

IMPACTO DEL COVID-19 EN LA INDUSTRIA DE LA CONSULTORÍA EN
GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MUNDO

*IMPACT OF COVID-19 ON THE WORLDWIDE PROCESS MANAGEMENT
CONSULTING INDUSTRY*

CAROLINA PARRA ZAPATA¹
CLAUDIA MILENA CASTAÑO GÓMEZ²
HÉCTOR ANDRÉS CHAVERRA HINCAPIÉ³

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Gestión Integral por Procesos

Asesor temático: Juan Pablo Bustamante Torres, MBA
Asesor metodológico: Johnny Javier Orejuela Gómez, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL POR PROCESOS
MEDELLÍN
2021

¹ carolinapz2592@gmail.com

² caumile@hotmail.com

³ andreschaverra123@gmail.com

Contenido

1. Introducción	13
2. Objetivos	18
2.1 General.....	18
2. 2 Específicos	18
3. La consultoría en gestión por procesos: una aproximación a su estado del arte	19
4. Marco de referencia conceptual.....	37
4. 1 Gestión por procesos: definición y generalidades	37
4. 2 Consultoría en gestión por procesos: definición y generalidades	44
4. 3 Estrategia del océano azul	52
4. 4 La pandemia del coronavirus (Covid-19): sus efectos e implicaciones.....	56
5. Método.....	59
5. 1 Tipo de estudio	59
5. 2 Participantes.....	59
5. 3 Instrumento.....	60
5. 4 Procedimiento.....	61
6. Análisis de resultados	63
6. 1 Dimensiones competitivas en la industria de la consultoría antes del Covid-19.....	65
6. 2 Dimensiones competitivas en la industria de la consultoría después del Covid-19	143

6. 3 Necesidades del cliente según la perspectiva de la industria de la consultoría en gestión por procesos163

7. Conclusiones169

Lista de tablas

Tabla 1. Relación de objetivos específicos y categorías de análisis	
.....	60
Tabla 2. Caracterización de los sujetos participantes	63
Tabla 3. Calificaciones de las dimensiones competitivas de los entrevistados....	128
Tabla 4. Promedios de puntuación de las dimensiones competitivas para los grupos estratégicos.....	138
Tabla 5. Desviación estándar de las puntuaciones de las dimensiones competitivas para los grupos estratégicos.....	139
Tabla 6. Matriz de las cuatro acciones según el canvas estratégico propuesto	
.....	159
Tabla 7. Modelo de negocio.....	160

Lista de imágenes

Imagen 1. Mapa de grupos estratégicos	23
Imagen 2. Tarifas en la industria de la consultoría	26
Imagen 3. Impacto del coronavirus en la consultoría por industrias	33
Imagen 4. Procedimiento de las consultorías	50
Imagen 5. Cuadro estratégico del negocio en línea de transacciones cambiarias.	54
Imagen 6. Esquema de las cuatro acciones	56

Lista de gráficos

Gráfico 1. Grupos estratégicos en el escenario A.....	118
Gráfico 2. Grupos estratégicos en el escenario B.....	122
Gráfico 3. Grupo estratégico 1	129
Gráfico 4. Grupo estratégico 2	131
Gráfico 5. Grupo estratégico 3.....	132
Gráfico 6. Grupo estratégico 4	133
Gráfico 7. Grupo estratégico 5.....	135
Gráfico 8. Grupo estratégico 6	137
Gráfico 9. Canvas general de grupos estratégicos	140
Gráfico 10. Canvas estratégico propuesto por el océano azul.....	162

Definiciones y abreviaturas

ALM Intelligence: entidad que apoya a los tomadores de decisiones legales, de consultoría y de beneficios que buscan orientación sobre desafíos comerciales críticos. La dirección de su página principal es: <https://www.alm.com/intelligence/>.

BASC: Business Alliance for Secure Commerce.

Batching: es una técnica de gestión de tareas especialmente útil para los emprendedores, puesto que les ayuda a trabajar más concentrados, a evitar la multitarea, a mantener a raya las distracciones y a avanzar hacia los objetivos de forma más eficiente.

Big five: son las cinco firmas de consultoría más representativas en el mundo y son: Ernst & Young, Pricewaterhouse Coopers, KPMG, Deloitte y Arthur Andersen.

Block chain: cadena de bloques.

BPA: automatización de procesos de negocios. Proviene de las iniciales de la expresión en inglés *business process automation*.

BPM: gestión de procesos de negocios. Proviene de las iniciales de la expresión en inglés *business process management*.

BPMS: sistema de gestión de procesos de negocios. Proviene de las iniciales de la expresión en inglés *business process management system*.

BPR: reingeniería de procesos. Proviene de las iniciales de la expresión en inglés *business process re-engineering*.

CSC: firma consultora.

DDMRP: Demand driven MRP.

MAIC: definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Proviene de las iniciales de la expresión en inglés *define, measure, analyse, improve and control*.

EDS: firma consultora.

EMEA: Europa, Oriente Medio y África.

ERP: planeación de recursos empresariales. Proviene de las iniciales de la expresión en inglés *enterprise resource planning*.

Grupos estratégicos: “El conjunto de empresas de una industria que siguen la misma o una similar estrategia en todas las dimensiones estratégicas” (Faulkner y Campbell, 2006, p. 271).

IA: inteligencia artificial.

IBM: International Business Machines Corporation.

ISO 8402: complemento de la norma ISO 9000 que define términos relacionados con la calidad.

ISO 9000 2015: sistema de gestión de la calidad: vocabulario.

ISO 9004-1: gestión de la calidad y elementos del sistema de la calidad, parte 1: directrices.

ISO TC 176: sistemas genéricos de gestión de la calidad y tecnologías de apoyo.

JIPM: Japanese Institute of Plant Maintenance.

LSS: seis sigma y seis sigma esbelta. *lean six sigma*. Proviene de la expresión en inglés *lean six sigma*.

MCA: Management Consultancies Association (Asociación de Consultorías de Gestión).

MERS: síndrome respiratorio de Oriente Medio. Proviene de las iniciales de la expresión en inglés *Middle East respiratory syndrome*.

MIT: Massachusetts Institute of Technology.

NIST: National Institute of Standards and Technology (Instituto Nacional de Estándares y Tecnología de Estados Unidos).

OEA: Operador Económico Autorizado.

OMS: Organización Mundial de la Salud.

PDCA: ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar. Proviene de las iniciales de expresión en inglés *plan, do, check and act*. En español se suele utilizar la forma PHVA.

pWc: Pricewaterhouse Coopers.

Pymes: pequeñas y medianas empresas.

RPA: automatización de procesos robotizados. Proviene de las iniciales de la expresión en inglés *robotic process automation*.

Source Global Research: empresa que proporciona soluciones a los desafíos de servicios profesionales. La dirección de su página principal es: <https://www.sourceglobalresearch.com/who-we-are/>.

SPC: control estadístico de procesos. Proviene de las iniciales de la expresión en inglés *statistical process control*.

SRAS: síndrome respiratorio agudo severo.

TPM: mantenimiento productivo total. Proviene de la expresión en inglés Total Productive Maintenance

TQM: *total quality management*, que en español equivale a gestión total de la calidad.

WFMS: sistema de gestión de flujos de trabajo. Proviene de las iniciales de la expresión en inglés *workflow management system*

XPLANE: firma consultora que utiliza herramientas visuales para potenciar la visión estratégica de sus clientes.

Resumen

Objetivo. Analizar el impacto que ha tenido el Covid-19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo. **Método.** Se realizó a través de un estudio cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación fue un estudio basado en entrevistas estructuradas aplicadas a 12 consultores en gestión por procesos de alto nivel de diferentes empresas de consultoría. **Resultados.** Se analizó la industria de la consultoría antes y después del Covid-19 mediante la metodología del océano azul, que contribuyó a la potencialización de dimensiones competitivas expuestas en las entrevistas y a la creación de unas nuevas, que representan un escenario propuesto por medio de un *canvas* estratégico, que permite que las empresas de consultoría se muevan y busquen la diferenciación en el mercado. **Conclusiones.** Se evidenció que el Covid 19 cambió las reglas de juego para la industria de la consultoría en gestión por procesos, puesto que se crearon nuevas oportunidades para la transformación de la industria apoyadas en las tecnologías y el desarrollo de nuevas propuestas de valor.

Palabras clave: dimensiones competitivas, Covid-19, empresas de consultoría, gestión por procesos, *canvas* estratégico.

Abstract

Objective. Analyze the impact that COVID-19 has had on the international operations management consulting industry. Method. It was carried out through a qualitative and cross-functional study. The research approach was comprised of 12 structured interviews conducted on senior-level operations management consultants from various firms. Results. An analysis of the consulting industry pre- and post Covid 19 through the blue ocean methodology, which contributes to the leveraging of competitive dimensions exposed in the interviews and the creation of new ones. These dimensions represent a proposed scenario; through a strategic canvas, which allows consulting companies to move and seek a competitive advantage. Conclusions. It is evident that COVID-19 changed the rules of the game for the operations management consulting industry, creating new opportunities to evolve. This is supported by technologies and the development of new value propositions.

Keywords: *competitive dimensions, COVID-19, consulting firms, process management, strategic canvas.*

1. Introducción

En la presente investigación se analizó impacto que ha tenido el Covid-19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo a través de la evaluación de las dimensiones competitivas de las empresas de consultoría antes y después del Covid-19, para entrar a competir en el mercado actual, sostenerse y ser rentables. Con base en lo anterior, se buscó comprender con claridad las necesidades de los clientes en diversos países desde la perspectiva de dichas empresas de consultoría.

Entre las características fundamentales de la consultoría en gestión por procesos está la de ofrecer servicios con un impacto significativo y beneficioso en los clientes que intervienen, en especial en su estructura de costos mediante la alineación de su gestión con la estrategia de la empresa.

Para analizar la mencionada problemática es necesario mencionar sus causas; en este caso, la causa fundamental es que con la situación que se está viviendo en todo el mundo a raíz del Covid,19, que ha generado consecuencias importantes, en particular en términos económicos, sociales, políticos, de salud pública y ambientales, se ha acrecentado en las empresas la necesidad de buscar aliados que los apoyen para que sus operaciones se lleven a cabo de manera eficiente y óptima, de modo que ello se refleje de manera directa en la reducción de su estructura de costos y, por ende, en sus estados financieros con el fin de que las

compañías puedan sobrevivir y sostenerse ante la contingencia actual, sobre todo los sectores de servicio, comercio e industria que han sido los más afectados (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Por lo tanto, es importante que las empresas de consultoría tengan claridad en la forma en la que deben entrar a competir en el mercado con las condiciones actuales, de modo que conscientes de sus dimensiones competitivas adoptadas antes de la pandemia actual y de las capacidades que han construido para afrontar la situación y así desarrollar nuevas dimensiones para competir, que se ajusten a la estructura y a la planeación estratégica actual de su organización y del mercado.

La investigación de la problemática generada a raíz del Covid-19 se hizo por el interés de entender con claridad las mencionadas dimensiones competitivas antes y después de la pandemia, que permitan identificar un océano azul para las empresas en consultoría en gestión por procesos para así ofrecer servicios que generen valor para los clientes y en forma tal que estén dispuestos a pagar por ello, en especial en cuanto a los presupuestos destinados a la consultoría, porque a simple vista algunas compañías los ven como un gasto.

El marco de las dimensiones competitivas se basó en la estrategia del océano azul, en la que se identificaron nuevas formas de competir fundamentadas en las dimensiones actuales y en la identificación de las nuevas con el fin de dar cabida a oportunidades para el crecimiento de la industria para de esta manera dejar de competir en el “océano rojo”, pues en él “las fronteras de las industrias están definidas, aceptadas y se conocen las reglas de juego, en ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente” (Kim y Mauborgne, 2005b, p. 5).

Se emplearon las herramientas del *canvas* estratégico y la matriz de las cuatro acciones: eliminar, incrementar, reducir y crear (Kim y Mauborgne, 2005a).

La investigación se llevó a cabo con una serie de entrevistas a altos directivos de consultoría en gestión por procesos. El número de entrevistas lo definió el criterio de los investigadores, al tener en cuenta factores como el tiempo límite de la investigación, la duración de cada entrevista y su transcripción y la disponibilidad de los entrevistados. Se efectuó a través de un instrumento que contiene 14 preguntas claves para determinar las dimensiones competitivas requeridas; las preguntas se plantearon en un orden predeterminado con el fin de que se tuviera una estructura en la entrevista. Para conseguir las entrevistas se elaboró de manera previa una lista de empresas de consultoría en gestión por procesos y a partir de ella se seleccionaron y se contactaron las más apropiadas para la investigación, al tener en cuenta el tipo de consultoría, la experiencia y el nivel de rango directivo y de reconocimiento importante en el medio y, a su vez, que dichas firmas de consultoría estuvieran interesadas en hacer parte de la investigación.

En primer lugar, se hizo una contextualización teórica del estado del arte con respecto a los estudios previos que se han desarrollado de las dimensiones competitivas de la consultoría en gestión por procesos, con el apoyo de una matriz que ayudó a organizar la información.

En segundo lugar, se efectuó una búsqueda de los temas necesarios para abordar la investigación, asociados, en lo fundamental, con la gestión por procesos y su línea de tiempo, la consultoría en gestión por procesos, la estrategia del océano azul y el Covid-19 y su correspondiente línea de tiempo.

En tercer lugar, se especificó el método de trabajo, lo que incluyó el tipo de estudio, los sujetos, los instrumentos y el procedimiento empleado.

En cuarto lugar, se analizaron los resultados obtenidos de la investigación y se comenzó con la primera categoría de las dimensiones competitivas encontradas

antes del Covid-19, que establecieron con anticipación los investigadores del trabajo. El análisis de cada una de esas dimensiones competitivas se hizo de acuerdo con las respuestas entregadas por los entrevistados a las preguntas asociadas. Después de esto, se analizaron las dimensiones competitivas adicionales a las que se habían establecido al comienzo.

Luego, en la categoría de dimensiones después del Covid-19, se explicó de manera detallada la evaluación encontrada de la tecnología como barrera para la continuidad en la prestación de servicios de consultoría a causa de la pandemia, de la que se desprendió un análisis de las razones por las que los consultores consideraron la tecnología como una barrera o un aliado al tener en cuenta la situación de contingencia actual. Además, se evaluó cómo las empresas de consultoría en gestión por procesos se están reinventando para ofrecer los servicios de consultoría, al tomar en consideración las restricciones de movilidad a causa del Covid 19 hasta los sitios en los que se encuentra el cliente. De esta situación surgieron nuevas dimensiones competitivas y cambios en su modelo de negocio. Así mismo, se expusieron las necesidades de los clientes en los servicios de consultoría en gestión por procesos percibidas desde la perspectiva de las empresas de consultoría.

A continuación se determinaron grupos estratégicos, que son “El conjunto de empresas de una industria que siguen la misma o una similar estrategia en todas las dimensiones estratégicas” (Faulkner y Campbell, 2006, p. 271), para lo que se utilizaron dimensiones como la relación entre amplitud del servicio y la duración de la intervención, denominados grupos estratégicos A, y, por otro lado, los grupos estratégicos asociados con la relación entre la amplitud del servicio y el nivel de aplicación de la metodología, denominados grupos estratégicos B. A partir de los análisis encontrados en estos grupos estratégicos se elaboraron los *canvas* estratégicos para cada uno de los grupos estratégicos B, mediante el establecimiento de las dimensiones competitivas antes del Covid-19 versus los

puntajes asignados a cada consultor del respectivo grupo, con su análisis correspondiente. Después de esto, se obtuvo un *canvas* general con las mismas dimensiones competitivas antes de la pandemia, en el que se reflejó el comportamiento de todos los grupos estratégicos B, equivalente a seis curvas de valor en el *canvas* estratégico.

Además, se construyó la matriz de las cuatro acciones a partir de las dimensiones competitivas antes y después del Covid-19 determinadas, para proponer un nuevo *canvas* estratégico en búsqueda de un posible océano azul para la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo.

Por último, y en quinto lugar, se plantearon las respectivas conclusiones relacionadas con los hallazgos más representativos encontrados en la investigación, que permiten responder la pregunta: ¿cuál es el impacto que ha tenido el Covid-19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo?

2. Objetivos

2.1 General

Analizar el impacto que ha tenido el Covid 19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo

2. 2 Específicos

- Evaluar las dimensiones competitivas antes del Covid 19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo.
- Evaluar las dimensiones competitivas después del Covid 19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo.
- Comprender las necesidades del cliente según la perspectiva de la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo.

3. La consultoría en gestión por procesos: una aproximación a su estado del arte

El presente trabajo tuvo como propósito dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con el análisis de la industria de la consultoría en gestión por procesos, enfocado hacia los objetivos y los conceptos que se desarrollaron en el trabajo; para ello se señalaron y se discutieron las tendencias generales, así como las excepcionales, respecto de los problemas abordados, los propósitos trazados, los marcos de referencias o los conceptos utilizados, los tipos de estudio desarrollados, los sujetos abordados, los instrumentos empleados, las categorías de análisis y los principales hallazgos.

En relación con el propósito general, cuando se hace referencia a las dimensiones competitivas en la industria de consultoría de gestión se evalúan y se destacan aspectos relacionados con la mejora de la calidad (Han y Man-Go, 2018), la rapidez de adaptación de los consultores (CB Insights, 2018), la calidad del servicio y el impacto en la satisfacción y lealtad del cliente (Park *et al.*, 2005; Wang *et al.*, 2005), las mejores prácticas de consultoría (Collins, 2014), el diseño de estrategias y creación de valor (Phetthany, 2009), las capacidades de amplitud y profundidad y el tipo de metodología utilizada en las consultorías (KPMG Belgium, 2018; PwC Global, 2018; Bustamante Vélez y Valencia de los Ríos, 2009), la relevancia del precio, la marca y la calidad de los consultores en cuanto a competencias y nivel de experiencia requerido (Bustamante Vélez y Valencia de los Ríos, 2009) como factores claves para lograr la ventaja competitiva (ALM Intelligence, 2020).

Fuera de ello, el análisis de las tarifas como resultado fundamental para estructurarlas (Consultancy.org, s.f.a), el estudio de las fusiones y las adquisiciones

que las grandes consultorías hacen con medianas y pequeñas consultorías (Consultancy.org, s.f.d) y las cooperaciones que llevan a cabo las últimas para generar diferenciación en el mercado, mediante la unión de esfuerzos (Lee Sanchez y Ari Silver, 2019). Por otro lado, se hizo un estudio de la segmentación de la industria de la consultoría y su comportamiento económico en el mundo (Consultancy.org, s.f.c), su evolución y las principales variables que la caracterizan, con inclusión de su rentabilidad (Navarro, 2010). Además, se aludió a la relación y al ajuste entre los servicios de consultoría y la demanda que las pymes en su mayoría requieren (Sigler Ochoa, 2017).

Cuando se habla de ventaja competitiva, la cadena de valor se considera una herramienta básica para generar ventajas de dicho tipo en una organización por medio del análisis sistemático de cada una de las actividades que la empresa desempeña y la interacción entre ellas con el fin de obtener ventajas ya sea en costos, en diferenciación o en ambas formas (Porter, 1987). De otra manera, describe la relación existente entre la cadena de valor y el pensamiento estratégico de tal modo que la muestre como herramienta clave debido a que permite tener una visión holística y sistémica del desempeño de cada una de las actividades y la identificación del valor para los clientes, con lo que se pueden detectar acciones estratégicas en busca de la ventaja competitiva (Quintero y Sánchez Carreño, 2006).

Según Collins (2014), se deben formular planteamientos críticos acerca de la construcción y la propagación de las mejores prácticas en la consultoría de gestión, centradas en las actividades llevadas a cabo por la Management Consultancies Association (MCA).

Respecto a los principales hallazgos, se tuvo que para que la consultoría tomase un enfoque estratégico basado en la metodología del océano azul, era necesario vincular la innovación en los procesos con la tecnología de la información y se debía

establecer un plan para mejorar los procesos que hacen parte del sistema organizacional, al tener en cuenta los requisitos del cliente y del entorno (Han y Man-Go, 2018).

Según CB Insights (2018), a pesar de que la industria de la consultoría en las décadas de los sesenta y los setenta tuvo un auge importante, por la necesidad de muchas empresas de adaptarse a la complejidad económica que trajo la globalización, en la actualidad requiere reinventarse debido a que los consultores llevan a cabo actividades que con facilidad pueden reemplazarse por nuevas tecnologías y sus ingresos los perciben con base en los resultados mostrados en su trabajo, pero no en el tiempo invertido; además, el conocimiento tiende a desactualizarse con gran rapidez puesto que hay un acceso ilimitado a la información a través del internet.

El modelo adoptado por Park *et al.* (2005 con respecto a las cinco dimensiones correspondiente a confiabilidad (capacidad de creer en un servicio prometido y proporcionarlo con precisión), garantía (conocimiento, cortesía y confianza de los proveedores), tangibilidad (apariencia de las instalaciones, los equipos, las personas, las herramientas de comunicación, etc.), empatía (capacidad para brindar atención personalizada y de calidad) y capacidad de respuesta (estar dispuesto a ayudar a los clientes y a brindar servicio inmediato); simbolizan un impacto representativo para la satisfacción del cliente, si se tiene en cuenta que la confiabilidad es el factor más relevante para los clientes. Por otra parte, la calidad del servicio y la lealtad del cliente generan una intención de recompra y una recomendación de los servicios prestados a otros aliados, con lo que se obtiene capacidad de atraer cada vez más a clientes potenciales y, por ende, de alcanzar mayores ganancias.

A lo largo de los años se han otorgado premios por parte de la MCA de acuerdo con ocho áreas claves, que definen las mejores prácticas en las consultorías; además

se han hecho modificaciones, que incluyen categorías relacionadas con gestión del cambio, comercio electrónico, innovación, tecnología, tecnología de la información, mercadeo de relaciones con los clientes y gestión de riesgos. Las mejores prácticas están vinculadas con relaciones de asociación y valor agregado económico (Collins, 2014).

Es importante establecer una relación entre la dirección estratégica y la creación de valor, para lo que se deben evaluar tres aspectos. El primero se enfoca hacia la estrategia corporativa, con el fin de demostrar que los gerentes están dispuestos a aumentar la inversión para cumplir la demanda del cliente. La segunda se concentra en la estrategia de negocio, puesto que una adecuada estrategia comercial permite generar valor para el cliente. El tercero se desarrolla según la estrategia funcional con tres recursos importante para la interacción y la cocreación con el cliente: humanos, de innovación y de reputación, que hace referencia a la imagen y al prestigio de la consultoría. Por otro lado, dos factores relevantes para una relación poderosa con el cliente es la experiencia en el negocio de consultoría y la participación en la industria por más de seis años (Phetthany, 2009).

Según Ribeiro Soriano (2001), los consultores deben evaluar el entorno de las empresas en las que están prestando servicio para poder diseñar un proceso y las líneas de acción adecuadas para atacar el problema, al tener en cuenta que la contribución del consultor en las compañías mejora el desempeño de ellas, tanto en el corto como en el largo plazo, y no hay una relación directa entre el conocimiento adquirido de la organización y la recomendación de los servicios de consultoría.

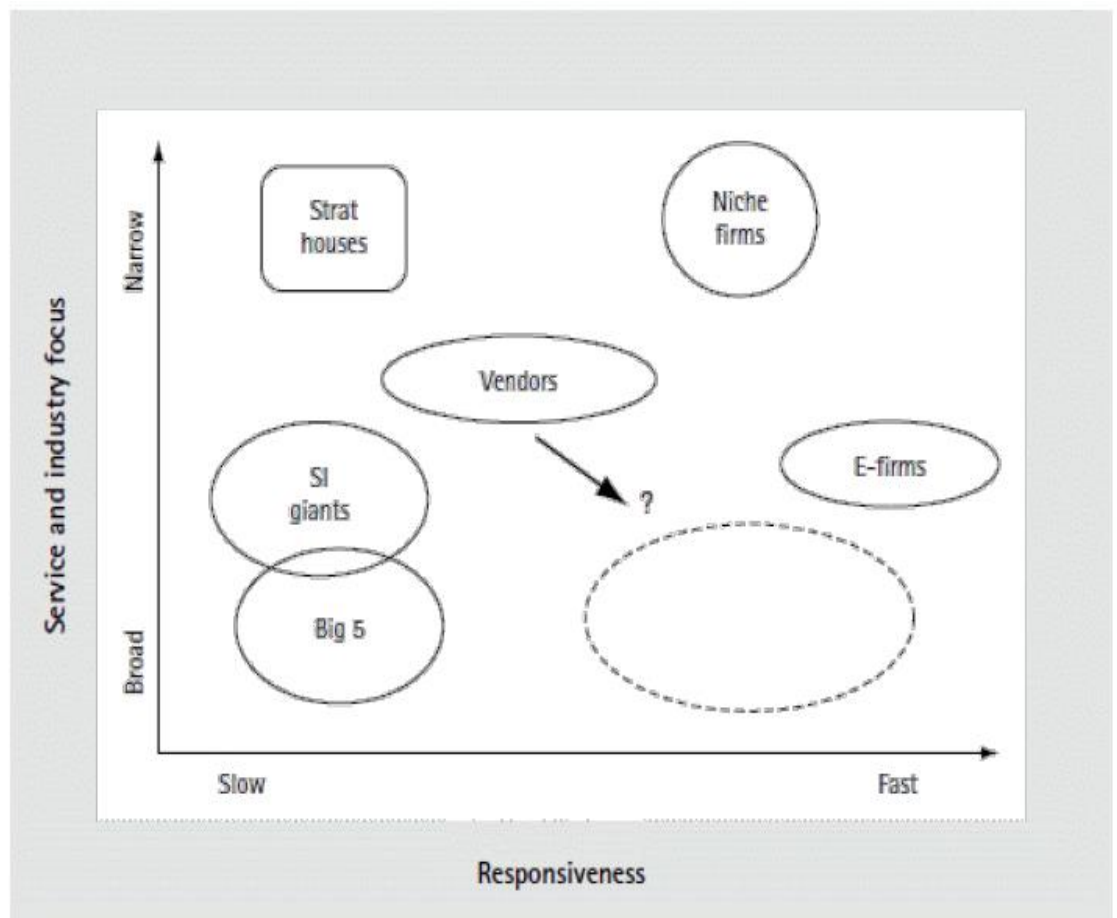
En la industria de la consultoría existen grupos estratégicos establecidos, que, a su vez, son fuertes competidores en su enfoque estratégico. Por lo tanto, cuando un competidor que pertenece a un grupo estratégico distinto decide cambiar el enfoque y ubicarse en un grupo nuevo, de entrada tiene barreras significativas en comparación con los actores ya establecidos. Existen tres factores fundamentales

que inciden en el éxito de incursionar en un grupo estratégico; el primero es la ventaja de ser el originario en establecer iniciativas diferenciadoras, el segundo son las ventajas específicas de acuerdo con el país en el que se encuentre la empresa y el tercero tiene que ver con cuestiones de suerte ((Faulkner y Campbell, 2006).

Del mismo modo, hay tres variables que afectan la rentabilidad de los grupos estratégicos; la primera es la capacidad en número de consultores, puesto que cuanto más grandes son las firmas, mayor rivalidad entre los competidores potenciales se presenta. La segunda variable está relacionada en forma directa con el aumento en la diferenciación y la rivalidad en la industria. Con respecto a la última variable, cuando se tienen empresas enfocadas hacia diversidad de segmentos de mercado, la rivalidad ocurre en menor nivel (Faulkner y Campbell, 2006, p. 276...),

Existe en la actualidad una tendencia en cuanto al comportamiento que se evidencia en las firmas de consultoría. En sus inicios, incorporan mayor velocidad en la prestación de sus servicios en vez de dilatar la solución para sus clientes, los equipos de trabajo son pequeños y multidisciplinarios, se genera una relación estrecha entre el cliente y el consultor, lo que propicia soluciones más asertivas de acuerdo con las necesidades, y la cultura organizacional en empresas de consultoría suele ser más flexible (Faulkner y Campbell, 2006).

Imagen 1. Mapa de grupos estratégicos



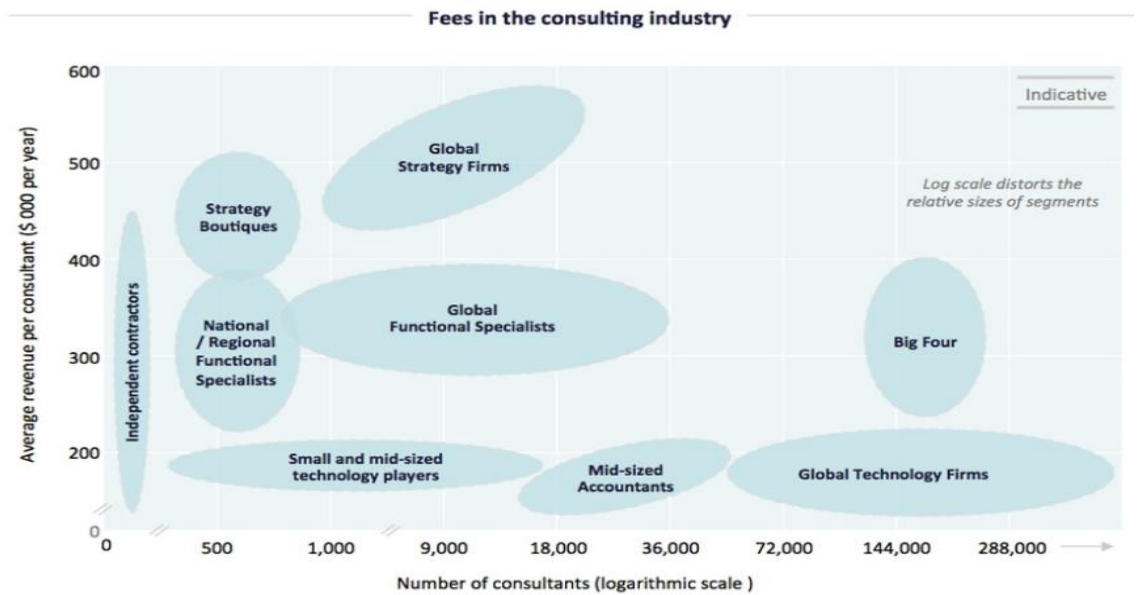
Fuente: Faulkner y Campbell, 2006, p. 304)

Según Faulkner y Campbell, (2006), las empresas de consultoría pueden tener varias dimensiones competitivas como tamaño, la estructura de propiedad, la segmentación de mercado, etc. En la imagen 1 se muestra un mapa estratégico con dos dimensiones: enfoque del servicio y velocidad de respuesta. El primero es el grado de especialización de la firma de consultoría y la velocidad de respuesta significa la velocidad con la que se pasa del análisis a la ejecución. El mapa se basa en observaciones cualitativas, mediante la descripción de los grupos estratégicos de las consultorías actuales, cuyas fortalezas se fundamentan en el conocimiento

profundo de la industria y las relaciones ágiles o de largo plazo con los clientes. Sin embargo, se observa un espacio en blanco, que permite explorar y crear nuevas oportunidades enfocadas hacia una completa amplitud del mercado y una respuesta ágil hacia el cliente.

ALM Intelligence catalogó a KPMG y a PwC como empresas con gran amplitud del servicio, que es la capacidad para implementarlos en múltiples escenarios de clientes, y profundidad del servicio, que es la capacidad para entregar resultados precisos a los clientes (KPMG Belgium, 2018; PwC Global, 2018), que son las dimensiones competitivas relevantes para calificar una firma consultora. Además, mostró cómo el precio en la consultoría se basa en el éxito que ella tiene en el mercado, por medio de las capacidades para la implementación de herramientas que puedan utilizar los consultores, con el fin de potencializar el servicio prestado. La marca se fundamenta en una relación de confianza con el cliente, de la que el consultor es su representación simbólica, de modo que la marca debe adaptarse a los cambios para mantenerse actualizada y firme en el mercado. La calidad de los consultores depende de la fuerte competencia que se encuentre en el mercado, pues, al sumergirse en el océano rojo, es decir, cuando se compite con dimensiones ya conocidas y establecidas, se pierden de vista la flexibilidad y el enfoque del servicio. Por lo tanto, se deben establecer estándares que permitan la prestación de servicios de calidad (ALM Intelligence, 2020).

Imagen 2. Tarifas en la industria de la consultoría



Fuente: Consultancy.org (s.f.a)

Las tarifas por consultor varían según el tipo de consultoría y se consideran una ventaja competitiva con gran fuerza, por lo que no existen datos precisos sobre las tarifas, puesto que las consultoras son reservadas con estos temas. De acuerdo con esto, las consultoras que mayor rango tienen en las tarifas por consultor son las enfocadas hacia la estrategia y la gestión, gracias a que tienen un mayor número de consultores, que se estima en alrededor de 288.000, con una tarifa aproximada de 400.000 dólares al año por consultor (Consultancy.org, s.f.a).

Por otro lado, las fusiones y las adquisiciones se han mantenido en los últimos años estables, si se considera que el grupo estratégico de las cuatro grandes realizan estas actividades de manera exhaustiva para mantenerse firmes e incursionar en nuevos mercados; de este grupo, la firma más representativa es Deloitte, que cerró

el mayor número de acuerdos en comparación con las demás consultorías en el periodo comprendido entre 2010 y 2014 (Consultancy.org, s.f.d).

Consultancy.org clasificó la industria de la consultoría en seis segmentos: estrategia, gestión, operaciones, recursos humanos, asesoramiento financiero y servicios tecnológicos (Consultancy.org, s.f.c). Además, explicó sobre los inicios de la industria de la consultoría, que se dio a finales del siglo XIX, pero tomó fuerza a partir de 1930 y en las siguientes décadas lo hizo de manera acelerada, debido al desarrollo de la época en cuanto a la administración científica, las operaciones y la teoría organizacional. Más tarde, la industria se internacionalizó, gracias a Estados Unidos, que fue pionero en esta labor y permitió la expansión al territorio europeo (Consultancy.org, s.f.c).

En la actualidad, la industria continúa en crecimiento constante y acelerado en el mundo en términos de tamaño, estatura y alcance internacional, por lo que se considera uno de los sectores más maduros en la industria de servicios profesionales, en la que se generan entre USD100 y USD300 mil millones de ingresos dependiendo del organismo que lo analice, porque varía de uno a otro. Estos servicios los prestan en un 15% empresas grandes y medianas y el resto las unipersonales, es decir, consultores independientes, si se tiene en cuenta que se han venido desarrollando, en las compañías más maduras, áreas de consultorías internas en procesos claves de las organizaciones (Consultancy.org, s.f.c).

El desarrollo de la industria de la consultoría está ligado con el económico, puesto que, cuando las empresas están en un buen momento, destinan presupuesto para los servicios de consultoría y, por el contrario, cuando no lo están, simplemente los recortan. Por eso, durante tres recesiones económicas que se han vivido en las últimas décadas, como la crisis de los años setenta, en el año 2002 y entre los años 2009 y 2011, hubo una contracción en la industria (Consultancy.org, s.f.c).

El segmento más grande en el mundo es el de consultoría de operaciones, que representa un 30% en comparación con los demás tipos de consultoría. Además, factores como la globalización, la consolidación, la evolución de las leyes y otras normas estatales, la eficiencia, la tecnología y la digitalización apalancan el desarrollo. El mercado de América del Norte es el más maduro en términos de consultoría, seguido de la región de EMEA (Europa, Oriente Medio y África). En las demás regiones en el mundo, que representan una economía emergente, aunque están por debajo de los países desarrollados, hay de igual manera tendencias de evolución importantes (Consultancy.org, s.f.c).

