

# Asesoría y consultoría en emprendimiento

Por Rubén Darío Vásquez Estrada  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

---

En este artículo se presenta un ensayo deducido de la materia Asesoría y Consultoría para el Emprendimiento, que hemos diseñado para la Especialización en Gestión del Emprendimiento, de la Corporación Universitaria Adventista (UNAC), y pertenece a la línea de Investigación de Emprendimiento, Empresarismo y Marketing del Grupo de Investigación en Emprendimiento, Empresarismo y Marketing (GIEM).

## Resumen

El emprendimiento del país, ya es un tema infaltable en los procesos de formación avanzada; en nuestro caso, es uno de los módulos de la única Especialización en Gestión del Emprendimiento que tiene la UNAC en Colombia, como parte del portafolio de programas académicos. Este artículo pretende describir y diferenciar entonces la asesoría de la consultoría en emprendimiento, además de otros acompañamientos que se les dan a

los emprendedores, en los procesos de formulación y puesta en marcha de los proyectos emprendedores, en sus planes de negocios, en sus enfoques administrativos, de mercadeo, legales y económicos, entre otros.

Palabras clave: Análisis situacional, asesoría, consultoría, tablero de control, tamizado de ideas.

## Abstract

In undertaking the country, and is a subject must in the process of advanced training, in our case is one of the only modules Specialization in Entrepreneurship Management has the Adventist University Corporation in the country as part of the portfolio of academic programs to which I am currently teaching. This article aims to describe and differentiate then the advice of the enterprise Consulting, and other accompaniments that are given to entrepreneurs in the formulation and implementation of entrepreneurial projects in their business plans in their

approaches administrative, marketing, legal and economic among others.

**Keywords:** Situational analysis, mentoring, consulting, control panel, screening of ideas.

### Résumé

En entreprenant le pays, et est un sujet doit dans le processus de formation de pointe, dans notre cas est l'un des modules de spécialisation que dans la gestion entrepreneuriat a la Société l'université adventiste dans le pays dans le cadre du portefeuille de programmes d'études à laquelle je suis en train de l'enseignement. Cet article vise à décrire et différencier, puis l'avis du conseil d'entreprise, et autres accompagnements qui sont donnés aux entrepreneurs dans la formulation et la mise en œuvre de projets entrepreneuriaux dans leurs plans d'affaires dans leurs approches administratif, marketing, juridique et économique entre autres.

**Mots-clés:** Analyse de la situation, de mentorat, consulting, panneau de configuration, de dépistage des idées.

### 1. Introducción

Este importante tema, poco tratado aún en los enfoques de emprendimiento actuales, como un consolidado comparativo y descriptivo, potencialmente más tratable, en etapas de empresarismo y en la aceleración de proyectos, se sale de la formación tradicional que se viene dando en la capacitación de los capitales semilla, en los diplomados sobre el tema de emprendimiento, en la formación tradicional sobre el tema

en pregrado; y está ahora incluido en la primera y única malla curricular de la Especialización en Gestión del Emprendimiento que viene sirviendo la UNAC. De allí la importancia que reviste y por ello se presenta en este artículo, como resultado de la gestión que hemos emprendido, como docente titular del módulo, con el diseño del plan de curso y el material de apoyo teórico-práctico que hemos tenido que investigar para el buen recaudo de información pertinente y actual, para cada uno de los temas consignados en el programa.

Dentro del programa y ahora en este artículo, se describen temas desde la gestación de la idea de negocios, partiendo de métodos intuitivos y racionales, para luego tamizar las ideas propuestas, evaluarlas y por ende, seleccionar la más viable, a la que de modo alguno se le hace el proceso debido de asesoría con las diferentes variables, para luego extrapolar ejercicios de consultoría, asumiendo la idea-proyecto en procesos de incubación, pos incubación y aceleración.

### 2. Planteamiento del problema

Como se relaciona en la introducción, el tema de este importante artículo es de la mayor relevancia, porque en él se reúnen no sólo los temas propuestos, sino además una descripción de cada uno de ellos, con tratamiento teórico-práctico, no reunido hasta ahora, como facilitador del proceso de reflexión y por ende, aprendizaje, para quien lea el artículo propuesto.

Este artículo tácitamente parte

de la hipótesis de presentar un tema no reunido así y consolidado además con el enfoque que se le da, apelando a comparaciones con otros acompañamientos emprendedores y una descripción sencilla de los componentes de una asesoría y una consultoría.

