía organizacional como parte del desarrollo de los objetivos propuestos para el presente trabajo

### **10.2 Reseña Histórica**

¿Qué es la etapa productiva? “Es aquella en la cual el aprendiz Sena aplica, complementa, fortalece y consolida sus competencias, en términos de conocimiento, habilidades y destrezas, actitudes y valores”. (SENA, 2012)

Por consiguiente, la etapa productiva en cualquier programa de formación debe permitirles aplicar la resolución de problemas reales del sector productivo, los conocimientos, habilidades y destrezas pertinentes a las competencias del programa de formación, asumiendo estrategias y metodologías de autogestión.

Entonces, el Consultorio Empresarial nace como una iniciativa de un instructor que vio la necesidad de brindar apoyo y asesoramiento a los aprendices que plantean su plan como apoyo de unidad familiar y que luego pretenden pasar al fondo emprender para consolidar y ejecutar su plan de negocio.

El consultorio empresarial del centro agropecuario lleva dos años funcionando, desde entonces se ha buscado fortalecer una de las posibilidades de los aprendices del Sena con la finalidad de realizar su etapa practica De Apoyo a Unidad Productiva Familiar, es decir que a través de esta el Aprendiz Sena pueda aplicar en las actividades que desarrolla las competencias adquiridas durante su proceso de formación específicamente sobre las tecnologías agrícolas y pecuarias de Popayán. Además, que mediante la misma pueda certificarse como una modalidad de grado y realicen su práctica en su propia finca o fincas cercanas donde se les pueda hacer un seguimiento y que el proyecto tenga continuidad. Se cuenta con una oficina propia a cargo de los mismos estudiantes que cambian cada seis meses, los cuales brindan información, realizan eventos de los mismos egresados para contar cada uno sus experiencias y así dar a conocer el consultorio empresarial.

### **10.3 Misión**

El consultorio empresarial del centro agropecuario ofrece asesoramiento y acompañamiento a los estudiantes en su etapa practica en la modalidad "De Apoyo a Unidad Productiva Familiar" específicamente sobre las tecnologías agrícolas y pecuarias de Popayán. En donde podrán certificarse como una modalidad de grado y así convertirse en un insumo para el fondo emprender. Cuenta con un equipo de trabajo responsable, respetuoso, proactivo, comprometido e innovador que contribuyen al fortalecimiento de las competencias académicas.

### **10.4 Visión**

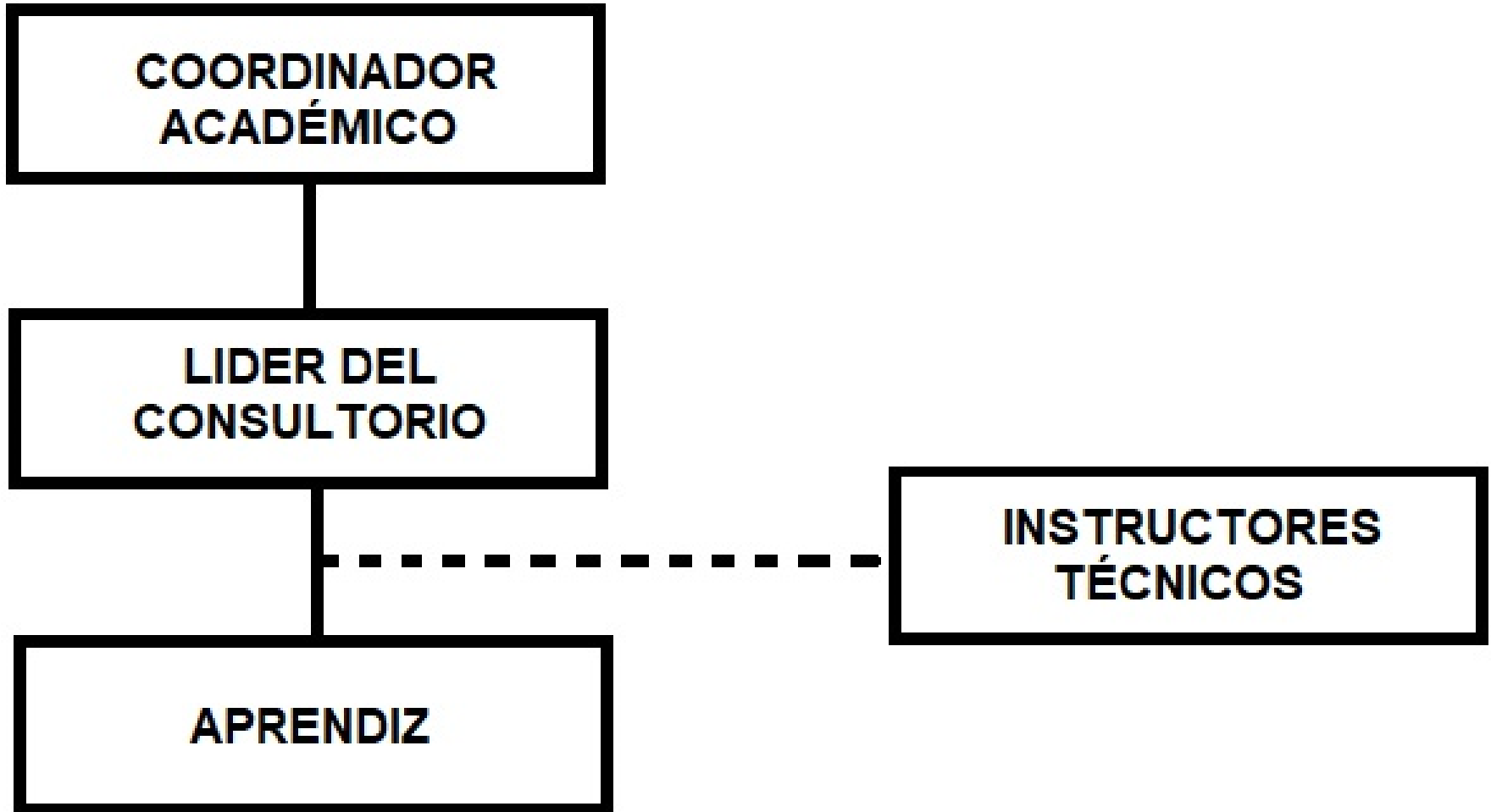
Para el 2024 el consultorio empresarial del centro agropecuario será una de las alternativas de prácticas más atractivas a través del apoyo a unidad productiva familiar sobre las tecnologías agrícolas y pecuarias de Popayán, siendo reconocida por su eficiente gestión y profesionalidad de su equipo de trabajo.