Cuando se hace referencia a la consultoría en gestión por procesos, los objetivos generales abordados en la literatura se enfocan a resolver interrogantes alrededor de la consultoría de gestión, relacionados con las funciones de los consultores en las empresas en las que prestan asesoría, el valor aportado y las metodologías empleadas para desempeñar su rol. Lo anterior se presenta en vista de que la industria es robusta y está compuesta tanto por grandes firmas como por otras más pequeñas y de consultores que prestan sus servicios de manera independiente (Van, 2020). Además, los objetivos generales también tienen el enfoque de crear una herramienta para el diagnóstico de las consultorías en los procesos de las pymes y en su diseño se estudiaron diversas herramientas existentes, de las que se obtuvieron los procesos los subprocesos que son de vital importancia para aumentar la competitividad de cada empresa de bienes y servicios (Pirolo y Zacarías, 2017), observar la factibilidad y la viabilidad para el montaje de una compañía de consultoría en sistemas de gestión, evaluación de proyectos y productividad empresarial para satisfacer las necesidades relacionadas con dichos servicios y administrar con eficiencia los recursos para ser más competitivos (Santos Martínez y Tarazona Bermúdez, 2008; Pérez González y Salazar Rincón, 2018), El análisis integra la determinación de la viabilidad a partir de los cuatro estudios básicos para generar un proyecto: de mercado, técnico, administrativo, legal y financiero (Pérez González y Salazar Rincón, 2018).

Existe una discusión que plantea si las universidades debieran o no ser parte de la prestación de los servicios de consultoría y el tipo de trabajos en los que debieran enfocarse en caso tal, lo que ha conducido a debates por parte de los consejos profesionales, las agencias de consultoría, los profesionales independientes, los profesores, los egresados y las universidades (Cadena, 2008).

La mayor parte de la literatura muestra cómo las metodologías seis sigma y seis sigma esbelta (LSS) son fundamentales para prestar los servicios de consultoría de operaciones. Los artículos de Alexander *et al.* (2019) y de Sony *et al.* (2020) se fundamentaron en indagar la LSS y su aplicación en las medianas y las pequeñas empresas. También hay investigaciones que apuntan a presentar lo potente que puede ser aplicar LSS en los servicios de educación superior y a partir de allí forjar un marco conceptual que puede ser aplicable a cualquier tipo de institución de educación superior (Sunder M. y Antony, 2018). Se discute también la importancia de la preparación y la identificación de barreras para la implementación de seis sigma esbelta (Sreedharan *et al.*, 2019) y la relevancia que tiene que las organizaciones con enfoque de tipo esbelto implementen seis sigma y, a su vez, las que tienen enfoque de seis sigma apliquen gestión ajustada (Arnheiter y Maleyeff, 2005).

Por otro lado, la metodología seis sigma se utiliza para mejorar los procesos en un entorno transaccional enfocado hacia la gestión de la información y la comunicación (Antony *et al.*, 2012). Se han desarrollado teorías conceptuales basadas en un modelo para la aplicación de seis sigma de manera exitosa por medio del centramiento en habilidades blandas (Witt y Baker, 2018) y la formación de ingenieros acerca de la aplicación del método Taguchi para resolver problemas en las organizaciones con el fin de mejorar el rendimiento y la productividad de los procesos, además de la reducción de los costos de producción, los reprocesos y los

desperdicios, lo que en última instancia repercute en la mejora continua de la calidad en productos y procesos (Antony, 2001).

Las principales conclusiones que se resaltan en la literatura orientada hacia la consultoría en gestión por procesos se basan en la concesión de la competencia como un comportamiento abierto a cualquier tipo de participantes, ya sea universidades con equipos de trabajo idóneo para afrontar los proyectos (Cadena, 2008), si se supone de manera clara que hay profesionales que trabajan de manera independiente para prestar servicios de consultoría y que se presenta disminución del precio por el aumento de la oferta (Santos Martínez y Tarazona Bermúdez, 2008), de tal modo que se tenga respeto hacia la competencia. Las metodologías que emplean las consultorías de gestión se basan en conceptos académicos, que les proporcionan las capacidades para identificar y solucionar problemas, si se entiende que las empresas contratan el asesoramiento de la consultoría para obtener en forma externa y objetiva las mejores prácticas para implementar en la industria (Van, 2020). Es importante evaluar el entorno de la empresa que se está interviniendo para que las líneas de acción que se tomen sean las ajustadas frente a las necesidades del cliente (Ribeiro Soriano, 2001). Por último, se resalta que el corazón de una compañía resulta ser el área de operaciones; por lo tanto, los servicios de consultoría en los que se requiere mayor demanda por parte de las pymes serían los dedicados a ella (Pérez González y Salazar Rincón, 2018).

En relación con la metodología seis sigma esbelta los hallazgos encontrados se fundamentan en el desarrollo de herramientas particulares para implementar LSS en las pymes y entender los problemas frecuentes que padece dicho tipo de empresas con el fin de buscar un segmento de mercado importante por explotar en términos de competencia y de aportar al mismo tiempo al desarrollo económico del país en el que se encuentre (Alexander *et al.*, 2019) . La implementación de seis sigma esbelta no solo mejora la calidad de los servicios, sino que permite estructurar estrategias de gestión que ayuden a la excelencia en la calidad según las soluciones

en términos de consultoría que requiera el cliente, porque la implementación va de la mano del liderazgo y del apoyo de la alta gerencia. Además, posibilita ejercer un monitoreo constante con respecto al desempeño que tengan las iniciativas de LSS en términos financieros, operativos, sociales y ecológicos (Sunder y Antony, 2018; Sony *et al.*, 2020).

Por otro lado, es crucial que se establezca planes para la formación, educación y sistemas de incentivos que apoye la implementación de la metodología en los procesos (Arnheiter y Maleyeff, 2005). Los métodos estadísticos permiten mejorar el rendimiento y reducir la variabilidad en los productos y los procesos (Antony, 2001), pero resultan ser complejos y llenos de incertidumbre, por lo que se crean modelos basados en seis sigma esbelta con el fin de hacerlos menos complejo y de eliminar la incertidumbre, a la vez que se mejoran la calidad y la operación de los procesos (Sreedharan *et al.*, 2019).

Según Antony *et al.* (2012), seis sigma ayudó a su estudio de caso para facilitar la identificación de la causa raíz de los problemas y también para utilizar herramientas como lluvia de ideas, análisis de Pareto y diagramas de causa y efecto para encontrar soluciones óptimas. Del mismo modo, Witt y Baker (2018), consideraron que los proyectos de seis sigma se desarrollan cuando se necesita analizar gran capacidad de datos. Por ende, se requiere un líder con capacidad para apalancar y generar prioridades en el equipo de trabajo con la mira de buscar los procesos críticos y las soluciones óptimas (Arnheiter y Maleyeff, 2005).

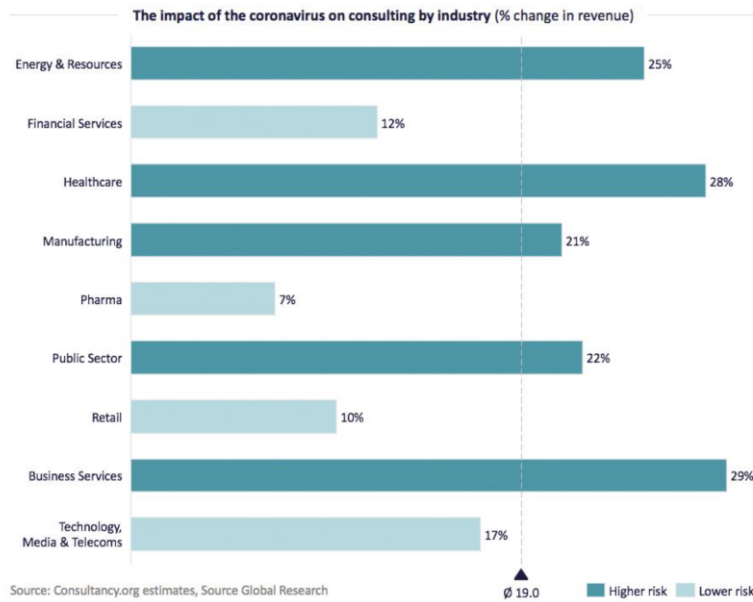
En cuanto a la literatura relacionada con el Covid-19, el propósito general fue dar a conocer el impacto que ha tenido a pandemia alrededor del mundo en la industria de la consultoría en términos económicos, sociales, organizacionales y de salud.

Los hallazgos más relevantes se encaminaron a mostrar las pérdidas en cada una de las economías del mundo. Según Consultancy.org, con base en los análisis

realizados por Source Global Research (Consultancy.org, 2020a), el sector de la consultoría en América Latina engloba el 4% en el planeta y Brasil fue el pionero en esta labor y representa la caída menos significativa en comparación con el resto del mundo, por lo que, a pesar de las pérdidas causadas, sigue siendo una caída marginal de aproximadamente USD mil millones. Por otro lado, Norte América pierde 15% de sus ingresos, Europa 28% y Asia, África y Oceanía se mueven entre el 18% y el 14% de pérdidas, en su orden.

“En el mundo, se espera que el sector de la consultoría reciba un golpe de USD30 mil millones en el transcurso del 2020, que equivale a alrededor de un 20%” (Consultancy.org, 2020a). La mayoría de las pérdidas antes mencionadas se dieron por la finalización y el cierre de proyectos debido a que las empresas recortan su presupuesto de consultoría externas a causa de la suspensión o la reducción de sus operaciones. La industria no ha reaccionado de manera efectiva ante los cambios que la pandemia ha incorporado en la nueva realidad mundial, con el fin de mitigar el impacto económico que ello ha causado para los ingresos del sector. Se debe aclarar que estos impactos varían de acuerdo con el sector y la región de ubicación, además de los tipos de industria y de consultoría (Consultancy.org, 2020a), como se muestra en la imagen 3

Imagen 3. Impacto del coronavirus en la consultoría por industrias



Fuente: Consultancy.org, 2020a

A pesar de las incidencias en los diversos sectores económicos, se puede rescatar el sector empresarial que pertenece a la industria tecnológica, puesto que sus proyectos están encaminados al cambio actual que se está viviendo por la industria 4.0. Por lo tanto, resultan indispensables por ser una de las salidas más prometedoras a la recesión económica (Consultancy.org, 2020a).

En la mencionada fuente se concluyó que

es probable que los servicios de asesoría que requieren presencia en el sitio de un cliente sufran, mientras que aquellos que se pueden manejar de forma remota serán relativamente más seguros. En general, es probable que las empresas con una escala, unos recursos y un valor de marca significativos salgan adelante en este momento, mientras que las más pequeñas pueden encontrarlo más desafiante (Consultancy.org, 2020a).

Los clientes de las firmas consultoras posiblemente contratarán compañías importantes dedicadas a optimizar sus presupuestos, crear mejores propuestas de valor y evaluar sus fuentes de ingreso, de modo que la marca es un gran valor para las empresas de consultoría, pues los clientes invertirán sus recursos en firmas importantes y de gran experiencia. Las consultoras ayudarán a las organizaciones a restablecer su economía y a seguir adelante durante y después de la recesión (Doran, 2020).

En términos sociales, en el transcurso de la pandemia se ha encontrado que las mujeres en general han sido las más afectadas en el ámbito laboral, lo que incrementa la brecha de la desigualdad de género en el sentido económico. Lo anterior se da porque las empresas están despidiendo en mayor proporción a las mujeres que a los hombres, lo que ha generado frustración en ellas, hasta el punto de reducir sus expectativas del nivel de formación profesional (McKinsey, 2020).

Según McKinsey (2020), la pandemia podría dejar a dos millones de mujeres sin empleo, lo que invita a pensar en un retroceso en cuanto a lo que hasta hoy se había logrado en temas de igualdad de género.

Para Seseña (2020), es claro que las organizaciones deben concentrarse en definir estrategias que busquen ir adaptándose a la nueva normalidad que se está viviendo, al tener en cuenta que existen unos retos claves que hay que enfrentar para convertirlos en oportunidades que busquen la mejora de la posición competitiva frente al mercado y les brinden fortalezas a las organizaciones. Estos retos deben tener incorporadas las capacidades tecnológicas que permitan operar de manera más eficiente, segura, ágil e ir afrontándolos en el corto plazo, debido al carácter dinámico de la pandemia. En esencia, se engloban en cinco aspectos:

- Finanzas (ahorro de costos).

- Cadena de suministro (recuperación y resiliencia).
- Trabajadores (seguridad en el trabajo).
- Clientes (cambios en la demanda).
- Tecnología (trabajo remoto).

Estos retos deben ser tenidos en cuenta por las firmas consultoras desde el punto de vista de la redefinición de sus estrategias para obtener ventajas competitivas en el mercado y ofrecer con mejor desempeño sus servicios. También, desde la perspectiva de sus clientes, las compañías en mención deben detectar las nuevas necesidades que les están surgiendo a raíz de la pandemia, lo que implica la adecuación del portafolio de servicios (Seseña, 2020).

En conclusión, las organizaciones han logrado llevar a cabo una transición exitosa hacia la tecnología remota y acelerar la adopción de la tecnología digital. Sin embargo, esto genera un cambio abrupto en la cultura organizacional y la necesidad de capacitar al personal en competencias y habilidades acordes con la nueva era del conocimiento digital, que apoyen la potencialización y la resiliencia de las organizaciones (Staples, 2020).

Con respecto a los tipos de estudio de diseño, se encontró que muchas de las investigaciones relacionadas con las dimensiones competitivas en la consultoría de gestión se basaron en métodos cualitativos y cuantitativos (Phetthany, 2009), enfocado hacia un tipo de estudio experimental (Wang *et al.*, 2005), descriptivo (Navarro, 2010) y exploratorio (Bustamante Vélez y Valencia de los Ríos, 2009). Cuando se habla de la consultoría en gestión por procesos, los artículos se fundamentaron en métodos de revisión sistemática de la literatura que abarcaron tres etapas; planificación, realización y presentación de informes (Alexander *et al.*,

2019; Witt y Baker, 2018). Además, en estudios cualitativos (Sony *et al.*, 2020), enfocados en investigaciones descriptivas (Santos Martínez y Tarazona Bermúdez, 2008) y exploratorias (Pérez González y Salazar Rincón, 2018).

Las tendencias en los abordajes de los sujetos se presentaron de manera representativa sobre las empresas de consultoría más destacadas del sector geográfico en el que se efectuó el estudio (Phetthany, 2009; Navarro, 2010); además, en empresas que hubiesen requerido algún tipo de servicio de consultoría de gestión (Park *et al.*, 2005; Wang *et al.*, 2005; Sigler, 2017; Bustamante Vélez y Valencia de los Ríos, 2009). Por otro lado, Collins (2014) abordó su investigación al tomar como sujeto la asociación de consultoría de gestión para evaluar de manera crítica las mejores prácticas de consultoría según la MCA. Los sujetos de mayor importancia en los artículos relacionados con la consultoría en gestión por procesos fueron: los gerentes que trabajan en empresas que han implementado seis sigma esbelta por mucho tiempo o que recibían servicios de consultorías (Sony *et al.*, 2020; Ribeiro Soriano, 2001), pymes pertenecientes a diferentes sectores o actividades económicas (Pirolo y Zacarías, 2017; Santos Martínez y Tarazona Bermúdez, 2008; Sreedharan V. *et al.*, 2019), empresas locales que permiten ejemplificar su aplicabilidad, su uso y sus resultados (Pirolo y Zacarías, 2017). Además, se destacó el uso de sujetos relacionados con universidades de reconocido prestigio en el mundo, como son el MIT, Stanford University y el sistema de universidades de Texas en los Estados Unidos, el Instituto Tecnológico de Monterrey y la Universidad de Campinas en Latinoamérica, fuera de la Universidad Nacional de Colombia, la Universidad Pontificia Javeriana y la Universidad de los Andes en el país (Cadena, 2008).

Los principales instrumentos utilizados fueron los cuestionarios (Pirolo y Zacarías, 2017; Santos Martínez y Tarazona Bermúdez, 2008; Ribeiro Soriano, 2001; Pérez González y Salazar Rincón, 2018; Bustamante Vélez y Valencia de los Ríos, 2009; Sigler, 2017; Phetthany, 2009; Wang *et al.*, 2005; Park *et al.*, 2005.), las entrevistas

(Sony *et al.*, 2020), las preguntas problematizadoras (Cadena, 2008) y el análisis de literatura disponible con experiencia profesional de los autores (Arnheiter y Maleyeff, 2005) y documentales (Collins, 2014).

4. Marco de referencia conceptual

A continuación se desarrolla un conjunto de referencias conceptuales respecto al análisis del impacto que ha tenido el Covid 19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos enfocado hacia conceptos, técnicas, herramientas y metodologías que permiten comprender su funcionamiento y brindar una manera de proceder frente a la intervención en organizaciones. Los conceptos por considerar son: procesos, gestión por procesos, consultoría en gestión por procesos, Covid 19, necesidad del cliente y dimensiones competitivas.

4. 1 Gestión por procesos: definición y generalidades

La noción de procesos ha tenido a lo largo de los años diferentes caminos y significados dependiendo del enfoque y del pensamiento de los autores que lo tratan. En 1997, Roure Moriño y Rodríguez Badal hablaron sobre la definición de procesos como un conjunto de acciones o actividades interrelacionadas, al igual que la ISO TC 176 en 2001 y la ISO 8402 y la ISO 9004-1 en 1994; para muchos de los autores, los procesos deben ser una transformación que agrega valor y que contempla recursos, elementos, variables, entradas y salidas (López Carrizosa, 2008). Sin embargo, la posición que se tomó respecto a la definición se encaminó hacia lo mencionado por la ISO 19011 (ISO, s.f.), en la que se relacionaron los procesos con la definición en versiones anteriores de la ISO acerca de la relación o la interacción que hay entre las actividades, además de utilizar unas entradas para buscar un resultado o una salida esperada. Dicha norma hizo énfasis en sus notas sobre cómo los procesos agregan valor según unas condiciones y cómo las salidas de un proceso pueden llegar a ser las entradas de otros.

Con respecto a la gestión por procesos los autores lo relacionaron con el mejoramiento de procesos, que definieron, según lo expresado por James Harrington en 1993, como

metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Esta metodología ataca el corazón del problema de los empleados al centrarse en eliminar desperdicios y la burocracia (López Carrizosa, 2008, p. 29).

Por otro lado, puede verse como un enfoque de procesos, centrado en identificarlos y rediseñarlos con el fin de alinearlos con las estrategias organizaciones de las empresas (López Carrizosa, 2008).

Metodologías de gestión por procesos

“Manufactura esbelta es una forma de mejora continua basada en equipos que se enfoca en identificar y eliminar el desperdicio” (Myerson, 2012, p. 2). Los residuos, son una actividad sin valor añadido desde el punto de vista del cliente (Myerson, 2012). Los resultados se deben obtener con los recursos existentes o con menos que ellos.

Los ocho tipos de desperdicios están enfocados hacia:

- Transporte: alude al desplazamiento de mercancía, herramientas, personas e información al tener cuenta que lo ideal es que el material se desplace solo a la entrada y a la salida correspondientes.
- Movimiento: “Cualquier movimiento que no agregue valor al producto o servicio es un desperdicio” (Myerson, 2012, p. 22). Por lo tanto, se parte de la idea

de que en el puesto de trabajo se tenga la mayor cantidad de insumos posibles para realizar la labor.

- Sobreproducción: implica producir bienes y servicios sin necesidad, lo que genera el aumento en otros desperdicios, así como en el costo del inventario.
- Reprocesos: es el tiempo adicional a la operación que no agrega valor, dedicado al procesamiento de los materiales o la información.
- Esperas: tiempo asociado con las demoras de los materiales y las herramientas que sean de vital importancia para continuar el proceso.
- Defectos: este desperdicio se enfoca hacia el ajuste de los productos o los servicios que no cumplen las especificaciones de cliente, lo que conduce a nuevas inspecciones y a reprocesamiento.
- Inventario: es el más visible y tiene asociado un costo de mantenimiento, que es el más representativo en el costo total.
- Personal subutilizado: desperdicio de la creatividad y la participación de los empleados en la cultura Lean (Myerson, 2012).

La metodología seis sigma constituye la priorización de proyectos centrados en el cliente y la mejora empresarial (Antony *et al.*, 2017) y sus términos y sus herramientas se enfocan hacia los resultados financieros de la organización que, a su vez están, conectados con los objetivos estratégicos de la alta gerencia (George, 2002). Se basa en identificar los defectos y los errores y en reducir la variación en los procesos (Antony *et al.*, 2017). “El énfasis de la metodología es el enfoque DMAIC para la resolución de problemas: definir, medir, analizar, mejorar y controlar” (Teamvskills, 2018)

Es importante que los equipos que desarrollen seis sigma logren potencializar los proyectos de manera efectiva con habilidades de liderazgo y un diseño de equipo adecuado (George, 2002).

Por otro lado, “la metodología seis sigma esbelta se enfoca en maximizar el valor para los accionistas, al lograr la tasa más rápida de mejora en la satisfacción del cliente, el costo, la calidad, la velocidad del proceso y el capital invertido” (George, 2002, p. IV).

La fusión de seis sigma esbelta y seis sigma es necesaria porque:

“Lean no puede llevar un proceso bajo control estadístico.

Seis sigma por sí solo no puede mejorar en forma drástica la velocidad del proceso o reducir el capital invertido” (George, 2002, p. V).

Por otro lado, Antony *et al.* (2017) expusieron cómo diferentes autores definieron seis sigma esbelta como una estrategia de negocio que ayuda a aumentar el rendimiento en los procesos y la satisfacción del cliente. Tiene el objetivo de mejorar la capacidad de la organización y maximizar el valor agregado y la calidad.

El principio fundamental de la metodología es: “las actividades que causan problemas críticos para la calidad del cliente y crean los retrasos más prolongados en cualquier proceso ofrecen la mayor oportunidad de mejora en costo, calidad, capital y tiempo de entrega” (George, 2002, p. 2).

Línea de tiempo de la gestión por procesos

A continuación se describe la evolución que ha tenido la gestión por procesos desde los años cincuenta hasta el presente y el futuro próximo.

Año 1950: se ideó el concepto de TQM (*total quality management*), que está asociado con la gestión de la calidad total y surgió en Japón, pero solamente vino a consolidarse en la década de 1980. Este concepto hace alusión a un conjunto integrado de prácticas y herramientas para la gestión que están encaminadas a satisfacer o a superar las necesidades de los clientes y en las que se involucra a todos los empleados en el proceso de mejora continua por medio de la medición y el control de sus procesos (Teamvskills, 2018).

1950 a 1960: hubo unos primeros desarrollos del sistema de producción Toyota en Japón, que fue el precursor de la fabricación ajustada.

Año 1987: se publicó la primera edición de un estándar relacionado con calidad, correspondiente a la serie de normas ISO 9000 (Escuela Europea de Excelencia, 2019), que contribuyen a que las organizaciones produzcan bienes y servicios de alta calidad. Esta norma es certificable y las empresas que tengan este sello deben garantizar los estándares de calidad allí definidos, como parte de las transacciones que realice, tanto locales como internacionales (Teamvskills, 2018).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de dichas iniciativas para mejorar la calidad de las compañías, no había en la época un interés real por asumir estos enfoques, lo que generó que surgiera el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige en el año 1987, que buscó incentivar a las empresas para que adoptaran las mencionadas buenas prácticas de mejoramiento de calidad (Schroeder, 2019). Es un premio que se entrega con periodicidad anual a empresas que aplican lo referente a innovación, excelencia y desempeño de carácter mundial, al tener en cuenta que las firmas se basaban en los criterios que eran publicados por el National Institute of Standards and Technology (NIST) (Teamvskills, 2018).

Finales de los años 1980 y principios de los años 1990: en esta época hubo un mayor despliegue en la mejora de la calidad con iniciativas como las siguientes:

- *Benchmarking*: es una estrategia que consiste en adoptar las mejores prácticas de los líderes en la industria y que se pueden aplicar a la propia (Teamvskills, 2018).
- Reingeniería: Michael Hammer y James Champy utilizaron la reingeniería con el fin de rediseñar y de repensar de manera radical los procesos para lograr una mejora drástica (Dumas *et al.*, 2008).
- Cuadro de mando integral: este método fue popularizado por Robert S. Kaplan y David P. Norton y consiste en alinear cada una de las actividades de las empresas con los objetivos estratégicos, con lo que se mejora la comunicación (Teamvskills, 2018).
- Seis sigma: Bill Smith y Mike Harny buscaron una metodología de mejora en Motorola llamada seis sigma , que generó una hoja de ruta llamada MAIC (Antony *et al.*, 2017).
- Manufactura esbelta: en sus inicios se bautizó como sistema de producción Toyota, pero en esta época cambió su nombre por el citado. La metodología está enfocada hacia la reducción del desperdicio, los costos y los tiempos de ciclo, además de la mejora en el flujo de los procesos (Teamvskills, 2018).

Finales de 1990: se desplomó el pensamiento BPR (reingeniería) y se estableció la base para la metodología BPM, orientada hacia el proceso con naturaleza tecnológica, y surgieron los sistemas de tecnología de la información como ERP, WFMS y BPMS (Dumas *et al.*, 2008).

Año 1995: la empresa General Electric agregó un paso a la hoja de ruta de seis sigma, llamado “definir”, con lo que se creó el ciclo DMAIC, y la compañía amplió la metodología seis sigma a las finanzas, la medicina y las ventas (Antony *et al.*, 2017).

Años 2000: se introdujo la expresión seis sigma esbelta en la literatura y otras empresas acogieron la metodología, con lo que lograron grandes beneficios; dichas empresas fueron: 3M, Ford y American Express (Antony *et al.*, 2017).

Año 2003: se empezó a enseñar seis sigma esbelta (Antony *et al.*, 2017).

Futuro de seis sigma esbelta

Varios autores coincidieron en que después de seis sigma no vendrían nuevas metodologías, sino que se incorporarías desarrollos tecnológicos en ellas, por medio del empleo de las herramientas teóricas procedentes de la gestión de calidad en que se basa seis sigma. La evolución de seis sigma esbelta y de seis sigma se ha basado, en lo fundamental, en que su aplicabilidad ha trascendido del sector productivo al de servicios (Schindewolf, 2016).

Según el Lean Enterprise Institute (2015),

A medida que el pensamiento Lean continúa extendiéndose a todos los países del mundo, los líderes también están adaptando las herramientas y los principios, más allá de la fabricación, a la logística y a la distribución, a los servicios, al comercio minorista, a la atención médica, a la construcción, al mantenimiento e, incluso, al gobierno. De hecho, la conciencia y los métodos Lean apenas están comenzando a echar raíces entre los altos directivos y los líderes de todos los sectores en la actualidad (Lean Enterprise Institute, 2015).

Se necesita mayor pensamiento estratégico, enfoque de mejoras mediante la utilización de macrodatos para resolver problemas e identificación de problemas con datos y estadísticas, con el fin de afrontar la variación del error humano (Antony *et*

al., 2017). Además, se está incorporando la transformación digital, en la que se reúnen tecnologías 3.0 y 4.0, como BPA, BPMS, RPA, inteligencia artificial y cadenas de bloques, que engloban el denominado “Taylorismo digital” (Velásquez, 2019).

4. 2 Consultoría en gestión por procesos: definición y generalidades

Los avances que se han tenido en el mundo hasta ahora en cuanto a la tecnología, la ciencia, el entorno, las economías, los gobiernos, la competencia y los demás factores, en unos niveles acelerados y abrumadores, ha obligado a las empresas a acudir a servicios de consultorías para que los apoyen y orienten en el asesoramiento para la resolución de problemas de diversa índole. En ese orden de ideas, la consultoría se considera, según la firma consultora PwC, como

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 (PwC Interaméricas, 2015).

Según Rincón Bermúdez (2000, p. 72), “la consultoría consiste entonces en una relación de ayuda entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad (cliente) y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograr el cambio deseado (consultor)”.

Por otro lado, otra definición de la consultoría se refiere, según W. J. Fischer, a “una intervención planificada en una empresa cuyo objetivo es identificar problemas existentes e introducir las formas más adecuadas de resolverlos” (Kubr, 1994, citado en Ribeiro Soriano, 2001, p. 40).

Además, la consultoría

es un proceso de asesoría que consiste en la aplicación de una serie de técnicas y metodologías tendientes a diagnosticar la problemática organizacional con la finalidad de diseñar e implementar propuestas de mejora para incrementar la calidad, la productividad y la competitividad (Paredes, 2015 citado en Sigler, 2017).

Si se examinan las definiciones planteadas, todas concuerdan, en términos generales, en que la consultoría se basa en la necesidad que tienen las empresas de cualquier tipo de industria de resolver una problemática de cualquier naturaleza que las aflige para entrar a recibir asesoría especializada que le brinde el consultor con base en sus conocimientos, sus experiencias, sus habilidades, sus capacidades y sus metodologías para ayudarlas y acompañarlas en la resolución de dichas dificultades.

Características de la consultoría

La consultoría presenta varios rasgos básicos que la definen y son los siguientes:

- Está compuesta por profesionales de alta calificación y experticia, con capacidad de trabajo en equipo, puesto que es habitual para ellos trabajar de manera exhaustiva con consultores y otros profesionales.
- Disponen de las herramientas, la metodología y los materiales requeridos para desempeñar su rol.
- Capacidad de acoplar la manera en que se ven los problemas de los clientes, desde la perspectiva de un hombre de negocios, con los materiales y los recursos humanos requeridos.
- Flexibilidad para digerir cambios frente a la planificación de proyectos y con capacidad para el cubrimiento de retrasos en pagos que se presenten, soportados en suficientes activos.

- Son independientes, con disposición de servicio al cliente y elevada confidencialidad.
- Cuentan con un nivel superior de inteligencia al promedio de personas, con capacidades de aprender, observar, razonar, sintetizar e imaginar de manera ágil.
- Tienen capacidades de comunicación, de incidencia y de motivación hacia los demás, con buenas relaciones con las personas, lo que les permite trabajar de manera armónica.
- Se autocontrolan y cuentan con energía personal e iniciativa propia para proceder ante una situación, además de la ética y la integridad que los caracterizan.

Al tener en cuenta la tensión a la que se exponen por su labor, están preparados física y mentalmente para ello (Ribeiro Soriano, 2001).

Modelos de consultoría

Las consultorías se pueden englobar en tres grandes modelos de operación, que abarcan la diversidad de consultorías que existen alrededor de las especialidades que componen el mundo del conocimiento, y se describen a continuación:

Modelo de compra de información o de experiencia. En este grupo se encuentran las consultorías a las que acude un cliente cuando ya tiene identificado su problema, tiene conocimiento del tipo de ayuda al que debe acudir y sabe en concreto con quién puede contar para hacerlo. Aquí se incluye la contratación de un abogado para hacerle una consulta legal específica, un arquitecto para el diseño de una edificación y la contadora para los informes financieros, entre otras posibilidades. Además, el cliente no se implica en la solución: simplemente le expone el problema, espera la solución y negocia el costo (Rincón Bermúdez, 2000).

Modelo médico-paciente. Para este caso, el cliente identifica la existencia de un problema a través de los síntomas y acude a un consultor para que lo ayude a resolverlo, para lo que le hace un diagnóstico para identificar el estado actual y, de acuerdo con ello, brinda unas recomendaciones basados en su experiencia y su conocimiento, porque en última instancia el consultor escoge la solución que considere más pertinente según su criterio, lo que vuelve dependiente al cliente frente a la decisión que el consultor tome con respecto a la prescripción y que al final paga por ello (Rincón Bermúdez, 2000).

Modelo de consultoría de procesos. En este tipo de consultorías es de vital importancia que el cliente participe en todo el proceso de diagnóstico como tal, puesto que es indispensable que asimile la forma de identificar las posibles fallas. Además, debe participar de manera activa en encontrar la solución más apropiada y pertinente frente a las condiciones de su empresa, debido a que solo el cliente conoce en realidad cuáles alternativas pueden ser viables y cuáles en definitiva no lo son para solucionar la dificultad (Rincón Bermúdez, 2000).

Otro aspecto fundamental es la capacidad del consultor para entablar relaciones humanas con los clientes, con el fin de generar y sostener nexos duraderos y de soporte constante, por lo que es relevante la manera como el consultor estructura este tipo de relaciones desde el inicio. Además, se debe tener en cuenta que aquí se hacen una intervención y un diagnóstico, del que debe estar pendiente todo el tiempo, a pesar de que es un problema del cliente y él debe aprender del proceso (Rincón Bermúdez, 2000).

Sin embargo, según Bustamante Vélez y Valencia de los Ríos (2009), otra clasificación que se le puede dar a la consultoría está enfocada a partir de su razón de ser como tal, como sería la consultoría en ingeniería, que es de las que tienen un mayor nivel de desarrollo, en especial en áreas de construcción e informática;

también están las consultorías contables, jurídicas y legales, que son las más tradicionales, y hay una vasta experiencia en el sector público. Por último, se cuenta con un tercer conjunto, que son las consultorías relacionadas con la gestión empresarial (Bustamante Vélez y Valencia de los Ríos, 2009).

En general, como se ha observado, es evidente que las consultorías cuentan con una amplia variedad de especialidades que se integran en unos cuantos grupos, que pueden ofrecer servicios desde la perspectiva de diferentes constituciones:

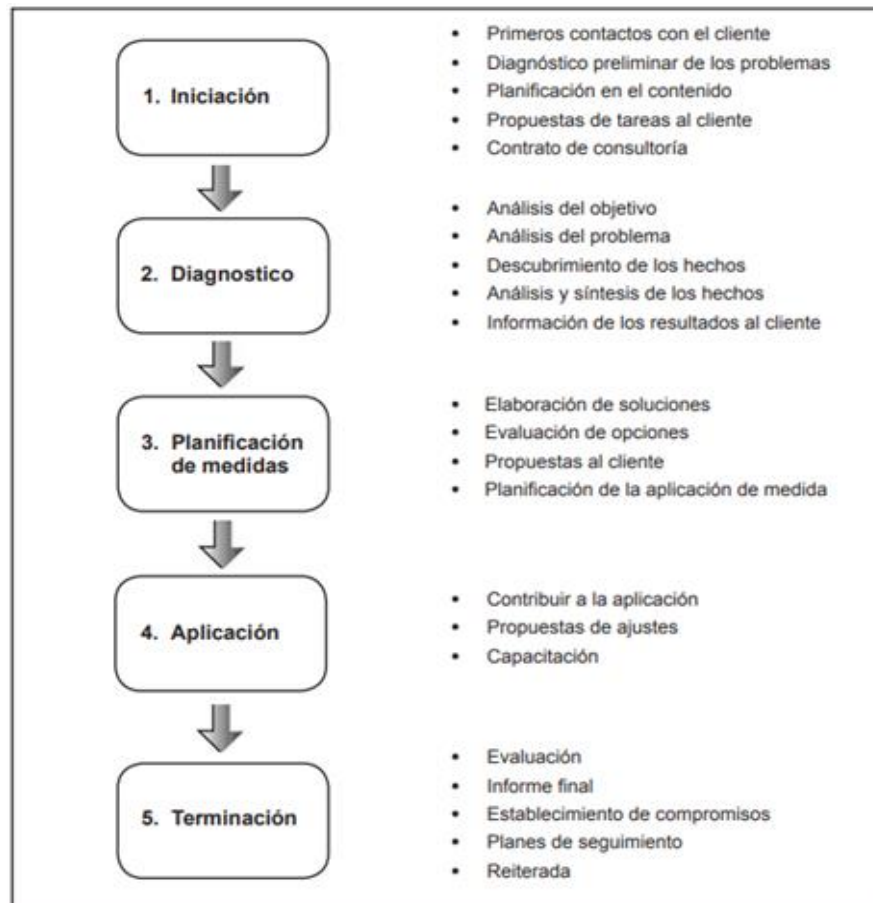
- “Grandes oficinas de consultoría multinacionales y globales.
- Despachos y firmas de auditoría.
- Organizaciones de servicios técnicos especializados.
- Oficinas de consultoría pequeñas y medianas.
- Divisiones de consultoría en instituciones de formación empresarial.
- Consultores independientes.
- Instituciones de educación superior” (Sigler, 2017, p. 21).

