

# Ingeniería organizacional para el direccionamiento estratégico empresarial. Un caso de estudio en una empresa colombiana.

## Organizational engineering for business strategic direction. A case study in a Colombian company.

Luis Enrique Montañez-Portilla<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Experimental del Táchira, Táchira - Venezuela

ORCID: [1009-0000-4353-5329](https://orcid.org/1009-0000-4353-5329)

Recibido: 25 de mayo de 2023.

Aceptado: 15 de agosto de 2023.

Publicado: 01 de septiembre de 2023.

**Resumen-** Se propuso como objetivo hacer uso de los principios de la ingeniería industrial a fin de plantear el direccionamiento estratégico de una empresa colombiana dedicada al negocio de la consultoría en el municipio Cúcuta, Departamento Norte de Santander, Colombia. Fue un estudio cualitativo, con diseño de campo y documental, de nivel descriptivo, utilizándose como técnicas de recolección la entrevista, el Método Delphi y la revisión documental, siendo la población 4 empleados directivos de la empresa y 13 clientes (10 entidades privadas y 3 públicas) de alta fidelidad seleccionados por la gerencia. Las variables del estudio fueron: la identificación de los factores externos que impactan el propósito de la organización; la identificación de los factores internos relevantes; y la formulación de la estrategia. Como resultados, la industria de la consultoría empresarial en el municipio Cúcuta, posee un nivel de atractivo bajo con ligera tendencia a medio, la entrada de nuevos competidores posee bajas barreras de ingreso; el poder de negociación de los profesionales que aportan el conocimiento y la amenaza de productos sustitutos es una amenaza por la tendencia de las empresas cliente a preferir las multinacionales por el prestigio o soluciones menos integrales. En lo interno, la empresa tiende hacia debilidad menor, por la no gestión adecuada de los aspectos clave para el éxito, entre ellos la capitalización del Know how de los consultores. La posición estratégica es conservadora, debe asumir un direccionamiento sustentado en acciones cautelosas, porque no está gestionando adecuadamente los factores claves de éxito y la industria de la consultoría está generando más amenazas que oportunidades.

**Palabras clave:** ambiente interno, ambiente externo, direccionamiento estratégico, metodología, ingeniería industrial.

**Abstract—** The objective was proposed to use the principles of industrial engineering in order to propose the strategic direction of a Colombian company dedicated to the consulting business in the Cúcuta municipality, Norte de Santander Department, Colombia. It was a qualitative study, with field and documentary design, at a descriptive level, using interview, Delphi Method and documentary review as collection techniques, with the population being 4 management employees of the company and 13 clients (10 private entities and 3 public) high fidelity selected by management. The study variables were: the identification of external factors that impact the organization's purpose; the identification of relevant internal factors; and strategy formulation. As results, the business consulting industry in the Cúcuta municipality has a low level of attractiveness with a slight tendency to medium, the entry of new competitors has low entry barriers; the bargaining power of the professionals who provide the knowledge and the threat of substitute products is a threat due to the tendency of client companies to prefer multinationals for prestige or less comprehensive solutions. Internally, the company tends towards minor weakness, due to the failure to adequately manage the key aspects for success, including the capitalization of the consultants' know-how. The strategic position is conservative, it must assume a direction supported by cautious actions, because it is not adequately managing the key success factors and the consulting industry is generating more threats than opportunities.

**Keywords:** internal environment, external environment, strategic direction, methodology, industrial engineering.

\*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [luismontanezaibi2023@gmail.com](mailto:luismontanezaibi2023@gmail.com) (Luis Enrique Montañez Portilla).

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad de Santander.

Este es un artículo bajo la licencia CC BY (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Como citar este artículo: L. E. Montañez-Portilla, "Ingeniería organizacional para el direccionamiento estratégico empresarial. Un caso de estudio en una empresa colombiana", *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, vol. 11, no. 3, pp. 87-93 2023, doi: [10.15649/2346030X.3194](https://doi.org/10.15649/2346030X.3194)

## I. INTRODUCCIÓN

La consultoría empresarial es un negocio que continúa creciendo en la medida que las empresas de todos los sectores se enfrentan a los retos de un mercado cambiante y dinámico [1]. El mercado de consultoría creció en los últimos 5 años, un 6%, y las estadísticas muestran que los principales desafíos comerciales para las firmas de consultoría en 2017 ha sido atraer y desarrollar nuevos negocios [2]. En Latinoamérica, una región donde las organizaciones están buscando asesoría que les ayude a navegar en la turbulencia causada por la privatización de empresas estatales de petróleo, por la dinámica bancaria y las innovaciones de los carriers de telecomunicaciones [3]; la volatilidad es un buen augurio para el sector de la consultoría.