### **10.5 Valores**

- **Responsabilidad:** En el manejo de la información
- **Respeto:** Interactuamos reconociendo los intereses colectivos, la diversidad, la sustentabilidad de los recursos naturales y la institucionalidad.

- **Proactividad y participación:** Valorando la iniciativa como factor clave del desarrollo.
- **Compromiso:** En cada una de las asesorías y acompañamientos.
- **Innovación:** basada en la generación y desarrollo de ideas.

10.6 Organigrama



## 10.7 Descripción de los diferentes cargos.

### COORDINADOR ACADÉMICO

Tabla 4 Descripción de funciones principales y secundarias

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Coordinador Académico	<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Estratégico
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> Ninguno	<b>CARGOS DE SUBALTERNOS:</b> Líder del consultorio Aprendiz Instructores técnicos
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b> Profesional en carrera de ciencias económicas o administrativa. Especialización o magister.	<b>EXPERIENCIA</b> 5 años mínimo
<b>1. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Acompañar el proceso de modalidad de práctica del SENA de acuerdo a su filosofía y modelo institucional. Ser humano, líder, autónomo, cercano, responsable, organizado, coherente en la planeación, organización y aplicación de las actividades.	
<b>2. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participa en el cumplimiento y la ejecución del plan estratégico del consultorio empresarial.</li> <li>2. Participa en el Consejo Académico, en el Comité de Evaluación y Promoción y en los otros que sea requerido.</li> <li>3. Colabora en la planeación, organización, control y gestión del talento humano de acuerdo con los objetivos y criterios establecidos.</li> <li>4. Distribuye las funciones de cada uno de los subalternos.</li> <li>5. Vela por la cualificación del proceso educativo a través del acompañamiento permanente a los estudiantes.</li> <li>6. Realiza un seguimiento permanente de los casos de modalidad que se estén llevando a cabo en el consultorio.</li> <li>7. Lidera los proyectos de publicidad del consultorio y actividades pedagógicas.</li> <li>8. Capacitar al personal y velar por el cumplimiento de las funciones de cada uno de los cargos.</li> </ol>	
<b>3. FUNCIONES SECUNDARIAS O EXTRAS</b>	
NINGUNA EN ESPECIAL	

Fuente: Elaboración Propia

## LÍDER DEL CONSULTORIO

*Tabla 4 Descripción de funciones principales y secundarias*

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Líder del consultorio	<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Táctico
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> Coordinador académico	<b>CARGOS DE SUBALTERNOS:</b> Aprendiz Instructores técnicos
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b> Profesional en carreras relacionadas con el Agro. Conocimientos en área agrícola o pecuaria. Conocimientos en la parte contable de una organización.	<b>EXPERIENCIA</b> 2 años mínimo
<b>1. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Representar con decoro y dignidad al SENA, en todas aquellas actuaciones que realicen, desarrollando actividades externas sociales y profesionales del Consultorio Empresarial en la modalidad De Apoyo a Unidad Productiva Familiar.	
<b>2. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender con esmero profesional todos aquellos casos que les sean confiados por el director del Consultorio Empresarial.</li> <li>2. Dirigir y controlar las actividades de los instructores técnicos y el aprendiz en sus períodos académicos dentro del consultorio.</li> <li>3. Elaborar cuidadosa y metódicamente la información contable mensual que resume el trabajo efectuado en el seno del consultorio.</li> <li>4. Realizar controles bimensuales de la parte presupuestal y operativa del consultorio.</li> <li>5. Velar por el funcionamiento de los reglamentos, programas y acciones establecidas en el consultorio.</li> <li>6. Al finalizar el respectivo período del Consultorio Empresarial, elaborar, con destino al coordinador académico, un reporte evaluando la actividad desarrollada por cada uno de los alumnos de su grupo, que servirá de elemento de juicio para la calificación del desempeño del alumno en su práctica.</li> <li>7. Reportar cualquier novedad al coordinador académico.</li> <li>8. Revisar y asistir a las unidades productivas para validar la información.</li> <li>9. Aprobar las prácticas de apoyo a unidad productiva familiar.</li> </ol>	
<b>3. FUNCIONES SECUNDARIAS O EXTRAS</b>	
NINGUNA EN ESPECIAL	

