



DIVERSIFICACIÓN DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS IGM

CONSULTING SAS

Iván Gerardo Montenegro Álvarez

Universidad Ean

Facultad de ciencias económicas

Maestría Administración de empresas Bogotá, Colombia

24/03/2026

DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS IGM  
CONSULTING SAS

Iván Gerardo Montenegro Alvarez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Maestría Administración de Empresas

Director:  
Mauricio Javier Guerrero Cabarcas

Modalidad:  
Trabajo Dirigido

Universidad Ean  
Facultad de Administración  
Maestría en Administración de Empresas  
Bogotá, Colombia  
24/03/2026

# DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 24/03/2026

## Dedicatoria

A Dios por permitirme seguir forjando mi formación profesional, así como a mi familia que siempre me apoya en cada nuevo reto que me propongo.

La mente que se abre a una nueva idea jamás vuelve a su tamaño original.

Oliver Wendell.

## **Agradecimientos**

En el trasegar de adquirir conocimiento, emprender nuevos caminos y retos que nos formen primero como personas y posteriormente como profesionales capaces de aportar a una sociedad cada vez más necesitada, de individuos que construyan un mundo más consciente de su preservación, resulta fundamental contar con mentores que guíen nuestros pasos. Por ello, expreso mi profunda gratitud a docentes y personal administrativo de esta universidad y de manera especial a ese ser humano y docente ejemplar, el profesor Mauricio Guerrero cuya pedagogía, paciencia, carisma y disposición inquebrantable han sido claves para transmitir su amplio conocimiento. Su guía no solo iluminó mi trayectoria académica, sino que inspiró un compromiso perdurable con el aprendizaje continuo y la responsabilidad social en su rol como docente. “El conocimiento es poder, pero la sabiduría es la aplicación de ese poder.” Francis Bacon.

## Resumen

El sector de la consultoría empresarial en Colombia enfrenta una dinámica compleja, impulsada por la globalización y la transformación digital. En este entorno, las micro y pequeñas empresas consultoras, operan bajo una alta dependencia de las variables económicas y políticas del país. Estas empresas enfrentan barreras burocráticas, procesos de contratación asimétricos frente a grandes competidores y riesgos de gobernanza que limitan su estabilidad operativa.

Para Igm Consulting S.A.S., esta problemática adquiere una dimensión crítica dado que su estructura de ingresos depende fundamentalmente de la contratación estatal. Ante este escenario, la diversificación del portafolio de servicios surge como la solución estratégica para fortalecer su competitividad. Esta transición busca mitigar la concentración de riesgo y permitir que la firma se adapte a un mercado privado dinámico, que demande soluciones ágiles y en constante evolución.

La estructura de esta nueva oferta se fundamenta en una metodología de investigación que integra instrumentos de diagnóstico interno y procesos de validación con clientes potenciales. Este enfoque permite identificar las capacidades reales de la organización, y alinearlas con las necesidades del mercado. A través de este entendimiento técnico, es posible diseñar un portafolio competitivo. En la actualidad las oportunidades de ampliar un portafolio de servicios para una consultoría son amplias, sobre todo en un mercado como; las Micro, Pequeñas y Medianas empresas [MiPymes].

#### DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Según al estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2024), “Evolución de las empresas activas entre 2023 y 2024 por tamaño” el 92,9% del sector empresarial está conformado por microempresas y un 5% pequeñas empresas, ahora bien, en el entendimiento de la gestión empresarial son varias las dificultades que experimentan este segmento de mercado en áreas como; finanzas, mercadeo, administración, tecnología, entre otros.

Finalmente, la propuesta de diversificación se posiciona como una solución viable y necesaria para capturar valor de este mercado desatendido. Al generar servicios diferenciadores y de alto impacto, Igm Consulting S.A.S. no solo asegura una fuente de ingresos alternativa, sino que se establece como un aliado estratégico de este segmento. El éxito de esta estrategia radica en ofrecer soluciones que traduzcan la complejidad en resultados tangibles para el empresario.

Palabras Clave: Consultoría, Diversificación, Competitividad, Gestión, MiPymes

### **Abstract**

The business consulting sector in Colombia is navigating a complex dynamic driven by globalization and digital transformation. In this environment, micro and small consulting firms operate under a high dependency on the country's economic and political variables. These firms face bureaucratic barriers, asymmetrical procurement processes compared to larger competitors, and governance risks that limit their operational stability.

For Igm Consulting S.A.S., this issue takes on a critical dimension given that its revenue structure is fundamentally dependent on government contracting. In light of this scenario, diversifying its service portfolio emerges as the strategic solution to strengthen its competitiveness. This transition aims to mitigate risk concentration and enable the firm to adapt to a dynamic private market that demands agile and constantly evolving solutions.

The structure of this new offering is based on a research methodology that integrates internal diagnostic tools and validation processes with potential clients. This approach allows for the identification of the organization's actual capabilities and aligns them with market needs.

Through this technical understanding, it is possible to design a competitive portfolio. Currently, the opportunities to expand a service portfolio for a consultancy are broad, particularly in a market such as Micro, Small, and Medium-sized Enterprises (MSMEs).

According to a study by the Bogotá Chamber of Commerce (CCB, 2024), titled "*Evolution of Active Companies Between 2023 and 2024 by Size*," 92.9% of the business sector is comprised of micro-enterprises and 5% of small enterprises. Furthermore, within the

## DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

framework of business management, this market segment experiences various difficulties in areas such as finance, marketing, administration, and technology, among others.