En Colombia, el nivel actual de inversión extranjera directa, los Tratados de Libre Comercio (TLC) y los emprendimientos innovadores son ahora parte del ambiente de negocios [4]. Esto trae oportunidades para la consultoría, y las empresas sienten necesidad de respaldarse en más conocimiento para penetrar nuevos mercados, abrir nuevas líneas de negocio y adaptarse a los cambios. Esto en todo tipo de consultoría; desde el análisis coyuntural, hasta cambio completo de la imagen corporativa. El país se ha convertido en un atractivo, dado su crecimiento empresarial y su dinámica económica, y los empresarios han entendido que es necesario conocer cómo se compete en el mundo, lo cual ha abierto camino a más consultoras y su portafolio de recetas, modelos y opciones [5]. Es un mercado atractivo para las firmas consultoras debido a que cuenta con una economía en crecimiento y relativamente bien diversificada, y ofrece un marco jurídico e institucional estable para el desarrollo de los negocios [6].

La empresa contexto de estudio pertenece al sector servicios, y está ubicada en la ciudad de Cúcuta, Norte Santander. Ofrece cuatro tipos de servicios: Procesos Organizacionales, Políticas Públicas, Educación y Planeación Territorial. Actualmente su mercado es de alcance local, específicamente entidades públicas como privadas y organizaciones no gubernamentales. Posee alta experiencia en el manejo de consultorías organizacionales del sector público y privado conocida por la calidad en su oferta de soluciones técnicas y metodológicas a través de la realización especializada de diagnósticos, estudios especiales, elaboración de soluciones, apoyo en la aplicación de soluciones, realización de interventorías, realización de auditorías, asesoría y gerencia de procesos y proyectos.

En esta empresa existe una necesidad constante de nuevas metodologías, que sustenten los procesos del negocio de la consultoría, la volatilidad de las empresas y la transformación digital, lo cual representa una oportunidad de crecimiento. El actual entorno competitivo obliga a las empresas a ser más eficientes independientemente del lugar donde se localicen. La empresa posee desafíos entre los que destaca un mercado potencial, más allá del local, que no han podido abarcar; cambios en las exigencias, preferencias y expectativas de los clientes actuales; rápidos avances tecnológicos relacionados con los servicios que ofrece la empresa y, por último, pero no menos importante, el crecimiento de la competencia, inclusive a nivel local.

Tomando en cuenta la situación actual sobre el mercado creciente de la consultoría y los desafíos de esta empresa, además de sus características internas; se hace necesario sincerar su direccionamiento estratégico, el cual debe aprovechar al máximo las oportunidades del entorno, así como potenciar sus fortalezas y subsanar sus carencias. Dicho direccionamiento define la forma en que la organización debe cumplir con su misión o razón de ser en general. Este direccionamiento que debe asumir la empresa, es considerado por su gerencia, actualmente, una necesidad imperante, para seguir manteniéndose en el mercado y potenciar las fortalezas actuales.

Se plantea como pregunta de investigación, ¿Cuál es el direccionamiento estratégico que debería asumir la empresa para aprovechar los imperativos del entorno, así como para subsanar sus debilidades y maximizar sus fortalezas actuales? Este logro permitirá a la empresa dar respuesta a los imperativos del entorno y, en función del mismo rediseñar, posteriormente la organización, aprovechando adecuadamente el crecimiento que el mercado de la asesoría ha venido experimentado, en los últimos años en Colombia, inclusive impactando de manera negativa su nivel de competitividad.

## II. METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS

La presente investigación es cualitativa, con diseño de campo y documental, y nivel descriptivo [7]. La investigación cualitativa se entiende como cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medios de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación [8]. Para el análisis de los factores internos y externos, se recolectó información por medio de entrevistas y el Método Delphi, desde una población conformada por 4 empleados de la empresa y 13 clientes de alta fidelidad (10 entidades privadas y 3 públicas), siendo fundamental para el análisis externo, la revisión de los factores competitivos del negocio de las auditorías, a los fines del establecimiento de las dimensiones e indicadores de interés para el análisis de este sector empresarial. En cuanto a la secuencia y técnicas de procesamiento, se tuvo:

- El uso de la Teoría Fundamentada [7], para la codificación de los textos de la entrevista al gerente de la empresa y los 3 empleados clave, desde las preguntas relacionadas con las posibles amenazas y oportunidades que plantea el negocio de la empresa y su dinámica.
- El uso del Método Delphi, para la determinación de las oportunidades y amenazas desde la opinión de los 13 clientes de alta fidelidad, con más de 10 años en la empresa.
- El uso del Método Delphi, para la ponderación y cualificación de los factores anteriormente determinados por ambas fuentes de información.