Fases de la consultoría

Según Kubr (1997), citado en Morales Franco *et al.* (2015), hay cinco fases de la consultoría, que le ayudan al consultor a realizar un diagnóstico y a utilizar herramientas técnicas para la solución de problemas con un enfoque universal, según los requerimientos y los objetivos estratégicos de la organización. En un primer momento, se habla de la iniciación, en la que se hace un diagnóstico

preliminar de los procesos y se suscribe el contrato legal de servicio, según las especificaciones y los momentos encontrados. El siguiente es el diagnóstico, en la que se analizan en profundidad el objetivo, los problemas y los procesos y se indaga en forma adecuada acerca de las necesidades de los clientes internos y externos. La planificación de medidas es el paso siguiente, en él se lleva a cabo todo un proceso de elaboración, evaluación y planificación de soluciones que ayuda a atacar en realidad el problema raíz encontrado. Por otro lado, está la aplicación, en la que se ofrecen las capacitaciones a todas las partes interesadas y se monitorean y se mejoran las propuestas evaluadas. Por último, está la terminación, en la que se elabora un informe final de los hallazgos y las mejoras realizadas, por medio del establecimiento de un plan de evaluación y control y la fijación de compromisos específicos para cumplir los objetivos.

Imagen 4. Procedimiento de las consultorías



Fuente: Kubr (1997), citado en Morales Franco *et al.* (2015, p. 47)

Modelo de negocio de consultoría

Osterwalder y Pigneur (2010) expusieron una situación hacia la búsqueda de nuevos modelos de negocio de la consultoría empresarial, puesto que su modelo actual y el que se ha manejado de manera tradicional por muchos años en este sector se está quedando obsoleto frente a las exigencias de su mercado y los mitos que han surgido alrededor de dicho modelo, para lo que incluyeron, como ejemplo real, las consideraciones emitidas por John Sutherland, fundador y director ejecutivo de una prestigiosa consultoría internacional, que abarcaron temas relacionados con la estrategia y la organización y planteó la preocupación que sentía por

la mala reputación que tiene la profesión en el mercado, así como el hecho de que cada vez sean más los clientes que consideran que el modelo de facturación por hora y proyecto está obsoleto. La reputación de su empresa sigue siendo buena, pero ha escuchado comentarios de varios clientes que dicen que los consultores cobran demasiado, ofrecen una calidad deficiente y se comprometen poco con los proyectos de los clientes (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 169).

Por lo anterior, surgió el interés del señor Sutherland por transformar el enfoque de su empresa y agregó que “quiere que la facturación por hora y proyecto pase a formar parte del pasado” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 169). Por lo tanto, queda claro que el modelo de negocio de consultoría debe buscar reinventarse y más ahora, por el giro radical que posiblemente está teniendo el mercado a raíz de la contingencia del Covid 19, que está generando cambios sustanciales en la dinámica del mercado, con lo que han variado sus maneras pensar, de relacionarse y de interactuar con el entorno. Para este sector, Osterwalder y Pigneur (2010, p. 169) propusieron lo siguiente:

“Esquematizar las cuestiones importantes:

- Piensa en un típico cliente de consultoría de estrategia.
- Elige un segmento de mercado y un sector.
- Describe cinco de las cuestiones más importantes relacionadas con la consultoría de estrategia.

Genera posibilidades:

- Vuelve a estudiar las cinco cuestiones que has seleccionado.
- Genera tantas ideas como puedas sobre el modelo de negocio de consultoría.
- Selecciona las cinco ideas que consideres mejores (no necesariamente las más realistas).

Crea un prototipo del modelo de negocio:

- Selecciona las tres ideas más diferentes de las cinco que elegiste en el paso anterior.
- Desarrolla tres prototipos conceptuales de modelo de negocio. Para ello, esboza los elementos de cada idea en un lienzo de modelo de negocio diferente.
- Anota los pros y los contras de cada prototipo”.

4. 3 Estrategia del océano azul

Una de las herramientas para analizar las dimensiones competitivas en la industria de la consultoría en gestión por procesos son los conceptos que definen que el universo competitivo está compuesto por dos océanos, el rojo y azul, según lo planteado por Kim y Mauborgne (2005a); el primero hace referencia a los mercados que se encuentran hoy en día en funcionamiento, con productos y servicios que están entre los límites definidos por cada mercado y que implican que la industria se mueva y compita según esas reglas, con el fin de acaparar la mayor demanda posible para la mejora de la rentabilidad y el crecimiento propio.

Es importante entender que esta competencia continua entre mercados genera que los productos de diferentes compañías sean cada vez más similares y permitan que el cliente decida sobre todo por precio y no por marca, con lo que es indudable que se pierde la diferenciación. Un ejemplo claro dado por los autores es que los clientes no son fieles a una marca de crema dental en especial, puesto que en el mercado pueden encontrar el mismo producto con las iguales características de calidad o similares y a precios más económicos (Kim y Mauborgne, 2005a).

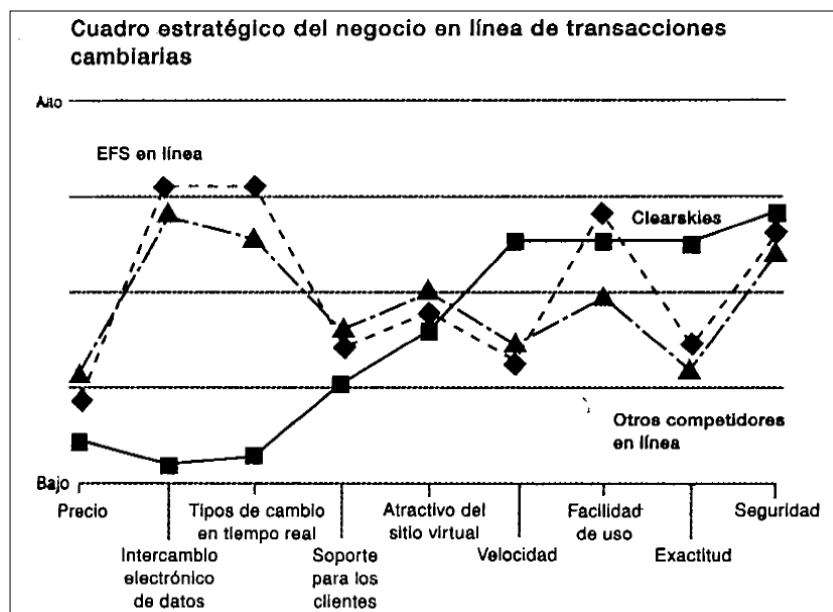
El segundo, que corresponde al océano azul, habla sobre los mercados que todavía no se han explorado y permiten la iniciación de nuevas oportunidades para el crecimiento de la industria, de modo que se escape o se salga de los límites estructurados en el universo competitivo antes mencionado por el océano rojo. En este océano no hay restricciones ni reglas estipuladas puesto que es un mercado nuevo y sin aventurar. Los océanos azules rompen los paradigmas de la competencia y la estructura inversamente proporcional entre el valor y el costo. Además, generan un enfoque en las compañías hacia la diferenciación y el bajo costo (Kim y Mauborgne, 2005a).

Para acceder a los océanos azules es necesaria la innovación o la diferenciación de su producto o servicio, pues cuanto mayor sea la diferenciación, habrá menos competencia (Burke *et al.*, 2009).

Cuando el número de empresas está por debajo de los niveles sostenibles, hay espacio para que nuevas empresas entren y ganen una participación en la industria. Por otro lado, cuando el número de empresas es relativamente alto, algunos empresarios, tarde o temprano, tendrán que abandonar el mercado (Burke *et al.*, 2009, p. 8).

Para formular y crear una estrategia del océano azul se deben responder las preguntas: ¿cómo salir del océano rojo, de competencia sangrienta, para lograr que la competencia pierda su importancia? y ¿cómo abrir y capturar un océano azul de espacio sin competencia en el mercado? Por medio de una herramienta de diagnóstico y diagrama llamada *canvas* estratégico se permite conocer la actualidad de las competencias, con variables visibles sobre los productos y los servicios que percibe de manera permanente la industria. Por otro lado, la curva de valor es la representación gráfica del *canvas* estratégico, que posibilita conocer los niveles y las variables que mueven la competencia de forma ágil y que es de fácil interpretación (Kim y Mauborgne, 2005a).

Imagen 5. Cuadro estratégico del negocio en línea de transacciones cambiarias



Fuente: Kim y Mauborgne (2005, p. 122)

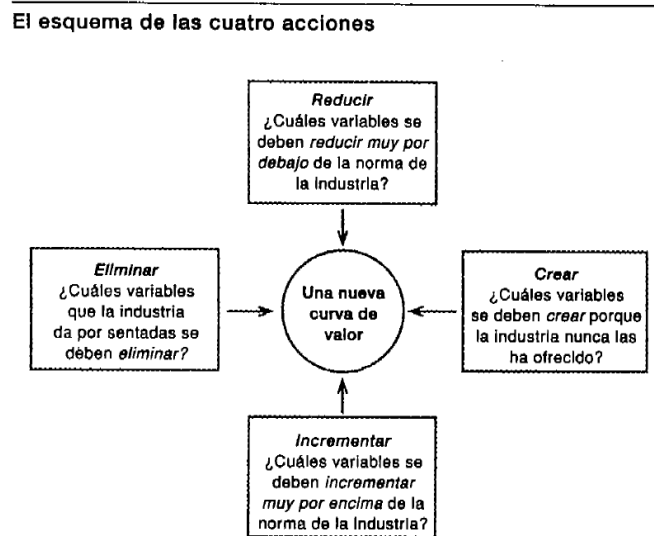
Por ejemplo, como se muestra en la imagen 5, el grupo financiero European Financial Services (EFS) aplicó la metodología del océano azul para su negocio en

línea y de esta manera se dio cuenta de la necesidad de desarrollar una estrategia diferenciadora que contemplara una propuesta de valor contraria a la competencia, puesto que se enfocaba hacia gran número de variables, pero sin especializarse o concentrarse en realidad en una variable en especial ni en las necesidades del cliente (Kim y Mauborgne, 2005a). Además, las curvas de valor representadas eran muy semejantes una a la otra, por lo que la organización se encontraba perdida por completo en un océano rojo, que con facilidad podría sacarla del mercado.

Por lo tanto, el *canvas* estratégico es una herramienta que permite vislumbrar cada una de las variables que componen la industria y, por ende, el enfoque de la competencia en el océano rojo. Además, ilustra las nuevas variables encaminadas a buscar el océano azul. Todas estas variables en su conjunto se representaron de manera gráfica en la curva estratégica en el *canvas* estratégico, de acuerdo con los niveles de enfoque en cada una de las variables que tuvieron las organizaciones que se estuvieran analizando (Kim y Mauborgne, 2005a).

Después de esto, se desarrolla un esquema de las cuatro acciones que permite buscar un enfoque estratégico que cambie el modelo de pensamiento y de negocio de la compañía, para llegar a un océano azul. Para ello se deben plantear cuatro preguntas claves que cuestionan la estrategia y el modelo de negocio de la industria, como se representa en la imagen 6.

Imagen 6. Esquema de las cuatro acciones



Fuente: Kim y Mauborgne (2005a, p. 42)

Después de indagar en forma adecuada sobre las preguntas en la matriz anterior, se elabora de nuevo el *canvas* estratégico con las modificaciones en las variables, lo que permite observar la competencia versus la nueva propuesta de valor de la empresa. Para identificar una buena estrategia se tienen tres características fundamentales; la primera de ellas es que la estrategia del océano azul debe tener un foco, es decir, que se orienta a reestructurar las variables claves de la competencia. La segunda característica es que debe ser divergente, puesto que se buscan alternativas fuera de los límites establecidos por el mercado, y la tercera y última es que debe tener un mensaje central que exprese su innovación y la propuesta del valor diferenciador (Kim y Mauborgne, 2005a).

4. 4 La pandemia del coronavirus (Covid-19): sus efectos e implicaciones

Para Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020.), “es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente, la Covid 19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo”

Se ha evidenciado que ha habido una evolución rápida y significativa del virus y su impacto en aspectos sobre todo económicos, sociales, de salud pública y ambientales en todo el mundo, a pesar de que al principio no se tuviera claridad de la huella profunda que este virus iba a generar como un acontecimiento nunca visto en la era moderna (OMS, 2020a.).

El sector de servicios y consultoría en el primer trimestre de 2020 en Europa presentó una reducción 70% en servicios y facturación, además de reducir su número de empleados en un 40% a menos de 100 y un volumen de facturación menor a 3.000 millones de euros, según el 50% de los encuestados (Hernández y Rey, 2020).

Las medidas tomadas por las consultorías de gestión empresariales para afrontar la situación fueron, en un 53%, reestructuración de las labores mediante la utilización del trabajo a distancia o teletrabajo para continuar con las operaciones; en un 25% se acudió medidas de reducción de la actividad empresarial y en un 15% se llegó al paro total y temporal de todas las actividades de consultoría (Randstad Research, 2020).

Por otro lado, los retos organizacionales que afrontan las empresas de consultoría se dirigen hacia la gestión del teletrabajo y el sostenimiento de la relación con el cliente y los proveedores, además de mantener las operaciones y los servicios de la compañía. Es evidente que la falta de contacto físico con el cliente para generar

confianza y empatía conduce a nuevos retos para procurar captar y sostener las relaciones y de igual manera los servicios ofrecidos (Randstad Research, 2020).

5. Método

5. 1 Tipo de estudio

El presente estudio se caracterizó por utilizar el método cualitativo, debido a que las entrevistas sostenidas generaron un análisis exhaustivo del impacto que ha tenido el Covid-19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos. El tipo de investigación fue descriptivo, puesto que fue una investigación que buscó conocer en detalle las variables y las características de la consultoría en gestión por procesos con el fin de describir una tendencia hacia futuros modelos de negocio (Hernández Sampieri *et al.*, 2006). El tipo de diseño empleado fue el análisis comparativo de las dimensiones competitivas antes y después del Covid-19 en la industria de la consultoría, puesto que permitió, a partir de la información conocida, poder comprender hallazgos desconocidos y adquirir la capacidad de interpretarlos y compararlos con fenómenos similares y el tiempo del estudio fue transversal, porque se llevó a cabo en un período (Questionpro, 2020).

5. 2 Participantes

La metodología se desarrolló en empresas de consultoría en gestión por procesos o con consultores independientes de alcance internacional, con los que se sostuvieron entrevistas destinadas a responder las tres categorías alineadas con los objetivos, como lo fueron: las dimensiones competitivas antes del Covid-19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos, las dimensiones competitivas después del Covid-19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos y las necesidades del cliente según la perspectiva de la industria de la consultoría en gestión por procesos. A las empresas que estuvieron dispuestas a brindar información en las entrevistas se les entregó un resumen ejecutivo del análisis del trabajo realizado.

Los sujetos se seleccionaron según criterio de los investigadores del trabajo, al tener en cuenta el tipo de consultoría, la experiencia y el alto nivel de rango directivo y de reconocimiento importante en el medio. Además, la cantidad de sujetos estuvo determinada por el tiempo de entrega del trabajo. Los medios utilizados para localizar a los sujetos entrevistados fueron la red social LinkedIn y los contactos del asesor temático.

5. 3 Instrumento

Las preguntas que se formularon en las entrevistas se orientaron hacia las tres categorías; la primera de ellas fue conocer y entender cómo eran las variables con las que competían las consultorías de gestión por procesos antes del Covid-19, la segunda dio a conocer variables encaminadas al impacto que tuvo en dichas consultorías el Covid-19, con el que surgieron nuevas variables competitivas, y la tercera hizo referencia a la búsqueda de las necesidades del cliente según la perspectiva de las empresas de consultoría. Las dos primeras se determinaron por medio del *canvas* estratégico y la matriz de las cuatro acciones: eliminar, incrementar, reducir y crear, planteada por Kim y Mauborgne (2005a). La tercera categoría se dio por medio de las respuestas a las entrevistas aplicadas a los integrantes de la muestra. Ver anexo 1.

Tabla 1. Relación de objetivos específicos y categorías de análisis

Objetivo específico	Categoría de rastreo de la información y del análisis
Evaluar las dimensiones competitivas antes del Covid-19 en la industria de la consultoría en	Dimensiones competitivas antes del Covid-19 en la industria de la

gestión por procesos en el mundo	consultoría en gestión por procesos en el mundo
Evaluar las dimensiones competitivas después del Covid-19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo	Dimensiones competitivas a partir del Covid-19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo
Comprender las necesidades del cliente según la perspectiva de la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo	Necesidades del cliente según la perspectiva de la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo

Fuente: elaboración propia

5. 4 Procedimiento

El desarrollo de la investigación tuvo cuatro momentos. El primero de ellos consistió en la contextualización teórica, conformada por el estado del arte, que permitió conocer y entender los estudios que se han realizado de manera previa sobre las dimensiones competitivas de la consultoría en gestión por procesos por medio de la elaboración de una matriz que ayudó a organizar de forma estructurada cada uno de los documentos y las referencias encontradas; además, se hizo la búsqueda teórica de los temas por tratar para la construcción del marco de referencia conceptual. El segundo momento constó de la estructuración del instrumento requerido para la recolección de la información que se obtuvo por medio de entrevistas a altos directivos de empresas de consultoría en gestión por procesos o a consultores independientes.

El tercer momento correspondió a la elaboración de una lista de posibles contactos de empresas de consultoría en gestión por procesos, con las personas asociadas y su información de correspondiente, para luego contactar a cada una de ellas y exponerles los objetivos y los entregables del trabajo de investigación con el propósito de recibir la aceptación y la firma del consentimiento informado. Ver anexo 2. Por último, se tuvieron las entrevistas en los tiempos y las fechas programadas.

El cuarto momento hizo referencia a la transcripción, la presentación y el análisis de la información recolectada, que permitieron dar respuesta a los objetivos propuestos en la investigación, además del diseño del resumen ejecutivo que se le entregó a cada uno de los representantes de las firmas consultoras entrevistadas y a los consultores independientes con las conclusiones más relevantes del trabajo. Para lograrlo, se construyeron diferentes matrices que incluyeron las categorías y las subcategorías que conforman el trabajo, deducidas de cada uno de los objetivos específicos, con el fin de llevar a cabo de manera sencilla un análisis sistemático y consistente que permitiera responder a los objetivos planteados en forma organizada con los fragmentos más representativos extraídos de las entrevistas.

6. Análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas sostenida con 12 consultores que operan en el área de gestión por procesos en el mundo; la muestra se caracterizó por tener cargos directivos y un nivel educativo alto, en su mayoría de maestría, y 23 años de experiencia en promedio, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Caracterización de los sujetos participantes

	Sexo	Cargo	Número de años de experiencia	Nivel educativo	Profesión
Consultor 1	Masculino	Escritor, LinkedIn, instructor, consultor senior	30	Maestría	Ingeniería Industrial
Consultor 2	Femenino	Gerente de operaciones	12	Maestría	Ingeniería de Diseño de Producto
Consultor 3	Masculino	Director de desarrollo de productos	14	Doctorado	Administración y Gestión de Empresas
Consultor 4	Masculino	Consultor senior	30	No cuenta con información	Ingeniería de Producción y Administración de Empresas
Consultor 5	Masculino	<i>Senior practitioner</i>	20	Maestría	Ingeniería Mecánica y de Manufactura
Consultor 6	Masculino	Dueño de empresa	31	Posgrado	Ingeniería Mecánica

Consultor 7	Masculino	<i>Consultant manager</i>	32	Maestría	Ingeniería de Producción
Consultor 8	Masculino	Director general y socio fundador	20	Maestría	Negocios Internacionales
Consultor 9	Femenino	Consultor senior	17	Maestría	Contaduría Pública
Consultor 10	Femenino	<i>Coach</i> y consultor senior, escritora	14	No cuenta con información	No cuenta con información
Consultor 11	Masculino	Consultor senior	20	Maestría	Ingeniería de Producción
Consultor 12	Masculino	Ejecutivo senior y <i>consultant senior</i>	36	Maestría	Ingeniería Mecánica

Fuente: elaboración propia

En la parte inicial se presenta una síntesis de la tendencia general de las opiniones manifestadas por los entrevistados en cada una de las preguntas, soportada por fragmentos textuales de los consultores y las excepciones; dichas preguntas se enfocaron en las siguientes subcategorías de análisis: experiencia del consultor, alcance, tamaño, precio, nivel de aplicación de la metodología, amplitud del servicio, duración de la intervención, proceso de adquisición de clientes, networking, dimensiones adicionales, tecnología como barrera, reinención y necesidades del cliente. Luego se desarrolló un análisis para la clasificación de los grupos estratégicos de acuerdo con las capacidades estratégicas que los caracterizaron.

A continuación se presentan los *canvas* estratégicos según estos grupos, además de un *canvas* general, obtenido por medio del promedio promediado según sus capacidades estratégicas. Por último, se elaboró la matriz de las cuatro acciones a partir de las dimensiones competitivas antes y después del Covid-19 identificadas en las entrevistas y con ella propuso una curva de valor ajustada, encaminada a encontrar en la práctica un posible océano azul.

Para el análisis se hizo una clasificación en categorías y subcategorías, en las cuales se destacaron las opiniones fundamentales de los consultores frente a cada una de ellas; además, se extrajeron fragmentos expuestos por los consultores para tener un soporte que permitiese la discusión de los resultados y asegurar su validez y el desarrollo de las metodologías empleadas, como lo fueron grupos y *canvas* estratégico.

6. 1 Dimensiones competitivas en la industria de la consultoría antes del Covid-19

Experiencia del consultor

La experiencia del consultor hace referencia al número de años de trabajo y de implementación de metodologías de gestión por procesos en diferentes empresas, con resultados esperados y contundentes.

Existió un consenso general en cuanto a la necesidad de que los consultores deben tener una experiencia previa en los temas orientados hacia las metodologías de mejora continua empleadas por empresas de consultoría. Además, es necesario que el consultor conozca la cultura y el idioma del país en el que se encuentre el cliente por intervenir y que esté familiarizado con sus valores y sus hábitos para facilitar su adaptación al entorno; como lo dijo el consultor 1: “Ha sido muy importante conseguir a alguien que sea del país donde se interviene y que tenga el conocimiento de la idiosincrasia”.

La experiencia del consultor se clasificó en dos grupos: los junior, que tienen hasta cuatro años de experiencia, y los senior, que tienen cinco años o más de experiencia; así lo manifestaron algunos de los entrevistados:

Como consultor, hay dos tipos de ingreso: tú puedes ingresar como un consultor junior, son consultores que se reclutan normalmente a través de procesos con universidades como el Tecnológico de Monterrey...hay otra modalidad, que son consultores con experiencia, que vienen de otras empresas de consultoría (consultor 2).

Por su parte, el consultor 3 mencionó: "Tengo consultores senior que mínimo tienen seis a siete años de experiencia, teniendo en cuenta que los fundadores tenemos entre once y doce años, pero tengo consultores junior, que pueden tener de dos a tres años de experiencia".

Así mismo, el consultor 6 afirmó: "El equipo de consultoría tiene consultores senior y consultores junior; el equipo de consultoría que tenemos tiene mínimo seis años de experiencia o más; incluso, hasta diez años de experiencia".

Y el consultor 8 comentó que:

Encontramos la necesidad de estructurar un equipo en donde las experiencias y las áreas de experiencia sean diversas para poder dar comprensión a las necesidades diversas del mercado; es por eso que nuestra estructura del equipo de consultores hoy por hoy inicia con consultores junior, que son consultores que tienen entre cuatro y seis años de experiencia, luego con consultores senior, que son consultores entre seis y diez años de experiencia, y ya tenemos consultores máster, que están por encima de diez años de experiencia.

Este consultor en particular tiene una clasificación adicional, la de consultor máster, con lo que le concede importancia a la experiencia en diferentes campos.

Para los consultores 2 y 3, la experiencia va en un rango de dos a tres años, puesto que para ellos es más importante formarlos según las metodologías propias de la consultoría a que lleguen con una experiencia amplia, que implica mayores costos, como lo expresó el consultor 3, que señaló que “cuando un equipo de fútbol contrata a Messi, es una ventaja porque tiene una mayor experiencia y no le tiene que enseñar a jugar, pero, ¿cuánto cuesta contratar a Messi?”

Con el ejemplo planteado queda claro que para dicho consultor resulta más económico formar en una etapa temprana a un profesional como consultor que ya traerlo formado y con amplia experiencia. Por otro lado, el consultor 2 señaló que: “una persona que tiene experiencia previa en el campo de la consultoría entra a la compañía en un nivel más alto, pero tiene que hacer el mismo proceso de aprendizaje que el aprendiz junior”.

Es decir, la experiencia del consultor juega un papel crucial; sin embargo, la empresa consultora tiene metodologías propias que se enseñan en todos los niveles de la organización.

Además, la experiencia les permite ampliar su visión para resolver las problemáticas de los clientes con mayor habilidad. Por otro lado, hay algunas empresas de consultoría que exigen unas certificaciones internacionales en las metodologías específicas que se estén trabajando, como en el caso del consultor 6, que mencionó que “Hay que tener una certificación internacional para poder trabajar con el *software* de planeación; los consultores deben contar con una certificación internacional”.

Por su parte, el consultor 7 adicionó que: “aquí lo más importante en la empresa de nosotros es la acreditación internacional, es decir, nosotros tenemos una pauta y es que, como estamos acreditados internacionalmente, tratamos de que nuestros consultores estén acreditados y obtengan una certificación internacional”.

Por último, el consultor 8 opinó que

Los consultores tienen un perfil específico, son consultores que están avalados por el Ministerio de Trabajo, porque es el consultor que avala todo lo de sistemas de riesgos y salud en el trabajo. Tenemos otros que están avalados por BASC para poder acompañar procesos de certificación en BASC y en OEA; digamos que los perfiles son, son amplios y las industrias son diversas.

De otra manera, hay empresas de consultoría que respaldan totalmente los años de experiencia en el nicho específico en el que se mueven.

El consultor 4 afirmó que “Yo pido, como mínimo, un consultor que tenga cinco años de experiencia, no solamente en el campo del tema...sino también que haya participado en procesos de consultoría en empresas”.

Asimismo, el consultor 5 agregó: “La única condición que tenemos en la empresa de consultoría es que tengamos experiencia en operaciones. Es decir, que hayamos trabajado en mantenimiento, producción o logística, por lo menos con diez a quince años de experiencia en planta”.

Por otro lado, están los consultores independientes, que en su labor han recogido conocimientos y hallazgos a través de experiencias en cargos corporativos y que hoy por hoy las aplican como consultores; se tiene el caso del consultor 9, que dijo: “tengo más de 20 años de experiencia en la práctica en varias multinacionales como líder en sistemas de gestión, tanto en Colombia como en algunos países latinoamericanos”.

Además, el consultor 12 expresó que “tengo 30 años de experiencia como ejecutivo senior y consultor y además de una amplia experiencia en operativa, estratégica y de consultoría”.

Alcance

El alcance se refiere al nivel o la cobertura geográfica de los servicios prestados en la consultoría en gestión por procesos.

Las empresas de consultoría analizadas operan todas en el mundo, con excepción del consultor 9, que lo hace en el país y que manifestó que “solamente he operado a nivel nacional hasta el momento, no estoy interesado en hacerlo a nivel internacional”.

La operación internacional se basa en dos sentidos: hay consultores que trabajan en mercados segmentados en América del Norte, América del Sur y América central. Hay empresas de consultoría enfocadas a América y Europa, como es el caso del consultor 1, que afirmó que “definitivamente a nivel internacional; en realidad, es un nicho que no cualquiera puede atender, entonces, me dedico es a buscar a nivel internacional”.

Además, el consultor 5 añadió que

Hay una oficina de la empresa consultora en cada continente; por ejemplo, en Europa y Asia hay una oficina con un grupo de consultores, igualmente en Estados Unidos está el grueso del mercado, incluyendo los clientes de Latinoamérica...pero tenemos presencia en todas las regiones del mundo, sobre todo donde hay mucha concentración industrial”.

Así mismo, el consultor 11 expuso que “operamos a nivel internacional, tenemos ubicaciones en los continentes de América, Asia y Europa”.

Estas empresas de consultoría coincidieron en que tener mercado de alcance internacional brinda prestigio y reconocimiento, además de ampliar la cobertura de sus servicios, como lo apoyó el consultor 11, que afirmó que “tener ubicaciones en otros países es una manera de obtener prestigio ante el mercado”.

Tamaño

En cuanto a la cantidad de consultores que una empresa puede tener y la ventaja competitiva que ello podría generar, hubo opiniones divididas. Hubo algunos consultores, como el 1, que expuso que

Yo estuve al otro lado de esa figura cuando era empresario, cobraban por hora para contratar tres consultores, yo no sabía realmente cuántos necesitaban y la verdad no vi mucho valor agregado...para mí, la calidad es mucho más importante que la cantidad.

El consultor 6 dijo que “sí es una ventaja competitiva o, más bien comparativa, contra otros consultores, pero creo que más que cantidad es la calidad y sentido que la gente le da sobre el equipo de consultoría”.

El consultor 7 expuso que

Yo creo que la ventaja competitiva es la calidad del consultor, no el número de consultores. De hecho, una de mis políticas es pagarles no bien, sino muy bien al consultor; yo he trabajado de pronto hasta con dos o tres consultores y manejar unos proyectos gigantes en compañías de gran tamaño.

El consultor 9 explicó que

Sí se puede crecer, pero hay que tener muy buen personal, el cual tiene que estar muy coordinado y monitoreado, además de estandarizar el servicio y manejarlo de manera responsable y que se conserve el objetivo y el foco de la empresa consultora.

La calidad de consultores es más representativa que su cantidad; se valoró que sean talentosos en el tema o la metodología desarrollada para la solución de problemas, puesto que se consideró que un servicio de excelencia con sus clientes generará recompra y reconocimiento en la industria, lo que contribuye a ampliar el networking.

Sin embargo, para algunos consultores sí fue importante y relevante la cantidad de consultores, como lo expresó el consultor 2:

La empresa consultora venía en una racha de crecimiento muy grande, año tras año, y estaban reclutando. De hecho, ha habido estrategias de reclutamiento en donde nos preguntan a todos si conocemos a alguien, un primo, un amigo, alguien de la universidad, alguien que conozcas, que tenga el perfil y le interesa trabajar en este esquema; en sí, el número de consultores va en función de los proyectos.

El consultor 4 mencionó que “yo lo que hago es hacer un análisis al interior de la compañía para definir la cantidad de consultores”.

El consultor 5 opinó que

La verdad es que las empresas de consultoría, ya sean grandes o pequeñas, tienen exactamente la misma problemática, pues es muy difícil predecir la demanda, ya sea porque es un proyecto muy grande o puede bajar mucho la demanda de consultoría por razones naturales. Tenemos una base de datos de *practitioners*, tenemos que acudir a un apoyo con contratistas. No estamos en una proyección de crecer y decrecer en términos de apuntarle a tener el doble de los consultores, porque realmente eso puede no significar nada. Hay negocios muy buenos con menos consultores y hay negocios que demandan más consultores, porque son más plantas y de diferentes regiones... Hay tantas variables que yo creo que el tema no es competir con más estructura, sino ser capaces de adaptarse a la situación.

Conviene tener en cuenta que *practioner* “es un profesional con una alta experiencia y un gran dominio sobre ciertas habilidades relacionadas con su puesto de trabajo o sector de actividad” (Euroforum, 2018).

Del mismo modo, el consultor 8 expuso que

Hay dos cosas importantes con la cantidad de los consultores; digamos que hoy nosotros tenemos los seis pilares y en cada uno de los pilares tenemos un líder de proceso, somos ocho consultores directos y por lo menos unos seis consultores indirectos; esta última es otra figura que las agencias de consultoría vienen desarrollando: lo primero es que se necesita saber estructurar su equipo de consultoría dependiendo de sus capacidades, de los nichos de mercado en los que necesita desarrollarse. Es bien cierto que la buena teoría indica que a mayor cantidad de consultores, voy a tener mayor capacidad de abarcar diferentes sectores industriales y, por ende, mi empresa de consultoría va a ser más grande. Esa es la lógica que existiría detrás, no solamente en el ejercicio de la consultoría, sino en cualquier otro

tipo de organización. Lo importante es ver cuáles son aquellos en los que yo quiero hacer una concentración, un enfoque, una especialización. Lo segundo es el modelo de terceros, consultores tercerizados, que también viene creciendo mucho, porque las organizaciones están tomando conciencia sobre los gastos o compromisos fijos innecesarios y buscan una capacidad de adaptación, contracción o de crecimiento en la misma medida en que las oportunidades vayan surgiendo; quiere eso decir que si yo mañana me gano un proyecto, con un equipo de una estructura de 20 consultores, y no los tengo, no voy a desistir del negocio, lo que hago es que a, partir de ahí, se estructura un equipo subcontratado tercerizado de consultores con el perfil y experiencia que se necesite para hacer el acompañamiento del proceso”.

Asimismo, el consultor 11 expuso que

Es importante tener un número de consultores porque eso da credibilidad y capacidad de atender varios proyectos; contamos con 20 consultores en Asia, Europa y América. Además, el no tener capacidad suficiente de consultores en lugares donde requieren de los servicios implicaría desplazamientos y viáticos de consultores que resultan en costos adicionales para la empresa. Dependiendo de los mercados del cliente y los proyectos, se podría hacer un balance para distribuir los consultores, se proyecta la demanda para balancear el número de consultores, lo que implica contar con hojas de vidas y flexibilidad en el reclutamiento de consultores, teniendo en cuenta que la competitividad se da también a través del costo.

Según lo anterior, estos consultores consideraron relevante tener mayor capacidad de consultores disponibles para atender los proyectos que surgen, ya sea de manera directa o indirecta. Algunos de ellos manejan un respaldo de consultores,

con el fin de tener disponibles hojas de vida apropiadas a las temáticas y los enfoques de mercado de los servicios de consultoría que prestan, lo que genera soporte y disminuye los costos de los proyectos y todo ello implica ventajas competitivas y comparativas. Son importantes el manejo y la planeación de los proyectos puesto que la variabilidad y la incertidumbre de la demanda son altas; por lo tanto, se da una gestión apropiada y anticipada para lograr tener el número de consultores requeridos disponibles.

Como particularidad en las respuestas anteriores a esta dimensión, el consultor 3 consideró que

Los consultores son la maquinaria, el motor...ambas variables inciden, la experiencia y el número de personas. Sin embargo, más importante aún, para mi perspectiva, es la tipología del contrato con los consultores; nosotros creemos en la gente, en que cada consultor hace un esfuerzo muy notable en desarrollar ciertas habilidades, cierto conocimiento en ciertas personas, como para que se vayan después del proyecto. Yo no tengo a nadie en contrato por prestación de servicios, mis 22 empleados son a término indefinido; si no vendemos, nos hundimos todos y si vendemos, todos tenemos nuestra estabilidad...tienen jornada laboral con sus condiciones, con sus prestaciones y demás, eso les da estabilidad, las personas se sienten respaldadas, es un voto de confianza a la gente, se adaptan con mayor empeño que, al final, genera valor agregado a los clientes.

Por consiguiente, para el último consultor el contrato debe de ser completo y a término indefinido, con disponibilidad total, puesto que esto brinda estabilidad a los consultores y capacidad oportuna para atender los pronósticos de demanda proyectados.

Precio

El precio es la dimensión competitiva relacionada con el valor que el cliente paga por los servicios de consultoría. En los consultores analizados hubo una variedad en los rangos de precios ofrecidos al cliente.