*Fuente: Elaboración Propia*

**APRENDIZ***Tabla 4 Descripción de funciones principales y secundarias*

<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Aprendiz	<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Operativo
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> Líder del consultorio	<b>CARGOS DE SUBALTERNOS:</b> Ninguno
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b> Técnicos o tecnólogos de las modalidades agrícola o pecuaria.	<b>EXPERIENCIA</b> Ninguna
<b>1. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Ser un enlace entre el consultorio empresarial y los estudiantes, por medio de una comunicación afectiva y eficiente que les brinde a ellos la información necesaria para acceder y realizar su práctica estudiantil mediante la modalidad de apoyo a unidad productiva familiar y que este pueda servir como modelo de grado.	
<b>2. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atender, en primera instancia, a los estudiantes y distribuir los servicios a brindar.</li> <li>2. Colaborarles a los estudiantes en cuanto a la información referente a la modalidad de práctica De apoyo a unidad productiva familiar.</li> <li>3. Resolver dudas e inquietudes de los estudiantes frente a la modalidad de práctica.</li> <li>4. Atender al público mediante llamadas telefónicas y medios electrónicos.</li> <li>5. Recibir las inquietudes y sugerencias de los estudiantes.</li> <li>6. Las demás funciones que señale el líder académico.</li> <li>7. Comunicar información importante necesaria al líder del consultorio.</li> <li>8. Anotar y guardar los datos de los estudiantes que inicien la modalidad de práctica de apoyo a unidad productiva familiar.</li> </ol>	
<b>3. FUNCIONES SECUNDARIAS O EXTRAS</b>	
NINGUNA EN ESPECIAL	

*Fuente: Elaboración Propia*

## INSTRUCTORES TÉCNICOS

*Tabla 4 Descripción de funciones principales y secundarias*

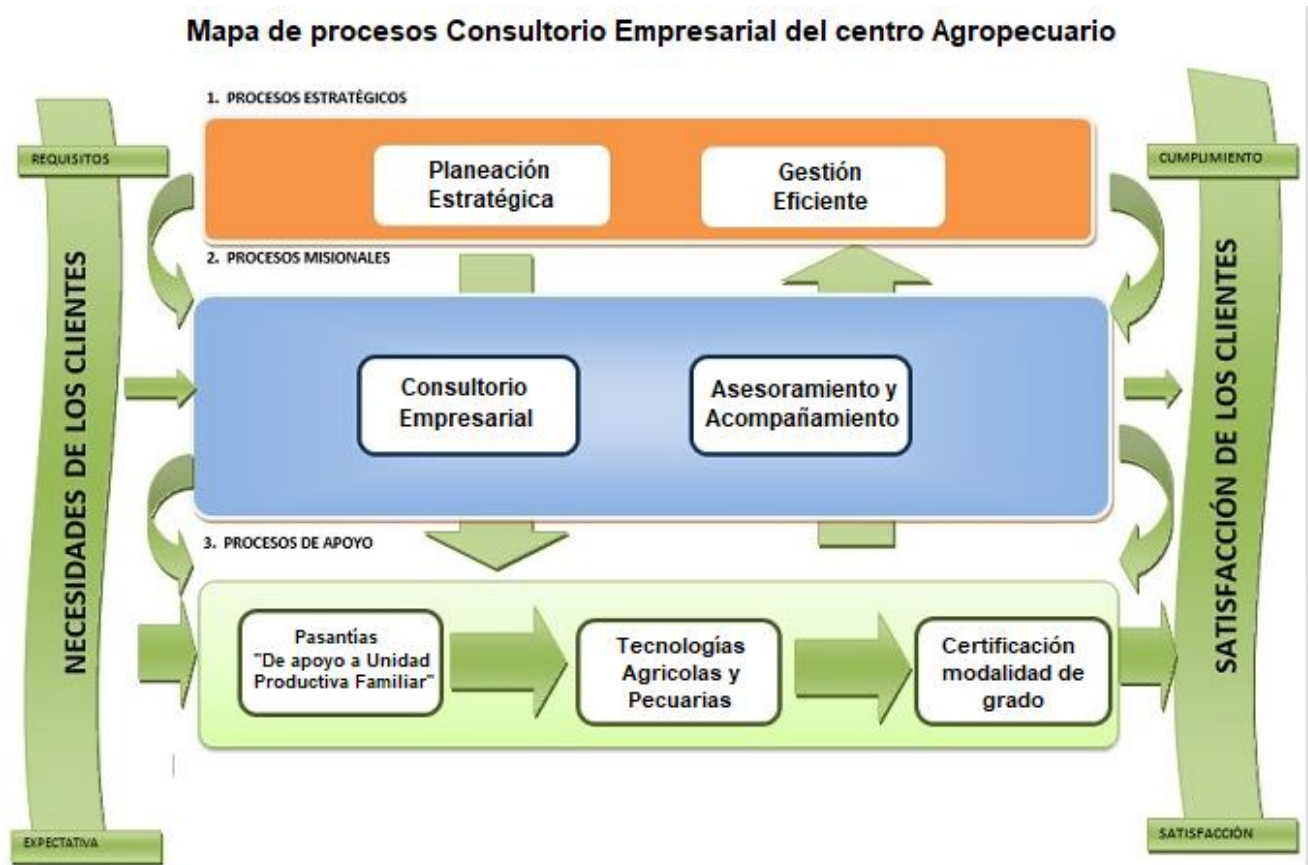
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> Instructor técnico	<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b> Línea STAFF
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO:</b> Líder del consultorio	<b>CARGOS DE SUBALTERNOS:</b> NINGUNO
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b> <b>Alternativa 1.</b> Estudios universitarios de pregrado relacionados con la especialidad objeto de formación. <b>Alternativa 2.</b> Título de técnico profesional o 3 años de estudios universitarios relacionados con la especialidad de objeto de formación.  <b>Otros estudios.</b> Pedagogía Conocimientos en tecnologías de la información y la comunicación. <b>Asesoría:</b> conceptos, principios, técnicas.	<b>EXPERIENCIA</b> 1 año o 2 años.
<b>1. PROPÓSITO GENERAL</b>	
Asesorar, acompañar, instruir y realizar un seguimiento a los estudiantes en su modalidad de práctica de apoyo a unidad productiva familiar en las tecnologías agrícolas y pecuarias. Desarrollar procesos de formación profesional de conformidad con las políticas institucionales, la normatividad vigente y la programación de la oferta educativa.	
<b>2. FUNCIONES PRINCIPALES</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vigilar las actividades de los alumnos, supervisar sus actuaciones, revisar los trabajos y desempeños que presenten.</li> <li>2. Dar traslado inmediato al líder del consultorio de las faltas cometidas por los alumnos para la aplicación del procedimiento disciplinario correspondiente.</li> <li>3. La articulación y revisión entre la teoría y la practica en los estudiantes.</li> <li>4. Acompañar a los estudiantes en el proceso de modalidad de apoyo a unidad productiva familiar.</li> <li>5. Asesorar y realizar una especie de inducción a cada estudiante en el inicio y proceso de su práctica en el área específica donde se desempeñe.</li> <li>6. Evaluar la formación de los estudiantes durante el proceso educativo.</li> <li>7. Orientar los procesos de aprendizaje según las necesidades.</li> <li>8. Vela por la cualificación del proceso educativo a través del acompañamiento cuando sea necesario.</li> </ol>	
<b>3. FUNCIONES SECUNDARIAS O EXTRAS</b>	
NINGUNA EN ESPECIAL	