## III. RESULTADOS

### a. Identificación de los factores externos (oportunidades y amenazas)

En primer lugar, con base en la codificación de las entrevistas, se construyó la Tabla 1 de amenazas y oportunidades desde la perspectiva del personal de la empresa.

Tabla 1: Oportunidades y amenazas del negocio. Perspectiva interna.

Oportunidades
1. Disponibilidad de profesionales aptos a través del trabajo virtual
2. Nuevas alternativas de demanda de consultoría por cambios en los procesos de trabajo de los clientes de la empresa
3. Posibilidad de abarcar más mercado, a través del marketing digital
4. Políticas gubernamentales dirigidas a la reactivación del sector empresarial
5. Accesibilidad a créditos por parte de las empresas incentivara la inversión
6. Marco jurídico e institucional estable en Colombia, para el desarrollo de los negocios
Amenazas
1. Disminución de la inversión por parte de las empresas por situación de conflictividad social fronteriza
2. Cierre de empresas y/o reducción de áreas de inversión por contracción económica
3. Las empresas de consultoría deben responder civil, fiscal, penal y disciplinariamente ante las autoridades pertinentes, por acción u omisión cuando se logre demostrar que le asiste responsabilidad

Fuente: Elaboración propia, 2023. Nota: con base en las entrevistas

Seguidamente, en la Tabla 2, se muestran las oportunidades y amenazas del negocio de la industria de consultoría empresarial, con la opinión de las 13 empresas clientes de alta fidelidad.

Tabla 2: Oportunidades y amenazas del negocio. Perspectiva de los clientes.

Oportunidades
1. Controlada rivalidad entre las empresas establecidas
2. Bajo poder de negociación de los clientes
Amenazas
1. Elevada posibilidad de entrada de nuevos competidores
2. Alto poder de negociación de los proveedores del capital humano
3. Amenaza de productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia, 2023. Nota: con base en el Método Delphi.

Finalmente, en la Tabla 3 se ponderaron y valoraron las oportunidades y amenazas identificadas desde ambas fuentes de información, utilizando como método gerencial propuesto por [10] denominado Matriz de Evaluación de los Factores Externos, en el cual se distribuyen los factores disponibles en un 100%, y se cualifican como de impacto bajo (1) hasta impacto alto (4).

Tabla 3: Matriz de Evaluación de los Factores Externos para la empresa contexto de estudio.

Factor externo clave	Ponderación (0.0-0.9)	Calificación (1-4)	Total, ponderado
Disponibilidad de profesionales aptos a través del trabajo virtual	0,10	3	0,3
Nuevas alternativas de demanda de consultoría por cambios en procesos industriales producto de avances tecnológicos	0,11	4	0,44
Posibilidad de abarcar más mercado, a través del marketing digital	0,09	4	0,36
Políticas gubernamentales dirigidas a la reactivación del sector empresarial	0,04	3	0,12
Accesibilidad a créditos por parte de las empresas incentivara la inversión	0,04	3	0,12
Marco jurídico e institucional estable en Colombia, para el desarrollo de los negocios	0,05	4	0,2
Disminución de la inversión por parte de las empresas por situación de conflictividad social fronteriza	0,08	2	0,16
Cierre de empresas y/o reducción de áreas de inversión por contracción económica	0,08	1	0,08
Las empresas de consultoría deben responder civil, fiscal, penal y disciplinariamente ante las autoridades pertinentes, por acción u omisión cuando se logre demostrar que le asiste responsabilidad	0,06	2	0,12
Controlada rivalidad entre las empresas establecidas	0,08	4	0,32
Bajo poder de negociación de los clientes	0,05	3	0,15
Elevada posibilidad de entrada de nuevos competidores	0,06	2	0,12
Alto poder de negociación de los proveedores del capital humano	0,11	2	0,22
Amenaza de productos sustitutos	0,05	1	0,05
<b>Resultado ponderado total</b>	<b>1,00</b>	<b>-----</b>	<b>2,76</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023. Nota: con base en la entrevista y el Método Delphi.