El consultor 2 argumentó que

Creo que, como en todo negocio que tiene competencia, el precio es un factor. Esta empresa consultora no es para un cliente pequeño, ya que no tienen la capacidad de pagar un proyecto de consultoría que implica mover un equipo de consultores a vivir en una ciudad; yo te pongo el ejemplo de mi proyecto: ahora somos un nicaragüense, una mexicana y yo viviendo en Paraguay para implementar proyectos con un alto costo. Llegamos en febrero, nos vamos a finales de noviembre; por esto, el tipo de cliente que llega a esta empresa consultora es un cliente con un nivel de facturación alto...en realidad, cuando hay competencia, siempre habrá guerra de precios.

Asimismo, el consultor 3 expresó que

No compito por precio, soy el más caro siempre. Eso tiene implicaciones: evidentemente se nos cierran ciertos segmentos. Yo no disminuyo precio, yo disminuyo el alcance...el precio es una consecuencia de varios factores; el primero son los costos de la empresa consultora y el segundo el alcance de la metodología que se está planteando; hay unos precios establecidos por alcance, módulos y funcionalidades...si el cliente me pide rebaja, las características propuestas se disminuyen según el alcance; es decir, en vez de realizar el alcance ABC por 100 pesos, hagamos el A por 30 pesos; al final, terminan haciendo el alcance ABCD por 150 pesos.

Por otro lado, el consultor 5 comentó que

Las tarifas son relativamente estables o fijas; las tarifas son las mismas y casi siempre el proyecto es diseñado igual, pero claramente esta dimensión es un factor definitivo a la hora de escoger consultoría; nosotros pensamos que realmente tú pagas por lo que recibes, es decir, si tú pagas una consultoría barata, recibes una consultoría regular; entonces, sin ser los más caros del mercado, tenemos un buen rango en los precios, ofreciendo un producto que nos permite estar activos en el mercado. En consultoría, la gente sabe lo que está pagando, es conocimiento, es una relación de personas, realmente se aprecia el valor de lo que se recibe...una persona con muchos años de experiencia, una persona que tenga cierta certificación, una persona que haya acompañado empresas del sector similar, las compañías lo pagan porque saben que están pagando esa experiencia.

El consultor 6 mencionó que

En este momento tenemos dos nichos de producto: el primero está asociado a grandes empresas, por lo que se debe segmentar los precios, pues, si se cobra muy barato se pierde, realmente hay que tener una estrategia de precios, no necesariamente asociada al costo. Además, es muy importante tener claro cómo, con quién está compitiendo y cuál es el trabajo. El segundo, está enfocado en las pymes, que tiene otro rango de precios que es más competitivo...Entonces, en el tema de precios, yo considero que nosotros somos muy competitivos en el rango de clientes grandes y estamos en un nivel medio alto, por no decir que alto en el rango de clientes más pequeños.

El consultor 7 opinó que

Yo no compito por precio, es decir, nosotros tenemos una consultoría avalada internacionalmente, garantizamos un servicio de clase mundial, porque a nosotros nos auditan cada dos años para validar si cumplimos o no con los estándares internacionales, hemos sido competitivos y consideramos que cobramos por lo que valemos, no tenemos unos precios excesivos con respecto a otras consultorías, más bien es saber darle valor al precio de la consultoría, no me pongo en una guerra de precios.

También el consultor 11 expuso que "el precio es un factor importante, pero no siempre está relacionado con la mejor calidad".

Por último, el consultor 12 compartió que

El precio es un factor importante, que también afecta el alcance...nosotros tenemos un precio por día, pero también tenemos precio del paquete o precio de participación total. La ubicación es veces un factor muy importante para algunas empresas más que para otras, ya que buscan aproximación y ubicaciones cercanas teniendo en cuenta los recursos locales; además, para muchos es un dolor los gastos de viaje.

Estos consultores tienen una tendencia a tarifas de alto costo y ponen por encima el valor de la consultoría prestada con servicios de clase mundial, con alto conocimiento, experiencia y certificaciones. Parten de la base de que ofrecer precios bajos puede afectar la imagen de la empresa. Además, los precios ofrecidos varían de acuerdo con el alcance de los proyectos.

Según el consultor 8,

La realidad es que el precio termina siendo indudablemente uno de los elementos a través del cual los clientes se inclinan para elegir los servicios de una empresa de consultoría. Los precios vienen estructurados, tienen un fundamento en varias cosas, uno de los fundamentos tiene que ver con la experiencia de la compañía y de la trayectoria reconocida.

Los consultores 1, 4 y 8 tienen una tendencia a tarifas con un promedio inferior a los antes mencionados, que tienen un rango de precio y son más flexibles para negociar sin demeritar el valor entregado.

El consultor 1 consideró que

Hay consultoras que disminuyen su precio de los 3.000 dólares, de los 2.000 dólares a 1.000 dólares, haciéndolo por necesidad, ese caso es el mío; entonces yo creo que tiene más que ver más con la marca que con el precio...Yo cobro por día, me gusta cobrar por día, me comprometo y, además, el día es indefinido, ya que vas a trabajar más que el horario de 8 a 5 porque hay que preparar, calcular, diseñar, etc.; entonces, yo cobro es el día y típicamente no me gusta cobrar medio día.

El consultor 4 opinó que

En el tema de precio yo tengo una tarifa estándar...yo no me considero costoso, no compito por precio, porque hay que evaluar el valor agregado del servicio y la trayectoria...Sin embargo, los que nos compran, los gerentes, son los que se fijan en el precio y no en el perfil del consultor...En este momento sí hay flexibilidad al negociar porque hay mucha competencia; cuando una empresa empieza competir por precio, tiene un problema grave, porque su valor agregado se pierde.

El consultor 4 no compite por precio puesto que considera ser socio de aprendizaje y que sus servicios de consultoría tienen valor agregado; tiene tarifas definidas y coherentes con dicho valor, que están en un rango que va de acuerdo con los requerimientos del cliente, que se identifican en el diagnóstico. Sin embargo, no es radical con el precio, es más bien flexible.

El consultor 8 manifestó que

El precio termina siendo indudablemente uno de los elementos a través del cual los clientes se inclinan para elegir los servicios de una firma de consultoría frente a la otra. Los precios vienen también estructurados o tienen un fundamento en varias cosas. Uno de los fundamentos tiene que ver con la experiencia de la compañía, con una trayectoria reconocida. Depende de si tú eres una compañía muy estructurada o eres una compañía nueva, así vas a poder definir cuánto cobrar. Entonces, las tarifas están directamente relacionadas con la trayectoria, la experiencia, el posicionamiento y lo otro que tiene que ver mucho también es el tamaño de la estructura, porque las compañías que tienen una estructura muy robusta hace que tengan que pensar que los valores de las tarifas no pueden ser inferiores para poder cubrir sus gastos fijos mínimos. Ya también, las compañías que son un poco más ligeras, que funcionan a través de terceros, tienen esa flexibilidad de que los costos suben en la medida que hay trabajo y cuando no hay trabajo se contraen. Nosotros nos consideramos altamente flexibles con los precios, encontramos la posibilidad siempre de adaptarnos; sin embargo, tenemos naturalmente unos pisos mínimos, en los cuales definitivamente deja de ser negocio, cuando no se cumplen unos requisitos mínimos económicos, pues es difícil hacerlo...Las negociaciones se realizan desde un gana-gana, donde ambas partes sientan que hay una contribución importante en el avance de los

resultados que se quieren conseguir...pero, al final del día, el cliente se va a inclinar por el tema de los costos y eso va a ser importante para competir.

Según lo expresado por el consultor 8, para él es compleja la competencia puesto que un cliente tiene muchas opciones y puede haber clientes que decidan escoger una consultoría por conocimiento y experiencia, lo que implica altos precios, y otros simplemente usan como factor de decisión los precios bajos y asequibles, pero generalmente son ofrecidos por empresas de consultoría en gestión por procesos que quizás no tengan un conocimiento profundo.

Por otro lado, estuvieron los consultores 9 y 10, que corresponden a quienes cobran una tarifa por debajo de los anteriores mencionados.

El consultor 9 expresó que

Sí he perdido propuestas por precio, pero cuando las pierdo, por ejemplo, el año pasado tenía una multinacional que quería que los acompañara y me llamaron para para negociar, yo no cedí en el precio porque para hacer esa consultoría me implicaba contratar personal...Yo considero que soy muy competitivo, porque no soy ni el más costoso ni tampoco el más económico en el mercado, soy flexible de acuerdo con el trabajo que se vaya a realizar. Por ejemplo, yo en este momento tengo dos empresas y en las dos estoy manejando el desarrollo organizacional; es una consultoría donde soy parte de la empresa; entonces, no es lo mismo un trabajo que es fijo, manejando mi tiempo con los resultados por entregables, a un proyecto puntual.

El consultor 10 dijo que

No compito por precio, mi prioridad número uno es ayudar a mis clientes a mejorar el mundo, encuentro maneras de ayudar independientemente de

los ingresos que se generaría. Para mí es más importante alinearme con los valores de la empresa y hacer un buen trabajo según la manera que encaja con la empresa y la calidad de trabajo, quiero asegurarme que las personas que no pueden pagar nada en primer lugar puedan ayudar de todos modos.

En el caso particular del consultor 10, su enfoque es ayudar a las empresas y generar cultura lean, que permita el desarrollo de un trabajo en equipo y la mejora de los procesos, de modo que brinda un apoyo de ayuda sin pensar en forma específica en los precios y las tarifas, a pesar de que el valor entregado es de alta calidad; para este consultor, los clientes grandes pagan los requerimientos de los clientes pequeños, es decir, los subsidian.

En general, se observó que las tarifas que manejan las consultorías en gestión por procesos son fijas y altas por la confianza que tienen en el valor que entregan. Sin embargo, pueden variar de manera leve según la necesidad y la forma de negociación, si se tiene en cuenta de lo conscientes que son en la relevancia del precio para competir, a pesar de que el valor agregado se pierde al entrar en la competencia del precio y que los gerentes se fijan de modo significativo en este aspecto, pero los consultores no están dispuestos a entrar en esta competencia de océano rojo (consultor 4).

Nivel de aplicación de la metodología

Las empresas de consultoría en gestión por procesos tuvieron una inclinación a metodologías de mejoramiento continuo como lo son: manufactura esbelta (consultores 1, 4, 7, 10 y 12) seis sigma (consultor 7), seis sigma esbelta (consultor 7), TPM (consultores 5 y 11) y certificaciones en las normas ISO (consultores 8 y 9). Sin embargo, hay consultorías que se enfocan hacia un nicho de mercado diferente basadas en la estrategia y la innovación y en la metodología *Demand*

driven MRP (DDMRP), que se utiliza para la planeación de operaciones contemporánea (consultor 6). Además, otros están entrando y buscando actualizaciones de las metodologías, como es el caso de las ágiles, si se tiene en cuenta que se deben tener un aprendizaje y una actualización permanentes para así brindar servicios en consultoría de vanguardia (consultor 4).

En cuanto a DDMRP,

es una innovadora metodología para la planificación y gestión de inventarios y materiales que incorpora conceptos Lean, TOC y MRP. Permite a las organizaciones una producción alineada con la demanda real del mercado, facilitando una mejor y más rápida toma de decisiones, tanto a nivel de planificación como de ejecución (cmbconsultores, s.f.).

El consultor 4 consideró que el conocimiento se renueva cada 73 días, en los que se deben entregar ideas nuevas de mejora. Cabe aclarar que las herramientas empleadas de acuerdo con las metodologías se utilizan en función de las necesidades de los clientes.

Los consultores 3 y 6 tienen un enfoque destinado a desarrollar sus tecnologías basadas en las nuevas tendencias tecnológicas y ofrecen como producto final de su trabajo un *software* de planeación operacional.

Por un lado, el consultor 3 planteó que “cuando les hablo desde innovación implica que no nos casamos con un método preciso, nosotros no conocemos todos los métodos, lo que hacemos es ponernos en función del objetivo, utilizando el mejor *mix* de métodos y herramientas”.

El consultor 6 argumentó que

La metodología nuestra está basada en una llamada teoría de las restricciones y DDRMP; esta última es bastante reciente y especializada en modelos de planeación de operaciones, es decir, nosotros estamos enfocados primordialmente en planeación de operaciones. Para poder trabajar con esta metodología y su *software* se debe tener una certificación internacional.

Como excepción estuvo el consultor 2, que planteó que

La mayoría de las metodologías que nosotros utilizamos fueron creadas en nuestra empresa consultora... Cuando te entregan un proyecto, tienes que buscar aplicar la metodología enseñada lo mejor posible... Lo que nosotros hacemos en nuestra metodología se puede aplicar a una iglesia, hospital, universidad o cualquier tipo de organización... Cuando tú compras el proyecto de 40 semanas, 20 semanas son de implementación, es decir, las primeras 20 semanas análisis, diseño y desarrollo todas las herramientas que voy a implementar y en las siguientes 20 me voy a trabajar con la gente hombro con hombro... Hay herramientas que nosotros usamos para medir la carga laboral de las personas... Incluso, empezamos a clasificar las tareas, si agregan o no valor, y el balanceo de la estructura, para después decir qué tareas se pueden reemplazar.

Gran parte de los consultores analizados tuvieron preferencia por trabajar en el *gemba*, es decir, “el lugar en el que las metodologías Lean crean valor para el cliente” (ActioGlobal, 2020), con líderes encargados de aprender y sostener las metodologías (consultores 5, 11 y 12). Además, tuvo gran importancia la implementación de una cultura basada en la mejora (consultores 1, 2, 4, 7 y 8). El consultor 1 comentó que por ejemplo, hace unos años lo contactaron para resolver un problema en una farmacéutica, puesto que las autoridades estatales la iba a cerrar por inconsistencias en el inventario; al intervenir dicha problemática y hablar

con las personas que ejecutaban en forma directa los procesos, se encontró que los problemas raíz eran la cultura y la comunicación, porque el problema era conocido, pero había dificultades para escalar la información, lo que condujo a síntomas de inventario inconsistente.

Amplitud del servicio

La amplitud del servicio hace alusión al grado de especialización de los servicios prestados por cada una de las empresas de consultoría.

Servicios e industrias de enfoque. Uno de los principales hallazgos en el análisis de las entrevistas fue ver cómo las empresas de consultoría están alineando un nuevo camino en el sector de servicios por el crecimiento que se ha percibido en los últimos tiempos; a pesar de que en sus inicios las metodologías de mejoramiento de procesos se diseñaron para empresas de manufactura, en la actualidad el camino se dirige hacia compañías del sector de los servicios, lo que abrió nuevas oportunidades porque se salió de los límites de los océanos rojos.

Incluso, el consultor 7 argumentó que

El foco de la empresa es en el sector servicios, ya que un experto en servicios gana 20% más que un experto de manufactura en este tema. No tengo un sector exclusivo, aunque sí te digo que los servicios pueden llegar a ser el 70% de la facturación, aunque también aseguramos empresas de manufactura.

Por otro lado, la metodología encaminada hacia TPM está dirigida en especial al sector de alimentos, puesto que sus orígenes estuvieron en las industrias de consumo masivo para disminuir el margen de error en los productos y los procesos; por eso, los consultores 5 y 11 se enfocan en mayor medida hacia dichas industrias;

sin embargo, no dejan a un lado las agropecuarias, las de empaques y papel, las farmacéuticas, las de plásticos y las de bebidas.

El consultor 5 opinó que

Hay muchos sectores y casi en todos hemos tenido alguna experiencia, pero creo que por historia ha sido más en el sector de alimentos, empaques y farmacéutico; también hemos tenido muchos clientes en el sector del plástico y bebidas. La historia del TPM viene muy ligada a las empresas multinacionales que más lo acogieron en la historia; entonces, cuando tú preguntas por TPM, tienes que hablar de Unilever, Procter & Gamble, Redmond y todas esas grandes empresas multinacionales que lo adoptaron en su momento. Por esto, se creó un movimiento grande de consultoría en operaciones para este tipo de industria, ya que en el consumo masivo se facilita mucho; entonces, por ahí es que llegan muchos de los clientes; yo creo que ahí tenemos la gran mayoría de clientes; también se atienden empresas de agroindustria y minería.

El consultor 11 expresó que “nos enfocamos en el sector alimentos, prestando servicios de consultoría en TPM exclusivamente”.

Para el resto de los consultores, se evidenció que presentaron un interés general por empresas de cualquier industria, con independencia de que sea de manufactura o de servicios, grande o pequeña, con excepción del consultor 2, que no está dedicado a las pymes porque no tienen la capacidad de pagar los viáticos y los demás gastos que implica contratar los servicios de consultoría, sino se enfoca hacia clientes con un nivel de facturación alto; este consultor dijo que

nos enfocamos en clientes con un nivel de facturación alto, nuestra empresa no presta servicios para una pyme porque estas no van a pagar

un proyecto de consultoría que implica mover un equipo de consultores a vivir en una ciudad.

De igual manera, el consultor 6 consideró que la planeación operacional se da sobre todo en los sectores de consumo masivo, puesto que hay una presión fuerte en los niveles de servicio y de inventarios; son empresas de producción con alta complejidad en la programación, de comercio minorista y en cadena completa de abastecimiento, lo que se soportó cuando este consultor argumentó que

Estamos enfocados en planeación y programación de operaciones y tenemos cuatro grandes sectores; por ejemplo, un sector es lo que llamamos el *fast-moving consumer goods* o productos de consumo masivo, donde tenemos empresas que tienen una presión muy fuerte sobre el nivel de servicio; otro nicho son empresas con alta complejidad en su programación de producción; en este campo estamos con industria del acero y aluminio; tenemos también varias empresas que tienen procesos de manufactura complejos y avanzados en los que estamos trabajando. Hay otro nicho que es el *retail*, confección y todo lo que es la cadena completa de abastecimiento. La clave de esto, al menos lo que yo veo, es un tema de especializarse dentro de unos rangos y diseñar el servicio asociado a esto.

Así mismo, el consultor 10 enfoca su metodología en empresas familiares y que en realidad requieran la ayuda en el mejoramiento de sus procesos y sobre todo en *coaching* en el sector de servicios; este consultor comentó que “mayormente en coaching a empresas de sector servicio, pequeñas empresas familiares y con empresas con un propósito que cumplir”.

Por último, el consultor 12 argumentó que

Los clientes deben tener entre 15 y 20 años de experiencia en estos temas, menos madura probablemente 5 años...el 20% de los clientes son

pequeños y medianos fabricantes. Cuando los clientes tienen claro lo que buscan, el mercado comienza a reducirse, es ajustar el servicio a la necesidad correcta.

Competidores. Cada una de las empresas de consultoría entrevistadas expresó que considera como competidores diversas empresas de consultoría en el mercado mundial.

En cuanto al consultor 1, compite con una empresa alemana, pero su nombre es confidencial, además de consultores independientes. El consultor 2 catalogó como competidores a Boston Consulting Group, McKinsey & Company, Plex y Lexus. Para el consultor 3 se tienen McKinsey & Company, Ernst & Young, Deloitte, Inventta, IXL Center y empresas de nicho que se especializan en un tema específico. Para el consultor 5, serían Efeso Consulting, McKinsey & Company, Deloitte, BPM Consulting, Kaizen Consulting y Tetra Pak Consulting. Para el consultor 6, sus competidores son Flowing Consultoría, Simplex Soluciones, Navarro Consultores, Divitec (firma estadounidense) y SAP. Para el consultor 7, tiene a Soconini, Lean Six Sigma Institute, Aco Six Sigma, Lean Institute e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

El consultor 8 compite con Boston Consulting Group y consultores independientes. El consultor 9 no tienen una competencia definida. El consultor 10 no consideró que posea una lista de competidores puntuales y tiene más bien aliados, como Kate Anderson y Mark Brestegen. El consultor 11 tiene, entre los competidores más relevantes, a Milliken Solutions, McKinsey & Company y Efeso Consulting. Para el consultor 12, serían los consultores independientes con más de 30 años de experiencia, que ya se han semirretirado y tienen la experiencia significativa para servir a organizaciones grandes. Además, los consultores 3 y 4 tienen competidores universidades según el país.

Para el consultor 1, la competencia es muy poca, puesto que está enfocado la transformación cultural y de comunicación, que un tema nuevo en la industria de la consultoría en gestión por procesos. Este consultor opinó que

Casualmente me están llamando de una compañía local e internacional. Mi competidor es una empresa alemana; la diferencia está en que ellos son consultores en una empresa de consultoría grande, tiene una cotización de montos en dólares impresionantes; yo cotizo muy distinto, pero los veo como competidores. Mis competidores dependen del nivel de calidad, hay muchos consultores independientes que los considero competencia en el tema *lean manufacturing*, pero no en el tema de la transformación cultural y la parte de comunicación, que es mi enfoque.

Para los consultores 9 y 10, los competidores no son relevantes para ellos, porque consideran que son aliados y socios conectados con un bien común y que la colaboración de colegas en la industria es fundamental dado que crea ayudas entre ellos mediante la recomendación de sus servicios a este tipo de clientes, lo que conduce a una cultura colaborativa que contribuye a crecer de manera sustancial, con el fin de aportar al desarrollo económico de los países en los que intervienen.

El consultor 9 expresó que

No considero la competencia, sino, por el contrario, considero que todos los que están en este mundo de la consultoría son unos posibles aliados y de hecho, en muchas consultorías, cuando me ofrecen algo, generalmente digo, lo voy a hacer con este otro consultor y he usado esas alianzas para hacer las propuestas de los servicios; entonces, realmente no considero que ningún consultor sea competencia, sino, por el contrario, sirven como refuerzo, porque si ellos son fuertes en unos conocimientos, yo puedo ser

en otros y al unir esos conocimientos hacemos sinergia y se puede presentar una mejor propuesta.

Además, el consultor 10 declaró que

No considero que tengo una lista de competidores puntuales, ya que mi modelo de negocio es bastante único; mi objetivo mayormente es ayudar a los clientes a mejorar el mundo; yo realmente pienso que no tengo muchos competidores porque yo te voy a decir dos cosas acerca de mi modelo de negocio: en primer lugar. yo tengo un propósito: cuando tú miras la pirámide de *lean manufacturing*, su base es tener un propósito y mi propósito es ayudar a las personas a mejorar el mundo; yo tomé una decisión: todas las personas que necesitan ayuda, yo voy a encontrar una manera de ayudarlos; entonces, yo te voy a querer escuchar y te voy a preguntar cuánto presupuesto tienes y, de acuerdo a ese presupuesto, yo voy a trabajar, yo me voy a sentir feliz y agradecida, las grandes compañías tienen para pagar mucho, los negocios familiares pequeños tienen un presupuesto pequeño y está bien para mí, yo no tengo un objetivo financiero, mi único objetivo es ayudar. Por ejemplo, tengo amigos enfocados en distintas industrias y nos aliamos para no tener que competir; si todos nos colaboramos todos podemos ser exitosos...si queremos ser buenos consultores, tenemos que estar a la vanguardia, tenemos que hacer cosas porque la gente verá nuestro propósito; para las grandes están las grandes consultorías, a mí no me interesa competir con ellos porque no quiero hacer este tipo de trabajo.

Para el consultor 12, los competidores en cuanto a servicios de consejería son los consultores con más de 30 años de experiencia, que ya se han semirretirado y tienen la experiencia significativa para servir como consejeros a organizaciones grandes; son esos especialistas que también forman parte de varias juntas

directivas y escriben artículos, que reflejan su experiencia robusta y especializada. Además, la línea de trabajo de *coaching* es un mercado bastante amplio, con mucha oferta, porque hay muchas personas que prestan este servicio; en este caso compite con profesionales de *coaching* en general, no necesariamente especialistas de la metodología de manufactura esbelta. Este consultor manifestó que

Las personas que yo consideraría mis competidores serían muchas personas con las que soy amigo, son consultores desde hace mucho tiempo y tenemos una especie de transformación. Del lado del *coaching*, hay un grupo de competidores mucho más grande; técnicamente compito con personas que realicen *coaching* de liderazgo genérico; de otra forma, compito con grandes consultoras, a las que les gusta el *coaching*, pero son mucho más pequeñas.

Por otro lado, para el consultor 7 fue difícil encontrar un competidor que tenga un equilibrio entre manufactura esbelta y seis sigma y consideró que lo fundamental es reconocer las mejores prácticas de los competidores para intentar buscar en ellas un espacio de competencia. La competencia varía según el tipo de clientes que se vayan a impactar; en sus palabras, el consultor 7 expresó lo siguiente:

Cada competidor tiene sus ventajas y desventajas; por ejemplo, a mí siempre me gusta ver las cualidades de la competencia, los competidores de México. Por ejemplo, son muy buenos en *lean manufacturing* y en los temas de *six sigma* no son tan fuertes. Soconini - Lean Six Sigma Institute, Aco Six Sigma son buenos en *six sigma*, el Lean Institute son expertos de *lean manufacturing* en fincas, servicios y logística, la Universidad Tecnológico de Monterrey son buenos en *six sigma*, pero es difícil encontrar un balance entre *lean manufacturing* y *six sigma*; en esto no son tan fuertes en el mercado actual.

Duración de la intervención

Esta dimensión significa el tiempo empleado por el consultor para abordar el proceso por intervenir en las empresas de los clientes, de acuerdo con sus necesidades.

Los procesos de mejora continua por lo general toman un tiempo de uno a dos años, puesto que los clientes quieren ver resultados en el mediano plazo, reflejados en las estructuras de costos, si se tiene en cuenta que la mejora continua es un ciclo repetitivo que nunca termina y que los clientes deben continuar sosteniéndolo. Además, cuando se mejora un proceso, ello afecta a otros procesos que, a su vez, requieren que se les mejore. Para los consultores es importante que las personas que acompañan el proceso puedan replicar el conocimiento en otras áreas y continuar con la metodología sin requerir un acompañamiento especializado. Los consultores 5 y 10 hacen un acompañamiento con líderes seleccionados por la empresa para que ellos mismos enseñen y practiquen las mejoras en la organización.

El consultor 1 consideró que

La relación con las empresas clientes es a corto plazo desafortunadamente, pero la gente que trabaja en las empresas son los que en realidad luego nos llaman porque han cambiado de cargo a otra empresa o también nos recomiendan a alguien que ellos conocen; entonces, sí existe y permanece la relación con el cliente al que se le prestó el servicio, se generan nuevos trabajos con ellos mismos o con otros referenciados. Por lo tanto, es con la gente y no con la empresa las relaciones generadas; dependiendo de estas, se continúan ganando o perdiendo negocios.

El consultor 2 declaró que

Por ejemplo, en México estuve en un proyecto que duró 28 semanas, en Paraguay los proyectos son más largos porque al cliente le gusta, son más tranquilos y sin estrés, se maneja la cuantificación más o menos de 40 semanas. Sin embargo, si el cliente nos dice que necesita el proyecto en 25 semanas se le hace....tenemos un cliente en Bolivia, desde hace diez años más o menos, que primero quería ver un área, después siguió con otra área y otra y así sucesivamente; entonces, el proyecto puede empezar pequeño y se va agrandando. Ahorita, en el proyecto que estoy realizando, empecé con el área comercial, luego el área de compras y abastecimiento y ahora estoy en el área de producción y se inició hace cuatro años”.

El consultor 3 manifestó que

Hay de todo tipo de relación; al principio intentamos crearlas a largo plazo y en general se cumple; de hecho, tenemos unas tasas importantes de recompra, los clientes vuelven y seguimos siendo cercanos. Para cerrar un negocio de un cliente que nunca hemos conocido, que apenas nos presentamos y que no está referenciado, nos demoramos ocho meses, pero para cerrar un negocio con un cliente que fue referenciado, que tuvo un proceso cercano o que nos vimos en alguna intervención anterior, nos demoramos cuatro meses y, finalmente, con un cliente al que ya haya intervenido previamente, nos demoramos un mes o máximo dos meses, lo que indica que deberíamos esforzarnos más en retener clientes que en conseguir nuevos. Por lo tanto, sí hay relaciones de largo plazo, pero varían mucho, hay clientes que son funcionales, que significa que les servimos mientras le intervenimos y después ya no, pero con otros hay relaciones de muchos años; por ejemplo, somos muy cercanos y tenemos relaciones a largo plazo con el Grupo Nutresa, Bancolombia y Davivienda.

El consultor 4 consideró que

La relación es a largo plazo, teniendo en cuenta que somos socios de aprendizaje, en lo cual aprendemos mutuamente y me nutro de eso para fortalecer las relaciones con los clientes, ya que mis compañeros de las empresas que yo he representado me buscan mucho por ese tipo de relación; entonces, por ejemplo, una empresa que yo le brindé servicios de consultoría hace cinco años me siguen llamando y buscando, ya sea para solicitar servicios nuevamente o para, mínimo, saludarme e invitarme a su empresa para mostrarme las últimas mejoras realizadas de algún proceso y, en parte, es una manera también de yo aprender más cosas.

El consultor 5 comentó que

En términos de tiempo, en promedio son 24 meses; es más o menos el promedio que estamos con un cliente, pero casi siempre es el tiempo que trabajamos para que el cliente tenga la oportunidad de hacer un modelo y sea capaz de replicar por lo menos en dos o tres áreas más; en ese tiempo digamos que pasamos de una fase de réplicas y modelación a una etapa de sostenimiento. En términos del rol de la empresa, simplemente los acompañamos para que sean los líderes de su propio proceso y queremos que hacia los 24 meses las personas tengan la suficiente capacidad de administrar su propio sistema, sin que eso dependa del consultor. Ahora, si ya vienen proyectos de alcance hacia otras áreas, con herramientas más profundas, nos extendemos un poco, más porque son metodologías nuevas para ellos, pero, en lo esencial, en 24 meses esperamos que ellos puedan administrar solos su sistema de mejora.

Según el consultor 6,

Desde la concepción del negocio se pensó un modelo de negocio a muy largo plazo, porque la entrega al final es un *software* que ni siquiera vendemos nosotros, lo arrendamos; entonces, casi todo el negocio está diseñado para mantener una relación de largo plazo con el cliente, en algunos casos hasta generamos mayor competitividad en la consultoría con tal de que tengamos un arrendamiento de mayor valor. Entonces, nuestro negocio está diseñado para tener relaciones de largo plazo y recurrente; podría decirse que es un diseño parecido al de la impresora y la tinta: el negocio de nosotros es la tinta y no tanto la venta de la impresora.

El consultor 7 dijo que

Manejamos una relación de largo plazo con los clientes. Por ejemplo, proyectos en Chile y República Dominicana con duración de tres años. En este momento estoy en una empresa de alimentos en Colombia, llevamos un año y tenemos ya montado el proyecto, la segunda etapa de este proyecto va hasta mediados del año 2021 y la tercera etapa del proyecto hasta el año 2022, sin entrar en la etapa de madurez de la empresa.

Para el consultor 8,

El tiempo de relación con los clientes está directamente relacionado con el alcance de la necesidad; hay acompañamientos de consultoría que se pueden dar solamente para un proceso de tres a seis meses y ese va a ser tiempo suficiente para alcanzar los objetivos que se proponen; hay otros procesos de consultoría que son a largo plazo: podemos estar hablando de 12 a 24 meses, porque la intervención requiere una serie de modificaciones, no solamente del proceso operativo que se quiere.

El consultor 10 indicó que “el tiempo máximo que le dedicamos a un solo cliente tiene que durar entre uno o máximo dos años; más allá de ello significa que la empresa consultora no ha hecho su trabajo de manera efectiva”.

Según el consultor 11,

Las relaciones son a largo plazo, ya que son metodologías que se demoran años en implementarse; además, la mejora continua nunca termina, son implementaciones de cuatro a cinco años, con resultados que están alineados con los objetivos estratégicos de nuestros clientes. Mínimo se hacen contratos a dos años, pero, si el cliente quiere seguir escalando pilares, se va a más tiempo.

Por último, el consultor 12 manifestó que

Establecemos una relación a largo plazo con los clientes, ya sea porque fue empleado de algún cliente anteriormente, trabajó con uno de los líderes de ese cliente o porque ya le hemos prestado servicios de consultoría y nos llamaron para otro proyecto.

Proceso de adquisición de clientes

El proceso de adquisición de clientes hace referencia a los procedimientos formales que tiene las empresas de consultoría para atraer y retener a los clientes por medio de áreas como mercadeo y ventas.

En las consultorías de mayor cobertura, como lo son la 2, la 5 y la 11, los clientes se adquieren con base en áreas de mercadeo y ventas; sin embargo, se enseñan a los consultores habilidades de ventas para una futura recompra después de un proyecto.

El consultor 2 comentó que

La asignación del cliente es responsabilidad normalmente del gerente del proyecto, la asignación se realiza uno o dos días antes del inicio del proyecto...La adquisición de clientes se realiza según la prospección de clientes, voz a voz y las recomendaciones que realizan los clientes en diferentes partes del mundo en la página web de la empresa consultora.

El consultor 5 consideró que

La gran mayoría de los clientes llegan por referencias. Hay un proceso de mercadeo, una activación de contactos y se hacen campañas, sobre todo en Estados Unidos; los clientes que llegan del lado latinoamericano llegan porque el cliente es un cliente americano, cliente europeo y tiene alguna planta en Latinoamérica, hacemos parte de la expansión. En la mayoría de los casos funciona por el voz a voz.

El consultor 11 sostuvo que “tenemos un departamento de mercadeo encargado de realizar búsquedas de mercado, también a través de clientes que ya han tenido consultoría con nosotros o que ya nos han comprado maquinaria”.

Los consultores 2 y 5 también tienen incorporadas en sus empresas publicaciones continuas de artículos e información de interés para las compañías, que reflejan en las páginas web de su respectiva consultoría.

Por otro lado, también están las empresas de consultoría 1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 y 12, que no cuentan de manera directa con un área de mercadeo que se encargue de la consecución de los clientes, sino que su estrategia está ligada con el reconocimiento de la marca.

El consultor 1 comentó que, para fortalecer su marca, escribió diferentes libros en el transcurso de su carrera, con periodicidad dicta conferencias, tiene cuatro cursos del mismo tema en su red social profesional y en los finales el año 2020 se publicaron dos cursos adicionales, lo que para él fortalece la imagen y la marca en el mercado e influye en la consecución de los clientes. Lo anterior lo expresó el consultor 1 así:

El proceso de adquisición de los clientes es el más difícil, y más, porque hay muchos profesionales en el tema de *lean manufacturing* en Estados Unidos. Para nosotros lo primero que había que hacer es posicionarnos en el mercado y buscar asociar el nombre con algo más especial; entonces lo primero que se hizo fue escribir un libro y publicarlo en el año 2014, el cual trata del mejoramiento de las comunicaciones en las empresas con el uso de *lean manufacturing*, lo que permitió lograr dar una imagen de experticia frente al mercado. Como empresa consultora tenemos dificultades para estar atentos a un cliente y estar realizando de manera simultánea procesos de mercadeo para próximas oportunidades en prestación de los servicios y esta es una de las limitantes más grandes que tenemos; por eso, muy rara vez se sale a contratar.

El consultor 3 aseguró que

El tema de mercadeo y ventas son las grandes deficiencias que ha tenido estructuralmente nuestra empresa; tengo que admitir que nos cuesta hacerlo porque los clientes nos buscan. Cuando analizamos el mercado nuestro, hay que diferenciar dos mundos, el público y el privado; en ambos se tiene una participación del 50% para los ingresos de nuestra empresa. En el público se buscan convocatorias y se presenta el proyecto para lograr ganar el contrato de interés, pero esto no es adquisición de clientes, aquí lo

que pesa es la metodología, claridad conceptual y la manera en que se transmiten los servicios que se prestan en la sustentación del proyecto. En cambio, en lo privado, cada cliente nos busca y en ese momento sí debemos convencerlo, lo cual se hace relativamente bien, pero buscarlos desde el principio no se hace, casi nunca lo hacemos; pero este año ha ido cambiando, ya que nos dimos a la tarea de conseguir a alguien que nos enseñara a vender para transmitirles a los consultores estas habilidades y así mejorar la efectividad en las ventas; sin embargo, continúa en etapa de prueba.