*Fuente: Elaboración Propia*

## 10.8 Mapa de procesos

Actualmente el Consultorio Empresarial no cuenta con estándares de calidad que lo regulen para el óptimo funcionamiento de sus servicios, por lo cual se propone el siguiente mapa de procesos:

### Grafico



Fuente: Elaboración Propia

## 11. Capítulo 3. Objetivos organizacionales y estrategias

### 11.1 Objetivos estratégicos

#### Corto plazo:

- Ofrecer acompañamiento y seguimiento a los estudiantes por medio presencial y/o virtual en su modalidad de práctica.
- Mejorar el servicio de atención al cliente.

#### Mediano plazo:

- Incrementar la participación de los estudiantes en la modalidad de apoyo a unidad productiva familiar.

#### Largo plazo:

- Convertirnos en un consultorio reconocido y querido por los estudiantes para llevar a cabo su práctica.
- Expandir el consultorio empresarial a otras regiones del país.

### 11.2 Estrategias a implementar

Así mismo se determinaron las siguientes estrategias a implementar:

- Aprovechar la disponibilidad de apoyo y asesoramiento para ampliar el portafolio de servicios.
- Implementar el uso de la tecnología moderna (Software, redes) para hacer más rápidas y eficientes las actividades, que permita continuar con el manejo computarizado de la información.
- Mejorar el servicio de atención al cliente (atención personalizada, reducir tiempos de espera)
- Contar con un presupuesto propio para el manejo y las actividades del consultorio.
- Diseñar el organigrama para el consultorio empresarial donde se definan los niveles jerárquicos para cada cargo y sus respectivas funciones.
- Reforzar las medidas de reclutamiento de personal para evitar la alta rotación de personal.
- Realizar el direccionamiento estratégico para prever el futuro y emprender actividades para lograr los objetivos propuestos.

## 12. Capítulo 4. Plan de acción

### 12.1 Actividades, metas, indicadores, tiempos, responsables y presupuesto

<b>ESTRATEGIA</b>	Aprovechar la disponibilidad de apoyo y asesoramiento para ampliar el portafolio de servicios.
<b>OBJETIVO</b>	Ampliar el portafolio de servicios.
<b>ACTIVIDADES</b>	1. Contratar instructores de las áreas agrícolas y pecuaria.
	2. Comunicar a todos los empleados los servicios que se prestan en el consultorio.
	3. Informar a los estudiantes los nuevos servicios de acompañamiento y seguimiento.
<b>META</b>	Portafolio de servicios consolidado.
<b>TIEMPO</b>	Seis meses
<b>SISTEMA DE MONITOREO</b>	Mensual
<b>PRESUPUESTO</b>	1. Salario entre \$2.000.000 y \$3.500.000 (cada uno)
	2. No requiere
	3. No requiere.
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador- contratar / Lider del consultorio- Comunicar / Aprendiz: Informar
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Portafolio de servicios consolidado.