### 3. Desarrollo de antecedentes

Estos temas se han venido tratando independientemente, con enfoques claros y además comprensibles, pero ahora en este artículo se hacen un compendio de los dos, una comparación con similitud y distinciones, no tratado de una manera descriptiva en sus partes componentes, como se hace acá en este artículo, para una mayor comprensión del lector, por la síntesis que presenta y la claridad de los ítems presentados.

### 4. Desarrollo

En la vida práctica, para iniciar el tratamiento de estos dos tópicos, la asesoría y consultoría, en su orden, debemos decir que en una asesoría en emprendimiento, el emprendedor pide opinión sobre un asunto, normalmente legal, administrativo, de mercadeo, ventas, técnico u otro, y el asesor le dice qué debería hacer sobre el tema consultado. El caso más típico es la asesoría fiscal, donde dicen cómo pagar menos impuestos, cómo constituir una empresa, entre otros temas; ocurre igualmente en temas de mercadeo, cuando el asesor dice cómo formular un plan de negocios, de mercadeo,

de ventas, y lo orienta sobre dónde conseguir la información pertinente.

Pero cuando se habla de consultoría en emprendimiento, para un emprendedor una consultoría es algo mucho más amplio, donde el emprendedor dice qué necesita o qué problema tiene en la formulación de su proyecto, de su plan de negocios, de su plan de mercadeo, y el consultor se encarga de solucionarlo; por ejemplo, una gran empresa puede necesitar una base de datos implementada, y la consultoría contrata a un programador para que se la instale y se la prepare en su servidor; o una empresa petrolífera quiere explotar un pozo en Colombia, y la consultoría se encarga de conseguir todos los permisos, personas, material y demás. Otro ejemplo, una empresa puede necesitar implementar un plan de mercadeo, y el consultor la orienta con un experto para que le facilite la implementación.

En este orden de ideas hacemos una incursión en estos temas teniendo como objetivo básico la exposición, vía ensayo, de esos dos enfoques comparados con otros que se prestan en el acompañamiento de los emprendedores.

Existen otros enfoques de acompañamiento en emprendimiento que consideramos oportuno presentar, antes de tratar los temas previstos, como se relacionan antes; para ello presentamos una breve descripción en el siguiente cuadro comparativo:

ASESORÍA EN EMPRENDIMIENTO	Cuando el emprendedor pide opinión sobre un tema. El asesor acompaña - aconseja sobre algo concreto.
CONSULTORÍA EN EMPRENDIMIENTO	El emprendedor dice qué se necesita o qué problema se tiene, y ellos, los consultores, proveedores, se encargan de solucionártelo. Se encargan de conseguir todos los permisos, personas, material y demás.
ASISTENCIA TÉCNICA EN EMPRENDIMIENTO	Suministra conocimientos de apoyo sobre una actividad que forma parte de un proyecto emprendedor.
ASESORÍA TÉCNICA EN EMPRENDIMIENTO	Apoyo del asesor indicando qué está bien y qué no. Es una actividad de orientación básicamente. .
CONSULTORÍA TÉCNICA EN EMPRENDIMIENTO	Este consultor indica cómo hacer las cosas. Indica qué hacer, cuándo, dónde, cómo, por qué, cuánto, quiénes, etc.
AUDITORÍA EN EMPRENDIMIENTO	El auditor en emprendimiento hace la evaluación de todo el sistema en su totalidad. Consiste en una revisión completa y exhaustiva de todo el sistema, del plan, etc.
MENTORÍA EN EMPRENDIMIENTO	Persona que, con mayor experiencia o conocimiento, ayuda a un emprendedor de menos experiencia o conocimiento. Proporciona apoyo, consejo, amistad, fortaleza y ejemplos constructivos que ayudan al proyecto.

Fuente: Construcción propia.

Para continuar e ir entrando en la materia objeto de este ensayo, es importante describir que en la asesoría y consultoría para el emprendimiento y posterior empresarismo, se asumen diferentes enfoques o temas, que en la medida en que se avanza en este ensayo, se van relacionando de manera clara.

En el tratamiento de la asesoría para el emprendimiento se deben describir los siguientes temas:

- \* El entrenamiento inicial de los emprendedores desde la perspectiva de la:
  - Identificación de ideas de negocios<sup>2</sup> partiendo de métodos intuitivos y racionales, fundamentales como insumo

de exploración y, por ende, creatividad.