El consultor 4 aseguró que

Existen dos medios: uno sería las empresas del Estado y el otro sería las empresas privadas. Las del Estado, se accede básicamente a través de la Secretarías de Desarrollo Económico del país, hay unos programas muy interesantes para fábricas de productividad que el Estado ofrece. En las empresas privadas, se utiliza la tríada empresa privada, universidad y Estado.

Para el consultor 6,

Hay varias formas de adquisición de clientes; al inicio el negocio se realizó la adquisición de unos clientes referenciales, que implicó un esfuerzo inicial muy grande en costos, porque al principio nosotros todavía no teníamos el recorrido y el nombre; entonces, seleccionamos unos clientes de renombre y, obviamente, en esos primeros clientes hubo beneficios en las dos partes, una asesoría de calidad, con unos precios muy competitivos, y nos permitieron hacer uso de la referencia.

El consultor 7 argumentó que

Básicamente, el tema de nosotros ha sido el voz a voz, hemos contado con la fortuna de que los resultados de los proyectos de nosotros hablen por sí mismos, hacemos un trabajo en una empresa y el gerente general o personas de la junta directiva conocen del proyecto y de los ahorros y nos ponen en contacto con otras personas; entonces, realmente nuestro canal ha sido un voz a voz y el segundo canal ha sido la universidad, los cursos y capacitaciones en la universidad.

Para el consultor 8, la adquisición de clientes es

Un ejercicio bidireccional; nosotros tenemos ya unas alianzas, vínculos y conexiones que se han desarrollado con el tiempo, con entidades y agremiaciones diversas en segmentos económicos diferentes, que nos permiten tener democracia, una cierta visibilidad, sumado al hecho de que las experiencias previas de los trabajos realizados con otras compañías permiten que la palabra y el voz a voz se vayan transfiriendo de una compañía a otra dentro del mismo sector u otro. Por el otro lado, mantenemos naturalmente un ejercicio activo de estar depurando los clientes con los cuales nosotros sentimos que conectamos y hacia ello hacemos un ejercicio comercial; entonces, hoy por hoy definitivamente la actividad tiene que ser salir a buscarlos; al mismo tiempo, el uso correcto de redes sociales y canales digitales para dar un posicionamiento y crecimiento.

Además, el consultor 9 comentó que “todo ha sido porque me conocen, porque alguien me refirió, inclusive, a veces ya digo, no más, ya tengo el tiempo ocupado...hasta ahora los clientes que tengo han llegado, no los he buscado”.

De igual manera, los consultores 10 y 12 también hacen posicionamiento de marca a través del *coaching* y del asesoramiento a empresas, fuera de la publicación de diferentes libros encaminados al tema de mejoramiento continuo. El consultor 10 escribió un libro enfocado a transmitirle al lector los principios de *lean manufacturing* según el método Toyota y su aplicación en los sectores de servicios, lo que generó valor y permitió obtener mejores resultados. El consultor 12 también escribió algunos libros en los que exploró y orientó las lecciones aprendidas durante más de treinta años de experiencia enfocadas hacia movimientos de liderazgo y transformación en la manufactura esbelta.

El consultor 10 comentó que “la forma en que consigo mis clientes es porque mis clientes están felices y me recomiendan con sus amigos; en cinco años nunca he tenido una queja...yo publico un post todos los días en una red profesional”.

Además, el consultor 12 consideró que “la adquisición de clientes se realiza mediante las relaciones que se han establecido en el transcurso de mi carrera y las recomendaciones de mis servicios de consultoría y *coaching*”.

Con base en lo anterior, se infiere que hay consultorías que no llevan a cabo un proceso establecido de ventas, como lo son las consultorías 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10 y 12, puesto que los clientes llegan a ellos por recomendaciones, aliados o referenciados. Se consideró que la adquisición de clientes es una dimensión relevante para competir, por lo que deben afianzar el proceso de mercadeo y ventas para seguir compitiendo en la industria.

Networking

Esta dimensión competitiva es una red de contactos y aliados, desarrollada por las empresas de consultoría con intereses comunes para generar oportunidades de negocio.

Las relaciones de networking son un común denominador utilizado en todas las consultorías investigadas, que las consideraron como una dimensión relevante para competir e influye en gran medida que esta dimensión competitiva se potencialice si se logran resultados satisfactorios con los clientes intervenidos, puesto que ello permite que haya posibles recompras por parte de los clientes para que, a la vez, recomienden a las empresas de consultoría en su red. Para los consultores 1, 10 y 12, el networking es una herramienta fundamental en la que trabajan cada día y, con respecto a los demás entrevistados, son los más fuertes en este tema.

El consultor 1 sostuvo que

Si se establecen las relaciones con los clientes, se logra formar relaciones de trabajo, pero realmente las relaciones que se crean es con las personas que laboran en las empresas, no con la empresa en sí misma...ya que las personas son las que en realidad llaman a la empresa consultora a solicitar servicios futuros para la nueva organización de la que hagan parte, ya que han cambiado de trabajo a organizaciones distintas. Entonces, a través de las relaciones se continua ganando y perdiendo negocios.

Por otro lado, el consultor 3 tiene una perspectiva particular de esta dimensión, porque consideró que no es de su interés que los consultores trabajen con ellos durante muchos años; es más conveniente que migren a cargos directivos en otras organizaciones, con el fin de que puedan ser posibles clientes de su empresa consultora para utilizar dichos exconsultores como un medio para crear conexiones nuevas con futuros clientes. Este consultor opinó que el networking es una ventaja competitiva, pero que las redes de aliados y la confianza requerida aún no están

bien estructuradas, y consideró que es necesario establecer objetivos de red porque es posible conocer muchas personas, pero es importante que tengan intereses comunes, que se complementen y que generen un vínculo comercial. Manifestó lo anterior de la siguiente manera:

El *networking* se configura cuando hay un objetivo de la red y cuando hay confianza; en este caso, hay confianza, pero no hay un objetivo, ya que solo se activan funciones de proyectos puntuales; entonces, sí es una ventaja, pero no es tan fácil de trabajar, tengo que crear un proyecto para vincularlos a algo... Ideal tenerlo, no es tan fácil, es una habilidad que implica trabajar en el tema.

De igual manera, el consultor 11 consideró que “el *networking* representa una ventaja competitiva, pero se debe afianzar porque aún están principiantes en el tema”.

El consultor 8 adujo que

Los aprendizajes bonitos en este proceso de la consultoría es entender que, desde el punto de vista de profesionales, existen varios tipos de capitales, por así decirlo. Típicamente, pensamos en el capital motor para poder avanzar en cualquier oportunidad de negocio; este es el capital económico y luego, en el transcurrir del ejercicio, se va encontrando que no necesariamente es así; más importante que eso, son dos capitales que encontramos dentro de la forma como desarrollamos nuestro equipo de consultores. El primero es el capital intelectual, que permite entender, comprender y adaptarse a las necesidades de un mercado y un entorno cambiante, como el que estamos teniendo previo y posterior al coronavirus. El segundo es el capital social, es esa capacidad relacional que tenemos, es esa cantidad, capacidad y calidad del *network* que yo tengo y la

capacidad de relacionarme con otros a través de redes sociales y profesionales o cómo soy capaz de utilizar conexiones con la cámara de comercio o con diferentes agremiaciones. Cuando tú combinas el capital intelectual con ese capital social, hay una probabilidad más alta de que el capital económico empiece a surgir; hemos encontrado casos de compañías que seguramente tienen dentro de su estructura un equipo robusto, con una cantidad de consultores y una experiencia importante, pero que tienen especialmente una capacidad y un capital económico alto; sin embargo, el que tengan un capital económico alto no es garantía de que el trabajo a realizar vaya a ser exitoso...Esto es un ejercicio continuo de transferencia del conocimiento.

El consultor 4 opinó que la generación de conglomerado genera un potencial importante, si se tiene en cuenta que en él se deben incluir las universidades, con el fin de direccionar el plan de estudios desde el punto de vista de los requerimientos de consultoría en gestión por procesos en las empresas. Dicho consultor expresó que:

Nosotros somos socios de aprendizaje; por lo tanto, vamos a aprender y sobre la marcha genero unas relaciones que hoy llaman *networking*; nos basamos en una relación donde yo sigo siendo su amigo, su acceso de por vida, llámame cuando quieras; entonces, mis clientes me llaman de todas partes y me piden sugerencias sobre algún tema de la consultoría; entonces, es muy interesante, porque esa relación nunca se va a romper; por ejemplo: de México donde estuve hace más de cinco años, me siguen llamando.

El consultor 5 expresó que se deben dejar unos resultados satisfactorios en los servicios de consultoría prestados, con el fin de fortalecer el *networking* y disminuir así la complejidad que implica contratar servicios de consultoría por la inversión y el

tipo de necesidad, por lo que hay que generar experiencias buenas desde el principio con el cliente. Este consultor manifestó que

Sin duda, tener una red de *networking* representa una ventaja competitiva porque los productos de consultoría no se seleccionan tan rápidamente en las empresas, ya que es una inversión importante; por eso, tienes que estar seguro del *partner* que vas a escoger; si te equivocas, los riesgos que corres son altos y la consultoría en gestión por procesos es difícil porque toca fibras muy profundas de las empresas, como lo son la cultura, la estructura y los indicadores; entonces, si lo hacemos mal la primera vez, se crea una mala experiencia; en ese orden de ideas, depende en gran medida del *network*, porque las relaciones se van construyendo hasta que de pronto en el mediano plazo se genere una oportunidad de acercarse al cliente con un proyecto.

Según el consultor 6,

Las alianzas representan algunas veces compartir márgenes e información; la verdad, son mucho más constructivas en el largo plazo que simplemente buscar rentabilidad del corto plazo. La parte clave es la red de aliados, la red del *networking* que se haga, ese es un tema supremamente clave; además del prestigio, eso es lo que garantiza el voz a voz en los negocios de consultoría.

Dimensiones competitivas adicionales

Enfoque hacia las necesidades del cliente, cumplimiento de la promesa de servicio y acompañamiento al cliente. Fuera de las dimensiones competitivas anteriores, también se encontraron dimensiones adicionales que influyen en la generación del perfil estratégico de las empresas de consultoría antes de aparecer el Covid-19. Una, que puede considerarse de las más relevantes, fue el enfoque hacia las

necesidades del cliente, que hace referencia a la identificación de las necesidades de los clientes y al tiempo que se le puede brindar para ofrecer una consultoría de calidad. Además, el cumplimiento de la promesa de servicio, puesto que la idea no es engañar al cliente al decirle qué debe hacer, sino cómo lo debe hacer, al igual que el acompañamiento al cliente en ese proceso. Estas dimensiones competitivas las expresaron los consultores 1, 2, 4,5, 6 y 8.

Para el consultor 1,

Una dimensión importante es el tiempo que se puede brindar para sentarse a analizar lo que el cliente no es capaz de hacer, porque el cliente está en su día a día, corriendo, no tiene tiempo ni de pensar, está de una reunión a otra. En cambio, el consultor se puede dar el lujo de sentarse a analizar, pensar, estudiar y entregar varias propuestas. Es el tiempo para dedicar y pensar por el cliente...El tiempo que podemos dedicarle al cliente. Eso es todo, es la calidad que les podemos brindar.

El consultor 2 opinó que “juega un papel importante el proceso de acompañamiento e implementación...Somos implementadores de soluciones”.

Para el consultor 4,

Muchas empresas de consultoría desafortunadamente compiten con mentiras, y esto ha cogido fuerza en nuestro medio; entonces, [la palabra] la desprestigian porque prometen y no cumplen; entonces, van a pensar que todos los consultores son iguales por el consultor que no cumplió las promesas y realmente no somos iguales.

El consultor 5 manifestó que “nosotros nos vamos a la práctica; a diferencia del consultor clásico, se hace con el cliente...La propuesta nuestra es más intensiva en acompañamiento, nosotros estamos más cercanos al cliente, pero menos tiempo”.

Para el consultor 6,

Cuando trabajé como vicepresidente de operaciones de una empresa de manufactura, le tenía una aversión a los consultores...porque sentía que había mucha gente que era el típico chiste del pastor mentiroso...que no es ciertamente un chiste que le cuentan los alumnos sobre los consultores...porque vino sin que lo llamara, a decirme lo que ya sé...Por eso, si me va a traer mis resultados, entonces asista; además, muchas veces no saben lo que están hablando...entonces, a veces yo tenía ese sentimiento con los consultores y me daba tanta rabia que llegara un consultor a descreditar al gerente y simplemente después me pusiera más trabajo a mí y no me terminaba ayudando...Pero si los consultores realmente llegamos con una visión humilde a ayudarles, yo estoy seguro que pueden apoyar y ayudar mucho.

El consultor 8 expresó que

Se debe empezar a adaptar los modelos consultivos a esas necesidades del cliente, con preguntas como: qué están necesitando, cómo lo están necesitando para temas operativos, administrativos y organizacionales, qué están teniendo en mente, las preocupaciones o qué necesidades particulares o específicas tiene desde la parte comercial, hacer las preguntas claves para entender realmente qué se necesita y luego, para hacer un planteamiento y una propuesta.

Alineación con objetivos estratégicos. Otra dimensión competitiva fue la alineación de las mejoras con los objetivos estratégicos, es decir, que las mejoras deben ir

conectadas con los objetivos estratégicos de la empresa para que los resultados obtenidos los impacten en forma directa, pero se debe trabajar con los colaboradores en realidad implicados en los procesos por intervenir. Entre los consultores que apoyaron esta dimensión estuvieron los identificados con 1, 2, 4, 5, 6, 10, 11 y 12.

El consultor 1 consideró que

Ir, ver y hablar con la gente: la gente sabe qué es lo que está pasando; muchas veces la comunicación no llega hacia arriba porque no la quieren escuchar o por miedo; entonces, eso es cultural y hay que ayudar a establecer una situación donde todo el mundo tiene la posibilidad de verbalizar los problemas en la organización.

El consultor 2 comentó que

Yo creo que aquí juega un papel muy grande el proceso de acompañamiento e implementación; hay consultoras que llegan hasta el diseño, otras que se meten a implementar. Nosotros tenemos un eslogan que dice implementado soluciones y eso es un gran factor diferencial.

Para el consultor 4, “la dimensión adicional es que si yo me voy de aquí, su proceso no se va a caer...yo soy un socio de aprendizaje, los dos vamos a aprender”.

El consultor 5 manifestó que

Uno de los principios de TPM es el involucramiento de las personas...hacemos un poco el análisis estratégico de la compañía y los indicadores realmente prioritarios...entonces, entrenamos a las personas en los pilares de TPM, en ese modelo de excelencia, hacemos luego un

despliegue estratégico, ya que hay que conectarlo, qué vamos a hacer con lo que necesita el negocio, con lo que mide, con lo que realmente quiere llegar en términos de clientes, seguridad y calidad.

El consultor 6 comentó que

Las empresas de consultoría en operaciones deben estar desde una visión de vocación de servicio al área de operaciones, los cuales realmente tienen muchas necesidades e inquietudes, no tanto al gerente general, tiene que estar muy conectado con los resultados...porque es con las personas de operación con las que vas a estar trabajando, no con el gerente.

El consultor 10 adujo que

Tenemos un equipo de mejora de procesos en la organización y tengo mi propio enfoque de *coaching* particular: se trabaja media hora en el problema, nosotros aprendemos a trabajar y a resolver el problema, se realizan entrenamientos porque quiero que mis clientes sean capaces e independientes para que puedan salir adelante.

Para el consultor 11, “es más relevante enseñar a las personas encargadas del proceso cómo se desarrolla la metodología para la mejora continua, ya que esto permite que las personas se sientan parte de la mejora y que puedan continuar haciéndolo solos”.

El consultor 12 complementó con lo siguiente: “la mayor parte de mi entrenamiento se basa en los líderes de pensamiento interno en las organizaciones; siempre he asumido la posición de que el centro de gravedad del liderazgo debe estar dentro del cliente”.

Dominios en más de un idioma y adaptación cultural. Las dimensiones relacionadas con el dominio de más de un idioma y la adaptación cultural estuvieron asociadas con que el consultor se conecte con la cultura del país en el que se vayan a hacer las intervenciones porque cruciales para competir, de acuerdo con lo expresado por los consultores 1 y 5.

El consultor 1 argumentó que

En los proyectos donde he traído otros consultores me fijo en la experiencia que han tenido en las problemáticas similares de la empresa a trabajar...para ser una transformación cultural ha sido muy importante que sea del mismo país y que tenga la idiosincrasia del lugar, ya que genera una confianza inmediata con el cliente.

Según el consultor 5,

Hay que empezar conquistando una región y después otras, porque no es fácil conseguir las personas adecuadas en otro país, sobre todo cuando en Europa, por ejemplo, se tienen más de 20 idiomas distintos, entonces, necesitas un consultor que hable el mismo idioma. A pesar de que el inglés sea el idioma universal, siempre será mucho más práctico hablar el idioma de la gente de la planta, porque estamos mucho con la gente en el terreno, entonces ahí ya no todos hablan inglés. Si se quiere competir a un nivel global, se necesita posicionarse en diferentes países.

Actualización en nuevas tendencias en metodologías. En otro ámbito, se encontró la dimensión competitiva asociada con la actualización en nuevas tendencias en metodologías de gestión por procesos, que hace referencia a estar actualizado en los conocimientos de mejora continua y operaciones para generar seguridad y tranquilidad en los clientes. En este aspecto, el consultor 9 consideró que

La mejor empresa consultora es la que está a la vanguardia, informada de lo que está pasando, de las nuevas metodologías y teorías. Adicionalmente, que tenga la capacidad de interpretar esas teorías y adaptarlas a la empresa; eso me parece una de las mayores fuentes de competitividad...que tengan esa capacidad de interpretar y de personalizar las teorías, las metodologías y las normas a la empresa.

Además, el consultor 4 manifestó que

Todos saben de todo, pero no saben planear, lo tenemos tan grabado en la mente que no somos capaces de plantearlo en la vida real...es identificar toda esa cantidad de herramientas que existen para poder implementarlas...la herramienta no es la que trabaja...el sistema es bruto, usted es el que debe ser inteligente, comprar una herramienta no es la solución...cada 73 días cambian las ideas, conceptos y conocimientos, entonces, tenemos que irnos actualizando.

Los consultores 3, 6, 7 y 9 consideraron que la dimensión competitiva de confianza al cliente genera una relación y la satisfacción con los resultados.

El consultor 3 opinó que “hay consultores que son cercanos y que logran una vinculación humana muy notable con los clientes, de confianza, incluso a nivel presencial y humano para lograr ciertos resultados”.

El consultor 6 expresó que “hay que generar una relación de confianza y empatía en las empresas donde se interviene”.

El consultor 7 opinó que

El consultor genera confianza, porque el conocimiento está todo en internet; entonces, la forma en como usted transmite ese conocimiento y la forma de cómo lograr los resultados en las empresas es lo que le permite rodar en este mundo de la consultoría.

Para el consultor 9,

El consultor se debe involucrar con la empresa, que se genere un sentimiento de compromiso con la empresa, no que sea un consultor que yo lo llamo y me dice: no es que a estas horas, yo no te puedo atender o solamente te puedo atender si hacemos una cita o es que esto no está dentro del alcance; entonces, realmente que sea un consultor que se comprometa mucho con la empresa.

Transferencia de conocimiento. Los consultores 4, 5 y 11 apoyaron la transferencia de conocimiento, que está asociada con la adaptación de las metodologías de acuerdo con los problemas y las oportunidades de mejoras específicas de cada organización.

El consultor 4 comentó que

¿Por qué se llama consultoría? Cuando tú vas consultando con tu interlocutor lo que necesitas de esa empresa, te vas dando cuenta que necesitas ciertas cosas, que de pronto no sabes, llamas a un experto para que te enseñe. Dentro de la consultoría yo acompañé a la empresa en un tema específico; ahora, la transferencia de conocimiento ya es una asesoría y no una consultoría.

El consultor 5 opinó que

Cada compañía, dependiendo de los problemas que quiera resolver, se le incorpora otras metodologías, además de TPM, que es la principal en nuestra empresa; entonces, algunas quieren hablar de *six sigma*, a otros les gusta el tema de *lean manufacturing*; entonces, se ajustan esos modelos a los clientes y sus problemas reales...Nosotros sabemos muy bien cómo adaptar esas metodologías a cada cliente, porque cada uno es muy particular, las estructuras de las empresas son muy distintas, las necesidades de los clientes son muy particulares y el entorno donde está la cultura, el estado de los equipos, todo eso cambia mucho de país a país, de región a región y en eso nosotros somos bastante buenos, entendiendo un poco cómo ajustar todos los modelos de excelencia para que la planta del cliente pueda funcionar.

El consultor 11 resaltó que “es más relevante enseñar a las personas encargadas del proceso de cómo se desarrolla la metodología para la mejora continua, ya que esto permite que las personas se sientan parte de la mejora y que puedan continuar haciéndolo solos”.

Bienestar de los consultores. También los consultores 7 y 8 resaltaron el reconocimiento y los beneficios hacia los consultores. Por ejemplo, el consultor 7 mencionó que "un talento bueno hay que pagarlo bien".

Argumentó que a los consultores se les debe remunerar muy bien (comisión por negocio o por hora) y que, en muchas ocasiones, incluso ganan más en un proyecto que el propio dueño.

El consultor 8 opinó que se deben desarrollar capacidades económicas y beneficios para retener a los consultores, puesto que en ellos están el conocimiento y la experiencia, de tal modo que se le preste atención al equipo de trabajo mediante la asignación de los recursos necesarios para impactar el nivel de compromiso y

motivación, para que se genere así mismo una imagen confiable hacia el cliente; esto lo manifestó de la siguiente manera:

Las organizaciones venían implementando este concepto de la retención del equipo de trabajo...los colaboradores debían sentirse orgullosos por la compañía, a estas les interesa...y es por eso que las compañías hoy le están apostando más a la retención del conocimiento y a la atención al equipo de trabajo, porque el equipo, más que retenerlos, hay que prestarle atención, entender sus necesidades y acompañarlos, brindando el soporte y los recursos que requieran para potenciar y sacar los resultados; lo que hay que buscar es que el conocimiento quede dentro de la organización.

Impacto financiero. Una dimensión adicional importante fue el impacto financiero generado en los clientes en función de la disminución en la estructura de costos, reflejado en los estados financieros del cliente, lo que fue significativo para los consultores 2 y 7.

El consultor 2 manifestó que

Los objetivos económicos van por contrato; entonces, el cliente envía una carta donde dice que con nuestra empresa el objetivo fue este y logramos tal cosa, hay clientes que hablan en dinero, hay clientes que te dicen incrementé mis ventas en tanto o mejoré mi rentabilidad en tanto, dependiendo del proyecto, porque no todos los proyectos son comerciales...nuestra consultora siempre promete el retorno de la inversión, siempre en la página se habla de un 5 a 1, es el promedio nuestro...qué importa si el proyecto fue caro, si me devolviste cinco veces lo que te pagué...estar con la gente hombro a hombro inculcándoles profundamente el nuevo proceso, eso genera el mayor ahorro, eso tiene sus frutos en la medición de los beneficios económicos.

El consultor 7 comentó que

Hemos contado con la fortuna de que los resultados de los proyectos hablen por sí mismos, ya que nosotros mostramos los ahorros que generamos a las compañías. El gerente general o las personas de la junta directiva conocen nuestros proyectos y su impacto económico y nos ponen en contacto con otras empresas.

Certificaciones internacionales. Por otro lado, los consultores 6, 7 y 8 consideraron que sería relevante para competir el hecho de que los consultores en gestión por procesos tengan certificaciones internacionales que hagan referencia a representar un reconocimiento para el profesional que le brinda prestigio y respaldo ante sus pares en el mercado con el aval del fabricante, de modo que es una garantía de calidad de formación y adaptada a las necesidades de la empresa actual (Cognos Capacitaciones, 2020).

El consultor 6 comentó que

Hay que tener una certificación internacional; para manejar el *software*, los instructores y los consultores deben tener la certificación internacional. Nosotros, para poder estar compitiendo, debemos tener un *software* que sea avalado por Demand Driven Institute y los consultores también deben ser avalados por ese mismo instituto.

El consultor 7 adujo que

Nosotros estamos acreditados por la International Association for Six Sigma Certification en Latinoamérica; somos siete empresas acreditadas en Latinoamérica con este tema y la de nosotros, pues, es una de

ellas...tratamos de que nuestros consultores estén acreditados, obtengan una certificación internacional...obviamente garantizando un servicio con personas y consultores que están certificadas internacionalmente.

El consultor 8 expresó que

Se tienen diferentes certificaciones de ISO y en esa parte los consultores tienen un perfil específico; nuestros consultores están acreditados, inclusive hay uno que está avalado por el Ministerio del Trabajo, porque es el consultor que avala todo lo de sistemas de riesgos y salud en el trabajo. Tenemos consultores que están avalados por BASC para poder acompañar procesos de certificación en BASC y OEA.

Sedes físicas. De igual manera, los consultores 5, 6 y 12 expresaron la importancia de contar con sedes físicas en diferentes ubicaciones geográficas, puesto que ello permite tener mayor cobertura en la prestación del servicio de consultoría, mayor prestigio y reducción en los costos por viáticos asociados con los desplazamientos y demás gastos, para atender a los clientes que no están ubicados en la ciudad o en el país en el que se encuentra la sede física de la empresa consultora, si se tiene en cuenta que la industria de la consultoría se mueve en mercados tanto locales como internacionales en mayor medida, lo que implica que los consultores deban estar viajando en forma permanente.

Para el consultor 5, “la empresa consultora tiene oficinas en cada continente, en Europa, Asia...En Estados Unidos tenemos la casa matriz, en Latinoamérica no tenemos una oficina ni división, pero tenemos presencia en todas las regiones”.

El consultor 6 expresó que

En el exterior la estrategia ha sido un poco diferente, más enfocada a que primero tiene que haber un local; por lo tanto, en ambos países, tanto en

México como en Brasil, tenemos sociedad con un local...aunque Brasil es un país grande, no es tan fácil y, por lo tanto, una de las primeras cosas es trabajar con un local, pero tropicalizar el modelo y eso nos ha tomado más tiempo.

El consultor 12 opinó que “la locación puede ser aspecto fundamental para competir en el mercado”.

Transformación cultural. Una dimensión sumamente importante expresada por los consultores 1, 10 y 12 fue la relacionada con la transformación cultural que se debe generar en las organizaciones, asociada con una cultura de mejoramiento continuo de los procesos organizacionales que se impacten con los servicios de consultoría en gestión por procesos, con el fin de que las mejoras y el efecto que se logren se sostengan y se incrementen con el tiempo, sin necesidad de depender de manera permanente de las empresas de consultoría.

El consultor 1 comentó que

Yo me especializo en ayudar a las empresas a resolver el tema de comunicación y el gran impacto que la mala comunicación tiene en los resultados de la compañía. He encontrado un campo de acción muy grande...La parte más abstracta es que poca gente se enfoca, pero que en realidad tienen un impacto muy fuerte, como es la cultura...es un problema empresarial que se debe analizar, evaluar y resolver.

El consultor 10 expuso que “he utilizado mi tiempo para hacer *kaizen* (la filosofía de mejoramiento continuo) y la capacitación (para probar formas de mejorar servicios) en base al modelo Toyota”.

Por otro lado, el consultor 12 comentó que “soy un consultor que garantiza transformación y eso me distingue dentro del mercado”.

Publicaciones. Así mismo, la dimensión competitiva de las publicaciones ha tomado fuerza entre los consultores 1, 4, 10 y 12 para competir en el mercado de la industria de la consultoría, puesto que permite la construcción y el fortalecimiento de marca aportante, cuando un cliente toma la decisión de contratar a una empresa consultora o al consultor independiente.

El consultor 1 expresó que “tenemos cuatro cursos publicados en una red profesional, conferencias virtuales, cuatro libros y dos cursos más que se van a publicar en el año 2020, lo cual ayuda a fortalecer la marca y mercadeo”.

El consultor 4 planteó que “he discutido en mis artículos temas de planeación y de cómo implementar todo el derrotero de herramientas que se tienen en el tema de mejoramiento”.

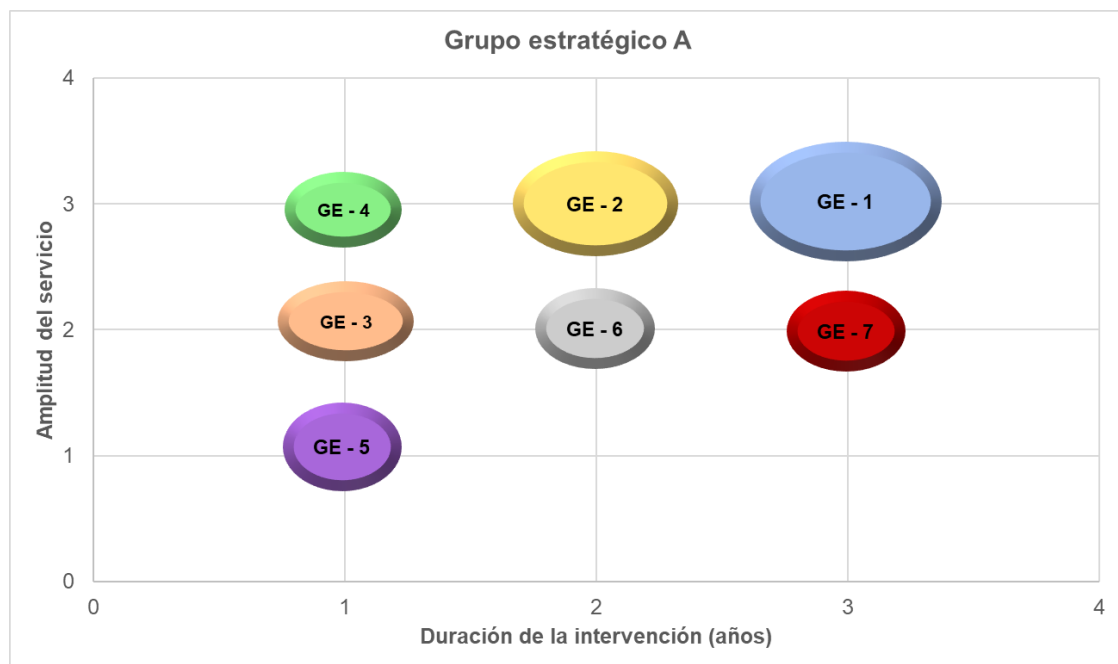
Los consultores 10 y 12 publicaron diferentes libros enfocados en la metodología de la manufactura esbelta y con diferentes enfoques, como el sector de los servicios, que se mencionaron en la dimensión competitiva de networking. El consultor 10 tiene una red de mujeres en todo el mundo que trabajan y coordinan áreas de manufactura esbelta en las organizaciones, en las que presentan publicaciones y posts en dichos temas cada semana.

Por último, también se evidenció que el consultor 3 ha logrado identificar algunos “atributos diferenciadores”, según una encuesta aplicada a algunos clientes, entre los que se encuentran que las firmas consultoras se especialicen en temas particulares, que haya una vinculación fuerte con los clientes para generar confianza, personalización hacia el cliente, ajustar la oferta a lo que requiere el

cliente y que se obtengan resultados rápidos y capacidad de resolución de problemas.

A continuación, se presenta la representación de los grupos estratégicos confirmados por los 12 consultores, según las dimensiones competitivas más representativas.

Gráfico 1. Grupos estratégicos en el escenario A



Fuente: elaboración propia

El gráfico 1 muestra el comportamiento de cada una de las empresas de consultoría según la amplitud del servicio, es decir, qué tan especializada o diversa es en un tema específico para prestar los servicios de consultoría, y la duración de la intervención, que hace referencia a la relación que se establece con el cliente en el momento del diagnóstico y la implementación, que se pueden dar en el corto (menos de un año), el mediano (entre uno y dos años) y en el largo plazo (más de dos años).

Grupo estratégico 1

En primer lugar, se observa cómo, según las dos dimensiones competitivas, se crearon agrupaciones; por ejemplo: las consultorías 3, 6, 5 y 11, del grupo estratégico 1 (GE - 1), están enfocadas a brindar un servicio completamente especializado, como lo son la estrategia y la innovación, la planeación de operaciones y TPM para las dos últimas, en su orden . La consultoría 3 se enfoca a conducir los objetivos estratégicos de sus clientes a partir de la innovación hasta la estrategia.

Por otro lado, el consultor 5 mencionó que las empresas de consultoría deben “especializarse en unos rangos de mercado y diseñar el servicio asociado a ello”, con el fin de generar personalización y especialización en el campo de acción. Por último, los consultores 5 y 11 expresaron que el TPM es una metodología y una filosofía estructurada en ocho pilares que se van desarrollando en un continuo mejoramiento y hacia la excelencia operacional.

Con respecto a la relación de largo plazo con sus clientes, el consultor 5 argumentó que la intervención tiene una duración por lo general de dos años, con el apoyo de dos consultores, puesto que es indispensable que el cliente adquiera durante ese tiempo la capacidad de administrar sus propios sistemas, lo replique y sostenga las mejoras en dos o tres áreas más.

Por su parte, el consultor 3 apuntó a una relación de confianza que se genera en el largo plazo para que haya mayor probabilidad de futuras recompras e intervenciones: el emprendimiento corporativo demora 18 meses, la vigilancia tecnológica un mes y la mejora de procesos con transferencia de conocimiento tres meses.

Grupo estratégico 2

En segundo lugar, se detectó un claro relacionamiento entre los consultores 10 y 12, que conformaron el grupo estratégico 2 (GE - 2), puesto que su amplitud en el servicio se centra en la metodología *lean manufacturing*, el primero en el sector de servicios y el segundo en diferentes sectores; fuera de ello, ambos brindan servicios de *coaching*. La duración del proyecto está orientada hacia un relacionamiento y, dependiendo de las necesidades del cliente y del problema por resolver, determinan la cantidad de tiempo requerido por los clientes para abordar cada problema de manera puntual, si se tiene en cuenta que el tiempo máximo que le dedican a un solo cliente tiene que ser entre uno y dos años. Además, dichos consultores configuraron una alta red de networking que permite un diálogo bidireccional y el aprendizaje continuo entre clientes, consultores senior y profesionales de la industria; de igual manera, han hecho publicaciones de libros enfocados hacia la metodología, que brindan un apoyo en el relacionamiento con sus clientes.

Grupo estratégico 3

En tercer lugar, los consultores 1 y 4, que formaron el grupo estratégico 3 (GE - 3), tienen un comportamiento similar, puesto que los dos trabajan metodologías de mejora continua a través de la transformación cultural. El consultor 4 se considera un “socio de aprendizaje”, porque se genera un equipo de trabajo en el que se hace transferencia de conocimiento a los coequiperos para lograr los objetivos establecidos, desde la persona experta hacia los que no lo son. Por otro lado, el consultor 1 explora la mejora continua enfocada hacia la comunicación y la cultura organizacional.

Además, su relacionamiento en cuanto a la implementación de la metodología con los clientes no tiene una duración mayor a 12 meses, pero, en el campo del networking son fuertes competidores, dado que el consultor 1 es el creador de su

propia marca de consultoría y autor de varios libros, mientras que el consultor 4 está en la fase de escritura y edición de artículos enfocados hacia los mencionados temas. Una parte de la importancia del relacionamiento continuo de los clientes es la marca personal, con las diversas publicaciones que se hacen a través de la consultoría.