Finally, the diversification proposal is positioned as a viable and necessary solution to capture value from this underserved market. By generating differentiating and high-impact services, Igm Consulting S.A.S. not only secures an alternative revenue stream but also establishes itself as a strategic ally for this segment. The success of this strategy lies in offering solutions that translate complexity into tangible results for the business owner.

Keywords: Consulting, Diversification, Competitiveness, Management, MSMEs.

DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	12
Objetivos.....	14
<i>Objetivo general</i> .....	14
<i>Objetivos específicos</i> .....	14
Justificación .....	15
Marco Institucional.....	17
<i>Estructura Organizacional</i> .....	18
<i>Productos o servicios ofertados</i> .....	19
<i>Análisis Del Sector</i> .....	19
Marco de Referencia .....	22
<i>Antecedentes de la consultoría</i> .....	22
<i>Diversificación de productos y servicios de consultoría</i> .....	23
<i>La realidad de las MiPymes en Colombia (Tamaño del mercado)</i> .....	27
<i>Estrategia Competitiva en un producto o servicio</i> .....	29
Diseño Metodológico.....	31
<i>Tipo de Investigación</i> .....	31
<i>Dimensiones del Entorno Organizacional</i> .....	32

## DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

<i>Macroentorno</i> .....	32
<i>Mesoentorno</i> .....	33
<i>Microentorno</i> .....	33
<i>Población, muestra y ficha técnica</i> .....	34
<i>Identificación de variables</i> .....	38
<i>Instrumentos de medición</i> .....	39
<i>Validación de instrumentos de medición</i> .....	40
Diagnóstico Organizacional .....	42
<i>Estado Actual</i> .....	42
<i>Análisis de datos</i> .....	43
<i>Análisis Macroentorno</i> .....	60
<i>Análisis Mesoentorno</i> .....	62
<i>Análisis Microentorno</i> .....	64
<i>Síntesis estratégica y triangulación de resultados</i> .....	66
Plan De Intervención .....	68
<i>Fase de Preparación</i> .....	69
<i>Fase de Ejecución e intervención</i> .....	69
<i>Fase de Validación y Seguimiento</i> .....	70
<i>Fase de Comunicación</i> .....	70

## DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

<i>Plan de mejora</i> .....	70
<i>Plan estratégico</i> .....	72
Conclusiones y Recomendaciones .....	78
Referencias .....	81
Anexos .....	83
<i>Anexo A</i> .....	83
<i>Anexo B</i> .....	88

## DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

## Lista de Figuras

Figura 1 Diagrama Organizacional.....	18
Figura 2 Actividades económicas.....	21
Figura 3 Las 5 fuerzas competitivas.....	24
Figura 4 Matriz de Ansoff.....	25
Figura 5 Diagrama de Ansoff.....	26
Figura 6 Tamaño empresarial Camara de comercio de Bogotá.....	28
Figura 7 Matriz BCG.....	29
Figura 8 Principales fuerzas.....	32
Figura 9 Flujo de caja.....	43
Figura 10 Capacidad de escalamiento.....	44
Figura 11 Toma de decisiones financieras.....	45
Figura 12 Diferenciación Competitiva.....	46
Figura 13 Procesos Comerciales.....	47
Figura 14 Presencia Digital.....	48
Figura 15 Estrategia digital.....	49
Figura 16 Documentación de Procesos.....	50
Figura 17 Inversión en Tecnología.....	50
Figura 18 Adopción de IA.....	51
Figura 19 Misión, visión y objetivos.....	52
Figura 20 Análisis del Entorno.....	53

## DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

Figura 21 Plan Estratégico .....	54
Figura 22 Documentación de Procesos.....	54
Figura 23 Evaluación de Procesos .....	55
Figura 24 Indicadores y KPIs .....	56
Figura 25 ¿Qué piensa y siente? .....	60
Figura 26 Matriz FODA.....	65
Figura 27 Fases de intervención .....	69

### Lista de tablas

Tabla 1 Ficha Técnica .....	37
Tabla 2 V de Aiken .....	40
Tabla 3. Hallazgos encontrados en el análisis. ....	57
Tabla 4. Indicadores.....	58
Tabla 5. Diagnostico Integral Resultados .....	59
Tabla 6. Matriz PESTEL.....	61
Tabla 7. Análisis fuerzas y amenazas. ....	64
Tabla 8 Plan de mejora .....	70
Tabla 9 Plan estrategico.....	72

## Introducción

La complejidad de los procesos de contratación pública en Colombia, sumada a la falta de claridad en los criterios de selección que deja en desventaja a micro y pequeñas empresas en la prestación de servicios de consultoría frente a firmas más robustas, así como la frecuente modificación de pliegos de contratación, genera un ambiente propicio para prácticas indebidas. La falta de estandarización en los procesos y la debilidad en los sistemas de control interno dificultan la supervisión y el seguimiento de los contratos, aumentando el riesgo de irregularidades. La necesidad de fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la implementación de mecanismos de control efectivos se presenta como un imperativo para garantizar la integridad en la contratación de firmas de consultoría, y promover un uso eficiente de los recursos públicos (Observatorio Distrital de Contratación y Lucha Anticorrupción [ODCLA], 2024). La dinámica del mercado de consultoría empresarial en Colombia exige una adaptabilidad constante a los cambios económicos y sociales. En este contexto, la diversificación del portafolio de servicios se rige como un pilar fundamental para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas. La dependencia de un número limitado de servicios, especialmente aquellos centrados en el sector público, expone a las firmas de consultoría a riesgos significativos. La capacidad de explorar y capitalizar nuevas oportunidades en áreas como finanzas, marketing, tecnología, y procesos se ha convertido en un imperativo estratégico. La falta de esta diversificación, como se evidencia en el caso de Igm Consulting SAS., puede limitar el potencial de crecimiento y la competitividad en un mercado en constante evolución. Asimismo, la transición histórica del modelo de negocio en la consultoría, que ha migrado desde enfoques generalistas hacia soluciones personalizadas y especializadas, subraya la