- Evaluación de ideas de negocios mediante un adecuado tamizado que reúna variables endógenas y exógenas, en escenarios de facilidad de comercialización, facilidad de producción, posibilidad de permanencia en el mercado y posibilidad de crecimiento futuro.
- Estructuración de la idea de negocio.
- \* El servicio de acompañamiento o asesoría para el emprendimiento se debe hacer desde y con el apoyo de:
  - Asesorías básicas desde la gestión administrativa, de mercadeo, de calidad,

- financiera, entre otras, para el futuro proyecto emprendedor, incluyendo temas como la planeación estratégica, la gestión jurídica, la inteligencia e investigación de mercados, el tablero de control, entre otros aspectos.
- Asesorías complementarias con orientación en mayor profundidad, en los temas anteriores, ya en estados de maduración mayores, por los procesos llevados por el emprendedor.
- \* El acompañamiento complementario adicional, mediante la asesoría con apoyo y orientación en:
- La participación en concursos y ferias empresariales.
  - El acceso a servicios de mentoría.
  - En la incursión programas especiales de movilidad para el emprendimiento.
- \* La asesoría estratégica en diferentes ámbitos incluidos en la formulación de planes de negocio, por lo cual se deben configurar equipos interdisciplinarios para acompañar a los emprendedores, como en efecto se viene haciendo en las incubadoras de empresas y sus nodos de funcionamiento, en aspectos como:
- Asesoría estratégica administrativa.
  - Asesoría estratégica en gestión de mercadeo.
  - Asesoría estratégica en calidad y producción.
  - Asesoría estratégica en temas económico-financieros.
- Asesoría en aspectos legales. En el tratamiento de la consultoría para el emprendimiento se deben describir los siguientes temas, como base inicial para darle al emprendedor una ampliación en la asesoría ofrecida con la orientación anterior, y en esta, ya consultoría, contemplar aspectos como:
    - \* El diseño y creación de productos con enfoques de innovación, rejuvenecimiento o modificación, por circunstancias específicas del emprendedor y del mercado por intervenir con:
      - Estudios de viabilidad.
      - Estudios de factibilidad.
      - Análisis de situacional con sus diferentes matrices.
      - Aspecto legales, operativos y de management.
    - \* La gestión en el diseño organizacional, con esquemas en el desarrollo o formulación inicial del proyecto, como idea de negocio, concepto del negocio, plan de negocios hasta pos incubación, filtrando todo el proceso, como consultor, en la solución de temas como:
      - Organización de las áreas.
      - Trabajo en forma sinérgica.
    - \* La gestión en la organización particular de cada área, desde su concepción inicial, por formulación estratégica<sup>3</sup>, en relación con las posibilidades de oferta y demanda potencial, para establecer capacidades de respuesta organizacional, teniendo en cuenta una descripción detallada de:

- Puestos de trabajo.
  - Alcances y responsabilidades de cada uno.
- \* El mercadeo del proyecto emprendedor no se debe hacer desde adentro hacia afuera, sino más bien desde afuera hacia adentro, desde la concepción investigativa que se tenga como emprendedor para describir los procesos iniciales y siguientes de comercialización. Con todo ello en la consultoría es importante acompañar al emprendedor en aspectos como:
- Distribución comercial: canales.
  - Herramientas de marketing: escenarios de aplicación.
  - Mezcla de mercadeo.
  - Investigación de mercados para la formulación de planes de negocios, de mercadeo, de ventas, comerciales.
- \* La capacitación y coaching:
- Ideas y reflexiones sobre estrategia y creación de una cultura de trabajo.
  - Fortalecer la continuidad del negocio y de la imagen.
  - Herramientas para potenciar su liderazgo personal y el manejo de equipos.
  - Supervisión y liderazgo.
  - El trabajo en equipo y sus roles.

Este artículo-ensayo, en cada uno de los ítems relacionados con anterioridad, dentro de los contextos de la asesoría y consultoría en emprendimiento, los relaciona de manera breve para facilitarle al lector una orientación en esta propuesta dentro de los delineamientos de esta Revista.