Grupo estratégico 4

Para finalizar, se evidenciaron cuatro consultores independientes, porque generaron marcaciones distintas, tanto en la amplitud del servicio como en la duración del proyecto.

Así, el consultor 2, es decir, el grupo estratégico 4 (GE - 4), cuenta con una metodología propia y con auditorías efectuadas con diferentes consultores para las mejoras implementadas y la relación con el cliente en los proyectos tiene una duración aproximada de diez meses, pero ello depende de la disponibilidad del cliente.

Grupo estratégico 5

El consultor 8 constituyó grupo estratégico 5 (GE - 5) y tiene sus servicios definidos de manera amplia en cuatro temas: consumo masivo, tecnología, procesos transaccionales de comercio exterior y negocios internacionales y gestión financiera; a diferencia de los demás consultores, el 8 es el que tuvo mayor amplitud en sus servicios, puesto que los demás tienen metodologías definidas y específicas.

Grupo estratégico 6

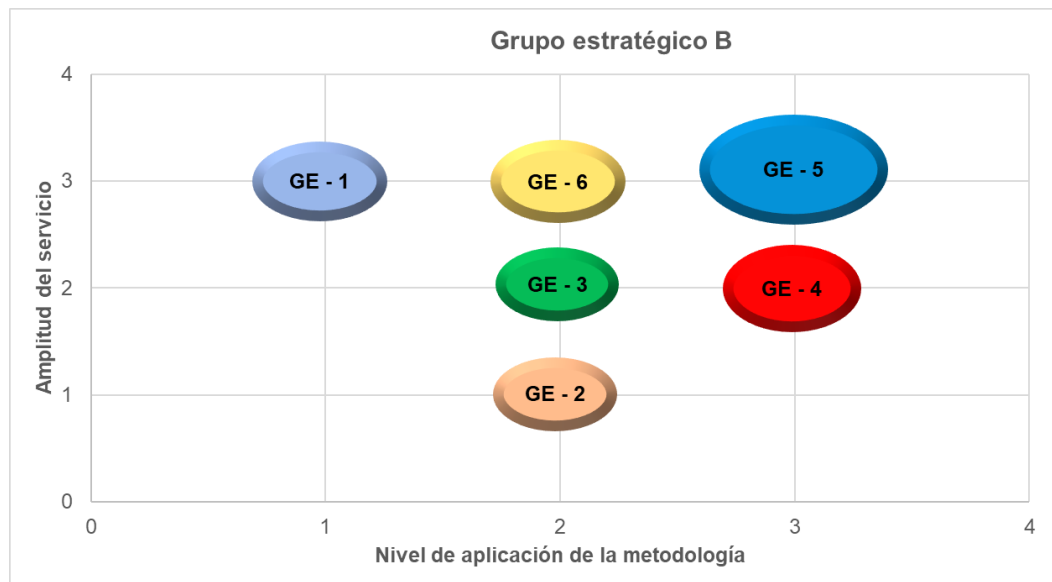
El consultor 9 conformó grupo estratégico 6 (GE - 6) y se enfoca hacia sistemas de gestión y certificación, integración de sistemas de gestión y gestión por procesos

para el mejoramiento de procesos; se caracteriza por que sus intervenciones son de tiempo completo en las instalaciones del cliente, lo que conduce a una duración del proyecto de largo plazo.

Grupo estratégico 7

Para finalizar, para el consultor 7, es decir, el grupo estratégico 7 (GE - 7), tiene una orientación hacia la excelencia operacional con metodologías de seis sigma esbelta, en la que les enseña a las empresas a que sean más eficientes; además, tienen una relación de mediano y de largo plazo, puesto que los proyectos pueden tener una duración de 1, 2 o 3 años, dependiendo de su tamaño.

Gráfico 2. Grupos estratégicos en el escenario B



Fuente: elaboración propia

Grupo estratégico 1

En el gráfico 2 se observa que el grupo estratégico 1 (GE - 1), configurado por los consultores 3 y 6, que presentaron una amplitud en el servicio bastante estrecha puesto que especializan sus servicios en estrategia e innovación y planeación de operaciones, en su orden. Para el consultor 3, su metodología está encaminada hacia los objetivos estratégicos de la organización; por ende, el nivel de aplicación de la metodología varía según las estrategias organizacionales y el tipo de cliente. Para trabajar con la metodología planteada por el consultor 6 se deben tener certificaciones internacionales que estén avaladas por organismos externos y expertos en el tema.

Grupo estratégico 2

El grupo estratégico 2 (GE - 2) correspondió al consultor 8, que cuenta con un nivel de aplicación de la metodología que varía según las necesidades de los clientes puesto que no tiene una metodología estándar definida: se hace un diagnóstico para identificar las necesidades y los problemas por intervenir, luego se definen las metas y el plan de acción, lo que define el tiempo de relación con la empresa, se determinan procedimientos y los métodos que busquen las oportunidades de mejora y la participación de los empleados y se entregan resultados, según cumplimiento de los indicadores trazados.

Grupo estratégico 3

En cuanto al grupo estratégico 3 (GE - 3), estuvo conformado por el consultor 9, que cuenta con una metodología propia que se ajusta a las necesidades del cliente. Primero se lleva a cabo un diagnóstico para comprender y entender los objetivos estratégicos de la empresa y más tarde se procede a la implementación si el cliente

lo desea; entre sus herramientas de análisis están la lluvia de ideas, el análisis de Pareto y el análisis de causa raíz.

Grupo estratégico 4

En el grupo estratégico 4 (GE - 4), configurado por los consultores 1, 4 y 7, todos coincidieron en tener un alto nivel de aplicación de la metodología y una amplitud del servicio con especialización media. El consultor 1 consideró que cualquier problema se debe resolver en su estado raíz y en su metodología utiliza como primera fase el diagrama de Ishikawa, en el que se puede involucrar personal de cualquier nivel, porque la actividad que se efectúa es significativamente visual; como segunda fase utiliza herramientas de los cinco porqués y la detección de la causa raíz. Por último, se hace un análisis sistémico en el que se detectan las causas estructurales y organizacionales donde se observa el comportamiento de la alta gerencia y la identificación de la razón real del problema. Además, para implementar las transformaciones culturales utiliza la herramienta A3 de mejoramiento continuo y definió que el 10% el proyecto se dedica a entender las lecciones aprendidas.

El consultor 4 emplea herramientas para conocer el mercado y las necesidades del cliente, como la voz del cliente y el análisis Pestel. Luego se efectúa una segunda visita en la que se detecta la “caja de herramientas de mejoramiento” y se va al *gemba* o lugar de trabajo. Se usan herramientas de gestión del cambio, manufactura esbelta, grupos de kaizen, flujos del proceso, mapas de flujo de valor (*value stream mapping* o VSM), cuadro de mando integral y matriz DOFA. Se genera un equipo de trabajo en el que se les hace transferencia de conocimiento a los coequiperos para lograr los objetivos establecidos, desde la persona experta hasta los que no lo son.

En el caso del consultor 7, su metodología se basa en un modelo de sostenibilidad en el que se considera toda la cadena de valor y se tiene un equilibrio entre las metodologías de manufactura esbelta mediante la utilización de herramientas de

análisis de tiempos, análisis estadístico, análisis de datos de los procesos y grupos de *kaizen*. El nivel de la metodología está dividido en dos modelos; el primero es el ortodoxo, en el que se forma y se capacita a las personas dispuestas a la implementación en su organización para para más tarde prestar asesorías y acompañamientos. El segundo modelo es de tipo de residencia (*in house*), en el que se disponen consultores expertos en la organización.

Grupo estratégico 5

En el gráfico 2 se puede evidenciar el relacionamiento entre los consultores 5, 10, 11 y 12, es decir, el grupo estratégico 5 (GE - 5); se observó fuerte relación entre la amplitud del servicio y el nivel de aplicación de la metodología significativa, que es una dimensión que hace referencia al nivel o grado en que implementa la metodología en sus clientes.

El consultor 5 presentó una metodología en la que el acompañamiento es intensivo y está más cerca del cliente, con el fin de implementar para no generar dependencias. La metodología empleada es TPM y si es necesario se le incorporan manufactura esbelta y seis sigma, pero las herramientas se ajustan de acuerdo con las necesidades del cliente. Al comienzo se hace un diagnóstico con análisis estratégico para identificar las necesidades del cliente, los procesos que requieren mejorar de manera prioritaria y los indicadores claves que afectan los objetivos estratégicos. Después se entrena a las personas en los pilares de TPM y en modelos de excelencia y se planean las visitas de intervención de conformidad con lo pactado.

El consultor 10 tiene una metodología dedicada en forma exclusiva a manufactura esbelta, en la que se va tomando experiencia y aprendiendo de ella a medida que se abordan los problemas del cliente. Lo que se busca es que sus clientes sean capaces, seguros e independientes para poder llevar a cabo el mejoramiento en los

procesos. Las capacitaciones a los clientes se orientan hacia dos aspectos: el primero es que tengan más y mejores ideas y el segundo es que utilicen principios, prácticas y herramientas de manufactura esbelta para convertir dichas ideas en mejores maneras de servir. Además, este consultor emplea una técnica sencilla para enseñar procesos de creatividad en la que se les solicita a los clientes desarrollar sus propios estándares para captar PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar), puesto que a muchas organizaciones no les gusta imitar metodologías de otras empresas. Se utilizan sesiones de *coaching* de treinta minutos para evitar la práctica de *batching* que “es una técnica de gestión de tareas” (ISA, 2019). Estas sesiones ayudan a que el cliente aborde cada tema a la vez y a darle la oportunidad para reflexionar.

El consultor 11 emplea la metodología TPM de manera avanzada, con la que brinda acompañamiento a través de los líderes del cliente para implementar una cultura de TPM en la que se garantiza sostenibilidad en el tiempo, ya que la llevan en forma profunda al tener en cuenta que sus fábricas están certificadas por el JIPM (Japanese Institute of Plant Maintenance), que es compleja de obtener y se debe hacer un esfuerzo de años de trabajo. En la intervención no se utilizan híbridos en la metodología, es decir, no se combinan varias metodologías para las intervenciones, como en el caso del consultor 5, sino que emplea exclusivamente TPM, a partir de la base de que “el mantenimiento autónomo es el que da la pauta de implementación”. Si se considera que esta empresa de consultoría tiene otra unidad de negocio enfocada hacia manufactura, sus plantas de producción llevan la metodología TPM en el principio número 7, que es formación y adiestramiento, es decir, que tiene un nivel de madurez alto en su implementación. La implementación de los servicios de consultoría que efectúa se hace en conjunto con el cliente, en la que el consultor acompaña y el cliente ejecuta y una sola persona por planta va a prestar la consultoría en la que se enseña, se desarrolla la competencia y se hace el *coaching*.

El consultor 12 se orienta hacia servicios en forma exclusiva en Lean en modalidades de consejería, *coaching* y consultoría. Según lo expresado por este consultor, la consejería hace referencia a trabajar de la mano con un especialista en una empresa que ya está liderando la transformación y la gestión del cambio en la metodología Lean, pero se necesita un poco más de ayuda, y *coaching* es trabajar con los líderes de una empresa que no son especialistas en la metodología Lean para generar la cultura de ella en la compañía y la consultoría consiste de la facilitación de talleres, la capacitación y la implementación de herramientas y metodologías en los equipos de trabajo en las organizaciones.

Grupo estratégico 6

Este grupo estratégico (GE - 6) estuvo configurado por el consultor 2, que dispone de una metodología propia en la que se les enseña a los clientes la forma de sostener las mejoras alcanzadas y los consultores se aseguran de implementar los proyectos diseñados y desarrollados en compañía de las personas implicadas de manera directa en los procesos de la organización. Se hacen auditorías por parte de otros consultores para observar la calidad de las mencionadas mejoras en un tiempo de seis a doce meses después de la implementación.

Canvas estratégico según grupos estratégicos seleccionados

Para cada una de las empresas de consultoría se hizo una evaluación de cada una de las dimensiones competitivas que se establecieron al comienzo antes del Covid 19, mediante la utilización de una escala de calificación de 1 a 3, en la que 1 es bajo, 2 es medio y 3 es alto. Las dimensiones competitivas correspondieron a las subcategorías del trabajo de investigación y fueron las siguientes: experiencia del consultor, alcance, tamaño, precio, nivel de aplicación de la metodología, amplitud del servicio, duración de la intervención, proceso de adquisición de clientes y networking. A partir de los resultados de estas dimensiones, se utilizó la herramienta

denominada *canvas* estratégico, basado en la estrategia del océano azul, y se clasificaron en grupos estratégicos de las empresas de consultoría analizadas, de acuerdo con los resultados generados por la relación entre la amplitud del servicio y el nivel de aplicación de la metodología, reflejados en los grupos estratégicos B, puesto que tales dos dimensiones resultaron ser las más significativas con respecto a las demás dimensiones competitivas para los investigadores del presente trabajo, de acuerdo con lo observado en la revisión de la literatura y el análisis de las entrevistas.

Tabla 3. Calificaciones de las dimensiones competitivas de los entrevistados

Dimensión competitiva	Consultor											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Experiencia del consultor	2	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3
Alcance	3	3	2	2	3	2	2	2	1	3	2	3
Tamaño	2	3	2	1	3	2	2	2	1	1	3	1
Precio	1	3	3	3	3	3	2	2	2	1	3	3
Nivel de aplicación de la metodología	3	2	1	3	3	1	3	2	2	3	3	3
Amplitud del servicio	2	3	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3
Duración de la intervención	1	1	3	1	3	3	3	1	2	2	3	2
Proceso de adquisición de clientes	3	3	1	3	3	1	1	2	1	1	3	1
Networking	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3

Fuente: elaboración propia

Los grupos estratégicos cuentan con capacidades, recursos y competencias estratégicas similares entre ellos, como se muestra en la tabla 3, con el fin de hacer un análisis entre las consultorías con comportamientos más homogéneos y alineado con las conductas frente a sus competidores. Cada uno de ellos se presenta en un *canvas* estratégico, que es una herramienta que permite diagnosticar el estado actual de las dimensiones competitivas sobre las que compite la industria de la consultoría en gestión por procesos, lo que posibilita ver a cuáles variables se les está haciendo mayor y menor énfasis, para entregarle al cliente la propuesta de valor reflejada en el servicio de consultoría.

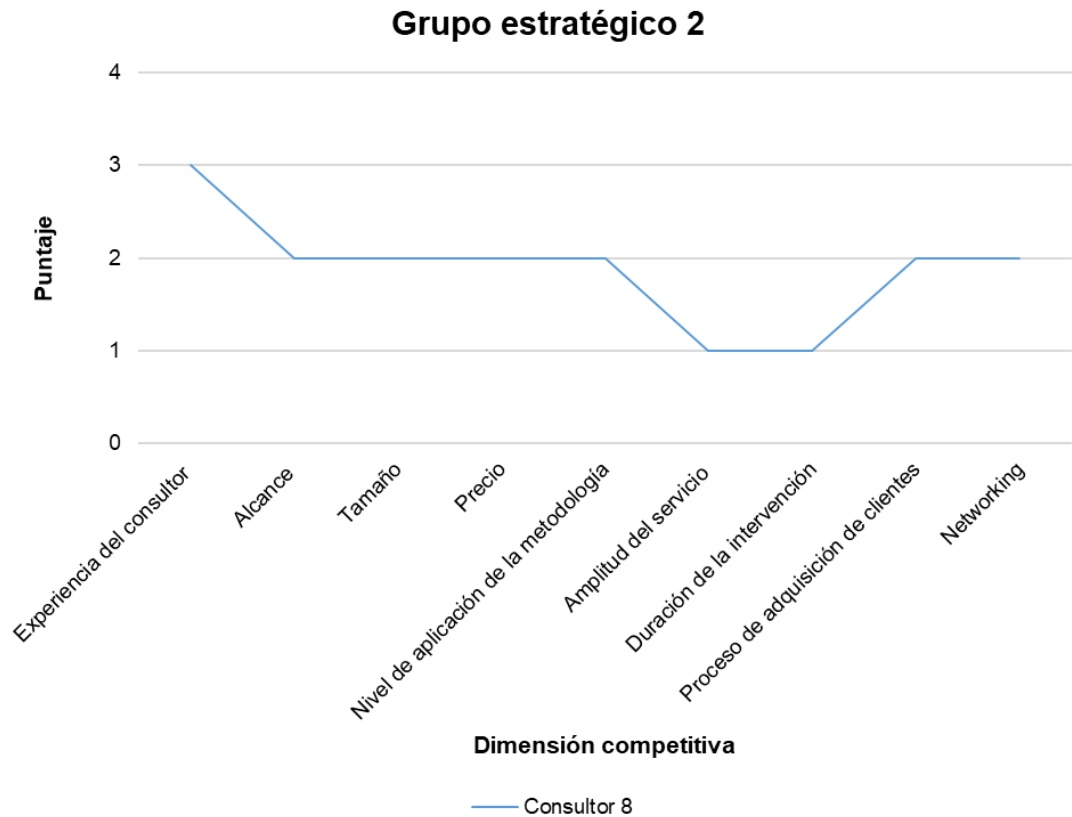
Gráfico 3. Grupo estratégico 1



Fuente: elaboración propia

El grupo estratégico 1 estuvo conformado por los consultores 3 y 6 y en ellos se evidenciaron características similares al ofrecer sus servicios de consultoría. Con respecto a sus características especiales o diferenciadoras con respecto a los demás grupos estratégicos, se destacó el consultor 3, que acude a una contratación en la que se puede avanzar en una carrera en la organización a través de la formación en ella y hace énfasis en las habilidades blandas de las personas. De igual manera, se evidenció que los consultores 3 y 6 se caracterizan porque no compiten por precio, el nivel de amplitud del servicio se basa en más de una metodología de trabajo y la duración del servicio es de largo plazo, lo que genera relaciones duraderas y de confianza con sus clientes, todo ello reflejado en una fuerte red de contactos.

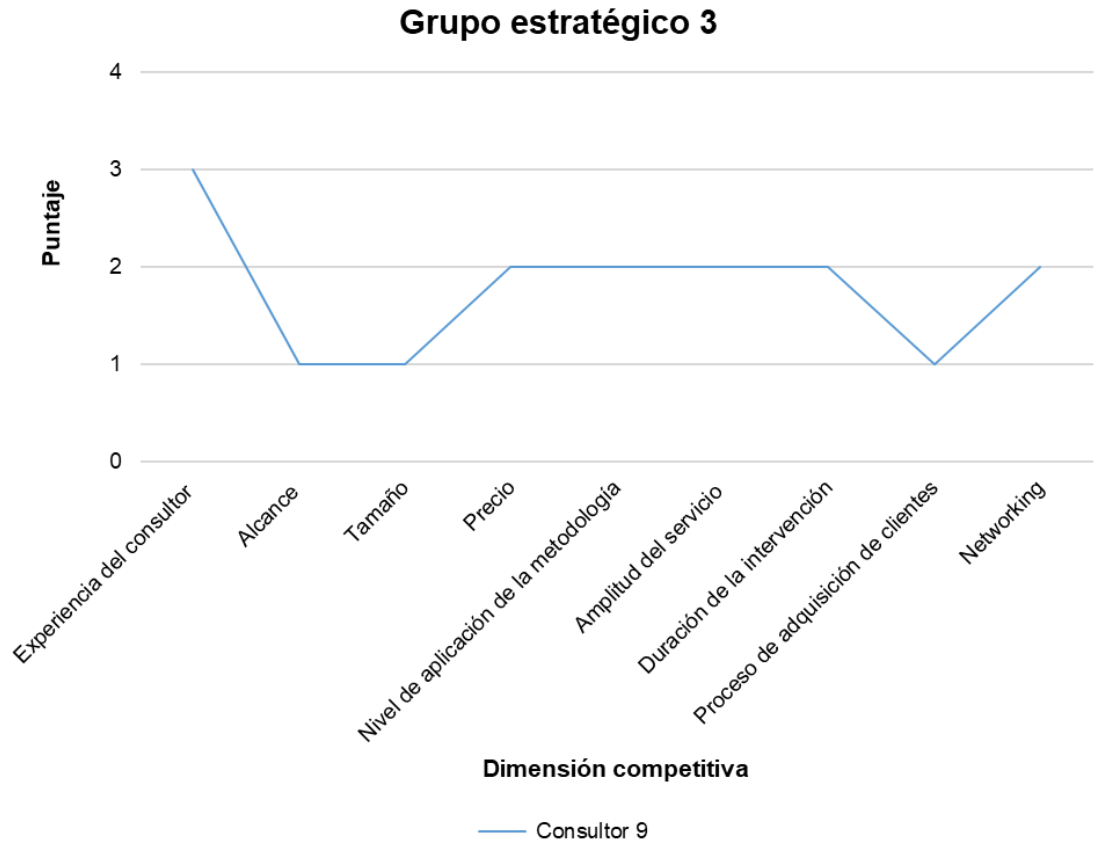
Gráfico 4. Grupo estratégico 2



Fuente: elaboración propia

El grupo estratégico 2 estuvo integrado por el consultor 8, que se caracterizó por contar con un grupo de consultores con alto nivel de experiencia y procesos de certificaciones, lo que representa su mayor dimensión competitiva. Este consultor se ubicó en gran medida en este grupo puesto que cuenta con la capacidad para “contraerse y expandirse” (consultor 8), según los proyectos en los que interviene. Además, identifica y prioriza las necesidades del cliente para poderles ofrecer un servicio beneficioso y ajustado a sus necesidades y con metodologías prácticas, lúdicas y dinámicas.

Gráfico 5. Grupo estratégico 3

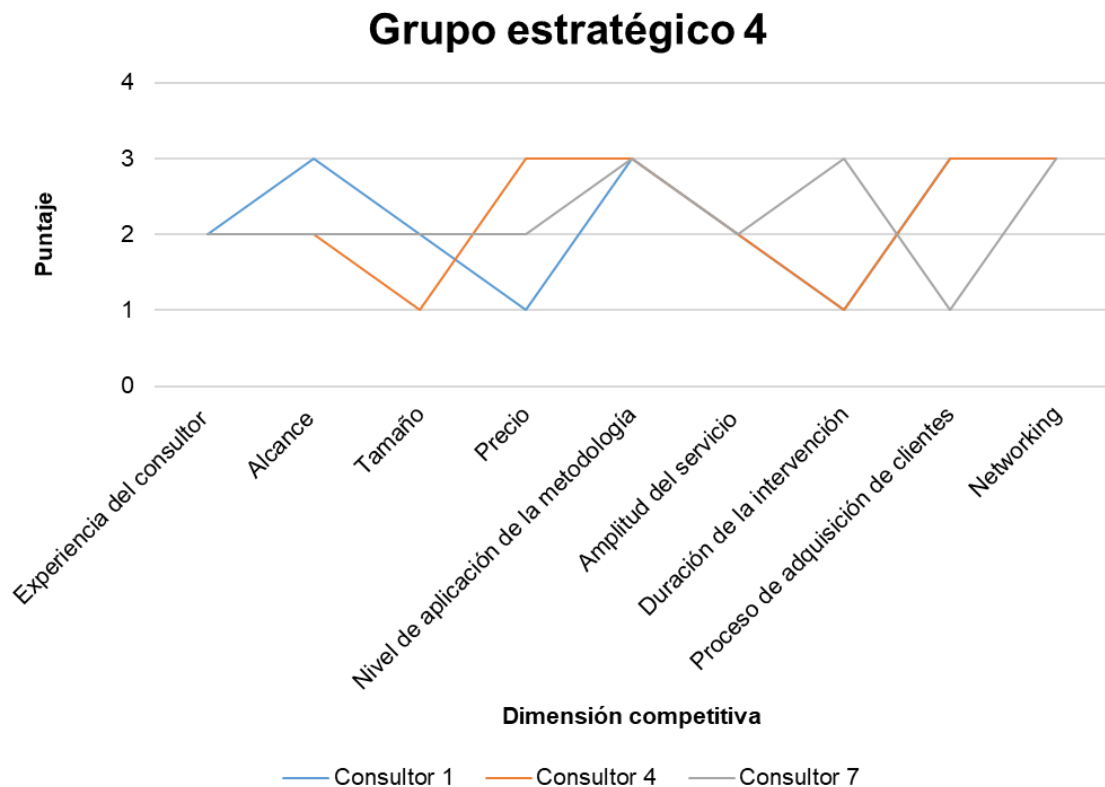


Fuente: elaboración propia

El consultor 9 se ubicó en este grupo estratégico porque, en términos generales, para cada una de las dimensiones presentó un comportamiento particular. Para este consultor, la experiencia es un factor fundamental para la resolución de problemas, por lo que, de todas las dimensiones, la mencionada fue la que contó con un mayor puntaje. Sin embargo, en lo referente a adquisición de clientes, alcance y tamaño tuvo el menor puntaje debido a que no dispone de un proceso de ventas y mercadeo, solo presta servicios en el país y no tiene proyecciones de ampliar su cobertura; además, solo tiene capacidad de un consultor para prestar los servicios, si se tiene

en cuenta que es consciente de la importancia de contar con capacidad, característica que es necesario gestionar de la mejor manera.

Gráfico 6. Grupo estratégico 4



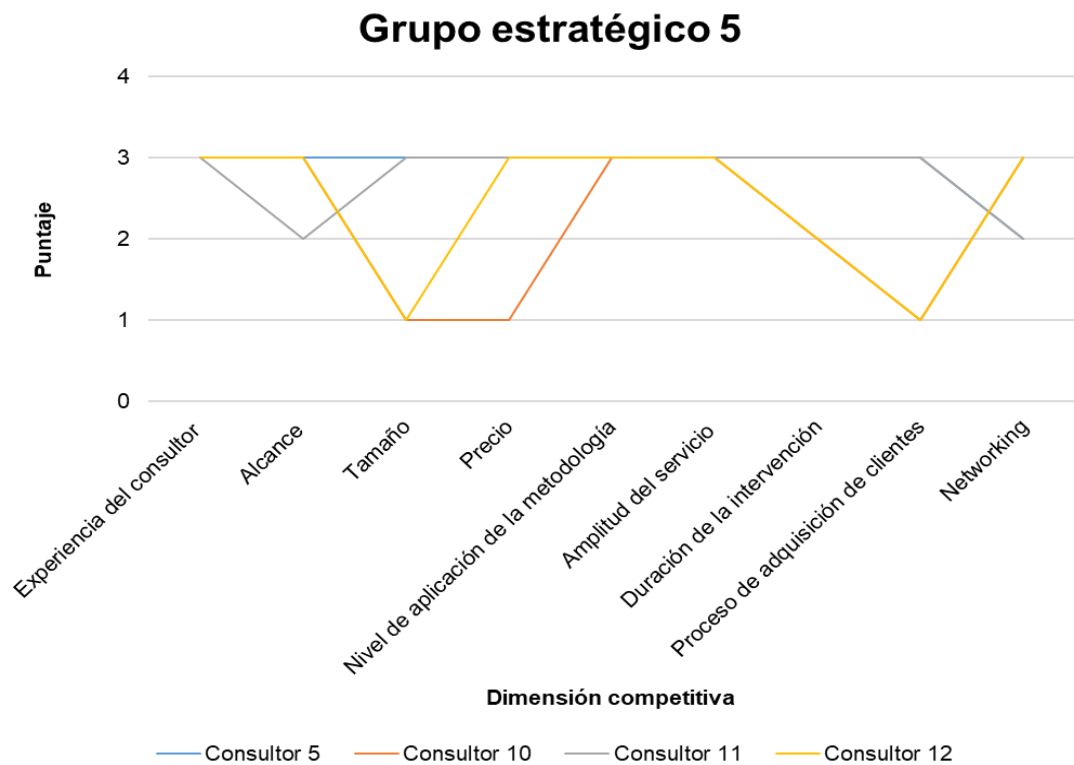
Fuente: elaboración propia

Los tres consultores de este grupo tuvieron un perfil estratégico similar, en especial en las dimensiones competitivas de experiencia de consultor, nivel de aplicación de la metodología y amplitud del servicio. En cuanto a la experiencia del consultor, para ellos fue significativo que se tenga conocimiento del área específica que se va a abordar, en el nivel de aplicación de la metodología emplean herramientas comparables, que buscan identificar causas raíz de los problemas para brindar una solución apropiada a los procesos impactados, en términos operativos, y que se

trabajan con los implicados en forma directa en dichos procesos. En términos de la amplitud del servicio, los tres trabajan en los sectores de manufactura y servicio, pero existe mayor interés por el segundo, si se considera que generan mayores utilidades y las metodologías en operaciones se ajustan para aplicarlas en los servicios.

Por otro lado, la dimensión competitiva de precio fue única en la que hubo diferencias significativas, puesto que el precio del consultor 1 puede llegar a ser inferior que los de los consultores 4 y 7, debido a que es flexible y se adapta a las condiciones económicas del mercado, pero sin demeritar su valor. El consultor 4 tiene un precio superior al del 1, pero inferior al del 7, y resaltó el alto valor de sus servicios porque maneja, con base en ello, el rango de tarifas en el que se mueve. Por último, el consultor 7 es el más costoso, en comparación con los consultores 1 y 4, porque garantiza un servicio de clase mundial debido a las certificaciones internacionales de sus consultores.

Gráfico 7. Grupo estratégico 5



Fuente: elaboración propia

En el grupo estratégico 5 se aprecian de manera visual dimensiones similares entre los consultores; en cuanto a la experiencia del consultor, las empresas de los consultores 5 y 11 desarrollan consultoría y elaboran productos de consumo masivo y los consultores comienzan trabajando en el área de operaciones por largo tiempo para adquirir experiencia y de ahí pasan a cargos de alta dirección, lo que les permite entrar a participar como consultores en ellas. Cuando son consultores contratados de forma externa, deben tener experiencia entre cinco y quince años como mínimo en mantenimiento, logística y producción. Los consultores 10 y 12

tienen alta experiencia en el medio porque son creadores de empresas y redes de conocimiento.

Los cuatro consultores de este grupo estratégico cuentan con servicios de alcance internacional y con aliados en cada continente. Los consultores 10 y 12 se caracterizan por trabajar de la mano de pocos socios consultores. En cuanto al precio, todos cuentan con tarifas estándar, que les permiten ser competitivos en el mercado, con excepción del consultor 10, que varía sus tarifas según el tipo de empresa que requiera los servicios.

Para los consultores 5 y 11, la adquisición de clientes está basada en la reputación y el prestigio de las empresas de consultoría, además de tener un área dedicada al proceso de mercadeo y ventas. Por otro lado, los consultores 10 y 12 hacen la adquisición de clientes por medio del reconocimiento que tienen en el mercado debido a los libros publicados; asimismo, tienen una amplia red de networking, lo que les permite ser competitivos en el medio.

Gráfico 8. Grupo estratégico 6



Fuente: elaboración propia

En el grupo estratégico 6 estuvo el consultor 2, que tuvo calificaciones distintivas a las de los demás consultores. Por el lado de la experiencia, en la empresa consultora se contratan consultores con baja y alta experiencia, puesto que la metodología que se utiliza es propia y debe de ser aprendida en la medida que se crece en la organización. Opera con alcance internacional y con una gran trayectoria y reputación. Este tipo de consultoría tiene precios altos, por lo que las pymes no son un foco en su mercado. Por último, la adquisición de clientes se da por procesos

de ventas incorporados en la organización y por las recomendaciones formuladas por los clientes en la página web de la empresa de consultoría.

Análisis del *canvas* general antes del Covid-19

En la tabla 4 se presenta el promedio de los puntajes asignados en cada una de las dimensiones competitivas a los grupos estratégicos, con el fin de desarrollar una visión general del comportamiento de los grupos estratégicos para las dimensiones competitivas antes del Covid-19. Es importante recordar que los grupos estratégicos definidos estuvo compuesto por las empresas de consultoría que presentaron perfiles estratégicos con comportamientos relacionados, justificados y validados por la desviación estándar de las empresas de consultoría de cada grupo estratégico.

Tabla 4. Promedios de puntuación de las dimensiones competitivas para los grupos estratégicos

Dimensión competitiva	Grupo estratégico					
	1	2	3	4	5	6
Experiencia del consultor	2,5	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0
Alcance	2,0	2,0	1,0	2,3	2,8	3,0
Tamaño	2,0	2,0	1,0	1,7	2,0	3,0
Precio	3,0	2,0	2,0	2,0	2,5	3,0
Nivel de aplicación de la metodología	1,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0
Amplitud del servicio	3,0	1,0	2,0	2,0	3,0	3,0

Duración de la intervención	3,0	1,0	2,0	1,7	2,5	1,0
Proceso de adquisición de clientes	1,0	2,0	1,0	2,3	2,0	3,0
Networking	3,0	2,0	2,0	3,0	2,5	3,0

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Desviación estándar de las puntuaciones de las dimensiones competitivas para los grupos estratégicos

Grupo estratégico	Consultor	Suma	Promedio	Desviación estándar
1	3	20	20,5	0,5
	6	21		
	1	20		
4	4	20	20	0
	7	20		
	5	26		
5	10	20	23,25	22,75
	11	25		
	12	22		

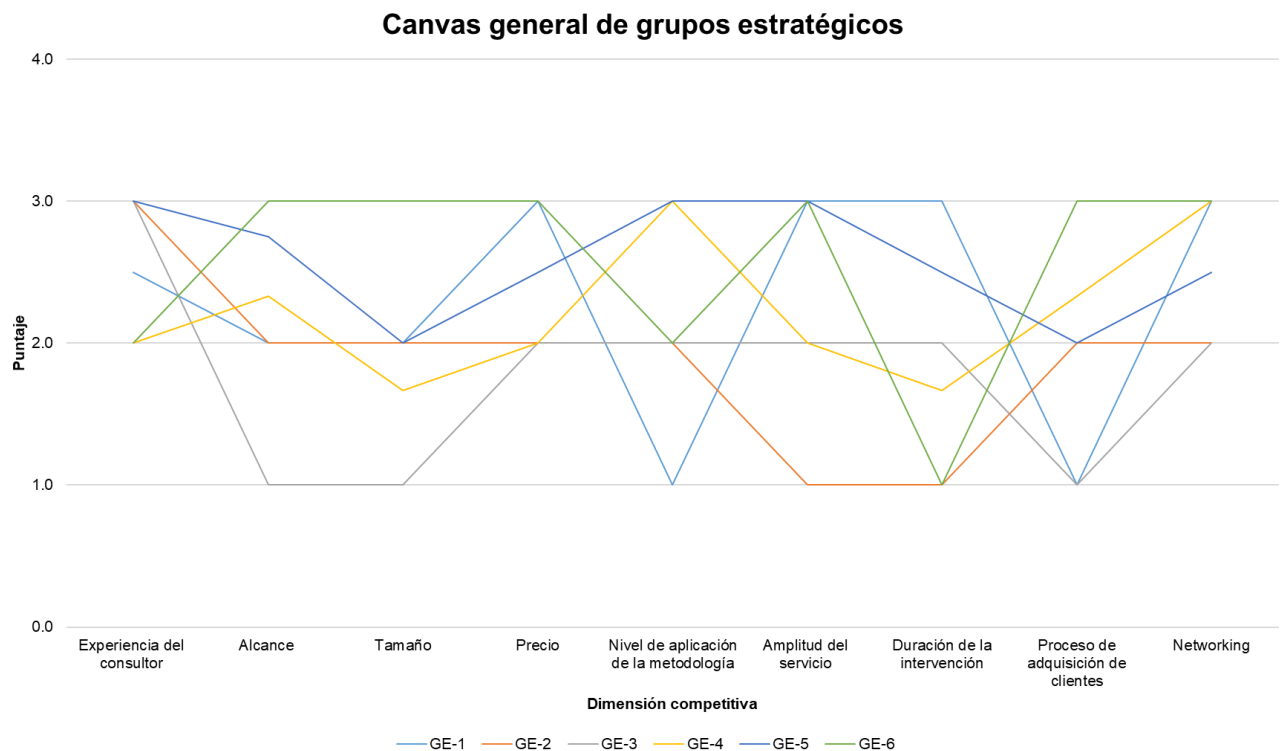
Fuente: elaboración propia

Para los grupos estratégicos 1, 4 y 5, la desviación estándar que se presenta en la tabla 5 estuvo por debajo del promedio de la suma de las dimensiones de cada

empresa de consultoría, lo que significa que hubo baja variación en las calificaciones asignadas y, por ende, cada consultor de cada grupo estratégico se puede ubicar en el mismo grupo. Por lo anterior, para el diseño de las curvas de valor se calcularon los promedios de las calificaciones para cada grupo estratégico, sin correr el riesgo de omitir o de excluir algunos datos importantes, sin presencia de puntos atípicos.

