

# C

## onsultorios empresariales proponen Clínica Empresarial en Campus Tecnológico Local San Carlos

Francisco Martín Céspedes Obando\*  
 fcespedes@itcr.ac.cr  
 Ligia Eugenia Guerrero Vargas\*\*  
 Keren Raquel Murillo Lizano\*\*\*

El proyecto de extensión *Fortalecimiento de las capacidades de gestión administrativas y operativas de las micro y pequeñas cooperativas de la Zona Norte afiliadas a URCOZON R.L., bajo el concepto de Clínica Empresarial*, en adelante denominado Clínica Empresarial, pretende contribuir con la mejora de los procesos administrativos y operativos de once cooperativas de la Región Huetar Norte de Costa Rica.

Para conseguirlo, se plantea una metodología de abordaje en la forma de una “clínica empresarial”, entendida como un espacio de encuentro para estudiantes, académicos y profesionales, con el fin de apoyar, mejorar e incrementar la productividad y competitividad de las micro y pequeñas empresas.

En la Figura 1 se aprecia el análisis realizado, por medio del cual se le dio sustento al proyecto; de ahí se determinó que las pocas capacidades de gestión de las micro y pequeñas cooperativas se deben a factores como bajo nivel de escolaridad de sus asociados; falta de definición de sus procesos administrativos y operativos; ausencia de planes empresariales para fortalecer su actividad; falta de seguimiento; y de manera un poco contradictoria, la poca

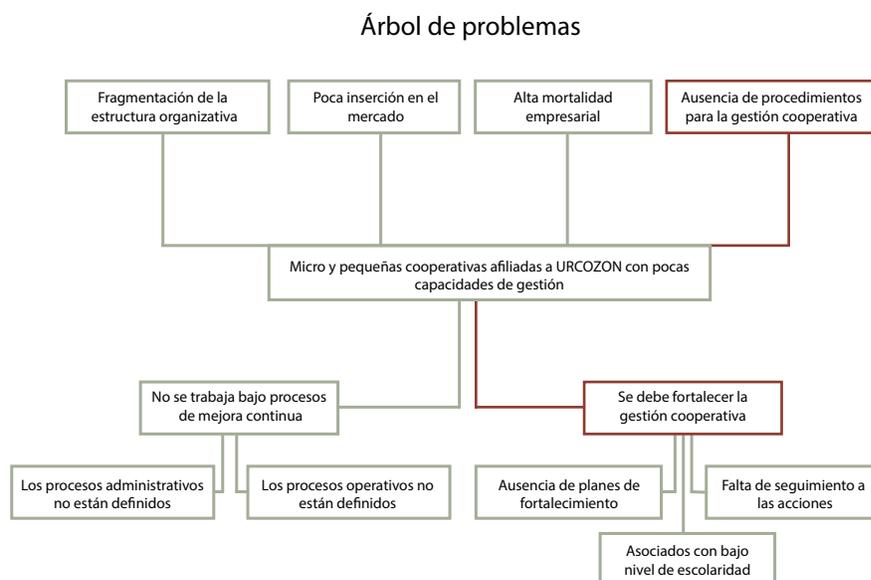


Figura 1. Árbol de problemas del proyecto Clínica Empresarial.  
 Fuente: Elaboración propia.

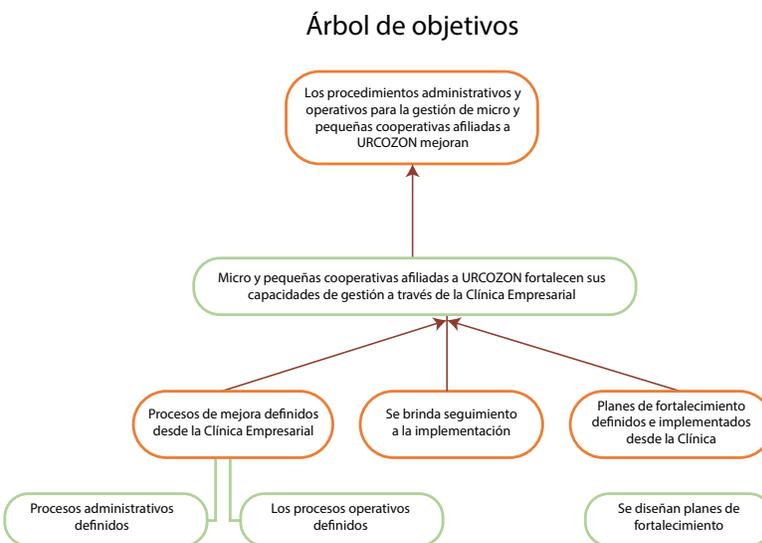


Figura 2. Árbol de objetivos del proyecto Clínica Empresarial.  
 Fuente: Elaboración propia.