importancia crítica de la adaptación Organizacional. Las estrategias competitivas y diferenciadoras, como las propuestas por Porter (1980), descritas en el artículo Las Estrategias Competitivas y la sustentabilidad en la MiPymes de (Villareal Solis y Gómez Romero, 2022), que permiten a las empresas ampliar su gama de servicios y fortalecer su posición en el mercado. En este sentido, la capacidad de ofrecer soluciones innovadoras y diferenciadas se traduce en una ventaja competitiva sostenible. La comprensión profunda del entorno empresarial y la anticipación de las necesidades del mercado son cruciales para el éxito en el sector de la consultoría.

En este contexto, la investigación exhaustiva y rigurosa sobre las estrategias de diversificación se vuelve indispensable. El análisis del entorno competitivo, la identificación de las necesidades del mercado y la evaluación de las capacidades internas de la empresa, son pasos fundamentales para desarrollar un portafolio de servicios diversificado y rentable. La implementación de estrategias de marketing y comunicación efectivas, así como la construcción de relaciones sólidas con los clientes, también son cruciales para el éxito en el mercado de la consultoría. En síntesis, la sostenibilidad de Igm Consulting S.A.S. en el competitivo mercado colombiano depende de su capacidad para evolucionar más allá de la contratación pública y consolidar una ventaja competitiva en nuevos mercados como el sector privado.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proponer estrategias de diversificación del portafolio de nuevos servicios para la empresa Igm Consulting SAS, con el fin de fortalecer su competitividad en un mercado dinámico y en constante evolución.

### **Objetivos específicos**

- Desarrollar el marco de referencia mediante un estudio del estado del arte, enfocado en la diversificación del portafolio de servicios de la empresa IGM Consulting SAS.
- Realizar un diagnóstico inicial de la situación actual de la empresa IGM Consulting SAS.
- Analizar el entorno interno y externo de la firma que permitan identificar oportunidades competitivas que sustenten la diversificación del portafolio de productos y servicios.
- Diseñar el plan de implementación que responda a las necesidades de la empresa Igm Consulting S.A.S.

## Justificación

Este trabajo de investigación se fundamenta en el contexto económico actual que enfrenta Igm Consulting SAS, desde el año 2015, la firma desarrolla su objeto social mediante la prestación de servicios profesionales de consultoría empresarial en el segmento de la contratación pública, enfrentando diferentes desafíos en los últimos 5 años posterior a la pandemia del año 2020, se observa que en el periodo 2023-2024 las ventas han experimentado una disminución significativa. Este comportamiento se atribuye a factores políticos derivados de las nuevas directrices gubernamentales y contratación pública, así como la desventaja de micro y pequeñas empresas en la prestación de servicios de consultoría, frente a firmas más robustas.

Esta dependencia del sector público limita su capacidad de crecimiento y sostenimiento, manifestando un evidente riesgo en su estabilidad operativa y financiera, siendo una prioridad buscar soluciones que contribuyan con la diversificación de nuevos productos y servicios garantizando la continuidad del negocio en marcha. Teniendo en cuenta que la consultoría empresarial puede ser aplicada a cualquier campo, y la empresa Igm Consulting S.A.S. cuenta con el talento profesional idóneo para la diversificación del portafolio de negocios. Siendo este trabajo de investigación, una oportunidad para explorar diferentes estrategias que le permitan ser competitiva en el mercado de la consultoría empresarial.

El sector de la consultoría empresarial en Colombia se encuentra en constante crecimiento, impulsado por la necesidad de las empresas de adaptarse a un entorno económico y tecnológico cada vez más dinámico, sin embargo la competencia en este sector es alta, específicamente para pequeñas firmas que prestan servicios de consultoría

en diferentes sectores, existen oportunidades como la consultoría a (Micro, pequeñas y medianas Empresas [MiPyME]) que representan el 95% según (Confederación de cámaras de comercio de Colombia [Confecámaras] ,2025) del sector empresarial en Colombia, especializándose en nichos específicos y personalizados, la clave está en el factor de diferenciación.

La clasificación de IGM Consulting SAS como microempresa, según la normativa colombiana, facilita el desarrollo de esta intervención debido a una estructura organizacional que permite analizar las operaciones de manera específica e integral, simplificando el acceso directo a la información de sus áreas y procesos, como la recolección de datos y la medición de los resultados obtenidos tras las intervenciones propuestas.

En conclusión, se puede prever que los resultados de esta investigación tendrán un impacto directo y positivo en la empresa, generando mejoras sustanciales en su eficiencia, diversificación de servicios de consultoría y competitividad. La implementación de los planes de acción derivados del estudio permitirá optimizar los procesos internos, fortalecer la toma de decisiones estratégicas y fomentar una cultura de mejora continua. Además, esta intervención empresarial servirá como un modelo replicable para otras microempresas en Colombia, demostrando el valor de la investigación y metodología aplicada, que sin lugar a dudas resuelve la problemática planteada en la dependencia de una sola línea de negocio en el sector público, ampliando el portafolio de productos y servicios hacia el sector privado empresarial MiPyme donde las oportunidades son más amplias teniendo en cuenta el tamaño del mercado y los diferentes sectores económicos que de allí se derivan.