A continuación se presenta el *canvas* general en el gráfico 9, obtenida a partir del promedio en los puntajes de cada uno de los grupos estratégicos de la tabla 4.

Gráfico 9. *Canvas* general de grupos estratégicos



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 9 se observa que existió un consenso entre las empresas de consultoría con respecto a la necesidad de que sus consultores tengan una experiencia sólida en los campos de consultoría de operaciones.

Por otro lado, el alcance tuvo en el *canvas* variación y fue el grupo estratégico 3 el que presentó mayor desviación con respecto a los demás grupos estratégicos, si se tiene en cuenta que la tendencia de las empresas de consultoría es expandir sus servicios en términos geográficos hacia mercados internacionales, lo que les permite adquirir mayor recorrido y prestigio.

En cuanto al tamaño, se debe resaltar que hubo opiniones divididas entre los grupos estratégicos estudiados puesto que, por un lado, se consideró la necesidad de contar consultores de planta que permitan atender proyectos de manera inmediata cuando se presentan para así evitar la pérdida de negocios. Sin embargo, hubo otros que consideraron que no es rentable tener una capacidad extensa de consultores para abarcar proyectos porque por lo general la demanda es incierta, lo que implica que se corran riesgos relacionados con tiempo muerto de consultores por la ausencia de proyectos para atender. Por otro lado, también hubo una opinión que se situó en la mitad de las anteriores posiciones, es decir, admitieron la necesidad de contar en tiempo real con consultores para no perder proyectos, pero no necesariamente tener consultores vinculados de tiempo completo, para así evitar costos adicionales por tener personas fijas y que quizás no utilizan su tiempo de manera eficiente. La propuesta en este caso es contar con una base de datos de consultores disponibles para contratación temporal de proyectos.

En el caso del precio, se constató la posición generalizada de establecer rangos de tarifas en los que se mueven al negociar con un cliente, si se tiene en cuenta que reconocen la importancia del valor que entregan a través de los servicios de consultoría. Por lo anterior, se vuelven estrictos al ofrecer un precio porque toman en consideración el nivel de profundidad y la alta calidad que brindan para

solucionar necesidades del cliente. Sin embargo, hay consultores que tienen certificaciones y metodologías estrictas, que permiten tener la capacidad de cobrar tarifas por encima del rango promedio.

El nivel de aplicación de la metodología presentó dispersión en el gráfico, puesto que hubo grupos estratégicos enfocados hacia metodologías de alta profundidad y otros que cambian su modo de operación según la necesidad y las limitaciones del cliente.

Con respecto a la amplitud del servicio, se debe resaltar que todos los grupos estratégicos hacen consultorías de operaciones, pero se evidenciaron, a lo largo del trabajo, diferentes especializaciones de acuerdo con el sector que impactan y la metodología particular que utilizan, por lo que la dimensión en el *canvas* general mostró un comportamiento desagregado.

En cuanto a la duración de la intervención, se establecieron relaciones entre grupos estratégicos que convergieron en una duración promedio de uno a dos años; los grupos estratégicos que estuvieron por encima del límite superior desarrollan su metodología en tiempos más prolongados, porque utilizan metodologías de gran profundidad que requieren análisis exhaustivo y trabajo progresivo con las personas de la organización.

En relación con el proceso de adquisición de clientes y el networking, hubo comportamientos similares entre tres grupos estratégicos, puesto que es más estratégico tener numerosos aliados que contar con procesos formales de ventas y mercadeo. Sin embargo, hubo grupos estratégicos iguales en las dos dimensiones porque son empresas de consultoría que le apuntan a mantener una estructura con procesos formales encaminados hacia las ventas.

6. 2 Dimensiones competitivas en la industria de la consultoría después del Covid-19

Tecnología como barrera

La tecnología para la mayoría de los consultores fue, en primera instancia, una barrera dado que no eran ágiles en tecnologías de información que pudieran ayudar en su trabajo; sin embargo, reconocieron que es una oportunidad de aprender y adquirir nuevos conocimientos que ayuden a generar una transformación digital, tanto en la firma consultora como en los clientes.

Para el consultor 1, el acercamiento físico y la cultura en la actualidad son factores cruciales para mostrar los resultados de las organizaciones porque la inexistencia de la conexión física impide una relación de confianza y humana con las empresas y, a su vez, la obtención de clientes de manera ágil por la experiencia y el calor humano. La tecnología ha sido una barrera inicial puesto que le ha tocado aprender de nuevas tecnologías y aplicaciones para prestar sus servicios, pero con el tiempo se ha convertido en un aliado para poder continuar prestando sus servicios, a pesar del Covid-19, si se tiene cuenta que ha ido fortaleciendo dichas habilidades tecnológicas. Este consultor lo expresó de la siguiente manera:

Creo que la relación humana, el calor humano, estar frente a la persona y ver cómo es el ser de una forma personal lo convence a uno y entonces por eso, por ejemplo, en un par de semanas espero estar frente a frente, cara a cara con el cliente potencial, y ahí es donde considero que es una restricción personalmente, siento que he conseguido negocios por estar ahí con la gente.

El consultor 12 reafirmó lo anterior y consideró que

La tecnología ha sido un acelerador para mi negocio, ya que he podido utilizar distintas tecnologías para reinventarme y ajustarme a las realidades que se están viviendo en la industria. Sin embargo, para un colega mío, por ejemplo, la necesidad de adoptar tecnologías nuevas le creó una barrera muy grande y ha tenido que parar sus servicios. Solamente ha podido realizar talleres incorporando protocolos de distanciamiento social y con empresas que están en su área geográfica más cercana...dependiendo con quién hables, te dirá si ha sido una barrera o un acelerador”.

Para los consultores 7 y 12, la tecnología ha sido un aliado puesto que hacen las intervenciones en los procesos por medio de cámaras que permiten un análisis exhaustivo de manera virtual; se llevan a cabo de igual manera las reuniones con colaboradores, en las que se tienen en cuenta y se evalúan el comportamiento y los gestos asociados con ellos para así conocer sus necesidades y sus emociones; además, examinan el comportamiento y los gestos que hacen para saber si están conformes.

Para otros consultores, la restricción general fue no poder estar en sitio con los clientes; sin embargo, consideraron la tecnología como un aliado para fomentar y crear nuevos modelos de negocios (consultor 3), además de abrir nuevos mercados a clientes que se encuentran en otros países y canales en la prestación del servicio, siempre y cuando sepan transmitir su conocimiento a través de esas herramientas (consultores 4, 5 y 8). Otro factor fundamental fue saber manejar las emociones propias y las de los demás consultores en época de pandemia (consultor 2).

Para el consultor 4, la tecnología se convertiría en una barrera si se tienen una deficiente infraestructura del internet y un desconocimiento en el manejo adecuado de las herramientas; lo expresó así:

En ese sentido, a nivel tecnológico tiene una barrera, pero con el tema de infraestructura como tal, porque algunas empresas la tienen y otras,

inclusive, no cuentan con servicio a internet...Nosotros tenemos que hacer un diagnóstico (un alfabetismo tecnológico), ya que hay compañías que tienen demasiadas herramientas tecnológicas, pero no las saben manejar...por ejemplo: las de Microsoft Office 365 se empezaron a utilizar a partir de la pandemia, pero ¿hace cuánto existen?...Yo digo en las empresas que hay una gran oportunidad de utilizar las herramientas tecnológicas, pero hay que hacer un diagnóstico o alfabetización de las herramientas, de quién las sabe manejar o no.

Una de las excepciones encontradas en el análisis fue que los consultores 3 y 6 enfocan sus servicios en la tecnología, por lo que ello no ha sido una barrera que impida prestar sus servicios.

Reinvención

Las dimensiones competitivas encontradas en el análisis a partir del Covid-19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos fueron las siguientes:

Cursos en línea. El consultor 1 ofrece *webinars*, cursos específicos y *coaching*, que ayudan a implementar la misma tecnología. Este consultor consideró que dichas actividades en línea se pueden hacer en un 70% por los medios tecnológicos y un 30% en forma presencial y lo expresó de la siguiente manera:

Con estas tecnologías se puede facilitar y utilizar *software* y aplicaciones donde la gente puede participar en una forma virtual y es factible hacerlo...Estamos aprendiendo cómo utilizar las aplicaciones que hay para poder generar valor y hacer lo que hacía uno cara a cara, hay ciertas cosas que no se pueden hacer si no teniendo la persona al frente, pero hasta ahora el 70% de las cosas funcionan.

Además, el consultor 1 añadió que

Con respecto a la educación *online*, por ejemplo, estoy dedicado a escribir y a producir cursos para entrenar equipos *online*, tengo mi estudio completo de video con *telepronter*, con cámara, con sonido...entonces, para mí, eso es una industria que muchos consultores están haciendo porque hay un buen conocimiento de temas, es ponerlos en unos módulos de 40 minutos a una hora.

El consultor 2 comentó que en su organización se están ofreciendo módulos de cursos en línea en desarrollo de habilidades gerenciales, con el fin de fortalecer el tema de gestión del cambio y liderazgo puesto que esto permite que, a la hora de una implementación de los consultores en la organización, las oportunidades de mejora e implementación sean más eficientes; expresó que

Nosotros en los proyectos trabajamos un módulo en desarrollo de habilidades gerenciales; es un módulo de seminarios que se imparte a los gerentes y a los líderes que tienen personas a cargo en las estructuras...Es un proceso de preparación para el cambio...Si yo trabajo el proceso de cambio desde el punto de vista del liderazgo, la importancia de saber retroalimentar, de romper paradigmas, de trabajar en equipo, de explicarles ¿qué es un sistema?, ¿qué es un proceso?, ¿qué es un indicador?, etc., todo ese módulo ayuda a que, cuando yo llegue como consultor a implementar un cambio, se asimile más fácil y de la mejor eficiencia; este módulo es adicional que se le vende al cliente y hay clientes que nos han llamado solamente a eso.

El consultor 3 adujo que

Yo no sé si surja, pero claramente el Covid-19 aceleró la virtualización de nuestros procesos; por ejemplo, como objetivo del año tenemos crear a lo largo de siete meses la plataforma virtual de entrenamiento corporativo, es decir, lo que le prestamos a las empresas con sus contenidos, herramientas y demás en una plataforma tipo Open English.

Además, el consultor 5 manifestó que se deben aprovechar el conocimiento y las actitudes del capital humano y capacitar a través de cursos, lo que expresó de la siguiente manera:

Se dan cursos y entrenamiento, un área específica de formación, yo creo que muchas empresas de consultoría sí ofrecen estos cursos y compiten ahí también para darlos, para personas o clientes que les interesa solamente ir a aprender tres días, hacen un *workshop* y listo.

El consultor 7 consideró que “nos ha tocado adaptarnos y obviamente el tema de los cursos virtuales, porque no solo hacemos asesoría, sino también montar y desarrollar cursos virtuales para las personas”.

De igual manera, el consultor 10 desarrolla capacitaciones y cursos virtuales no solamente para las empresas, sino también para otros consultores que necesiten un asesoramiento práctico, incluso antes del Covid-19, y lo expresó así:

Tenemos un equipo de mejora de procesos en la organización y tengo mi propio enfoque de *coaching* particular: se trabaja media hora en el problema, nosotros aprendemos a trabajar y a resolver el problema, se realizan entrenamientos porque quiero que mis clientes sean capaces e independientes para que puedan salir adelante, se utilizan principios, prácticas y herramientas para convertir esas ideas en mejores formas de servir a los clientes...se realizan sesiones de *coaching* virtuales de treinta

minutos, tres veces por semana para evitar la práctica de *batching*. Estas sesiones tres veces por semana ayudan a que el cliente aborde cada tema a la vez y darles una oportunidad que hagan una reflexión.

Transformación y habilidades tecnológicas. Consisten en migrar todas las actividades y las metodologías a un enfoque virtual que permita formar, reunir e implementar de forma remota. Además, posibilitan una planeación y una contribución del trabajo de modo que se cumplan las necesidades del cliente; es importante aclarar que quienes no tengan estos conocimientos deben de ser afianzados y aprender a manejarlos. Así lo expuso el consultor 4: “ser capaz de transmitir el conocimiento a través de herramientas tecnológicas en este momento es una gran oportunidad”.

Asimismo, el consultor 2 complementó con: “procesos de modelos de gestión alineados a la transformación digital...Esas son formas de competir en el entorno de hoy”.

El consultor 5 adujo que

Es importante aprender que sí se puede dar soporte en consultoría de manera remota, solo que hay que abrir la mente a nuevas posibilidades, bajar al terreno de manera remota. La mayoría de los clientes que no interrumpieron su operación se mantuvieron con un acompañante remoto.

Según el consultor 6,

La gente está abierta al trabajo virtual, hay que ser muy creativos en este tema para hacer diagnósticos, generar empatía y concentración en el trabajo. Hay que migrar hacia otras tecnologías que sean más virtuales, no solamente en los temas de planeación de operaciones, sino también en la

interacción con el cliente y los colaboradores. Por último, hay que entender qué necesita la gente en estos momentos de incertidumbre y qué les agrega valor.

El consultor 7 expresó que

Hemos utilizado los videos para las reuniones de seguimiento donde utilizamos cámara para ver el lenguaje corporal, para saber cómo reciben las personas las asesorías, acciones e implementaciones; es bueno ver cómo se reciben las ideas, si creen en esa acción para mejorar los procesos, hemos tratado de que sea muy visual; igualmente, llevamos computadores a los puntos de trabajo para que las personas in situ hagan las mejoras y nosotros ver las grabaciones, se utilizan muchas fotografías y videos; además, considero que podemos ser un gran complemento para todas estas empresas que trabajan en RPA, automatización y robótica, sobre todo porque nosotros les podemos ayudar a eliminar los desperdicios previamente para que el proceso de RPA sea mucho más fácil y ágil.

El consultor 8 dijo que se debe “desaprender para aprender”: las empresas de consultoría deben tener la capacidad de reinventarse y rediseñar su modelo de negocio de la mano de herramientas tecnológicas.

El consultor 12 expresó que “estoy realizando mi intervención por medio de mejoras a la tecnología para poder prestar mis servicios de manera asincrónica, utilizando herramientas que faciliten la colaboración y el intercambio de conocimiento entre los equipos y el cliente”.

Enfoque hacia la incertidumbre. Se consideró tratar de anticiparse a los acontecimientos futuros y posibles situaciones, con el fin de que la empresa consultora pueda diseñar e implementar acciones encaminadas a contrarrestar

esas situaciones para así estar preparada y aprovechar las posibles oportunidades o mitigar eventos desfavorables. El consultor 6 expuso que

Entender qué necesita la gente en estos momentos de incertidumbre y qué les agrega valor; entonces, nos hicimos un rediseño de los productos que estábamos ofreciendo, cambiamos hacia unos productos que ayudan a atender la incertidumbre y los problemas puntuales de las empresas.

Consultoría por suscripción. Firmar contratos por suscripción con los clientes en los que se diseñe una plataforma con videos que expliquen las herramientas de mejora continua de los procesos y se incorporen unas horas mensuales de consultoría a cambio de un modelo de pago fijo con costos inferiores a los ofrecidos por la oferta actual de consultoría tradicional. Sin embargo, se puede generar menor compromiso por parte del cliente y entonces habría que fortalecer el aspecto cultural para implementarlo. Esta dimensión competitiva la expresó el consultor 11, que opinó que “contratos por suscripción con los clientes, como el Netflix de la consultoría, con videos que expliquen las herramientas en una plataforma con unas horas mensuales de asesoría, pero aquí puede haber menos compromiso de los clientes”.

Gestión del cambio y liderazgo adaptativo. Tener la capacidad de enfrentar los cambios sin afectar la fluidez, el desarrollo y los resultados de los servicios de consultoría ofrecidos. Se debe tener pensamiento flexible y abierto a la dinámica del sistema, así como incluir todos los temas de gestión del cambio en las capacitaciones a los líderes implicados en los procesos por intervenir.

El consultor 5 expresó que “como alternativas se desarrollan temas de liderazgo y gestión de cambio, moviéndose un poco hacia la estrategia de la compañía”.

El consultor 8 comentó:

La manifestación de herramientas diversas para acompañar y apoyar esos modelos de consultoría. Hoy se habla mucho de la gamificación, la utilización de ejemplos, experiencias, inclusive de juegos para que no se quede solamente en la teoría, sino que venga acompañada con ejercicios prácticos, que pudieran servir como espejo para diversas adaptaciones y flexibilidad al cambio.

El consultor 12 argumentó: “actualmente entreno a 18 personas que trabajan en la organización, yo los estoy entrenando a todas en sus roles de cambio”.

Dicho consultor trabaja de la mano con un especialista en la empresa que ya está liderando la transformación y la gestión del cambio de la metodología Lean.

Además, se busca que los consultores adquieran habilidades gerenciales de liderazgo adaptativo que les permita moldearse a las situaciones cambiantes del entorno, así como incluir todo lo referente al liderazgo adaptativo en las capacitaciones de líderes implicados en los procesos por intervenir.

El consultor 12 comentó:

Siempre he asumido la posición de que el centro de gravedad del liderazgo debe estar dentro del cliente...La mayor parte de mi entrenamiento se basa en los líderes de pensamiento interno en las organizaciones, a veces considero contratarlos en mi equipo, porque son muy buenos”.

Experticia en el campo logístico. La logística es un tema que ha tomado fuerza a partir de la pandemia, puesto que ha sido fundamental para las empresas suplir las actuales necesidades de los clientes para enfrentar el aumento de dichos servicios

para que al mismo tiempo se hagan entregas en el menor tiempo posible, es decir, para obtener mayores niveles de eficiencia en la operación logística, por lo que se hace indispensable que los consultores profundicen y se vuelvan expertos en esta dimensión.

Lo anterior lo manifestó el consultor 7 al decir:

Va a cambiar mucho el tema de la venta, se dio muy acelerado todo el proceso de la compra por internet, las empresas antes manejaban hasta un 5% en su canal de compra por internet y hubo empresas que se les cambiaron estas cifras radicalmente, es decir, que el 90% de todo lo que venden es través de internet y no estaban preparadas para el tema; entonces, ahí va a entrar un tema fundamental, que es la logística, va a ser un factor fundamental en toda esa cadena de experiencia del cliente, pero, entonces, ¿qué hay que hacer? Hay que hacer que esa logística se vuelva eficiente...Hay que volvernos expertos en logística para garantizar que, si se le da una promesa al cliente de que le vas a entregar en dos días, le llegue en dos días y él pague por eso.

Metodologías ágiles. Son aquellas que permiten adaptar la forma de trabajo a las condiciones del proyecto, con el propósito de conseguir flexibilidad e inmediatez en la respuesta para amoldar el proyecto y su desarrollo a las circunstancias específicas del entorno (Villán, 2019).El consultor 11 propuso “ofrecer alternativas al cliente con un enfoque en prestar consultoría con procesos más ágiles”.

El consultor 7 expresó: “nosotros también trabajamos con agilismo y hemos apoyado a la gente que trabaja con estos temas; entonces, ahí tenemos un gran potencial de trabajar conjuntamente”.

Sin embargo, hay que tener claro que estas metodologías no sustituyen las metodologías de mejora continua en los procesos, sino que serían un complemento (consultor 4).

Alianzas con universidades. Crear alianzas estratégicas con las universidades, para lo que se suscriben acuerdos para el diseño de plataformas que creen y actualicen en forma permanente un banco de datos con los profesionales recién graduados que se perfilan como futuros consultores en gestión por procesos para así generar una lista de contactos potente que se tenga disponible para apoyar proyectos que se vayan presentando en las empresas consultoras (consultor 4).

Matriz de las cuatro acciones

A continuación se presentan todas las dimensiones preliminares y halladas en la investigación, para lo que se tuvieron en cuenta tres factores: dimensiones competitivas antes del Covid-19 establecidas de manera preliminar por parte de los investigadores, dimensiones competitivas después del Covid-19 y dimensiones competitivas adicionales antes del-Covid 19 propuestas por los consultores de gestión por procesos entrevistados.

En la matriz de cuatro acciones se incorporaron dimensiones competitivas que se decidió eliminar, incrementar, reducir y crear para conocer y potencializar una estrategia clara, coherente y concreta que apuntara a las necesidades específicas de los clientes. El modelo planteado a continuación se enfocó hacia el desarrollo de una estrategia alcanzable por una empresa de consultoría; a pesar de que las dimensiones analizadas en esta investigación tienen cada una su nivel de importancia frente al modelo de negocio de consultoría, fue necesario proceder una depuración crítica y ajustada a la realidad de las dimensiones competitivas existentes antes y después del Covid-19 con el fin de que no abarcarlas todas al mismo tiempo en la estrategia que se propuso de océano azul, puesto que las

empresas de consultoría deben estudiar el mercado y formular estrategias sin perder el foco ni su propuesta de valor.

En primer lugar, está el elemento eliminar que hace referencia a la pregunta: ¿cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar? En este caso, las dimensiones competitivas asociadas con este elemento son: precio, tamaño, dominio en más de un idioma y adaptación cultural y sedes físicas.

En segundo lugar, se tiene el elemento reducir, que alude a la pregunta: ¿cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria? En esta ocasión, las dimensiones competitivas que se asocian son las siguientes: amplitud del servicio y duración de la intervención.

Amplitud del servicio. Es más conveniente ser especialistas en una metodología en mejoramiento continuo que permita brindar un servicio especializado a las empresas, puesto que al ampliar considerablemente el foco de los servicios se pierde objetividad y personalización en los servicios prestados, lo que genera riesgos de perder la sostenibilidad en las mejoras.

Duración de la intervención. A partir de la contingencia mundial que se está presentando con el Covid-19, las empresas receptoras de los servicios de consultoría en gestión por procesos requieren la aplicación de mejoras en sus procesos, que se reflejan en el corto plazo en sus estados financieros, lo que implica que las firmas de consultoría deben ajustar los tiempos de implementación de la metodología que están empleando sin perder la objetividad ni la calidad dicha implementación al intervenir una compañía, con el fin de reducir los tiempos que requieren para ella, si se tiene en cuenta que es recomendable que los clientes en un determinado tiempo continúen la implementación sin necesidad de que el consultor esté de manera permanente allí para acompañarlos.

En tercer lugar, se tiene el elemento aumentar, que se refiere a la pregunta: ¿cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria? En esta oportunidad, las dimensiones competitivas relacionadas son las siguientes: alcance, nivel de aplicación de la metodología, networking, proceso de adquisición de clientes, experiencia del consultor, alineación con objetivos estratégicos, actualización en nuevas tendencias en metodologías de gestión por procesos, transferencia de conocimiento, publicaciones, certificaciones internacionales, enfoque hacia las necesidades del cliente, cumplimiento de promesa y acompañamiento al cliente, bienestar de los consultores, impacto financiero y transformación cultural.

Alcance. Resulta de mayor prestigio para una empresa consultora empezar a ampliar su cubrimiento internacional, con el fin de abarcar cada vez mayor cobertura geográfica, lo que le permite ser más competitiva en el mercado y adquirir experiencia de categoría superior.

Nivel de aplicación de la metodología y transferencia de conocimiento. Se deben ampliar los niveles en los que se aplica la metodología, estar con las personas implicadas de manera directa en los procesos por intervenir e implementar un acompañamiento profundo de conformidad con las posibilidades, con el propósito de generar conocimiento, tanto desde el cliente hacia el consultor como desde el consultor hacia el cliente, puesto que es una ayuda constante entre las dos partes y un aprendizaje continuo, por lo que allí se origina una transferencia de conocimiento que debe ser clara y beneficiosa. Se debe estar para lo que el cliente requiera, de acuerdo con lo acordado en el contrato, para que se perciban por parte del cliente los resultados y los cumplimientos con respecto a lo pactado y no se vea como una intervención superficial.

Networking. Esta dimensión es de las más representativas en la industria y dependiendo de ella se pueden ganar o perder negocios en la prestación de

servicios, porque todo es función del nivel de calidad prestado en los servicios de consultoría para los clientes actuales y que pertenecen a su red. Sin embargo, a pesar de que las empresas de consultoría están teniendo en cuenta esta dimensión, en especial para el proceso de networking, no cuentan con un nivel de madurez óptimo en el que se tengan una estructura y unos objetivos claros de red, por lo que se deben establecer redes en las que se tengan en cuenta los servicios prestados y las necesidades de los clientes por intervenir, para que se genere un asunto en común que permita una posible propuesta de servicios de consultoría, argumentada en los beneficios bilaterales para ambas partes.

Proceso de adquisición de clientes. Según el análisis llevado a cabo en las entrevistas, esta dimensión debe ser fortalecida en muy alto grado por las empresas de consultoría, puesto que los procesos de ventas, publicidad y reconocimiento de la marca están marcados solo por las influencias, las relaciones y las alianzas estratégicas, pero no se pueden dejar a un lado el posicionamiento y el mercadeo efectuado en forma correcta para la captación de clientes, pues permitirán mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

Experiencia del consultor. Es indudable que el número de años de experiencia de un consultor resaltan y dan confianza a los clientes para adquirir los servicios de consultoría; según las entrevistas, los clientes reflexionan de manera intensa en este tema para tomar la decisión de invertir en un servicio o no, pues los consultores con mayor experiencia tienen la experticia y el conocimiento para resolver diferentes problemas y plantear diversas soluciones, según lo visto en el campo de acción.

Alineación con los objetivos estratégicos. Para los clientes de las empresas de consultoría resulta indispensable que lo que invierten para la mejora de sus procesos se refleje en su estructura de costos y, por ende, en sus estados financieros. Por lo tanto, para lograr lo anterior se deben alinear los procesos con los objetivos estratégicos, para lo que se deben tomar en cuenta el propósito y la

propuesta de valor para de los clientes, de modo que apunten a obtener mayores utilidades.

Actualización en nuevas tendencias en metodologías. El mundo globalizado implica una dinámica de cambios en el sistema, que demanda en las organizaciones la capacidad de adaptación constante a las nuevas realidades para no quedarse obsoletas y atender con calidad a los clientes en los servicios prestados. Por eso, los consultores deben estar actualizados en forma permanente en las metodologías actuales asociadas con la intervención en las organizaciones.

Transferencia de conocimiento. Los consultores no solamente prestan un servicio de asesoramiento y ayuda a las empresas, sino también una alianza de conocimiento, que permite que los clientes, después de un determinado tiempo, entiendan el concepto y la metodología aplicada y así pongan en práctica y desarrollen de manera constante estrategias en sus propios procesos sin necesidad de un consultor externo. Por otro lado, el consultor aprende y cultiva las experiencias y los desafíos que se presentan con los clientes para aplicarlos en los demás servicios de consultoría.

Publicaciones. Se ha vuelto un factor crucial para obtener prestigio en el mercado el hecho de publicar en diferentes medios y formas, tanto artículos y libros encaminados a las metodologías empleadas en gestión por procesos, como constantes intervenciones a través de redes sociales profesionales por medio de la publicación de blogs en dichos temas.

Certificaciones internacionales. Se hace fundamental contar con consultores que tengan certificaciones internacionales asociadas con las metodologías que emplee la empresa de consultoría. Este aspecto de igual manera les brinda prestigio y, por ende, la capacidad de ofrecer un mayor valor en los servicios prestados; así mismo, precios que conduzcan a mejores utilidades para la empresa de consultoría.

Enfoque en las necesidades del cliente, cumplimiento de promesas y acompañamiento al cliente. Es importante aumentar el enfoque hacia el cliente, de modo que se contemplen las necesidades y las expectativas de los servicios requeridos, además de prometer al cliente mejoras y proyectos que estén al alcance de los consultores de la empresa de consultoría y ofrecer un acompañamiento y un relacionamiento continuos con el cliente. Todo ello es fundamental para terminar los proyectos de la mejor forma y recibir reconocimiento en el mercado por el buen trabajo y el servicio ofrecido.

Bienestar de los consultores. Los consultores tienen el conocimiento, la experticia y la experiencia para ofrecer a los clientes el mejor servicio, por lo que deben obtener beneficios, tanto económicos como motivacionales, para que el trabajo se haga con gozo y satisfacción.

Impacto financiero. Como se observó en las entrevistas, fue evidente que los clientes toman con seriedad los proyectos que impacten en gran medida los costos de la organización, de modo que los proyectos deben incluir un plan financiero que permita, desde el punto de vista del cliente, el retorno a la inversión en el corto o el mediano plazo. Esto implica mayor reconocimiento y potencial a los servicios del consultor o la empresa de consultoría y el cliente aceptará y desarrollará con beneplácito el proyecto que permita ahorrarle dinero.

Transformación cultural. Para que en realidad se refleje el impacto derivado de la prestación de un servicio de consultoría de gestión por procesos, es indispensable que en la organización se generen de manera flexible cambios en la cultura que permitan incorporar las mejoras requeridas implicadas por la reingeniería o la reinención en sus procesos.

En cuarto lugar, se tiene el elemento crear, que hace referencia a la pregunta: ¿cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido? En esta oportunidad, las dimensiones competitivas que se conectan son las siguientes: transformación y habilidades tecnológicas, gestión del cambio y liderazgo adaptativo, cursos en línea, enfoque hacia la incertidumbre, consultoría por suscripción, experticia en el campo logístico y metodologías ágiles.

Tabla 6. Matriz de las cuatro acciones según el *canvas* estratégico propuesto

ELIMINAR	INCREMENTAR
	Alcance
	Nivel de aplicación de la metodología
	Networking
	Alineación con objetivos estratégicos
Precio	Actualización en nuevas tendencias en
Tamaño	metodologías de gestión por procesos
Dominio en más de un idioma, adaptación cultural	Transferencia de conocimiento
	Publicaciones
Sedes físicas	Certificaciones internacionales
	Enfoque hacia las necesidades del cliente, cumplimiento de promesas y acompañamiento al cliente
	Bienestar de los consultores

	Impacto financiero
	Transformación cultural
	Proceso de adquisición de clientes
	Experiencia del consultor
REDUCIR	CREAR
	Transformación y habilidades tecnológicas
	Gestión del cambio y liderazgo adaptativo
	Cursos en línea
Amplitud del servicio	Enfoque hacia la incertidumbre
Duración de la intervención	Consultoría por suscripción
	Experticia en el campo logístico
	Metodologías ágiles
	Alianzas con universidades

Fuente: elaboración propia
Canvas estratégico ajustado

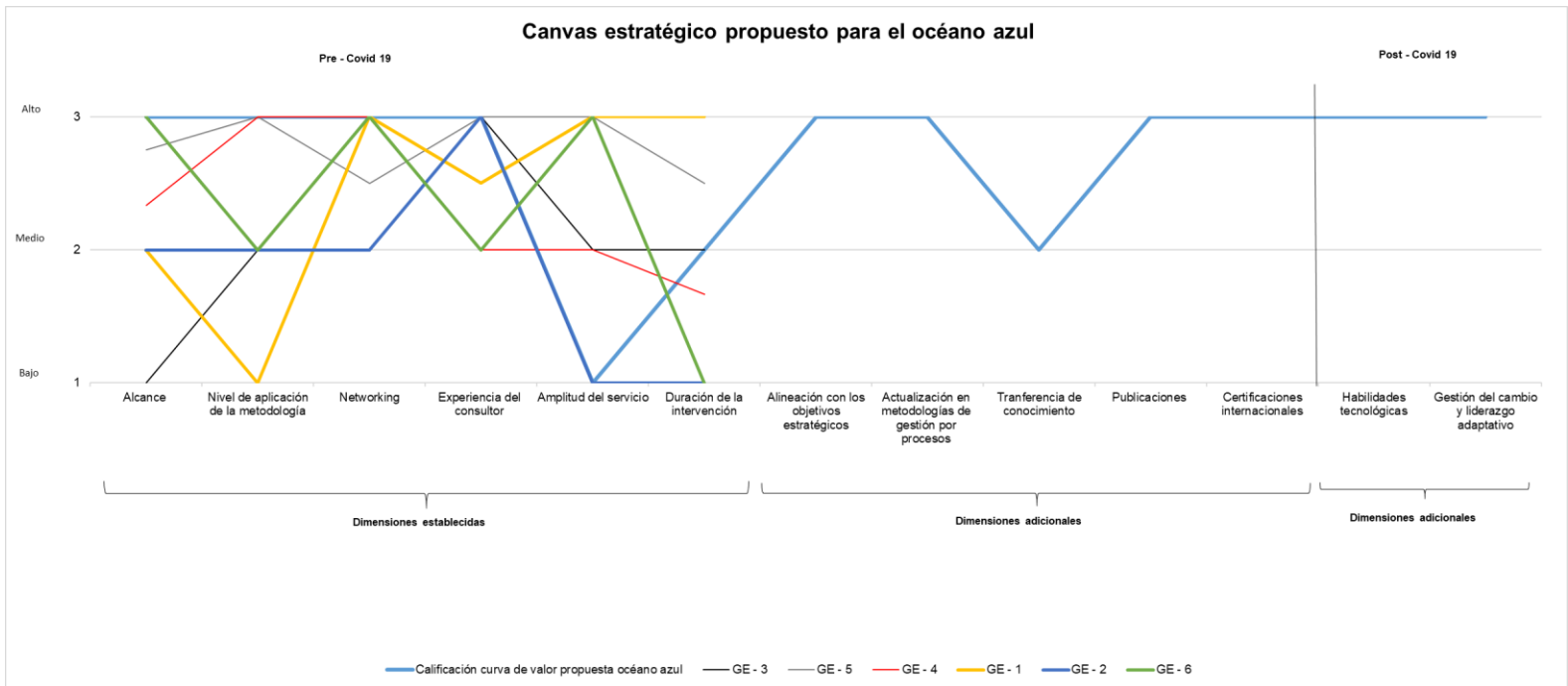
Tabla 7. Modelo de negocio

	Calificación en la curva de valor de la propuesta por el océano azul
Dimensión competitiva	

Alcance	3
Nivel de aplicación de la metodología	3
Networking	3
Experiencia del consultor	3
Amplitud del servicio	1
Duración de la intervención	2
Alineación con los objetivos estratégicos	3
Actualización en metodologías de gestión por procesos	3
Transferencia de conocimiento	2
Publicaciones	3
Certificaciones internacionales	3
Habilidades tecnológicas	3
Gestión del cambio y liderazgo adaptativo	3

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10. Canvas estratégico propuesto por el océano azul



Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta el gráfico del *canvas* estratégico ajustado según el modelo de consultoría tomado por los investigadores de acuerdo con las entrevistas sostenidas y las dimensiones eliminadas, reducidas, incrementadas y creadas de la matriz de las cuatro acciones. Se debe tener en cuenta que, a pesar de que se eligió un modelo de negocio en el que no se incluyeron algunas variables que se habían definido como importantes para incrementar el nivel de gestión, ello no implica que no cobren relevancia para otros modelos de consultoría en gestión por procesos, puesto que es una situación que se define de conformidad con el criterio de los directivos de la empresa de consultoría según sus afinidades, su mercado y la propuesta de valor definida.