**Resultado:** El método de [10], permite obtener una valoración global del nivel de atractivo de la industria desde la cualificación de las oportunidades y amenazas, siendo 1 una alta carga de amenazas, y 4 una alta tendencia a oportunidades. Como se observa en la Tabla 3, se obtiene una valoración de 2.76, lo cual muestra una leve tendencia a oportunidades, más que a amenazas, aunque como lo explica [9], suele mostrarse un débil atractivo de la industria, dado en este caso de análisis por:

- 1 Alta rivalidad entre competidores, principalmente por enfoque de las empresas en nichos de mercados variados y por la especialización en productos diferentes [11].
- 2 Bajo poder de negociación de los clientes, sobre todos por la cantidad de empresas en el mercado que demandan la consultoría [12].
- 3 La entrada de nuevos competidores, por las bajas barreras de ingreso al negocio de las consultorías en Colombia [13].
- 4 Productos sustitutos, marcada por la tendencia de las empresas cliente a preferir las multinacionales por el prestigio o a soluciones menos integrales, ofrecidas por consultores independientes, programas o cursos [14].

No obstante, se da un factor con una intensidad fuerte, es decir, oportunidad clave para el negocio, referida al alto poder de negociación de los profesionales que aportan el conocimiento, insumo clave para este negocio [15].

### **b. Identificación de los factores internos**

Para la identificación de los factores internos de la empresa, que afectan el desempeño del proceso de consultoría como esencia del negocio, se trabajó con la técnica de la entrevista o aplicada al gerente y los 3 miembros clave del personal de la empresa. Las dimensiones analizadas propuestas por [16], fueron: estrategia, estructura, sistemas gerenciales, cultura y valores, competencias y gestión del talento humano, gestión del conocimiento, capacidad de la infraestructura y equipos, diseño de procesos, gestión financiera. A continuación, se muestra el respectivo hallazgo y su discusión.

*Estrategia Organizacional.* En esta parte se analizó el actual direccionamiento estratégico de la organización a través aspectos como la visión, misión, objetivos, metas y orientación estratégica. En cuanto al primer indicador evaluado: grado de conocimiento y aceptación de la misión, se conoció que a todo el personal se le brinda un proceso de inducción en el que se dan a conocer los objetivos estratégicos de la empresa, además de contarse con carteleras informativas y la respectiva información actualizada en la página Web. El segundo indicador analizado, fue el nivel de cumplimiento de la visión, considerado por los empleados como existente, aunque poco discutida.

Respecto al nivel de claridad de los objetivos y metas, se evidencia su redacción y la comunicación visual de los mismos en la empresa. El indicador de adaptación y diseño de nuevas estrategias, fue cualificado como positivo ya que, en función de las circunstancias externas e internas del negocio, se están reformulando las estrategias para lograr la visión. En palabras del gerente de la empresa, se tiene una estrategia flexible y se posee capacidad de respuesta en función de las necesidades de los clientes [17], además de que la orientación estratégica de la empresa es hacia el cliente, más que hacia el producto.

*Estructura.* Consistió en la revisión de las dimensiones estructurales de la empresa. Se analizaron indicadores como la formalización, estandarización, jerarquía de autoridad y toma de decisiones [18]. En cuanto a la formalización, no están documentados los cargos, no existe manual de cargos ni siquiera de responsabilidades y funciones, pero si se encuentra documentada la planeación estratégica, así como la guía de estudios de mercado e investigaciones, el plan de seguridad en el trabajo y los formatos de gestión. En cuanto a la especialización, se cuenta actualmente solo con cuatro cargos, contador, profesional jurídico, coordinador técnico y el gerente, lo cual hace que las tareas estén prácticamente divididas entre dos personas, el coordinador y el gerente, desempeñando cada uno una amplia variedad de tareas. Sin embargo, la coordinación de las tareas fue catalogada como positiva, lográndose la sinergia adecuada y necesaria para cumplir con los objetivos.

Respecto al nivel de flexibilidad ante los cambios, se encontró que constantemente se deben estar estudiando las nuevas tecnologías en todos los ámbitos empresariales, para poder dar respuesta a los requerimientos de los clientes, que de por sí son cambiantes. Por su parte, el grado de estandarización o uniformidad en la manera de hacer las cosas es medio, puesto que los procedimientos no están por escrito, sin embargo, cuando se asumen proyectos diferentes, se tiene alta capacidad de atención a nuevos requerimientos.

En cuanto al nivel de autoridad, debido a que existen pocos cargos, la toma de decisiones en la empresa es centralizada, es decir, solo es responsabilidad del gerente. Finalmente, tomando en cuenta que la estructura, condiciona el comportamiento del personal y por ende la estrategia de la empresa, se puede afirmar que la estructura es orgánica, ya que tiende a ser achatada u horizontal, aunque la toma de decisiones es centralizada, por la poca cantidad de personal, pero es flexible ante los cambios.