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>ESTRATEGIA</b>	Implementar el uso de la tecnología moderna (Software, redes)
<b>OBJETIVO</b>	Hacer más rápidas y eficientes las actividades, que permita continuar con el manejo computarizado de la información.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Software contable</li> <li>2. Redes sociales: facebook (publicidad para el consultorio)</li> <li>3. Conteo estudiantil mediante herramientas office (excel y word)</li> </ol>
<b>META</b>	Sitematizar la información
<b>TIEMPO</b>	2 años
<b>SISTEMA DE MONITOREO</b>	Trimestral
<b>PRESUPUESTO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sigo (\$2.100.000)</li> <li>2.No requiere</li> <li>3.No requiere</li> </ol>
<b>RESPONSABLE</b>	
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Información sistematizada

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>ESTRATEGIA</b>	Mejorar el servicio de atención al cliente
<b>OBJETIVO</b>	Prestar atención personalizada y reducir los tiempos de espera.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al personal en técnicas del servicio al cliente</li> <li>2.Mejorar el contacto y la comunicación con los estudiantes</li> <li>3.Contar siempre con una persona en el consultorio empresarial dispuesta a atender a los estudiantes.</li> </ol>
<b>META</b>	Alta calidad en servicio al cliente
<b>TIEMPO</b>	2 años
<b>SISTEMA DE MONITOREO</b>	Semestral
<b>PRESUPUESTO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. \$1.500.000</li> <li>2.No requiere</li> <li>3.Salario correspondiente de los empleados.</li> </ol>
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador académico y lider del consultorio
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Nivel de atisfacción de los estudiantes

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>ESTRATEGIA</b>	Contar con un presupuesto propio para el manejo y las actividades del consultorio.
<b>OBJETIVO</b>	Planear integralmente todo lo referente a las operaciones monetarias que se llevan cada periodo
<b>ACTIVIDADES</b>	1. Realizar el plan de operaciones del consultorio
	2. Conocer los ingresos y gastos en un tiempo determinado
	3. Realizar el calculo de la diferencia entre gastos e ingresos
<b>META</b>	Presupuesto propio
<b>TIEMPO</b>	3 años
<b>SISTEMA DE MONITOREO</b>	Trimestral
<b>PRESUPUESTO</b>	1. No requiere
	2. No requiere
	3. No requiere
<b>RESPONSABLE</b>	Lider del consultorio
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Presupuesto

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>ESTRATEGIA</b>	Diseñar el organigrama para el consultorio empresarial
<b>OBJETIVO</b>	Definir los niveles jerárquicos para cada cargo y sus respectivas funciones.
<b>ACTIVIDADES</b>	1. Identificar los puestos de trabajo del consultorio.
	2. Diseñar los cargos de la empresa y establecerlos en un elemento grafico (niveles jerarquicos).
	3. Presentar la propuesta
<b>META</b>	Organigrama
<b>TIEMPO</b>	1 año
<b>SISTEMA DE MONITOREO</b>	Trimestral
<b>PRESUPUESTO</b>	1. No requiere
	2. No requiere
	3. No requiere
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador academico
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Plan estratégico

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>ESTRATEGIA</b>	Reforzar las medidas de reclutamiento de personal
<b>OBJETIVO</b>	Contratar personal altamente calificado que promueva el óptimo desarrollo de la empresa y así evitar la alta rotación de personal.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar anuncios en la pàgina del SENA y el periódico.</li> <li>2. Perifoneo por radio</li> <li>3. Publicidad electronica</li> </ol>
<b>META</b>	Medidas de reclutamiento
<b>TIEMPO</b>	1 año
<b>SISTEMA DE MONITOREO</b>	Trimestral
<b>PRESUPUESTO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. \$60.000</li> <li>2. \$50.000</li> <li>3. No requiere</li> </ol>
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador Académico
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Medidas de reclutamiento

*Fuente: Elaboración Propia*

<b>ESTRATEGIA</b>	Realizar el direccionamiento estratégico
<b>OBJETIVO</b>	Prever el futuro y emprender actividades para lograr los objetivos propuestos.
<b>ACTIVIDADES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hacer un diagnóstico del consultorio.</li> <li>2. Establecer el contexto organizacional.</li> <li>3. Diseñar estrategias.</li> <li>4. Plan de acción</li> </ol>
<b>META</b>	Direccionamiento estratégico
<b>TIEMPO</b>	3 años
<b>SISTEMA DE MONITOREO</b>	Semestral
<b>PRESUPUESTO</b>	\$ 2.000.000
<b>RESPONSABLE</b>	Coordinador- contratar / Lider del consultorio- Comunicar / Aprendiz: Informar
<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	Direccionamiento estratégico

*Fuente: Elaboración Propia*

### 13. Conclusiones

Finalmente, mediante la realización del trabajo se logró el objetivo general con la elaboración del plan estratégico para el Consultorio Empresarial del Centro Agropecuario del Sena Regional Cauca en la ciudad de Popayán, mediante un diagnóstico administrativo y la elaboración del plan de acción

Se inició enmarcando el trabajo con un planteamiento del problema, justificación, marco teórico, legal y los antecedentes como base para realizar todo el proceso.

Además, se cumplió con el desarrollo de los objetivos específicos ejecutados en 4 capítulos de la siguiente manera:

En primer lugar, se realizó en el capítulo 1 el diagnóstico de la situación actual del Consultorio Empresarial del Centro Agropecuario, aplicando la encuesta a los estudiantes y la entrevista a los funcionarios del consultorio, así mismo se identificaron fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que permitieron finalmente diseñar la matriz DOFA.