## **Marco Institucional**

Igm Consulting S.A.S. es una firma de consultoría empresarial con domicilio en la ciudad de Zipaquirá, fundada en el año 2015. En sus etapas iniciales, la empresa consolidó su experiencia mediante la prestación de servicios profesionales de contabilidad y auditoría enfocándose con éxito en el sector de servicios.

En el año 2020, ante el desafío global de la pandemia por COVID -19 y el cierre de varios de sus clientes principales, la firma demostró una notable capacidad de adaptación. Este punto de inflexión impulsó una reorientación hacia el sector público a través de licitaciones abiertas.

Como resultado de esta evolución, durante el periodo 2021-2024 Igm Consulting ha desarrollado proyectos de alto impacto en diferentes entidades, tales como; Instituto Distrital de Turismo de Bogotá IDT, Alcaldía de Popayán, entre otros municipios, no obstante, ante la dinámica volatilidad de la coyuntura económica y política del país Igm Consulting S.A.S. ha iniciado un proceso de transformación profunda en su modelo de negocio. Esta etapa de reinversión no solo responde a la necesidad de estabilizar los ingresos sino la visión ambiciosa de diversificar su portafolio hacia nichos de mercado con alto potencial de crecimiento.

### Misión, visión, valores

La Misión de Igm Consulting SAS. Es Impulsar el crecimiento, la competitividad y la innovación enfocadas al sector público en Colombia, ofreciendo soluciones de consultoría personalizada a la medida de los diferentes proyectos. Así mismo su visión se enfoca en ser reconocidos como la firma de consultoría líder en Colombia, siendo referente

en el sector de la consultoría empresarial, generando valor e impacto positivo en nuestros clientes como agentes transformadores de cambio. (Igm Consulting S.A.S., 2019)

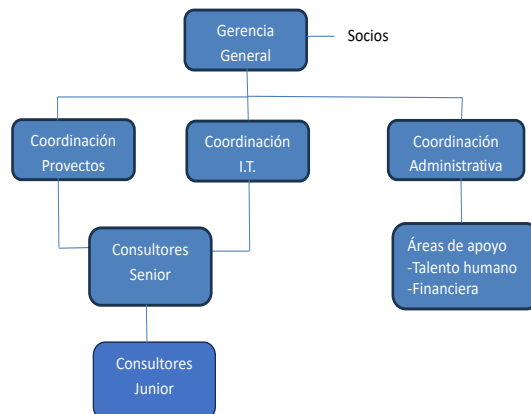
Las prácticas empresariales adoptadas por Igm Consulting SAS se basan en ofrecer servicios de consultoría con integridad, transparencia, eficiencia y responsabilidad social en cada uno de los proyectos. (Igm Consulting S.A.S., 2019)

### **Estructura Organizacional**

Igm Consulting S.A.S. tiene una estructura funcional dado su tamaño de microempresa ya que permite la especialización en cada una de las áreas de consultoría, está liderada por una dirección de proyectos encargada de desarrollar cada uno de los proyectos de consultoría, asimismo con una dirección de licitaciones encargada del revisar evaluar y viabilizar cada una de las licitaciones donde se participa y una dirección administrativa que coordina todos los recursos necesarios para la ejecución de los proyectos, estas áreas son apoyadas por consultores Junior y senior de diferentes especialidades.

### **Figura 1**

*Diagrama Organizacional*



*Tomado de.* Presentación empresarial de (IGM Consulting S.A.S. 2023)

## **Productos o servicios ofertados**

Igm Consulting S.A.S. presta servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

Servicios de Tecnología Sector público: Este servicio se presta mediante la participación en licitaciones públicas para capacitar o implementar servicios tecnológicos en unidades productivas asignadas a municipios o departamentos.

Servicios contables y financieros Sector Público: Mediante un diagnóstico inicial a la estructura financiera de las empresas, se realiza un análisis del estado en el que se encuentra, mediante el cual se generan planes de mejora que incrementen la rentabilidad y su salud financiera.

Auditoría y control interno: A través de un enfoque integral se realizan intervención de los procesos clave, identificando los objetivos estratégicos en busca de diagnosticar los principales riesgos a los cuales puede estar expuesta la organización, planteando planes de acción y oportunidades de mejora.

## **Análisis Del Sector**

En el mercado de servicios profesionales de consultoría prestado por firmas tanto locales como internacionales, es bastante competitivo y dinámico, teniendo en cuenta la experiencia y trayectoria de actores destacados como; McKinsey Company, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Accenture PLC, Price Waterhouse Coopers LLP, Ernst Young Global Limited y Capgemini SE Kpmg entre otros, que hacen parte de las grandes firmas que operan en el país.