*Sistemas gerenciales.* Se analizaron todos los aspectos que hacen funcionar la organización, los cuales controlan las operaciones y procesos de la empresa, en la cual se usan los siguientes sistemas gerenciales: control: cuentas por cobrar y listado de aliados (contratos vigentes); apoyo: reuniones de seguimiento a los procesos, e información: monitoreo de convocarías [19]. Según la información de las entrevistas, el personal posee un nivel de impacto alto en la toma de decisiones. Sin embargo, el grado de automatización de los sistemas gerenciales existentes posee debilidades, y la agilidad y apoyo de los demás sistemas, es susceptible de mejoras en la disminución del desperdicio del factor tiempo. El proceso de cuentas por cobrar es considerado altamente efectivo.

*Cultura y valores.* El valor principal de la empresa, según el gerente, es la calidad en el quehacer diario, el cual está explícito en los lineamientos estratégicos de la empresa, en función de la experticia del cuadro gerencial [20]. Tomando en cuenta que la calidad parte de conocer y satisfacer las necesidades de los clientes, se puede decir que la cultura organizacional es fuente de ventaja competitiva, puesto que está alineada con orientación estratégica.

*Personal.* Los resultados del área de personal, en cuanto al nivel de motivación, demuestra que el personal está identificado y comprometido con la empresa, así como la alineación de sus capacidades con la estrategia de la empresa [21]. Asimismo, el clima tiende a la disposición y la colaboración. En cuanto a la disposición al trabajo en equipo, a los cambios y al aprendizaje organizacional, fue catalogado como un factor importante susceptible de mejoras.

*Conocimiento.* Se analizó el nivel de conocimiento en aspectos clave relacionados con el negocio, teniéndose que la gerencia posee alto conocimiento de los factores clave de éxito del negocio y un nivel muy alto en las necesidades, gustos y preferencias de los clientes; pero considera que, en cuanto al conocimiento del sector industrial (rivalidad, proveedores, clientes y productos sustitutos), avances tecnológicos del sector y capacidad tecnológica de la empresa para innovar y competir, se debe fortalecer el manejo de información al ritmo de innovación de la empresa con la relación a la competencia [22].

*Infraestructura y equipos.* El nivel de adecuación de la infraestructura y los equipos necesario para llevar a cabo las actividades de la empresa se catalogó como una fortaleza por parte del personal entrevistado. No obstante, existe inconformidad en cuanto al diseño de los puestos de trabajo, lo cual afecta la productividad individual y grupal [23].

*Procesos.* Con relación a las entradas o insumos, se conocen y se gestionan adecuadamente por el personal. Se considera que se tienen identificados los riesgos a los que está expuesto el personal, entre ellos ergonómicos y psicológicos, principalmente, pero reconoce no haber

generado acciones de control controlar dichos riesgos [24]. La salida o producto ofrecido por la empresa se adapta a las necesidades y exigencias del cliente. El precio de los servicios ofrecidos es relativamente semejante a los de la competencia directa de la empresa.

*Gestión financiera.* Es importante resaltar que este aspecto fue evaluado solo de forma cualitativa, ya que no se contó con los estados financieros necesarios para poder realizar un análisis de las razones financieras. Se encontró que casi siempre se cumplen con obligaciones de solvencia o capacidad para cumplir con endeudamiento a corto plazo [25]; el 100% de sus operaciones son cubiertas con capital propio, el uso de deuda, tiende a ser mínimo y en ocasiones esporádicas.

Con la información previa, en la Tabla 4 se agruparon los hallazgos de cada dimensión en fortalezas y debilidades, tomando la orientación de los resultados de los entrevistados.

Tabla 4: Fortalezas y debilidades de la empresa contexto de estudio.

<b>Fortalezas</b>
1. Estructura organizacional alineada con la orientación estratégica hacia cliente, lo que permite cumplir con lo requerido por el mismo.
2. El principal valor de la empresa es la calidad, lo cual se alinea directamente con su orientación estratégica hacia el cliente.
3. Elevado conocimiento de las necesidades de los clientes, así como de los FCE, lo que permite ser más efectivos.
4. Producto ofrecido adaptado a las exigencias, lo cual es reconocido entre su cartera de clientes actual.
<b>Debilidades</b>
1. La falta de uniformidad en la manera de hacer las cosas o procesos, debido a que no están documentados los mismos, tiende a disminuir la eficiencia.
2. Los sistemas gerenciales que apoyan la toma de decisiones se llevan a cabo de manera manual, disminuyendo la eficiencia.
3. Clima laboral tendiente a la falta de colaboración y disposición al trabajo en equipo, lo que disminuye la efectividad.
4. Bajo conocimiento en cuanto al ritmo de innovación de la empresa con la relación a la competencia
5. Bajo nivel de conformidad del personal con el espacio disponible, influyendo de manera no favorable en las condiciones de trabajo y, por ende, en la productividad individual y grupal.
6. Resultados económicos por debajo de los esperados, a pesar de mantener una liquidez adecuada y mínimo endeudamiento.