Seguidamente en el capítulo 2 se formuló toda la filosofía institucional que proyecta el direccionamiento estratégico de la organización: reseña histórica, misión, visión, valores, mapa de procesos, organigrama y manuales de funciones.

En segundo lugar, para el tercer capítulo se proyectaron los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo y las estrategias que permitirán el logro de los mismos. Por último, en el capítulo 4 se estableció el plan de acción para el cumplimiento de los objetivos propuestos y el desarrollo de las estrategias como capítulo final.

Para finalizar la realización de este trabajo brindó a los elaboradores una gran oportunidad para poner en práctica los conocimientos teóricos que fueron adquiridos durante la maestría y confrontarlo con situaciones reales en las organizaciones.

## **14. Recomendaciones**

Se recomienda fomentar el consultorio en los estudiantes desde el inicio de sus estudios técnicos en las tecnologías agrícolas y pecuarias.

Se sugiere la implementación del consultorio, generar procesos de comunicación y divulgación de este.

Se debe realizar a futuro la búsqueda de recursos por medio de convenios con las empresas para proyectar el consultorio, así mismo tener continuidad en las actividades y generar mejoras en sus instalaciones, tecnología y atención a los estudiantes.

Se propone la implementación del plan estratégico realizado para la consolidación formal del consultorio y la ejecución exitosa del mismo.

Poner en marcha las estrategias diseñadas en el direccionamiento estratégico para consolidar el consultorio y hacer cada una de sus actividades y los resultados más eficientes.

## 15. Bibliografía

- Beltran, J. (s.f.). *Cómo evaluar el entorno para la creación y desarrollo de tu empresa*. .  
Obtenido de  
[http://www.bogotaemprende.com/documentos/3363\\_como\\_evaluar\\_el\\_entorno.pdf](http://www.bogotaemprende.com/documentos/3363_como_evaluar_el_entorno.pdf)  
>>[consulta: 03/11/12. hora 2:30pm
- Block, Peter. (Ediciones Granica de 1994). *Consultoría sin fisuras*.
- CCU. (Extraído de Cámara de comercio de Urabá de 2013). *Centro de Consultoría Empresarial una oportunidad para crecer*. Obtenido de SENA:  
<https://ccuraba.org.co/desarrollo-empresarial/consultorio-empresarial/>
- Diaz Callejas, O. (1988). *Administración de empresas*. 3<sup>o</sup> edición. Madrid. p.34.
- Florianopolis. (2004). *Consultoria empresarial: procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas*. Portugal.
- Gerence. (27 de septiembre de Extraído de EL ESPECTADOR de 2017). *Consultoria empresarial*. Obtenido de <http://gerente.com/co/guias/consultoria-empresarial/>
- Hernandez, J. (2013). *SINCAL*. Obtenido de Consultorias Empresariales.
- MBA. (2009). *Cómo trabajar con una consultoría empresarial*. Obtenido de  
<https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/mba/consultoria-empresarial-razones-para-elegir-una-y-forma-de-trabajar-con-exito>
- Mc Daniel, C. (. (s.f.). *Fundamentos de marketing*. 4ta edición, México, p. 93.
- Milan Kubr. (2008). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Ed. Limusa (Noriega Editores).
- Prisma.com. (s.f.). *Planeación esratégica*. Obtenido de  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/)>>[consulta:03/11/12. hora 2:30 pm].
- Ruiz, A. (2015). Obtenido de  
[http://www.geocities.ws/ybeliceflores/PLAN/t1/t1\\_contenido.htm](http://www.geocities.ws/ybeliceflores/PLAN/t1/t1_contenido.htm)>>[consulta: 03/11/12. hora 2:30 pm]
- Sanchez, G. G. (3 de octubre de 2012). *Estudios dentro de una organizacion* . Obtenido de  
<https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf>

- SENA. (Febrero de 2012). *REGLAMENTO DEL APRENDIZ*. Obtenido de <https://www.poli.edu.co/sites/default/files/reglamento-aprendiz-2012-sena.pdf>
- SENA. (2016). *Centro Agropecuario Regional Cauca* . Obtenido de <http://centroagropecuarioregionalcau.blogspot.com/p/nuestro-centro.html>
- Serna,H. (2008). Gerencia estratégica. En *Planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores. Obtenido de Planeación y gestión, teoría y metodología.
- SINCAL. (s.f.). *La importancia de la Consultoría Empresarial*. Obtenido de <https://www.sincal.org/articulo25-importancia-de-la-consultoria-empresarial.html>
- Thompson Jr. (2008). Planeación estratégica.
- Universidad de Medellín. (2012). *Consultorio Empresarial*. Obtenido de Ciencia y Libertad: <https://udem.edu.co/index.php/servicios/consultorio-empresarial>
- McKinsey Colombia. (s.f.). McKinsey Colombia.  
Recuperado de <https://www.mckinsey.com/co>
- Padilla, M. C. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Revista Dinero. (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/pymes--colombia/212958> Sinnaps. (s.f.).
- Características del método cuantitativo. Recuperado de <https://www.sinnaps.com/blog--gestion--proyectos/metodo--cuantitativo>
- Spinella, R. C. (Octubre, 2011). Universidad Abierta Interamericana. Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC105887.pdf>

## 16. Glosario

**Estrategia organizacional:** es la creación implementación y evaluación de las decisiones dentro de una empresa, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo, especifica la misión, visión y objetivos de la empresa.