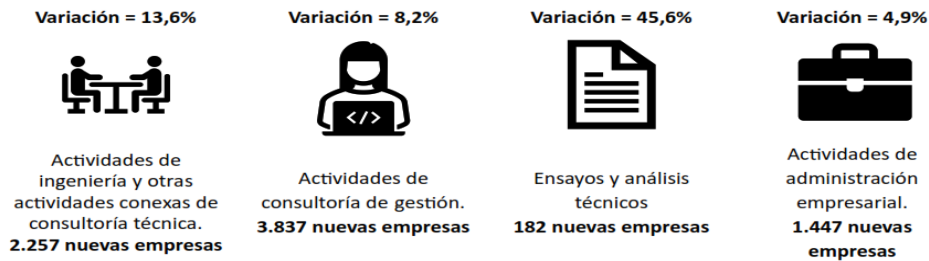
En el entorno competitivo, firmas como Bristol Consultores, Indeleble Social, PGA Consultores, Viconfi y Trébol Consultores, han debido enfrentar desafíos significativos derivados de la desaceleración económica y la incertidumbre sociopolítica del país. No obstante, el panorama para el sector de la consultoría se mantiene optimista; el dinamismo de las empresas activas clasificadas como MiPymes representa un amplio abanico de oportunidades. Este segmento demanda soluciones estratégicas que permitan navegar la actual coyuntura, convirtiéndose en un mercado objetivo de alto potencial para la diversificación.

De acuerdo a la clasificación de actividades CIUU todo lo relacionado con consultoría es considerado un servicio que se presta con un conocimiento idóneo. Según Bonet (2006), el proceso de desarrollo económico ha llevado en los últimos años a la conformación de economías dominadas por los sectores terciarios que mejoran la competitividad sistemática de la economía.

El sector de la consultoría está en crecimiento, de acuerdo al informe de cámara de comercio con la creación de nuevas empresas en Colombia y específicamente en Bogotá y Cundinamarca, permite explorar nuevas oportunidades en servicios profesionales de consultoría donde la cámara de comercio de Bogotá tiene su jurisdicción y que a través de la matrícula mercantil presenta las cifras de estas nuevas empresas que se crearon en el último año, referencia 2024.

Según el informe de dinámica de creación de empresas en Colombia (Confecámaras, 2024) en el subsector de actividades profesionales, científicas y técnicas, las siguientes actividades económicas se constituyeron en el 2024, ver figura 2.

Figura 2

*Actividades económicas*

*Tomado de.* Dinámica de creación de empresas en Colombia 2024 por Confecámaras red de cámaras de comercio enero 2024.

El mercado de la consultoría en Colombia experimenta una dinámica de crecimiento sostenido, impulsada por la expansión de firmas globales como Accenture, McKinsey, KPMG y PwC, cuyas estrategias de consolidación validan las oportunidades existentes en el entorno local. Esta tendencia permea a las pequeñas y medianas firmas de consultoría, las cuales encuentran en el segmento de las micro y pequeñas empresas su nicho de acción más representativo.

Mas allá de una labor informativa, la consultoría contemporánea se fundamenta en la interpretación estratégica de gestión. A pesar de la desaceleración económica nacional, el sector ha demostrado resiliencia al institucionalizar procesos de reingeniería, *outsourcing*, estructuras organizacionales planas y generación de valor. Estas intervenciones técnicas potencian la eficacia y productividad, operando como catalizadores del desarrollo y la sostenibilidad competitiva de las organizaciones en mercados de alta incertidumbre (Palacios Acero, 2024).

## Marco de Referencia

### Antecedentes de la consultoría

El origen formal de la consultoría se remonta a los inicios de la administración científica entre los años 1856 a 1915, surgiendo como una respuesta a la necesidad de optimizar los recursos y de implementar controles dentro de los procesos industriales. Sin embargo, este enfoque inicialmente técnico, lidero una transformación organizacional adoptando una visión estratégica que más allá de limitarse a evaluar y ajustar los procesos, se convirtió en una herramienta de apoyo para la toma de decisiones, partiendo desde la planeación, el análisis financiero e involucrándose en labores de auditoría y mercadeo Ramírez & Hurtado, (2018). A partir de esta óptica y con una concepción más enriquecida, el ejercicio de la consultoría, ha pasado de ser una sencilla supervisión de procesos y se ha convertido en transferencia de metodologías que arrojan beneficios y perfeccionamiento de las técnicas (Aguar et al., 2019).

El mérito de la profesión de consultoría, en la actualidad, radica en la capacidad que esta tiene para determinar las deficiencias y/o fallas dentro de los procesos y encontrar alternativas de solución que se ajusten a las necesidades de cada caso individual, basados en su experiencia y desde una perspectiva profesional e independiente (Ramírez & Restrepo, 2018). los registros históricos de la evolución de la profesión de la consultoría desde la aparición de la organización científica hasta el reconocimiento de las primeras firmas en el siglo XX, validan la diversificación de su alcance hacia la gestión empresarial incluyendo áreas como las finanzas y el marketing (González Herrera, 2022).

Por último, con la llegada de los avances tecnológicos y la apertura de mercados globales de finales del siglo XX, ha surgido la necesidad de una gestión integral, por lo