Fuente: Elaboración propia, 2023. Nota: con base en las entrevistas.

Finalmente, en la Tabla 5 y con apoyo del Método Delphi aplicado a personal y a los clientes de alta fidelidad, se ponderaron y valoraron las fortalezas, debilidades y factores clave de éxito, identificadas desde ambas fuentes de información, utilizando como método gerencial propuesto por [10] denominado Matriz de Evaluación de los Factores Internos, en el cual se distribuyen los factores disponibles en un 100%, y se cualifican como de impacto bajo (1) hasta impacto alto (4).

Tabla 5: Matriz de Evaluación del Factor Interno para la empresa contexto de estudio.

<b>Factor interno clave</b>	<b>Ponderación (0.0-0.9)</b>	<b>Calificación (1-4)</b>	<b>Total ponderado</b>
Estructura organizacional alineada con la orientación estratégica hacia cliente, lo que permite cumplir con lo requerido por el mismo.	0,08	4	0,32
El principal valor de la empresa es la calidad, lo cual se alinea directamente con su orientación estratégica hacia el cliente.	0,06	4	0,24
Elevado conocimiento de las necesidades de los clientes, así como de los FCE, lo que permite ser más efectivos.	0,05	3	0,15
Producto ofrecido adaptado a las exigencias, lo cual es reconocido entre su cartera de clientes.	0,05	3	0,15
Falta de uniformidad en la manera de hacer las cosas o procesos, debido a que no están documentados los mismos, tiende a disminuir la eficiencia.	0,05	2	0,10
Los sistemas gerenciales que apoyan la toma de decisiones se llevan a cabo de manera manual, disminuyendo la eficiencia.	0,05	2	0,10
Clima laboral tendiente a la falta de colaboración y disposición al trabajo en equipo, lo que disminuye la efectividad.	0,04	1	0,04
Bajo conocimiento en cuanto al ritmo de innovación de la empresa con la relación a la competencia	0,03	2	0,06
Bajo nivel de conformidad del personal con el espacio disponible, influyendo de manera no favorable en las condiciones de trabajo y, por ende, en la productividad individual y grupal.	0,02	2	0,04
Resultados económicos por debajo de los esperados, a pesar de mantener una liquidez adecuada y mínimo endeudamiento.	0,02	2	0,04
Capitalización y sistematización Know how de los consultores	0,15	2	0,30
Redes de información	0,12	2	0,24
Aplicación de un sistema de control de gestión ajustado a la empresa	0,13	1	0,13
Publicidad sustentada en el éxito de clientes	0,10	3	0,30
Portafolio amplio de productos	0,05	2	0,10
<b>Resultado ponderado total</b>	<b>1,00</b>	-----	<b>2,31</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023. Nota: Con base en el Método Delphi.

**Resultado:** De manera general, la empresa se encuentra actualmente por debajo del promedio de evaluación en la escala de 1 al 4, siendo 4 la tenencia de fortalezas importantes según [10]. Este equilibrio entre fortalezas y debilidades. La mayoría de las fortalezas que actualmente posee la empresa, deben reforzarse, en especial la alineación tanto de la cultura organizacional como de forma de funcionar con su orientación estratégica.

### ***c. Formulación de la estrategia organizacional requerida para el fortalecimiento de la empresa ante la competencia***

Con base en la información recopilada del ambiente interno y externo, se utilizó de nuevo el Método Delphi, a fin de orientar un plan de acciones de mejora que permita hacer frente a las amenazas y debilidades, así como aprovechar las fortalezas y oportunidades actuales y futuras del negocio. En la Tabla 6 se muestran los resultados de las acciones estratégicas propuestas.

Tabla 6: Acciones estratégicas de fortalecimiento competitivo de la empresa contexto de estudio.