permeabilidad de las múltiples capacitaciones que reciben, a la hora de llevar lo aprendido a la práctica. Todo lo anterior, hace que estén ausentes los procesos de mejora continua y que la gestión cooperativa se debilite. De todas las consecuencias que se derivan de lo anterior, se decide colaborar con los procedimientos de la gestión cooperativa. Una vez elaborado el árbol de objetivos (Figura 2), se estableció una secuencia lógica para el abordaje del grupo de cooperativas:

- En primera instancia, segmentar el grupo de cooperativas para conocer dónde se ubican, sus productos o servicios, su número de asociados y, en general, cualquier otro detalle que ayude a definir la población meta final con la que se trabajará.
- Seguidamente, definir los procesos administrativos y operativos de cada cooperativa para decidir cuáles son sujetos de mejora.

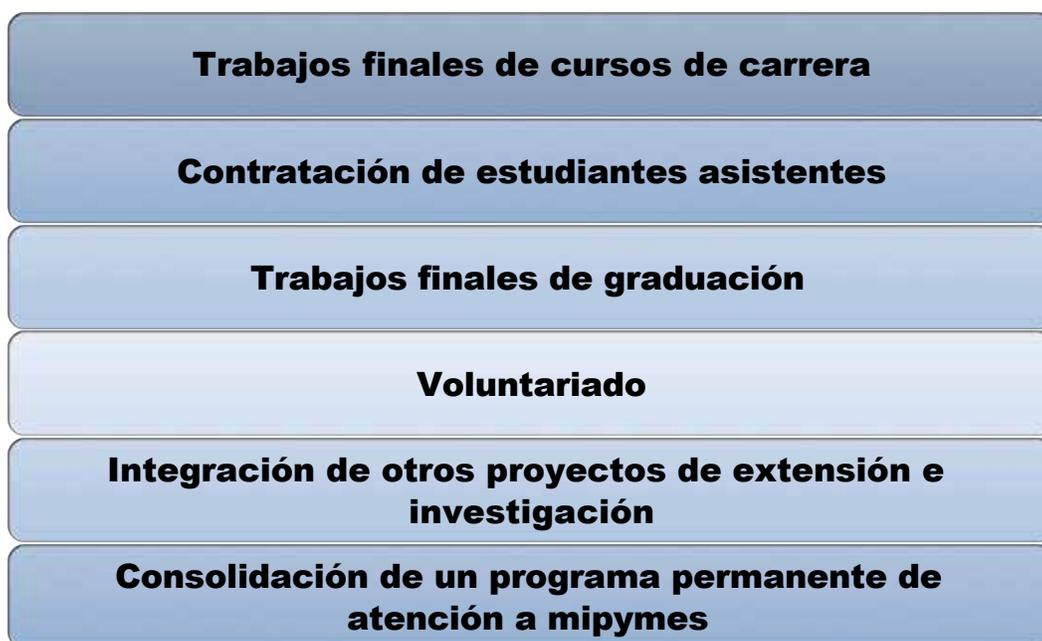


Figura 3. Modalidades de vinculación de la Clínica Empresarial.

Fuente: Elaboración propia.

- Para cumplir con lo anterior, se diseñarían e implementarían planes de fortalecimiento con su correspondiente seguimiento y evaluación.

De esta forma, se podrá determinar el nivel de cambio que cada cooperativa logró alcanzar durante y al final del proceso de implementación. Se espera como indicador mínimo aceptable que un 30% de la población meta mejore sus procesos operativos y administrativos.

#### **El modelo**

La Clínica Empresarial es la figura que reúne a micro y pequeños empresarios con profesores y estudiantes de las distintas carreras que se imparten en el Campus Tecnológico Local San Carlos del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), mediante una o varias de las siguientes modalidades.

Para efectos del proyecto, una clínica de empresas o empresarial, es un espacio que se compone de tres fases (Figura 4). En la primera fase, los extensionistas, colaboradores externos y colaboradores de la cooperativa, revisan la situación operativa y administrativa mediante la aplicación de un instrumento diagnóstico, complementado

con la observación y el criterio de experto.

En la segunda fase se definen las áreas de incidencia, operativas y administrativas, y la manera de abordarlas: oferta de cursos, disponibilidad de profesores, contratación de los asistentes administrativos del proyecto, estudiantes voluntarios, etc.

En la fase final, se dará seguimiento a las acciones que se realizaron en la fase previa, para así determinar los niveles de mejora que alcanzaron las cooperativas participantes.