Para iniciar la descripción de los ítems relacionados y empezando con el entrenamiento de los emprendedores, desde la asesoría, este debe dejar clara inicialmente la identificación de la idea de negocios en cada uno de los emprendedores, como punto de partida, y para ello debe propiciarle, como asesor, esquemas de creatividad desde las ocho inteligencias múltiples que cada uno tiene y potencializa de manera diferente e individual. Con ello debe llevarse al emprendedor al aprovechamiento de espacios de oportunidad desde métodos intuitivos o racionales para la búsqueda de ideas de proyecto. Con todo esto, el emprendedor debe estar asesorado en el aprovechamiento de herramientas para filtrar, tamizar y por tanto, evaluar de manera prioritaria la idea de negocios, mediante técnicas específicas para ello. Por último, para cerrar esta primera fase, se debe orientar al emprendedor en la estructuración de la idea de negocios.

El asesor en emprendimiento debe realizar dos tipos de asesorías, como se relacionó brevemente al inicio: una básica, considerando en dicho acompañamiento las empresas de familias, por ser un capítulo grande y representativo en nuestro medio, cuando se inician proyectos emprendedores. Igualmente, en la asesoría básica debe trabajar con los emprendedores temas como la inteligencia de mercados, la investigación de mercados, la planeación estratégica y la gestión jurídica y administrativa.

Por último, en esta asesoría básica, entregarle herramientas prácticas al emprendedor con el manejo del Cuadro

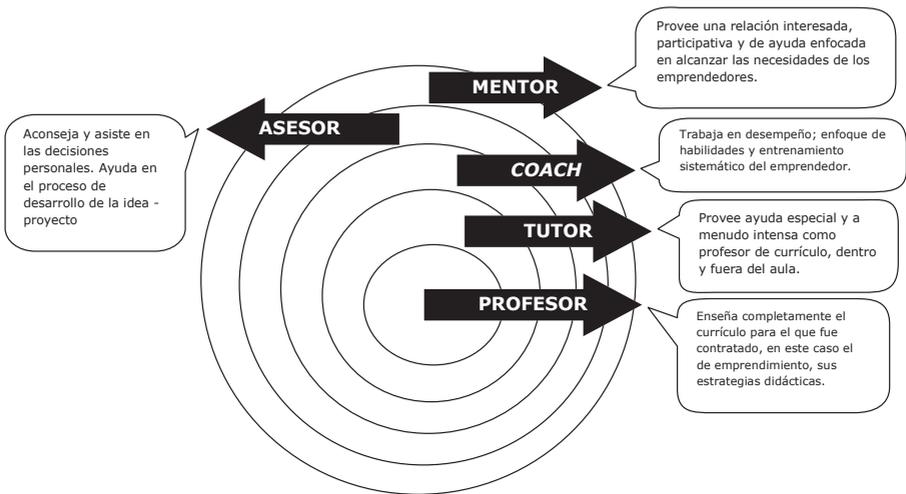
de Mando Integral o de control, conocer y por tanto, crear sus propios indicadores de gestión.

En cuanto a las asesorías complementarias es importante que el asesor propicie espacios de reflexión teórico-práctica sobre la fase de pre incubación en los delineamientos del plan de negocios, en cada una de sus diferentes fases, porque si el proceso continúa, el emprendedor desde ahora debe vislumbrar el devenir de la idea de negocios, con su plan de negocios. Igualmente, en la fase de incubación, con la debida orientación y asesoría al emprendedor para aplicar su plan de negocios, búsqueda de recursos y constitución de su empresa.

Por último en el proceso de aceleración mediante un acompañamiento, apoyo, asesoramiento y diagnóstico constante, con el fin de maximizar el valor de las empresas incubadas en cada caso y con cada emprendedor. En este

proceso de aceleración empresarial o en el fortalecimiento y auto diagnóstico continuo con asesoría personalizada o grupal. Dentro de este contexto, igualmente, asesorar en la participación en concursos y ferias empresariales, acceso a servicios de mentoría y programas de movilidad para el emprendimiento, dentro de la importancia del establecimiento de alianzas academia-empresa-Estado (AEE), en los contextos de transformación productiva, la política nacional de emprendimiento y el sistema nacional de competitividad.