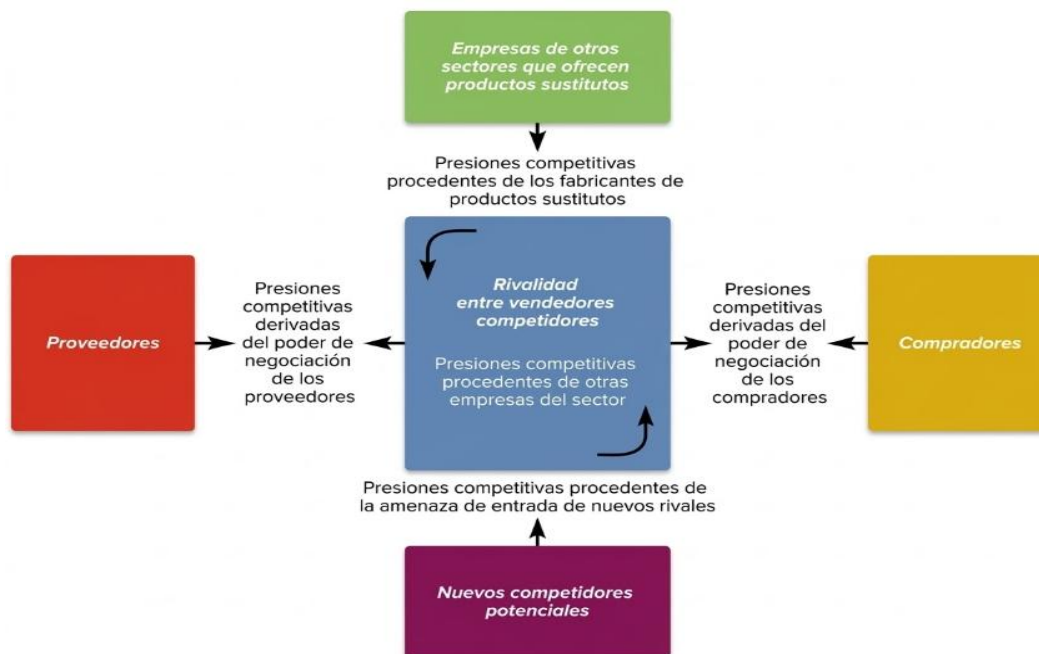
que autores como Argyris, resaltan la necesidad de impulsar la formación de procesos organizacionales y la innovación a través del ejercicio de la consultoría (*como se cita en Álvarez Cruz, 2006*). Este avance en el concepto de la consultoría lleva a las firmas a explorar entornos de servicios cada vez más integrales y a un ambiente intersectorial y colaborativo que procure la sostenibilidad empresarial (Palacios Acero, 2024).

### **Diversificación de productos y servicios de consultoría**

En el marco de la investigación sobre la diversificación del portafolio de productos y servicios dentro de un entorno competitivo, específicamente en el sector de la consultoría, se analizarán factores determinantes como el entorno y la dinámica del mercado. Para este propósito, se aplicará diferentes herramientas de gestión empresarial como Pestel, FODA y el modelo de las cinco fuerzas de Porter con un amplio enfoque para determinar las diferentes presiones competitivas en un mercado (Thompson, 2023, p.58). El despliegue de este modelo se detalla en la figura 3.

### Figura 3

#### *Las 5 fuerzas competitivas*



Tomado de. Thompson (2023), p 58. M. E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy"

Para la primera fuerza de este estudio analizaremos el entorno de la competencia de firmas de consultoría en Colombia, los principales rivales son todas aquellas empresas que enfocan su consultoría en MiPyME las cuales se pueden clasificar de acuerdo a su tamaño, nicho especialización de servicios, precio e innovación.

Los nuevos participantes en el sector pueden ser Nuevas firmas, profesionales independientes, y la barrera de entrada puede estar dada por la experiencia en un específico sector, la inversión necesaria para desarrollar nuevas metodologías y la relación con nuevos clientes, para la prestación de servicios sustitutos, se puede ver afectadas por programas de software de consultoría, como automatizaciones con IA, áreas internas dentro de la empresa, en cuanto al poder de negociación con proveedores esta se puede dar con aquellos que suministran software, plataformas tecnológicas o tercerización de algunos servicios, y finalmente las negociaciones con clientes, este aspecto la experiencia,

el conocimiento del sector, experiencia, servicio personalizado y habilidades blandas como intelectuales de los consultores (Thompson, 2023).

Otro de los modelos en los cuales referenciaremos esta investigación es la matriz de Ansoff una herramienta que permite explorar mercados nuevos y existentes de una organización con una combinación de producto/mercado. Denominada “demanda tecnológica en un área estratégica de negocios, es decir un segmento distintivo del entorno en el que la compañía realiza o desea realizar negocios” (González y Rodríguez, 2020, p.29), para realizar una representación de esta matriz partiremos de los elementos principales que son; producto y mercado y estos a su vez se dividen en actuales o nuevos.

#### Figura 4

*Matriz de Ansoff*



Tomado de: Manual práctico de planeación estratégica Diaz de Santos. González Millán, Rodríguez Díaz, (2020) (<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10096>)

De acuerdo a este marco de esta matriz, el propósito de diversificar el portafolio de productos y servicios se sitúa en el cuadrante de desarrollo de productos, dado que se busca diversificar la oferta actual de consultoría hacia un portafolio dinámico para las empresas del sector privado. Esta evolución permite que el cliente potencial reconsidere la propuesta de valor, transformando servicios tradicionales, por soluciones ágiles y competitivas para el mercado de las MiPymes.

## Figura 5

### Diagrama de Ansoff



Tomado de: Manual práctico de planeación estratégica Diaz de Santos. González Millán, Rodríguez Díaz, (2020) (<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10096>)

De acuerdo al diagrama de Ansoff como herramienta estratégica, estructurando las opciones de crecimiento a partir de la relación entre productos y mercados. En este marco, la organización identifica la diversificación como la ruta óptima para su evolución, al proponer el desarrollo de productos y servicios especializados enfocados a un mercado nuevo, adaptando su capacidad instalada hacia una oferta modular que responde a las dinámicas actuales de competitividad y formalización empresarial en Colombia. Para la integración de estas dos herramientas de Ansoff se puede concluir que la matriz funciona como hoja de ruta para el crecimiento de Igm Consulting S.A.S. al permitir una transición estructurada desde sus operaciones actuales hacia nuevos horizontes. Esta herramienta integra la capacidad técnica de la organización con las oportunidades del entorno, facilitando la toma de decisiones basada en el riesgo y la innovación. Al situar la estrategia en el cuadrante de diversificación, la matriz no solo define el rumbo a seguir, sino que cohesiona el desarrollo de nuevos servicios con la apertura de nichos de mercado inexplorados. De esta manera, el diagrama deja de ser una representación estática para

convertirse en un motor de cambio que asegura la relevancia competitiva y la expansión sostenible en el sector privado.