Dos indicadores de éxito fundamentales para el proyecto son lograr que un 20% de la población meta gestione recursos del Sistema Banca para el Desarrollo, preferiblemente mediante la cooperativa Coocique R.L.; y la puesta en marcha de las acciones internas necesarias para que la Clínica Empresarial sea un programa permanente en el Campus Local San Carlos, operando desde el Centro de Transferencia de Tecnología y Educación Continua (CTEC).

En resumen, la Clínica Empresarial busca colaborar con el fortalecimiento de las capacidades de gestión de micro y pequeñas cooperativas, mediante una metodología de trabajo colaborativa (profesores y estudiantes de distintas carreras), recíproca (aprendizaje continuo en ambas vías) y participativa (diversas opciones para involucrarse en

el proyecto), que les permita mejorar sus procesos administrativos y operativos a medida que van implementando planes de fortalecimiento y reciben el seguimiento respectivo. Esta experiencia debe contribuir en última instancia a que las cooperativas afiliadas a URCOZON R.L. mejoren sus procesos administrativos y operativos.

#### **Cumpliendo con lo propuesto**

Uno de los objetivos planteados en la propuesta de trabajo era conocer la manera en la que se está trabajando en otros países, como resultado de una pasantía que tuvo lugar en Medellín, Colombia, del 12 al 18 de mayo de 2019.

Gracias al financiamiento de la Federación Alemana de Cooperativas (DGRV), se tuvo la oportunidad de conocer el funcionamiento de lo que las universidades colombianas denominan “Consultorios Empresariales”, los cuales presentan similitudes y diferencias con esta propuesta.

En la Figura 5 se muestra un resumen de los modelos de consultorio empresarial y otras formas de vinculación con los sectores productivos, que se observaron en las universidades visitadas durante la pasantía en Medellín, Colombia.



Figura 4. Fases del proyecto Clínica Empresarial.  
Fuente: Elaboración propia.

Institución	Dependencia Académica	Denominación	Forma de operación	Financiamiento
Universidad Nacional de Colombia	Facultad de Minas (Campus Robledo)	<b>Consultorio Empresarial</b> (Está ligado al área de Extensión de la Universidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Brinda apoyo a emprendimientos, incubaciones, proyectos de investigación y servicios de laboratorio.</li> <li><input type="checkbox"/> Tiene un abanico de opciones para poder atender las necesidades empresariales.</li> <li><input type="checkbox"/> Por medio de los planes de estudio de las diferentes carreras, trata de abastecer la demanda de las empresas y generar acercamiento a las pymes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Presupuesto de la Universidad</li> <li><input type="checkbox"/> Venta de servicios de asistencia técnica</li> </ul>
Universidad Católica Luis Amigó	Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.	<b>Consultorio Empresarial</b> (Planteado bajo los preceptos de la economía social y solidaria)	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El consultorio es atendido por docentes de diferentes especialidades, que reciben a pequeños empresarios con dudas o necesidades puntuales de respuesta o solución en el corto plazo.</li> <li><input type="checkbox"/> Su objetivo es asesorar y capacitar a la comunidad en general, para fortalecer las características emprendedoras e innovadoras que surgen al momento de crear, emprender o generar valor en un negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Presupuesto de la Universidad</li> </ul>
Universidad Cooperativa de Colombia	Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Afines y la Unidad de Emprendimiento	<b>Impact Campus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El Impact Campus es un centro de ideación, incubación, aceleración y fortalecimiento organizacional.</li> <li><input type="checkbox"/> Está dirigido a estudiantes, egresados, profesores, administrativos y organizaciones en general, incluyendo al sector solidario.</li> <li><input type="checkbox"/> Asesorías en formulación de ideas de negocio, acompañamiento en la búsqueda de recursos de fomento, eventos de capacitación y fortalecimiento personal, espacios de colaboración y coworking, asesorías y consultorías organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Presupuesto de la Universidad</li> <li><input type="checkbox"/> Venta de servicios</li> </ul>
Universidad de Antioquia en Medellín	Vicerrectoría de Extensión	<b>Comité Universidad Empresa Estado (CUEE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> El Comité Universidad Empresa Estado (CUEE), es un espacio que facilita la asociatividad y la sinergia de voluntades y conocimientos de universidades, empresas e instituciones que representan al Estado.</li> <li><input type="checkbox"/> Formula agendas de trabajo en torno a temas de Ciencia, Tecnología e Innovación CTI.</li> <li><input type="checkbox"/> Plantea acciones para mejorar la productividad y competitividad de los sectores productivos estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Presupuesto de la Universidad</li> <li><input type="checkbox"/> Fundación de Antioquia</li> </ul>
Universidad Pontificia Bolivariana	Vicerrectoría Académica	<b>Centro de Desarrollo Empresarial (CDE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Apoya emprendimientos internos de estudiantes y funcionarios.</li> <li><input type="checkbox"/> La etapa de incubación no tiene costo para los estudiantes. Se ofrece asesoría externa con empresarios, que guían y dan seguimiento a la idea.</li> <li><input type="checkbox"/> Frentes de emprendimiento: Base Tecnológica, Base Social, Base Cultural y Creativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Presupuesto de la Universidad</li> <li><input type="checkbox"/> Venta de servicios</li> </ul>