En el caso de los docentes en emprendimiento que cumplen obviamente, por formación y experiencia, en muchos de los casos, procesos de asesorías básicas o complementarias, es oportuno describir en este ensayo cómo se configuran los modelos de enseñanza-aprendizaje para el emprendimiento. Veamos el gráfico:



No puede dejarse atrás los procesos de mentoría con enfoque social y de toda índole para desarrollar determinados grupos de personas emprendedoras, para conservar y transferir conocimientos especiales; impulsar la contribución de las personas emprendedoras; consolidar las personas emprendedoras alrededor de un nuevo orden cultural; impulsar a las personas emprendedoras en la consecución de sus objetivos; mejorar la posición competitiva; y desarrollar una sociedad más civilizada.

Dentro del contexto de la asesoría en emprendimiento, después de haber analizado brevemente los enfoques de asesoría básica y complementaria, ahora debemos sugerirle al asesor que el acompañamiento al emprendedor siempre esté enfocado dentro del pensamiento estratégico, que conlleva a pensar en tres dimensiones. La primera, partir de las capacidades, destrezas, conocimientos o mejor dicho, competencias que debe(n) tener, con ese insumo; como segunda dimensión, pensar en el establecimiento de relaciones mentales entre los asesorados o emprendedores, para potencializar aún más y objetivamente el proyecto emprendedor; y, por último, propiciar el trabajo en equipo, propuesta infaltable en los procesos de emprendimiento, para garantizar una mayor probabilidad de éxito.

Dentro del contexto del pensamiento estratégico el emprendedor con el acompañamiento del asesor, debe partir de la clara definición o formulación de la misión, visión, valores y, por ende, estrategias de diferentes enfoques para el direccionamiento estratégico del proyecto emprendedor.

En la asesoría estratégica administrativa es importante que la tipificación del organigrama inicial del proyecto, sea propuesta desde una estructura simple, que son las que se sugieren en las empresas o proyectos que empiezan y no tienen divisiones, ni diferentes categorías de producto y que normalmente están dirigidas por el dueño, y no requieren que se establezca claramente el papel de cada trabajador.

Pero pasando el tiempo, cuando el proceso de incubación se madura, se debe pasar u orientar al emprendedor a proponer un organigrama de estructura funcional, porque ya van tomando figuras de empresas de tamaño mediano que elaboran uno o más productos, y ya van a poder soportar una nueva estructura, en la que los empleados tienden a ser especialistas en una función o en un área de la organización, como operaciones, venta, finanzas y recursos humanos.

Terminando, en la fase de incubación o mejor, de aceleración, recomendarles la configuración de organigramas de estructura multidivisional, que se dan en las medianas y grandes empresas que ya necesitan subdividir sus actividades para atender una gran diversidad de productos. Porque en estos casos lo usual es una estructura multidivisional en la que los empleados sean especialistas, en su área para un producto y mercado específicos. En este sentido, a cada producto le corresponde una división específica con sus respectivas áreas de producción, marketing y finanzas.

En la asesoría estratégica en mercadeo, es procedente enfocarles

orientaciones en función del mercadeo B2B y B2C, como tendencias actuales en los enfoques de mercadeo desde las bases de datos y por consiguiente, las comunidades virtuales, soportados en tecnologías basadas en herramientas informáticas para adquirir y manejar bases de clientes o el uso de medios electrónicos para interactuar activamente con el cliente, además de los diferentes enfoques de mercadeo desde la mixtura de marketing del proyecto emprendedor.

También en la asesoría estratégica en producción, como otro capítulo importante que el asesor tendrá que abordar para dar los delineamientos sobre el o los procesos de producción, en la solución de problemas partiendo de herramientas como cartas de control de calidad, diagramas de flujo de procesos, diagramas de caus-efecto, diagramas de Pareto y de correlación entre otro

Cuando se inicia la consultoría<sup>5</sup> en emprendimiento, creemos oportuno relacionar algunos temas por abordar por los consultores dentro del perfil planteado inicialmente, con un espectro mucho más amplio que el de la asesoría, donde el emprendedor dice qué necesita o qué problema tiene en la formulación de su proyecto, y el consultor se encarga de solucionarlo; por ejemplo, cuándo una gran empresa puede necesitar implementar un proceso de producción, la consultoría entonces lo acompaña contratando a un ingeniero de producción para que se la formule y ponga en marcha un proceso indicado; o cuando una empresa extranjera, por ejemplo, desea instalarse en Antioquia para explotar

la comercialización de un producto, la consultoría se encarga de conseguir todos los permisos, personas, material y demás requisitos.