El *canvas* representa la comparación del comportamiento de los grupos estratégicos antes mencionados y la nueva curva de valor propuesta.

Se muestran todas las dimensiones competitivas desarrolladas y analizadas en el transcurso del trabajo de investigación; según la matriz de las cuatro acciones de la tabla 6, las dimensiones que se eliminaron no se encuentran en el gráfico 10 porque tuvieron una puntuación de 0; por otro lado, las dimensiones que se redujeron tuvieron una puntuación de 1, con excepción de la duración de la intervención, puesto que debe estar en el rango determinado de uno a dos años, como se explicó en párrafos anteriores.

Las variables que se incrementaron y las que se crearon tuvieron, en su mayoría, una puntuación de 3. Las publicaciones son una variable competitiva que debe modificarse y definirse según los requerimientos del cliente y del mercado en particular.

La curva de valor refleja una propuesta competitiva, según los resultados de las entrevistas desarrolladas, si se tiene en cuenta que queda a criterio de la empresa de consultoría optar con cuál de las dimensiones competitivas propuestas para desarrollar desea adoptar en su organización, dado que es un mundo de posibilidades que ayuda a descubrir y a indagar el océano azul de la industria; estas dimensiones se ponen en práctica y se evalúan para poder concluir, en consecuencia, si se abrió un campo o no en la consultoría en gestión por procesos.

6. 3 Necesidades del cliente según la perspectiva de la industria de la consultoría en gestión por procesos

Hay empresas que son radicales en la posición de recortar presupuestos de consultoría y prefieren mantener el bienestar y la estabilidad laboral de los empleados; el consultor 10 lo expuso así:

Definitivamente están recortando presupuesto, ya que muchas empresas quieren proteger a sus empleados antes que a los consultores. En Estados

Unidos hay un problema de visión a largo plazo y en circunstancias de crisis se enfocan en ver las necesidades a corto plazo.

De igual manera, el consultor 12 consideró que

La definición de necesidad se ha disparado a dos extremos: unos clientes saben que necesitan ayuda y se dirigen según esta necesidad. Otros están muy preocupados con lo cotidiano y sobrevivir el presente, que no caen en cuenta de la necesidad que tienen. Tomando estos dos extremos, hay muchas restricciones presupuestarias que no dejan avanzar con este trabajo; aunque las empresas sepan que lo necesitan, tienen sus presupuestos congelados hasta nuevo aviso.

Según el consultor 9,

Sí, están tomando los temas de consultoría en lo básico, en absolutamente lo necesario, nada que sobrepase lo bonito, nada de mejorar, nada de proyección, sino lo necesario para poder sobrevivir; entonces, la consultoría se utiliza, por ejemplo, en empresas que necesiten a auditoría de seguimiento para la certificación.

En general, hay entre los clientes una sensación de necesidad de adquirir los servicios de consultoría en gestión por procesos a partir de la pandemia, puesto que muchos de ellos son conscientes de los beneficios que dichos servicios brindan para reducir la estructura de costos de la organización, estos ahorros les pueden permitir pagar los servicios del consultor y obtener ahorros adicionales sustanciales, que alivianan la contingencia actual.

La habilidad estratégica del consultor puede posibilitar o no que el cliente observe y comprenda los beneficios en el corto, el mediano y el largo plazo de una consultoría en gestión por procesos para acceder a pagar por dichos servicios, dar a conocer

los beneficios y los impactos financiero y operacional que ello puede traer a las organizaciones, romper barreras y hacer cosas diferentes; así lo apoyó el consultor 2 al argumentar que

Se le debe ayudar al cliente a salir de la situación económica desfavorable...hacer cosas que no están dentro del alcance del proyecto...Vamos a tener que sentirnos indispensables y útiles ante el cliente, apoyándolo en donde él ahora necesita, saber cómo distribuir su personal, cómo reorganizar los turnos de tal forma que no se acumulen todos operarios en un mismo turno.

El consultor 7 expresó que

Cuando a una empresa se le cae el nivel de ventas, es importante hacer un trabajo en reducción de costos; entonces, desde ese punto de vista, nuestra consultoría no se ha visto tan afectada, nosotros no hemos dejado de trabajar en pleno Covid-19...Las empresas dicen que tienen que reducir los costos en capacitaciones, que es lo primero a bajar, también los costos de viajes, etc., pero lo que tú hagas en consultoría para reducir los costos en estos momentos es bienvenido, con resultados a corto plazo, y el tema es exactamente lo que nosotros vendemos: vendemos proyectos de corto plazo...Le podemos generar a una compañía ahorros importantes...Ayuda a mejorar el margen que ellos tienen como organización; entonces, todo en estos momentos lo ven como inversión, a pesar de ser un servicio intangible...vender conocimiento no es fácil, es muy intangible, pero en estos momentos te ayuda a rebajar costos.

El consultor 8 comentó que

Las empresas se han visto afectadas por toda esta situación, se está manteniendo un modelo de teletrabajo, porque en muchos casos han tenido que hacer despidos o los han tenido que sacar vacaciones, han tenido que reducir salarios; ya traen una carga económica operativa importante: ¿cómo para pensar en temas de consultoría?, pero, al mismo tiempo, las organizaciones son conscientes de la necesidad de apoyarse en entes externos, como consultores, que les acompañen en el proceso de adaptación desde la alta gerencia, cómo enfrentarse a la nueva realidad, cómo entender los nuevos modelos de liderazgo, cómo prepararse para la gestión de cambio y cómo hacer alineaciones de equipos de trabajo ante las nuevas realidades que estamos teniendo... Es un momento contradictorio, ya que en lo económico se tienen restricciones, pero desde lo estructural las compañías necesitan el acompañamiento de terceros; no hay el recurso disponible visible a primera mano, pero hay una necesidad de definir cómo van a hacer las empresas para obtener acceso a algunos recursos y eso las compañías no están listas para hacerlo por sí solas o *in situ*, con su propia estructura.

El consultor 5 comentó:

La respuesta depende del sector, pero en la mayoría de los sectores si se contrajo mucho la inversión en consultoría; ahora, si la empresa tiene la suficiente madurez, sabe que lo que pagan en consultoría se le debe retornar en beneficios para el costo. Lo que pasa es que esa apuesta no todos se atreven a hacerla, porque necesitas resultados en tres meses y si tú le dices que en seis meses recuperará la inversión, te va a decir: no me sirve, y en consultoría, a no ser que hagas algo muy radical o algo muy cortoplacista y un poco peligroso, pues tú no recuperas la inversión en tres meses.

Además, hay empresas que saben que tienen las dificultades y cuentan con el dinero, pero no tienen el tiempo para invertir por el ritmo acelerado en que muchas de ellas tienen que llevar para responder ante las necesidades de la demanda actual; entonces, en dicha situación es importante conocer la situación de cada cliente para construir un portafolio ajustado a sus necesidades. Así lo argumentó el consultor 6:

Hay unas empresas que están muy golpeadas, hay otras que están con sobredemanda, creo que la clave es saber quiénes tienen dinero en este momento, hay otras que tienen problemas, pero no tienen dinero; entonces, simplemente es diseñar el producto a la medida y hay otras que tienen dinero, tienen el problema, pero no tienen el tiempo, porque están agotadas; entonces, hay que saber cómo llegar a cada tipo de cliente.

El presupuesto para la consultoría depende del sector y de la industria que se atiende y en algunos casos el presupuesto no cambia, como lo planteó el consultor 3, que expresó que

No, no ha cambiado, el mío es el mismo, lo que ha cambiado son los servicios que demandan. Antes usaban el dinero de su presupuesto para cualquier cosa y hoy es para defender el negocio actual, para realizar una transformación digital.

Según lo anterior, se verificó que los clientes buscan un retorno de la inversión en el corto plazo por la urgencia que trae la situación económica actual, pero la consultoría por lo general entrega resultados en el mediano y el largo plazo, salvo algunas excepciones (consultor 5), puesto que se requiere un proceso detallado y organizado, que implica llevar a cabo movimientos importantes en la organización, lo que demanda cambios sustanciales, que no se logran de manera tan sencilla en

el corto plazo, si se tiene en cuenta, además, que la mejora continua en los procesos es cíclica, de acuerdo con el ciclo PHVA.

Además, se resaltan la habilidad y la capacidad para ofrecer la consultoría en términos del impacto financiero que se genera al implementar las mejoras a partir del estado actual en cuanto a los desperdicios generados, desde el punto de vista económico, y para mostrar las mejoras económicas que ello puede implicar, con el fin de obtener resultados rápidos y una cultura de la metodología en la organización.

7. Conclusiones

En relación con las dimensiones competitivas antes del Covid-19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo, se encontró que las empresas de consultoría tienen la percepción de que mientras mayor cantidad de años de experiencia tengan los consultores, mejor calidad se obtendrá en los resultados de los servicios prestados, es decir, que son directamente proporcionales, puesto que la experiencia les permite adquirir mejor capacidad de resolución de problemas y de su priorización en cualquier tipo de organización y tener una visión macro del proceso y del sistema, lo que significa ser capaz de identificar con rapidez las oportunidades de mejora para el cliente. Además, la confiabilidad que dan los años de experiencia es importante, porque, al saber que la firma de consultoría o el consultor independiente ha trabajado con compañías de alto prestigio y ha generado resultados efectivos, los clientes se sentirán seguros de que también resolverán sus necesidades, por lo que se convierte en factor decisivo en el momento de elegir un servicio de consultoría.

Es importante fortalecer el proceso de adquisición de los clientes, dado que en la actualidad los consultores adquieren sus clientes por medio de reconocimiento, recomendaciones, aliados o referenciados y prestigio de la marca de la empresa de consultoría. Sin embargo, dichas compañías no manejan un proceso concreto y formal de mercadeo y ventas, si se tiene en cuenta que, según los hallazgos, se considera que es una dimensión importante para competir, y más aún a partir del Covid-19, en el que las compañías requieren un apoyo y un acompañamiento significativos. Por eso, se debe establecer de manera formal un plan estratégico enfocado hacia la gestión comercial con la que se estudie en forma permanente y de modo organizado el segmento de mercado potencial que podría requerir sus servicios.

Las empresas de consultoría que tengan más robustecido el networking van a obtener mayores ventajas competitivas, es decir, que la facilidad, la habilidad y la calidad que logren desarrollar para establecer relaciones va a influir en gran medida en el reconocimiento del mercado para darle cabida a nuevos clientes, siempre y cuando lo complementen con una prestación de servicios de consultoría en gestión por procesos de calidad que agregue valor; además, que se adapten a las necesidades de los clientes, para que queden satisfechos y los referencien. Con ello se contribuye a que la red de contactos profesionales de la empresa de consultoría se fortalezca y se comparta el conocimiento con los participantes en dicha red. Sin embargo, el networking es un tema que es importante reforzar, porque aún la industria de la consultoría en gestión por procesos se encuentra experimentando al respecto, a pesar de que lo aplican de manera significativa. Las redes de aliados y la confianza que se requiere para establecer la red de contactos todavía no está bien estructurada y es un trabajo continuo de transferencia de conocimiento en el que cada paso que se dé es un nuevo aprendizaje para la consultoría. En conjunto, es necesaria la existencia de necesidades comunes para establecer vínculos comerciales y así generar ingresos económicos y concretos para las empresas de consultoría a través del networking.

En cuanto a las dimensiones competitivas después del Covid 19 en la industria de la consultoría por procesos en el mundo, se evidenció que la tecnología ha sido un aliado estratégico que ha permitido la continuidad de la prestación de los servicios en la industria; asimismo, ha logrado acelerar los procesos de transformación digital que se han tenido en el radar empresarial, pero no habían tenido el impulso ni mayor avance para implantarlos y sacarlos a flote, de modo que ha permitido desarrollar capacidades y habilidades en los consultores que no tenían y han logrado abrir nuevos mercados en otros países. Se considera aún indispensable la necesidad de tener encuentros físicos con las personas involucradas en los procesos por intervenir, lo que es irremplazable por la tecnología, que sería más bien un complemento para mejorar en forma sustancial la propuesta de valor que se le

entrega al cliente, pero la virtualidad representa retos que el consultor debe ir aprendiendo a manejar.

El *canvas* estratégico propuesto en el trabajo de investigación ofrece un panorama general y un escenario tentativo para explorar un nuevo océano azul en la consultoría de gestión de procesos por parte de los consultores interesados, compuesto por las dimensiones competitivas ajustadas a la necesidad de establecer una estrategia para competir relacionada con la realidad actual y las capacidades de las empresas de consultoría, si se tiene en cuenta que, de 28 dimensiones competitivas de gran relevancia que se obtuvieron, se seleccionaron 13 para el escenario propuesto con diferentes niveles de intensidad en su aplicación y que es necesario resaltar que las que se omitieron en dicho modelo no las excluye de ser opciones interesantes para crear nuevas propuestas de modelo de negocios.

A raíz de la pandemia han surgido nuevas necesidades de los clientes con respecto a la duración de la intervención en los servicios de consultoría en gestión por procesos, enfocadas a que el resultado del impacto en el mejoramiento de sus procesos se refleje en términos financieros en el corto plazo, para reducir con ello su estructura de costos de manera acelerada. Por tal razón, las empresas de consultoría tienen el reto de adecuar la metodología de trabajo de tal manera que se puedan priorizar procesos y actividades en la organización por intervenir y se puedan emplear los métodos y las herramientas en forma eficiente y selectiva, de modo que generen resultados en el corto plazo.

La investigación realizada permitió conocer que las empresas necesitan, de modo permanente y en diferentes campos, consultores o firmas de consultoría que apoyen los procesos estratégicos y operacionales, para mejorar de manera incesante, reducir costos, disminuir desperdicios, transformar, en el sentido cultural, la organización y desarrollar procesos para su transformación digital. Los clientes siguen requiriendo los servicios de consultoría a partir del Covid-19, pero sus

necesidades están ligadas con los impactos financieros, la agilidad en los procesos y los desarrollos tecnológicos.

Tanto para las empresas de consultorías como para las organizaciones, la situación actual representa una oportunidad para hacer las cosas diferentes, de tal modo que puedan encontrar nuevas formas de competir con mayor rapidez y facilidad, por lo que se deben indaga acerca de las diferentes dimensiones competitivas con el fin de ponerlas en práctica para abrir el campo de acción y para permitir que se evalúen y se concluya si se está compitiendo o no en el mercado actual.

Referencias

ActioGlobal. (2020). Qué es Gemba. Retrieved December 8, 2020, from

<https://actioglobal.com/es/que-es-el-gemba/>

Alexander, P., Antony, J., & Rodgers, B. (2019). Lean six sigma for small- and medium-sized manufacturing enterprises: a systematic review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(3), 378-397. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2018-0074>

ALM Intelligence (2020). *Insights for managing the business of business*. ALM Intelligence. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://www.alm.com/intelligence/blog/>

Antony, J., Bhuller, A. S., Kumar, M., Mendibil, K., & Montgomery, D. C. (2012). Application of six sigma DMAIC methodology in a transactional environment. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 29(1), 31-53. <https://doi.org/10.1108/02656711211190864>

Antony, J. (2001). Teaching the Taguchi method to industrial engineers. *Work Study*, 50(4), 141-149. <https://doi.org/10.1108/00438020110391873>

Antony, J., Snee, R., & Hoerl, R. (2017). Lean six sigma: yesterday, today and tomorrow. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 34(7), 1073-1093. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2016-0035>

Arnheiter, E. D., & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and six sigma. *The TQM Magazine*, 17(1), 5-18. <https://doi.org/10.1108/09544780510573020>

Bustamante Vélez, R. E., y Valencia de los Ríos, J. A. (2009). *La consultoría en gestión organizacional en el valle de Aburrá. Análisis de su calidad en cuanto a las competencias de los consultores y a la metodología utilizada* (trabajo de

grado, Maestría en Administración, Universidad EAFIT).
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/10784/1181/1/Ram%C3%B3nEI%C3%ADas_BustamanteV%C3%A9lez_2009.pdf

Burke, A., van Stel, A., & Thurik, R. (2009). Blue Ocean versus Competitive Strategy: Theory and Evidence. ERIM Report Series Research in Management Erasmus Research Institute of Management.

Isa. (2019). Batching de tareas: haz el doble en la mitad de tiempo. Retrieved December 8, 2020, from <https://masymejor.com/batching-de-tareas/>

Cadena, G. T. (2008). La consultoría en el país. ¿Deben o no participar las universidades en esos procesos. *Revista de Ingeniería*, 27, 93-99. <http://www.scielo.org.co/pdf/ring/n27/n27a12.pdf>

CB Insights (2020, 8 de octubre). *Killing strategy: the disruption of management consulting*. CB Insights. https://www.cbinsights.com/research/disrupting-management-consulting/?utm_source=CB+Insights+Newsletter&utm_campaign=11b0329991-Top_Research_Briefs_05_19_2018&utm_medium=email&utm_term=0_9dc0513989-11b0329991-88096205

cmgconsultores (s.f.). *Qué es demand driven MRP*. cmgconsultores. <https://cmgconsultores.com/demanddrivenscm/demanddrivenmrp/>

Collins, D. (2014). Constituting best practice in management consulting. *Culture and*

Organization, 22(5), 409-429.
<https://doi.org/10.1080/14759551.2014.983109>

Consultancy.org (s.f.a). *Consultancy fees & rates*. Consultancy.org. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://www.consultancy.org/consulting-industry/fees-rates>

Consultancy.org (s.f.c). *Market segments*. Consultancy.org. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://www.consultancy.org/consulting-industry/market-segments>

Consultancy.org (s.f.d). *Mergers and acquisitions*. Consultancy.org. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://www.consultancy.org/consulting-industry/mergers-acquisitions>

Consultancy.org (2020a, 23 de marzo). *Impact of the Coronavirus on the global consulting industry*. Consultancy.org.
<https://www.consultancy.org/news/162/the-impact-of-the-coronavirus-on-the-global-consulting-industry>

Cognos Capacitaciones. (2020). COGNOS CAPACITACION – Bienvenido a esta emocionante experiencia de aprendizaje en Cognos Virtual. Retrieved December 8, 2020, from <https://cognos-capacitacion.com/>

Staples, M. (2020). Coronavirus' business impact: Evolving perspective | McKinsey. Retrieved October 15, 2020, from <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19->

implications-for-business

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Impacto del COVID 19 - Observatorio - Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved December 4, 2020, from <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Impacto-del-COVID-19>

Randstad Research. (2020). Consultoría de gestión empresarial y horizonte de recuperación. Randstad Research.

Van, M. (2020). Consultoría de gestión: ¿qué hace un consultor de gestión?

Doran, D. (2020, 13 de julio). How has Covid-19 affected management consulting? GEP. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://www.gep.com/blog/mind/how-has-covid-19-affected-management-consulting>

Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & A. Reijers, H. (2008). *Fundamentals of business process management*, 2^a ed. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>

Questionpro. (2020). Diferencias entre estudio transversal y estudio longitudinal.

Retrieved December 7, 2020, from

<https://www.questionpro.com/blog/es/diferencias-entre-estudio-transversal-y->

estudio-long/

Escuela Europea de Excelencia (2019, 20 de junio). *La historia y el futuro de la serie de normas ISO 9000*. Escuela Europea de Excelencia. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2019/06/la-historia-y-el-futuro-de-la-serie-de-normas-iso-9000/>

Euroforum (2018, 2 de marzo). *Qué son los practitioners y qué aportan a la empresa*. Recuperado el 8 de noviembre de 2020 de https://www.euroforum.es/blog/los-practitioners-son-los-formadores-mas-valorados-por-el-75-de-los-directivos/#Que_es_un_practitioner

Hernández, J., & Rey, E. (2020). Edición especial Impacto económico. Deloitte, 1–28.

Faulkner, D. O., & Campbell, A. (eds.) (2006). *The Oxford handbook of strategy. A strategy overview and competitive strategy*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275212.001.0001>

George, M. L. (2002). The six sigma process and improvement tools. En *Lean six sigma: combining six sigma quality with lean speed. Achieve major cost, inventory and lead time reduction in less than a year* (pp. 27-29). McGraw-Hill.

Han, K., & Man-Go, P. (2018). BPR consulting applying new customer value innovation requirements engineering process. *Journal of Korea Multimedia Society*, 21(6), 685-697. <http://dx.doi.org/10.9717/kmms.2018.21.6.685>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratorio, descriptiva, correlacional o explicativo. En *Metodología de la investigación*, 5ª ed. (pp. 76-89). McGraw-Hill/Interamericana.

International Organization for Standardization (ISO) (s.f.). *Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental. ISO 19011*. ISO.

<http://www.unipacifico.edu.co:8095/unipaportal/documentos/normalISO19011.pdf>

Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2005a). *La estrategia del océano azul. Cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Harvard Business School Press y Norma.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005b). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28. <https://doi.org/10.1108/02756660510608521>

KPMG Belgium (2018). *ALM intelligence: KPMG named vanguard leader in procurement consulting*. KPMG Belgium. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://home.kpmg/be/en/home/insights/2018/11/kpmg-global-leader-in-procurement-operations-consulting.html>

Lee Sanchez, J. Y., & Ari Silver, M. (2019). The adoption of cooperative strategies by micro and small consulting firms as a mechanism of competitive advantage. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 12(2), 198-214. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2734/273460054001/index.html>

López Carrizosa, F. J. (2008). *Antecedentes históricos de la gestión por procesos*. Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeoricm.pdf?sequence=6&isAllowed=y

Villán, V. R. (2019). Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. Thinking for Innovation. Retrieved from <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>

McKinsey (2020). *Coronavirus' business impact: evolving perspective*. McKinsey. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>

Morales Franco, E., Martínez Cervantes, N. F., y Carrillo Andrés, S. A. (2015). De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones. *Gestión y Estrategia*, 48, 39-55. <https://core.ac.uk/download/pdf/48398302.pdf>

Myerson, P. (2012). *Lean supply chain & logistics management*. McGraw-Hill.

Navarro, E. (2010). *Análisis del sector de la consultoría base para definir la posible estrategia de implantación de nuevas empresas consultoras en el entorno de la comunidad valenciana* (trabajo de fin de carrera, Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, Universitat Politècnica de València; Vol. 2). <https://riunet.upv.es/handle/10251/88689>

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020a, 29 de junio). *Cronología de la respuesta de la OMS a la Covid-19*. OMS.

<https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020b). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (Covid-19)*. OMS. Recuperado el 15 de junio de 2020 de https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=CjwKCAjw8pH3BRAXEiwA1pvMsc3KoC455y4XJXtgKYj7c1dElyT2_s_xVKJvFynvSrYhGd9TkcSSmhoC6cAQAvD_BwE

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Park, B.-H., Lee, D.-W., & Youn, S. K. (2005). Measuring service quality of management consulting. *Journal of the Korean Society of Quality Management*, 33(3).
https://www.researchgate.net/publication/264131199_Measuring_Service_Quality_of_Management_Consulting

Pérez González, E. O., y Salazar Rincón, E. (2018). *Estudio de viabilidad para la creación de una empresa de consultoría en productividad empresarial* (trabajo de grado, Ingeniería Industrial, Universidad Católica de Pereira).
<https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/5464/1/DDMIIND98.pdf>

Phetthany, M. P. (2009). *Strategies for business development of consulting companies in the Lao People's Democratic Republic* (trabajo de grado, Master of Business Administration, Sukhothai Thammathirat Open University).
https://www.laomfa.org/wp-content/uploads/formidable/7/Strategies-for-Business-Development-of-Consulting-Companies-in-the-LaoPDR_Eng.pdf

Piroló, J., y Zacarías, J. (2017). Diseño de una metodología de diagnóstico de

procesos de las pymes. *Revista Tekhné*, 20(3), 18-27.
<http://oaji.net/pdf.html?n=2019/7118-1559744426.pdf>

Porter, M. (1987). La cadena de valor y la ventaja competitiva. *Ventaja Competitiva: Creación Y*, 57–78.

PwC Global (2018). *PwC named a leader in production operations consulting*. PwC Global. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/analyst-citations/2018/pwc-named-a-leader-in-production-operations-consulting.html>

PwC Interaméricas (2015). *¿Qué es consultoría?* PwC Interaméricas. Recuperado el 15 de junio de 2020 de <https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>

Quintero, J., y Sánchez Carreño, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(3), 377-389.
<https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Ribeiro Soriano, D. (2001). Quality in the consulting service-evaluation and impact: a survey in Spanish firms. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(1), 40-48. <https://doi.org/10.1108/09604520110359366>

Rincón Bermúdez, R. D. (2000). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista Universidad EAFIT*, 32(101), 71-85.
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1215>

Santos Martínez, A. F., y Tarazona Bermúdez, J. D. (2008). *Estudio de factibilidad para la implementación y puesta en marcha de una empresa de consultoría para organizaciones pymes en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana* (trabajo de grado, Ingeniería Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana sede Bucaramanga). <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/317>

Schindewolf, S. (2016). What comes after six sigma? Quora. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://www.quora.com/What-comes-after-six-sigma>

Schroeder, T. (2019, 22 de abril). *Los criterios Malcolm Baldrige y su contribución para la excelencia*. Excellence blog. Recuperado el 16 de octubre de 2020 de <https://blog.softexpert.com/es/criterios-malcolm-baldrige-contribucion-excelencia/>

Seseña, D. (2020). *La respuesta de la industria 4.0 a los retos del Covid-19*. Minsait. Recuperado el 15 de octubre de 2020 de <https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/la-respuesta-de-la-industria-40-los-retos-del-covid-19>

Sigler Ochoa, G. A. (2017). *Consultorías, satisfaciendo las necesidades de las pymes en Puebla, en cuanto a su administración* (trabajo de grado, Maestría en Administración, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla). <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/81>

Sony, M., Antony, J., & Naik, S. (2020). How do organizations implement an effective LSS initiative? A qualitative study. *Benchmarking: An International Journal*, 27(5), 1657-1681. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2019-0451>

Sreedharan V, R., Raju, R., Sunder M, V., & Antony, J. (2019). Assessment of lean six sigma readiness (LESIRE) for manufacturing industries using fuzzy logic. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 36(2), 137-161. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2017-0181>

A Brief History of Lean. (2020). Retrieved October 15, 2020, from Lean Enterprise Institute, Inc. website: <https://www.lean.org/whatslean/history.cfm>

Sunder M., V., & Antony, J. (2018). A conceptual lean six sigma framework for quality excellence in higher education institutions. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(4), 857-874. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2017-0002>

Teamvskills (2018). *What is six sigma?* <https://www.vskills.in/certification/blog/what-is-six-sigma/>

Velásquez, J. (2019). Tecnología y procesos en la revolución industrial 4.0 (p. 107). p. 107.

Wang, I.-M., Shieh, C.-J., & Hsiao, J. (2005). The relationship between service quality, customer satisfaction and customer loyalty: a study on the management consulting industry. *Journal of Information and Optimization Sciences*, 26(2), 371-384. <https://doi.org/10.1080/02522667.2005.10699655>

Witt, P. W., & Baker, T. (2018). Personality characteristics and six sigma: a review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(3), 729-761. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2016>

Anexo 1. Propósito, estructura y protocolo del instrumento

Propósito

Qué: análisis del impacto que ha tenido el Covid-19 en la industria de la consultoría de gestión por procesos en el mundo.

Cómo: a través de una entrevista en profundidad semiestructurada desarrollada de manera individual.

Para qué: para analizar el impacto que ha tenido el Covid-19 en la industria de la consultoría de gestión por procesos en el mundo.

En quiénes: en empresas de consultorías de gestión por procesos o consultores independientes en el mundo.

Dónde: en empresas de consultoría en gestión por procesos en el mundo.

Cuándo: en los meses de agosto, septiembre y octubre de 2020.

Estructura del instrumento de indagación sobre análisis del impacto que ha tenido el Covid-19 en la industria de la consultoría de gestión por procesos en el mundo

Objetivo general: analizar el impacto que ha tenido el Covid-19 en la industria de la consultoría de gestión por procesos en el mundo			
Objetivo específico	Categoría	Subcategoría	Pregunta
Evaluar las dimensiones competitivas antes del Covid-19 en la industria de la consultoría de gestión por procesos en el mundo	Dimensiones competitivas antes del Covid-19 en la industria de la consultoría de gestión por procesos a en el mundo	Experiencia del consultor	Para un consultor de su empresa, ¿cuál es el mínimo de años que debe tener de experiencia y en cuáles áreas?
		Alcance	¿Su empresa de consultoría opera en la ciudad, en el país o en el mundo? ¿Considera que esto es relevante para competir?
		Tamaño	Según la literatura, se ha observado que las empresas de consultoría compiten según la cantidad de consultores, lo que equivale a un número de horas y a la cantidad de proyectos que se pueden atender. ¿Usted considera que su compañía compite o está buscando en forma activa crecer en este aspecto y por qué? ¿Considera que esto es relevante para competir?

		Precio	Por otro lado, también se ha observado, según conversaciones previas, que las empresas de consultoría compiten por precio. ¿Considera que ustedes compiten en este aspecto y qué tanta flexibilidad tienen en la negociación? ¿Considera que esto es relevante para competir?
		Profundidad de servicios	¿Qué tan avanzada es la metodología implementada por sus consultores? ¿Considera que esto es relevante para competir?
		Amplitud de servicios	¿Se enfoca su empresa hacia un servicio en particular o hacia varios y en cuáles industrias o sectores? ¿Cuáles serían dichos servicios?
			¿Quiénes son los competidores que usted considera más cercanos?
		Capacidad de respuesta	¿Ustedes generan una relación con los clientes de largo o de corto plazo? ¿Cuánto tiempo requieren por lo general para prestar sus servicios?
		Adquisición de clientes	¿Cómo se hace la adquisición de nuevos clientes? ¿Considera que esto es relevante para competir?
		Red de consecución de clientes	¿Considera que tener una red amplia de red consecución de clientes representa una ventaja competitiva?

		Dimensiones competitivas adicionales	Fuera de las dimensiones competitivas antes mencionadas, ¿en cuáles otras formas considera usted que compiten las empresas en la industria de consultoría de operaciones?
Evaluar las dimensiones competitivas a partir del Covid-19 en la industria de la consultoría de gestión por procesos en el mundo	Dimensiones competitivas a partir del Covid-19 en la industria de la consultoría de gestión por procesos en el mundo	Tecnología como barrera	¿Ha sido la tecnología una barrera o un aliado para la continuidad en la prestación de servicios de consultoría a causa del Covid-19? ¿Por qué? ¿Ha observado alguna otra barrera para la prestación de los servicios?
		Reinvención	¿Cómo su organización se está reinventando para ofrecer los servicios de consultoría debido a las restricciones para estar en sitio con el cliente a causa del Covid-19? ¿Cómo esto ha cambiado el modelo de negocio?
Comprender las necesidades del cliente según la perspectiva de la industria de la consultoría de gestión por procesos en el mundo	Necesidades del cliente según la perspectiva de la industria de la consultoría de gestión por procesos en el mundo	Necesidades de los clientes	Ahora que cambió el panorama a causa del Covid-19 y que las empresas han reducido de manera sustancial sus presupuestos, pero que aún continúan requiriendo los servicios de consultoría para salir de situaciones complicadas, ¿cuál es la perspectiva del cliente acerca de dichos servicios? ¿Están reconociendo la necesidad de invertir ahora más en temas de consultoría o en definitiva están recortando el presupuesto para tal fin?

Protocolo de entrevista sobre análisis del impacto que ha tenido el Covid-19 en la industria de la consultoría de gestión por procesos en el mundo

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre de la empresa:

Nombre de entrevistado:

Cargo del entrevistado:

DIMENSIONES COMPETITIVAS ANTES DEL COVID-19 EN LA INDUSTRIA DE LA CONSULTORÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MUNDO

- Para un consultor de su empresa, ¿cuál es el mínimo de años que debe tener de experiencia y en cuáles áreas?

- ¿Su empresa de consultoría opera en la ciudad, en el país o en el mundo?
¿Considera que esto es relevante para competir?

- Según la literatura, se ha observado que las empresas de consultoría compiten según la cantidad de consultores, lo que equivale a un número de horas y a la cantidad de proyectos que se pueden atender. ¿Usted considera que su compañía compite o está buscando activamente crecer en este aspecto y por qué? ¿Considera que esto es relevante para competir?

- Por otro lado, también se ha observado, según conversaciones previas, que que las empresas de consultoría compiten por precio. ¿Considera que ustedes compiten en este aspecto y qué tanta flexibilidad tienen en la negociación? ¿Considera que esto es relevante para competir?

- ¿Qué tan avanzada es la metodología implementada por sus consultores?
¿Considera que esto es relevante para competir?
- ¿Se enfoca su empresa hacia un servicio en particular o hacia varios y en cuáles industrias o sectores? ¿Cuáles serían dichos servicios?
- ¿Quiénes son los competidores que usted considera más cercanos?
- ¿Ustedes generan una relación con los clientes de largo o de corto plazo? ¿Cuánto tiempo requieren por lo general para prestar sus servicios?
- ¿Cómo se hace la adquisición de nuevos clientes? ¿Considera que esto es relevante para competir?
- ¿Considera que tener una red amplia de red de consecución de clientes representa una ventaja competitiva?
- Fuera de las dimensiones competitivas antes mencionadas, ¿en cuál otra forma considera usted que compiten las empresas en la industria de consultoría de operaciones?

DIMENSIONES COMPETITIVAS A PARTIR DEL COVID-19 EN LA INDUSTRIA DE LA CONSULTORÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MUNDO

- ¿Ha sido la tecnología una barrera o un aliado para la continuidad en la prestación de servicios de consultoría a causa del Covid-19? ¿Por qué? ¿Ha observado alguna otra barrera para la prestación de los servicios?

- ¿Cómo su organización se está reinventando para ofrecer los servicios de consultoría debido a las restricciones para estar en sitio con el cliente a causa del Covid-19? ¿Cómo esto ha cambiado el modelo de negocio?

NECESIDADES DEL CLIENTE SEGÚN LA PERSPECTIVA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSULTORÍA DE GESTIÓN POR PROCESOS EN EL MUNDO

Ahora que cambió el panorama a causa del Covid-19 y que las empresas han reducido de manera sustancial sus presupuestos, pero que aún continúan requiriendo los servicios de consultoría para salir de situaciones complicadas, ¿cuál es la perspectiva del cliente acerca de estos servicios? ¿Están reconociendo la necesidad de invertir ahora más en temas de consultoría o en definitiva están recortando el presupuesto para esto?

Anexo 2. Declaración de consentimiento informado

Maestría en Gerencia Integral por Procesos

Universidad EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

El propósito de esta ficha de consentimiento explicarles a los participantes en la investigación la naturaleza de proyecto, al igual que su rol como participantes.

Título del trabajo de investigación: análisis de las dimensiones competitivas e impacto del Covid-19 en la industria de consultoría de gestión por procesos en el mundo.

Investigadores principales: Claudia Milena Castaño Gómez, Carolina Parra Zapata y Héctor Andrés Chaverra Hincapié.

Esta entrevista hace parte del proceso de recolección de datos para el trabajo de investigación que se desarrolla en la Maestría en Gerencia Integral por Procesos de la Universidad EAFIT.

Algunas consideraciones:

- La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.
- La información obtenida con la entrevista será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
- La intervención del entrevistado será anónima en la consolidación de la información.

- La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.
- Al participar en este estudio, el entrevistado responderá con libertad y en sus términos las preguntas formuladas por el entrevistador. También podrá entregar información adicional que considere pertinente para el objeto de la investigación.
- Autorizo que la entrevista sea grabada, lo que se requiere para la labor de transcripción y análisis de la información.

Entrevistadores:



Claudia Milena Castaño Gómez



Carolina Parra Zapata



Héctor Andrés Chaverra Hincapié

Entrevistado:

¡Agradecemos su sincera y valiosa participación!