**Marketing:** Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

**Oferta:** Cantidad de bienes o servicios que se ofrecen al mercado.

**Demanda:** En economía, la demanda de es la cantidad total de un bien o servicio que la gente desea adquirir.

**Viable:** la viabilidad es un concepto que toma relevancia especialmente cuando se habla de un proyecto, porque es ahí justamente cuando se refiere a la probabilidad que existe de llevar aquello que se pretende o planea a cabo, de concretarlo efectivamente, es decir, cuando algo dispone de viabilidad es porque podrá ser llevado a cabo de manera segura.

**Segmento de mercado:** la segmentación de mercado divide un mercado en segmentos más pequeños de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos que requieren estrategias o mezclas de marketing diferenciadas.

**Muestra:** en estadística, una muestra es un subconjunto de casos o individuos de una población. En diversas aplicaciones interesa que una muestra sea una muestra representativa y para ello debe escogerse una técnica de muestra adecuada que produzca una muestra aleatoria adecuada.

**Previsión:** es un término que se utiliza en el ámbito de la planificación y estrategia de los negocios. Cuando las empresas toman decisiones sobre operaciones, incluyendo rentas y producción, deben planificar al menos hacia varios años en el futuro.

**Mypime:** las pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. También existe el término Mypime (acrónimo de "micro, pequeña y mediana empresa"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.

**Manual de funciones:** Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa.. (Sanchez, 2012)

## 17. Anexos

### 17.1 Encuesta aplicada a los 116 estudiantes del SENA regional Cauca de las tecnologías agrícolas y pecuarias.

# ENCUESTA PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONSULTORIO EMPRESARIAL DEL CENTRO AGROPECUARIO DEL SENA REGIONAL CAUCA

Al ser usted estudiante de una carrera tecnológica o tecnóloga del SENA pedimos su colaboración para llenar la siguiente encuesta acerca del Consultorio Empresarial

Responder las siguientes preguntas:

---

1. ¿Conoce de la modalidad de grado por medio del apoyo a unidad familiar?

- Muy poco
- Poco
- Mucho

2. ¿Estarían interesados en certificarse por medio del apoyo a unidad familiar?

- Si
- No
- Tal vez

---

3. ¿En una escala de 1 a 5 que tanto conocimiento tiene sobre el consultorio empresarial?

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

4. ¿Sabe del acompañamiento o ha recibido la información que brinda el consultorio empresarial del SENA Centro agropecuario del Cauca?

Muy poco

Poco

Mucho

5. ¿Estaría de acuerdo en conocer más acerca del consultorio empresarial en la parte agrícola y pecuaria?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

A

## 17.2 Resultados de la encuesta en formato Excel

Número de estudiantes	1. ¿Conoce de la modalidad de grado por medio del apoyo a unidad familiar?	2. ¿Estarían interesados en certificarse por medio del apoyo a unidad familiar?	3. ¿En una escala de 1 a 5 que tanto conocimiento tiene sobre el consultorio empresarial?	4. ¿Sabe del acompañamiento o ha recibido la información que brinda el consultorio empresarial del SENA Centro agropecuario del Cauca?	5. ¿Estaría de acuerdo en conocer más acerca del consultorio empresarial en la parte agrícola y pecuaria?
1	Muy poco	Si	3	Poco	Totalmente de acuerdo
2	Poco	Tal vez	4	Muy poco	De acuerdo
3	Muy poco	Si	2	Poco	De acuerdo
4	Muy poco	Si	3	Poco	Totalmente de acuerdo
5	Muy poco	Tal vez	2	Poco	De acuerdo
6	Muy poco	Si	4	Muy poco	De acuerdo
7	Muy poco	Si	2	Poco	Totalmente de acuerdo
8	Muy poco	Tal vez	2	Muy poco	De acuerdo
9	Poco	Tal vez	3	Poco	De acuerdo
10	Muy poco	Si	4	Poco	De acuerdo

11	Muy poco	Si	3	Poco	Totalmente de acuerdo
12	Poco	Tal vez	4	Muy poco	Totalmente de acuerdo
13	Muy poco	Si	2	Poco	Totalmente de acuerdo
14	Muy poco	Tal vez	3	Poco	De acuerdo
15	Muy poco	Si	3	Muy poco	De acuerdo
16	Muy poco	Si	2	Muy poco	Totalmente de acuerdo
17	Poco	Si	3	Muy poco	Totalmente de acuerdo
18	Poco	Si	1	Poco	De acuerdo
19	Muy poco	No	1	Poco	Totalmente de acuerdo
20	Poco	Tal vez	2	Poco	De acuerdo
21	Muy poco	Tal vez	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
22	Muy poco	Tal vez	2	Poco	De acuerdo
23	Muy poco	Tal vez	1	Muy poco	De acuerdo
24	Muy poco	Si	1	Poco	De acuerdo
25	Muy poco	Si	1	Poco	De acuerdo
26	Muy poco	Si	1	Poco	De acuerdo
27	Poco	Tal vez	3	Poco	De acuerdo
28	Muy poco	Tal vez	3	Poco	De acuerdo
29	Muy poco	Tal vez	4	Poco	De acuerdo
30	Muy poco	Tal vez	4	Poco	Totalmente de acuerdo
31	Muy poco	Tal vez	2	Poco	De acuerdo
32	Poco	Tal vez	1	Poco	De acuerdo
33	Muy poco	Si	1	Poco	De acuerdo
34	Poco	Tal vez	1	Poco	De acuerdo
35	Muy poco	Tal vez	3	Poco	De acuerdo
36	Poco	Tal vez	4	Poco	De acuerdo
37	Poco	Si	1	Poco	De acuerdo
38	Poco	Tal vez	3	Poco	De acuerdo
39	Muy poco	Tal vez	3	Poco	De acuerdo
40	Muy poco	Tal vez	3	Poco	De acuerdo