La consultoría debería estar enfocada hacia los procesos de emprendimiento y posterior empresarismo, en el desarrollo de nuevos productos que lleven a la innovación sobre lo que no se esté dando en el mercado como oportunidad de mercado, o la modificación de los productos o servicios que hay en el mercado, cambiando las características intrínsecas, tipificando con ello nuevos productos, como una figura mucho más cómoda, de bajo riesgo, poco costosa, en el desarrollo de nuevos productos y servicios para los emprendedores o, en último caso, con el rejuvenecimiento de los actuales productos, no cambiando características intrínsecas, y facilitando con ello proyectos emprendedores muchos más viables<sup>6</sup> y por tanto, factibles, por ser mucho más sencillos, de menos costos y riesgos que el anterior caso.

Entendiendo dentro del contexto de la viabilidad y factibilidad del proyecto emprendedor, en el proceso de consultoría, el consultor entonces debería estar en condiciones de determinar en ese acompañamiento al emprendedor, si es viable o factible, y para ello debe tener claro que es viable el proyecto cuando lo es en todos sus aspectos, en mercadeo, legal, ambiental, conocimiento, financiero, técnico, operativo, administrativo y en la disponibilidad de materias primas. Con todo ello recopila datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto emprendedor y con base en

ello puede tomar la mejor decisión, y procede en su estudio, desarrollo o implementación, con la adquisición de recursos, para con ello hacerlo un proyecto emprendedor factible. Todo lo anterior potencia al proyecto, con la consultoría, utilidades, crecimiento, riesgos, ventaja competitiva potencial, potencial de diversificación, entre otros.

Igualmente, la consultoría debe asumir en cada proyecto emprendedor enfoques sobre el diseño organizacional que debe tener cada proyecto, con orientación al trabajo sinérgico desde la organización de cada una de las áreas.

Desde este significativo tema sobre diseño organizacional, resulta propio atender este enfoque, por parte del consultor, para hacerle ver al emprendedor que la organización o empresa que pretende desarrollar puede ser concebida como una entidad social dirigida a metas diseñadas con una estructura deliberada y vinculadas con el ambiente externo, que debe intervenir positivamente, para darle esquemas de sostenibilidad. De ahí que sea importante crearla para atender condiciones como las siguientes:

1. Reunir los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
2. Producir bienes y servicios con eficiencia.
3. Impulsar la innovación.
4. Utilizar fabricación moderna y con tecnología de punta.
5. Que se adapte e influya en un ambiente cambiante.
6. Que crea valor para los propietarios, clientes y empleados.
7. Y que se acomode los desafíos

constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y motivación.

Asimismo, asumiendo que el proyecto emprendedor, en su diseño organizacional, debe interpretarse, debe propender por obtener utilidades o ser productivo, debe cuidar la dimensión ambiental que vaya a intervenir, con propuestas de intervención, de precios diferenciales y competitivos, como unas de las promesas básicas y argumentativas, apoyadas con respaldo de calidad y competitividad, de servicio a la comunidad, generador de trabajo y propiciador de impuestos reglamentarios al Estado; de allí que el consultor pueda intervenir espacios vacíos que el emprendedor tenga en este contexto y parta de orientaciones estratégicas que lo lleven a estar cerca al cliente, con una respuesta rápida, es decir, con buenos tiempos de retorno y en general, con enfoque claro de negocios. Además, con estrategias que lo lleven a la excelencia organizacional desde el contexto de la alta dirección que deba darle al proyecto, con el apoyo del consultor, sobre una visión de liderazgo, de orientación hacia la acción y en la cimentación de valores.

Para terminar, el consultor en su contexto de trabajo con el emprendedor, debe además orientar el proyecto con enfoque de diseño organizacional por procesos, más que de manera departamentalizada, porque con ello llevaría a trascender los mercados, con incursión estratégica que se debe hacer en ellos, con los proyectos emprendedores dinámicos y actuales. Todo esto con el fin de interpretar los proyectos desde la lectura del mercado,

sus tendencias o escenarios futuros, en cada una de las variables exógenas y endógenas, sociales, políticas, tecnológicas y económicas.

### Conclusiones

La presentación de estos temas en este artículo sugiere, por el enfoque dado y la descripción presentada en cada uno de los temas, algunas conclusiones que resultan pertinentes:

La asesoría se constituye en un enfoque de acompañamiento para el emprendedor sobre diferentes temas, desde la concepción de la idea de negocios hasta el concepto del negocio, entregando opiniones y consejos puntuales.