Aspecto analizado	Objetivo propuesto	Acción
Capitalización y sistematización Know how de los consultores	Invertir de manera continua en la capitalización y sistematización Know how de los consultores	Documentar los procesos clave de la empresa y tender a la estandarización de los mismos
Redes de información	Consolidar redes estratégicas de información.	Generar alianzas estratégicas con empresas de otro tipo de negocio que les permita tener acceso a información oportuna y efectiva
Sistema de control de gestión ajustado a la empresa	Contar con un sistema de control de gestión ajustado a la empresa.	Contratar profesionales, de manera virtual, para el diseño y ejecución de sistema de control de gestión estratégico
Publicidad sustentada en el éxito de clientes	Invertir continuamente en publicidad sustentada en el éxito de clientes	Aumentar la inversión en publicidad sustentada en el éxito de sus clientes para posicionar más la empresa con un diferenciador y así incrementar esta barrera de ingreso
Portafolio amplio de productos	Consolidar un portafolio amplio de productos	Innovar y desarrollar nuevos productos Ampliar su portafolio de productos, diseñados para las nuevas alternativas de demanda producto de los cambios en los procesos por avances tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia, 2023. Nota: con base en el Método Delphi.

## **IV. CONCLUSIONES**

Como contribución de este artículo, se muestra un procedimiento de análisis constituido en tres etapas con sus respectivas técnicas de investigación y herramientas gerenciales para que, a partir de las condiciones internas y externas más relevantes para una empresa dedicada a la consultoría, ajuste su direccionamiento estratégico en pro de poder ejecutarlo de manera adecuada, para el logro de su razón de ser.

Respecto a los hallazgos, se concluye de manera general que, en cuanto debilidades actuales del negocio, resalta el hecho de solo contar con un manual de identidad corporativa, no contarse con los lineamientos mínimos o actividades que se deben seguir en cada procedimiento, que, aunque considera que permite tener flexibilidad, queda a discreción del designado como líder de un proyecto, sobre como ejecutarlo y que decisiones tomar. Como principal fortaleza de la empresa, se posee una alta participación en el mercado, sustentada, en el servicio ofrecido, a través de una metodología innovadora; sin embargo, la competencia más cercana, está comenzando a desarrollar una metodología similar, pero no tienen el soporte técnico y es lo que no les permite avanzar. El personal se centra en innovar de acuerdo a las necesidades del cliente y lo que se quiere alcanzar, porque la decisión es ofrecer el mejor servicio de calidad y trabajar con estándares elevados. Esto se corrobora ya que el cliente no genera quejas del servicio, quedan contentos, son agradecidos y siempre vuelven por más servicios.

Por tanto, las acciones que debe ejecutar la empresa tienen que ver directamente con la gestión de sus fortalezas y de las oportunidades, estando entre los objetivos estratégicos primordiales, invertir de manera continua en la capitalización y sistematización Know how de los consultores, consolidar redes estratégicas de información, contar con un sistema de control de gestión ajustado a la empresa, invertir continuamente en publicidad sustentada en el éxito de clientes y consolidar un portafolio amplio de productos.

## **V. REFERENCIAS**

- [1] Revista Dinero, "PIB de Colombia puede caer 17,2% en el segundo trimestre de 2020". Venezuela: 2020. <https://www.dinero.com/economia/articulo/economia-de-colombia-en-segundo-trimestre-de-2020/290910>.
- [2] Revista Gerente, "Consultoría Empresarial", Venezuela: 2018. <http://gerente.com/co/guias/consultoria-empresarial-2/>.
- [3] Revista Gerente, "Consultoría Empresarial", Venezuela: 2017. <http://gerente.com/co/guias/consultoria-empresarial/>.
- [4] Portafolio, "Recesión y más desempleo, las previsiones para la economía colombiana", Colombia: 2020. <https://www.portafolio.co/economia/noticias-coronavirus-recesion-y-mas-desempleo-las-previsiones-para-la-colombiana-540328>.
- [5] Albornoz R, "Contrabando y conflictividad social en la frontera Táchira Norte de Santander". Aldea Mundo, vol. 21, n° 42, 2016. [https://www.researchgate.net/publication/334223253\\_CONTRABANDO\\_Y\\_CONFLICTIVIDAD\\_SOCIAL\\_EN\\_LA\\_FRONTERA\\_TACHIRA\\_NORTE\\_DE\\_SANTANDER](https://www.researchgate.net/publication/334223253_CONTRABANDO_Y_CONFLICTIVIDAD_SOCIAL_EN_LA_FRONTERA_TACHIRA_NORTE_DE_SANTANDER).
- [6] Arvelález P y Díaz M, "Estudio del cuadro de mando integral como una herramienta de gestión para el manejo de las finanzas en una organización" [Trabajo de Grado], Venezuela: Universidad de Oriente, 2016.
- [7] Strauss, A y Corbin, J, "Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada". Colombia: Editorial Universidad de Antioquia. 2002.
- [8] Stracuzzi, S y Pestana, F, "Metodología de la investigación cuantitativa". Venezuela: Fondo Editorial FEDUPEL. 2012.