41	Muy poco	Tal vez	3	Poco	De acuerdo
42	Poco	Tal vez	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
43	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
44	Muy poco	Tal vez	4	Muy poco	Totalmente de acuerdo
45	Muy poco	Si	2	Poco	Totalmente de acuerdo
46	Muy poco	Tal vez	4	Muy poco	Totalmente de acuerdo
47	Muy poco	Tal vez	3	Muy poco	Totalmente de acuerdo
48	Muy poco	Tal vez	4	Muy poco	Totalmente de acuerdo
49	Muy poco	Tal vez	3	Muy poco	Totalmente de acuerdo
50	Poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
51	Muy poco	Si	3	Muy poco	De acuerdo
52	Muy poco	Tal vez	4	Muy poco	Totalmente de acuerdo
53	Poco	Tal vez	1	Muy poco	De acuerdo
54	Muy poco	Tal vez	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
55	Poco	Tal vez	4	Muy poco	De acuerdo
56	Muy poco	Tal vez	2	Muy poco	Totalmente de acuerdo
57	Muy poco	Tal vez	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
58	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
59	Muy poco	Si	2	Poco	Totalmente de acuerdo
60	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
61	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
62	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
63	Muy poco	Si	2	Muy poco	Totalmente de acuerdo
64	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
65	Muy poco	Si	3	Muy poco	Totalmente de acuerdo

66	Poco	Si	2	Poco	De acuerdo
67	Muy poco	Si	3	Muy poco	Totalmente de acuerdo
68	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
69	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
70	Muy poco	Si	2	Muy poco	Totalmente de acuerdo
71	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
72	Muy poco	Si	3	Muy poco	Totalmente de acuerdo
73	Muy poco	Si	4	Muy poco	Totalmente de acuerdo
74	Poco	Si	1	Poco	De acuerdo
75	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
76	Poco	Si	1	Poco	De acuerdo
77	Poco	Si	1	Muy poco	De acuerdo
78	Poco	Si	1	Poco	De acuerdo
79	Poco	Si	1	Muy poco	De acuerdo
80	Muy poco	Si	1	Muy poco	De acuerdo
81	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
82	Poco	Si	1	Muy poco	De acuerdo
83	Poco	Si	2	Muy poco	Totalmente de acuerdo
84	Poco	Si	3	Muy poco	Totalmente de acuerdo
85	Poco	Si	2	Muy poco	De acuerdo
86	Poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
87	Poco	Si	3	Muy poco	De acuerdo
88	Poco	Si	1	Poco	Totalmente de acuerdo
89	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
90	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
91	Poco	Si	2	Muy poco	Totalmente de acuerdo

92	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
93	Muy poco	Si	2	Muy poco	Totalmente de acuerdo
94	Poco	Si	3	Muy poco	Totalmente de acuerdo
95	Poco	Si	2	Muy poco	Totalmente de acuerdo
96	Muy poco	Si	3	Muy poco	Totalmente de acuerdo
97	Muy poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
98	Poco	Si	1	Muy poco	Totalmente de acuerdo
99	Poco	Si	1	Poco	De acuerdo
100	Muy poco	Si	3	Muy poco	De acuerdo
101	Poco	No	1	Poco	De acuerdo
102	Poco	No	5	Poco	Totalmente de acuerdo
103	Poco	No	2	Muy poco	De acuerdo
104	Poco	No	4	Poco	De acuerdo
105	Poco	No	2	Poco	De acuerdo
106	Poco	Tal vez	1	Poco	De acuerdo
107	Muy poco	Si	2	Muy poco	De acuerdo
108	Muy poco	Si	2	Poco	De acuerdo
109	Muy poco	Si	1	Poco	De acuerdo
110	Muy poco	Si	2	Poco	De acuerdo
111	Muy poco	Si	2	Poco	De acuerdo
112	Muy poco	Si	2	Poco	De acuerdo
113	Muy poco	Si	2	Poco	De acuerdo
114	Muy poco	Si	3	Poco	De acuerdo
115	Muy poco	Si	3	Poco	De acuerdo
116	Muy poco	Si	2	Poco	De acuerdo

**17.3 Formato Entrevista****ENTREVISTA PARA EL CONSULTORIO EMPRESARIAL DEL SENA  
REGIONAL CAUCA**

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Objetivo:**

Conocer más a fondo acerca del consultorio empresarial del centro agropecuario del Sena regional Cauca, como funciona, su importancia y los aspectos positivos y negativos de la organización.

**Preguntas:**

**1. ¿Cuál es la finalidad del consultorio empresarial?**

---

---

---

**2. ¿Cuál es la necesidad del centro de formación que soluciona el consultorio empresarial?**

---

---

---

**3. ¿Según usted cuales son las fortalezas que tiene el consultorio empresarial?**

---

---

---

**4. ¿Cuáles son las limitaciones que tiene el consultorio empresarial para el alcance de sus objetivos?**

---

---

---

## 17.4 Evidencias Fotográficas

Entrevista al encargado y coordinador del consultorio empresarial.