La consultoría va más allá de un simple acompañamiento, porque dependiendo de los temas que requiera el emprendedor, este no sólo lo guía, sino que además le provee soluciones, que no siempre da el asesor, gestionando permisos, recursos humanos, materiales y demás recursos requeridos para el proyecto emprendedor.

Diferencia la viabilidad de la factibilidad, con claridad en la presentación de términos cuando relaciona que la viabilidad de un proyecto emprendedor está en función de la formulación del mismo en la descripción estratégica de sus componentes, pero que la factibilidad del mismo se da cuando existe, no sólo la formulación del mismo y su aprobación, sino además la disponibilidad del recurso económico, técnico, tecnológico, humano y otros, propio o ajeno, en capitales semilla o de riesgo.

Presenta diferencias claras entre asesorías básicas y complementarias, con sus alcances y servicios.

Además, hace una clara comparación con los diferentes servicios afines o no a las asesorías y consultorías en emprendimiento y empresarismo, cuando relaciona los enfoques de asistencia y asesoría técnicas, consultoría técnica, auditoría y mentoría en los programas de emprendimiento.

## Referencias bibliográficas

- 1 Labour Asociados Consultores. Manual para asesores del servicio y asesoramiento y asistencia técnica a personas emprendedoras. 360 p. Ballve, Alberto. Tablero de control organizando para crear valor. Macchi Grupo Editor. 2000.
- 2 Cortés D., Patricio. Creando valor a las ideas de negocio. FEN Centro para el Emprendimiento y la Innovación. Universidad del Desarrollo.
- 3 Aramayo, Orión. Manual de planeación estratégica. Universidad de Chile.
- 4 Martín Peña, María Luz. Cátedra Madrid Excelente-Cuadro de Mando Integral. Universidad Rey Juan Carlos.
- 5 Kubr, Milan. La consultoría de empresas. Centro de Información Técnica. 3 ed. 1997.
- 6 H. Mintzberg, J.B. Quinn. El proceso estratégico. Prentice-Hall. 1993. Orozco Africano, Julio Mario. Estudio de viabilidad. 124 p.

## Lista de referencias

- Ballve, A. (2000). Tablero de control organizando para crear valor. Macchi Grupo Editor.
- BID. (2008). Modelo de Mentoría para el Desarrollo de Emprendedores Jóvenes. GEM Global Report.
- Guía de Mentoría para Mentores. Página web [office@cfhl.org](mailto:office@cfhl.org). [Www. Cfhl.org](http://www.cfhl.org)
- Kubr, M. (1997). 3 ed. La consultoria de empresas. Centro de Información Técnica.
- Labour Asociados Consultores. Manual para asesores del servicio y asesoramiento y asistencia técnica a personas emprendedoras.
- Malhotra, N. K. (2004). Investigación de mercados. Pearson Educación
- Melinkoff, R. V. La estructura de la organización. \*Los organigramas. U.C.V. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Escuela de Economía.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993). El proceso estratégico. Prentice-Hall.
- Orozco Africano, Julio Mario. Estudio de viabilidad.
- Proyectos Factibles o Proyectos Viables. Recuperado de <http://www.geocities.com/holman.bustos/PROYECTOSFACTIBLES.pdf>
- Schnarch Kirberg, A. (2005). Desarrollo de nuevos productos. McGraw-Hill.
- S. Topchik, G. (2007). Trabajo en equipo.
- Valderrama, B. (2009). Desarrollo de competencias de mentoring y coaching. Prentice- Hall.

Fecha de recepción: 13 de marzo de 2013.

Fecha de aprobación: 15 de abril de 2013.

Rubén Darío Vásquez Estrada

Estadístico Universidad de Medellín – UDEM. Especialista en Mercadeo Gerencial Universidad de Medellín. Diplomado en varias disciplinas: Emprendimiento, Logística, Gerencia, Investigación, entre otros. Profesor y asesor de varias universidades y empresas locales en temas de Emprendimiento, Mercadeo General, Estadística, Ventas, Investigación de Mercados, Gerencia de Mercados, Mercadeo Estratégico, entre otros, en pregrado y especializaciones.

[rdvasqueze@yahoo.es](mailto:rdvasqueze@yahoo.es)