- [9] Porter M, “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”. México: Compañía Editorial Continental. 2000
- [10] Francés E, “Estrategias para la Empresa en la América Latina”. Venezuela: Ediciones IESA. 2001.
- [11] Parra C, Castaño C y Chaverra H, “Impacto del covid-19 en la industria de la consultoría en la gestión por procesos en el mundo” [Tesis de Grado], Medellín: Universidad EAFIT, 2021. [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27017/ClaudiaMilena\\_Casta%C3%B1oGomez\\_Carolina\\_ParraZapata\\_HectorAndres\\_ChaverraHincapie\\_2021.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27017/ClaudiaMilena_Casta%C3%B1oGomez_Carolina_ParraZapata_HectorAndres_ChaverraHincapie_2021.pdf?sequence=5&isAllowed=y).
- [12] Guerrero M, Medina A, Nogueira D y Soler R, “Proceso de consultoría organizacional: modelo conceptual”. Revista Venezolana de Gerencia, vol. Revista Venezolana de Gerencia, vol. 24, n° 88, pp. 1272-1289, 2019. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051018/html/>.
- [13] Perales C, “Proyecto de empresa de consultoría en innovación en empresas de Lima Metropolitana” [Tesis de Grado], Perú: Universidad de Lima. 2019. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8368/Perales\\_%20de\\_%20Freitas\\_%20Carlos\\_%20Augusto.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8368/Perales_%20de_%20Freitas_%20Carlos_%20Augusto.pdf?sequence=3&isAllowed=y).
- [14] Zabala Y, “Dirección estratégica orientada al emprendimiento en una empresa deportiva”. Revista Científica Investigación y Negocios, vol. 15, n° 26, pp. 88-102, 2022. <http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v15n26/2521-2737-riyn-15-26-88.pdf>.
- [15] Méndez D, “Las habilidades blandas como factor de mejora en la gestión de las pymes: modelo de negocio para una empresa consultora” [Tesis de Grado], Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga. 2020. [https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11907/2020\\_Tesis\\_Diana\\_Mendez\\_Barajas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/11907/2020_Tesis_Diana_Mendez_Barajas.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- [16] Daft R, “Teoría y diseño organizacional”. México: International Thomson Editores, 2000.
- [17] Valenzuela L y Torres E, “Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo”. Estudios Gerenciales, vol. 24, n° 109, pp. 65-86, 2008. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700536>.
- [18] Marín D, “Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá”. Estudios gerenciales, vol. 28, n° 123, pp. 43-64, 2012. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n123/v28n123a04.pdf>.
- [19] Aguirres J, “Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación”. Estudios Gerenciales, vol. 31, n° 134, pp. 100-110, 2015. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001594>.
- [20] Carro J, Sarmiento S, Rosano G, “La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial”. Estudios Gerenciales, vol. 33, n° 145, pp. 352-365, 2017. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773>.
- [21] Serrano B y Portalanza A, “Influencia del liderazgo sobre el clima”. Suma de Negocios, vol. 5, n° 11, pp. 117-125, 2014. Organizacional <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X14700266>.
- [22] Villasana L, Hernández P y Ramírez E, “La gestión del conocimiento, pasado, presente y futuro. Una revisión de la literatura”. Trascender, contabilidad y gestión, vol. 6, núm. 18, pp. 53-78, 2021. <https://www.redalyc.org/journal/6679/667972586004/html/>.
- [23] Rivero A y Dabos G, “Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura”. Estudios Gerenciales, vol. 33, n° 142, pp. 39-51, 2017. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300013>.
- [24] Céspedes G y Martínez J, “Un análisis de la seguridad y salud en el trabajo en el sistema empresarial cubano”. Revista Latinoamericana de Derecho Social, vol. 22, n° 1, pp. 1-46, 2016. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1870467016000026>.
- [25] Daza J, “Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño”. Contaduría y Administración, vol. 61, n° 2, pp. 266-282, 2016. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104215001278>.
- [26] Medina A, Medina Y, Medina A y Nogueira D, “Fundamentos teórico-conceptuales de la auditoría de procesos”, Retos de la Dirección, vol.14, n° 1, pp. 2020 Epub 03-Ene-2020 [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552020000100001](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552020000100001).