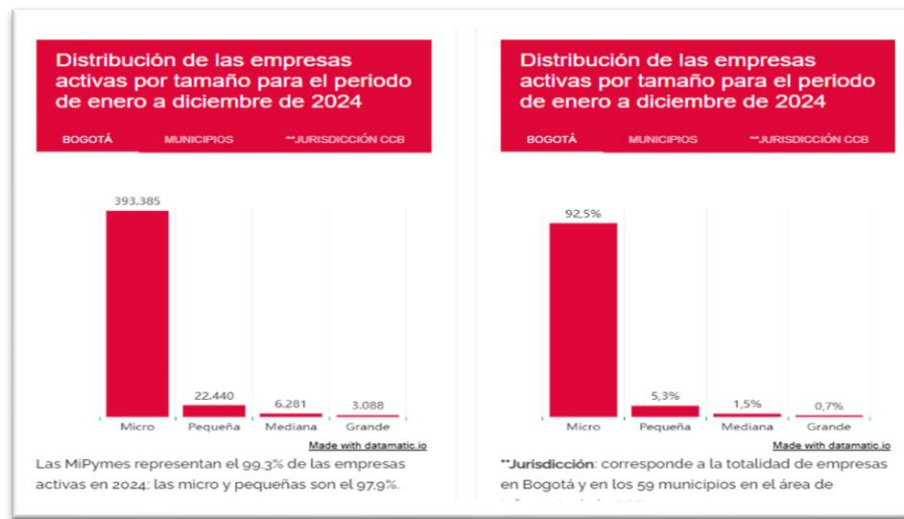
### **La realidad de las MiPymes en Colombia (Tamaño del mercado)**

El panorama económico en Colombia al cierre del 2024, con un crecimiento del PIB del 1,7% y una recuperación en la demanda interna del 2,2%, establece el TAM (Mercado Total Direccional) para la consultoría, en aproximadamente 1,56 millones de unidades productivas a nivel nacional, Este mercado total, compuesto en un 94,2% por microempresas, muestra una clara tendencia hacia la tercerización, donde los sectores de servicios y comercio lideran la actividad económica.

En este contexto, el SAM (Mercado Servible Disponible) se concentra estratégicamente en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Bogotá, la cual registro 498.940 empresas activas, evidenciando un ligero incremento del 0,7% en microempresas. Este mercado regional no solo es el más denso del país. Esta delimitación Geográfica y sectorial permite a Igm Consulting S.A.S. enfocar sus esfuerzos de diversificación en un entorno donde la proximidad y el conocimiento del tejido empresarial local reducen las barreras de entrada. Finalmente, el SOM (Mercado Servible Obtenible) o nicho objetivo inmediato, se localiza en las 22.400 pequeñas empresas de servicios y comercio de la región, este segmento posee la estructura Organizacional necesaria para valorar y costear una consultoría estratégica.

## Figura 6

### Tamaño Empresarial Camara de Comercio de Bogotá



Tomado de : Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *Guía metodológica para el análisis de sectores y clústeres*.

Para el análisis del mercado objetivo de Pymes en la región Bogotá - Cundinamarca se clasifica de acuerdo al tamaño, con el fin de establecer la viabilidad de entrada evaluando la relación entre la participación del mercado de las micro, pequeñas, mediana y grandes empresas frente a su capacidad de estructura organizacional y disponibilidad presupuestal, lo que permite identificar a las pequeñas empresas como el segmento con mayor potencial de entrada para la diversificación del portafolio de Igm Consulting S.A.S.

**Tabla 1***Mercado Objetivo*

<b>Tamaño de Empresa</b>	<b>Participación (Mercado)</b>	<b>Capacidad de Pago / Estructura</b>	<b>Posibilidad de Entrada</b>
<b>Microempresas</b>	94.2%	Baja: Operación unipersonal o familiar (Persona Natural 67.2%).	Media
<b>Pequeñas</b>	4.2%	Media: Tienen procesos definidos, pero carecen de indicadores de control.	Muy Alta
<b>Medianas</b>	1.1%	Alta: Cuentan con gerencias, pero sufren de estancamiento estratégico.	Alta
<b>Grandes</b>	0.5%	Muy Alta: Presupuestos robustos, pero con alta barrera de entrada por competencia.	Baja

*Tomado de:* Elaboración Propia

De acuerdo al artículo de ( Ministerio de Comercio industria y Turismo, 2024) las MiPymes en Colombia deben enfrentarse a diferentes desafíos como la falta de estandarización de procesos, mejora de la gestión del talento humano, innovación, estrategias comerciales, optimización de cadenas logísticas, así como la falta de estrategias financieras que les permitan acceder a créditos y mejorar sus flujos de caja. De hecho, de acuerdo con ese análisis a una muestra de 8.427 MiPymes diagnosticadas, éstas tienen al menos cinco problemas o desafíos en los que es necesario trabajar para elevar su productividad.