Figura 5. Matriz informativa de los Consultorios Empresariales en las universidades de la ciudad de Medellín, Colombia.  
Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

Una vez finalizado el primer semestre del proyecto de Clínica Empresarial, y con la incorporación de la experiencia de la pasantía internacional en Medellín, Colombia, se puede concluir lo siguiente:

- Los modelos de consultorios empresariales son comunes en las universidades públicas y privadas de Colombia. Estas últimas, incluso, muestran un mayor dinamismo que las primeras a la hora de vincularse con los sectores productivos.
- La metodología propuesta en este proyecto de extensión es similar a la experiencia colombiana. Es válido decir que la vinculación de los estudiantes con los proyectos de extensión constituye una gran fortaleza de la normativa de la Vicerrectoría de Investigación del TEC.
- Proyectos como este, sin duda, son una herramienta para propiciar el acercamiento a la comunidad y lograr la vinculación de la universidad con el sector productivo, con el apoyo de estudiantes, profesores y actores externos.
- El TEC debe promover con mucha más fuerza el tema de emprendimiento. Si se quiere colaborar con la creación de empresa, más que necesaria hoy en nuestra economía, no podemos obviar la importancia del seguimiento y la correspondiente evaluación de las acciones.
- El acercamiento de todas las partes involucradas en un ecosistema emprendedor en la zona y en el país, pone a todos a trabajar en la

misma dirección. Siempre será posible establecer relaciones de ganar-ganar, si los recursos y la logística se aportan desde todas las direcciones.

- Este proyecto es una oportunidad para crear sinergia, hacer contactos, sumar personas, y contribuir con el desarrollo regional de forma articulada. Podría incluso brindar a la población estudiantil las herramientas necesarias para la generación de autoempleo.
- Se debe implementar en un futuro no lejano, con la experiencia de este proyecto de extensión, una Clínica Empresarial en el Campus Tecnológico Local San Carlos, de apoyo permanente a los sectores productivos que así lo requieran. ■■

## Referencias

- Fortalecimiento de las capacidades de gestión administrativas y operativas, de las micro y pequeñas cooperativas de la Zona Norte afiliadas a URCOZON R.L., bajo el concepto de Clínica Empresarial. Proyecto de Extensión VIE, 2018.
- Informe final Pasantía Internacional Medellín, Colombia 2019. Proyecto Fortalecimiento de las capacidades de gestión administrativas y operativas, de las micro y pequeñas cooperativas de la Zona Norte afiliadas a URCOZON R.L., bajo el concepto de “Clínica Empresarial”.
- Sitio web de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín (U.N. Medellín) <https://medellin.unal.edu.co/>

- Sitio web de la Universidad Católica Luis Amigó <https://www.funlam.edu.co/>
- Sitio web de la Universidad Pontificia Bolivariana <https://www.upb.edu.co/es/home>
- Sitio web de la Universidad de Antioquia en Medellín <http://www.udea.edu.co>
- Sitio web de la Universidad Cooperativa de Colombia Campus Medellín, <https://www.ucc.edu.co/Paginas/inicio.aspx> UCC.

\*Francisco Martín Céspedes Obando es profesor de la carrera de Gestión del Turismo Rural Sostenible, en el Campus Tecnológico Local San Carlos, del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC). Pertenece al Grupo Multidisciplinario de Investigación y Extensión para el Desarrollo Sostenible de la Región Huetar Norte (MINEDS).

\*\*Ligia Eugenia Guerrero Vargas es profesora de la carrera de Administración de Empresas, en el Campus Tecnológico Local San Carlos, del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC). Pertenece al grupo MINEDS. [lguerrero@itcr.ac.cr](mailto:lguerrero@itcr.ac.cr)

\*\*\*Keren Raquel Murillo Lizano es asistente de Servicios Generales, del grupo MINEDS. [kemurillo@itcr.ac.cr](mailto:kemurillo@itcr.ac.cr)