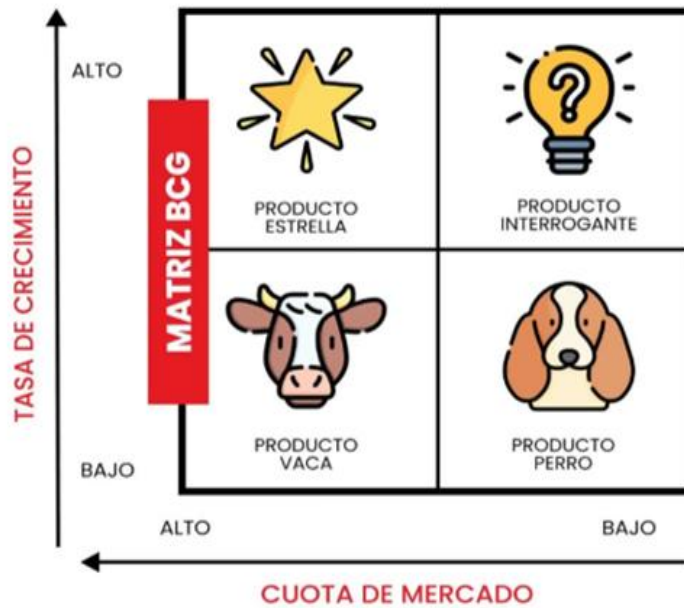
### **Estrategia Competitiva en un producto o servicio**

De acuerdo a Palacios Acero (2024), la gestión de una firma de consultoría exige una evaluación dinámica de su portafolio para garantizar sostenibilidad financiera y relevancia competitiva. La aplicación de la matriz de BCG (Boston Consulting Group) permite a la organización categorizar sus servicios no solo por su rentabilidad actual, sino por su potencial de escalabilidad. En este contexto, Igm Consulting S.A.S. debe utilizar los

excedentes generados por sus “servicios vaca” aquellos consolidados y con flujos estables, para financiar la incursión en “servicios interrogantes”, los cuales representan las nuevas apuestas estratégicas dirigidas a nichos de mercado emergentes, teniendo en cuenta la tasa de crecimiento y la cuota de mercado, como se puede observar en la figura 7.

**Figura 7**

*Matriz BCG*



Tomado de: <https://thepower.education/blog/business/que-es-la-matriz-bcg>

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de Investigación**

En concordancia con el objeto de este estudio, la investigación se define como de tipo mixto, según sus fuentes de datos. Al respecto, Hernández y Torres (2023) señalan que los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos. Asimismo, este enfoque conlleva su integración y discusión conjunta para generar inferencias derivadas de toda la información recabada, logrando así un entendimiento más profundo y holístico de la problemática abordada.

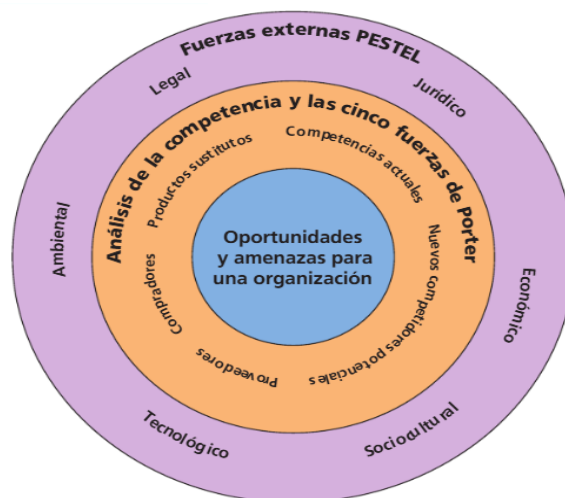
En este tipo de investigación se analizaron tres fases; 1. Fase cualitativa; se enfoca en identificar las debilidades, fortalezas y necesidades dentro de la empresa Igm Consulting S.A.S., identificando oportunidades de mejora, nuevos productos y servicios, así como las expectativas y motivaciones de todos los grupos de interés, proporcionando un entendimiento del entorno en el cual se encuentra la empresa, empleando técnicas de recolección de información primaria y secundaria. Por su parte, la fase cuantitativa permitirá validar los hallazgos mediante el uso de instrumentos estructurados, orientados a realizar un diagnóstico organizacional objetivo del trabajo de intervención. Esta combinación de enfoques garantiza un análisis exhaustivo, riguroso y multidimensional, facilitando una toma de decisiones informada para la resolución del problema inicialmente planteado.

## Dimensiones del Entorno Organizacional

Se realizará un análisis del entorno, en sus diferentes dimensiones; macro entorno utilizando herramientas para su análisis (PESTEL) meso (5 FUERZAS DE PORTER) y micro (FODA) estas fuerzas externas e internas afectan la Organización según Fred et al. (2023). Se pueden dividir las principales fuerzas externas que afectan a las organizaciones en seis grupos: fuerzas políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales, como se puede observar en la figura 8.

### Figura 8

*Principales fuerzas*



Tomado de: Fred R., D., Forest R., D., Meredith E., D. (2023). Conceptos de Administración

Estratégica Figura 3-2 P.97

### Macroentorno

Conocer el entorno externo para una empresa es fundamental, ya que determina las condiciones en que puede afectar la toma de decisiones y anticipa cambios en el mercado, lo que contribuye a reducir la incertidumbre, por ello es importante realizar un análisis de los factores involucrados (Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Medioambiental, Legal/regulatorio). Thompson (2023). Estos factores pueden incidir unos

en mayor grado que otros. En una empresa de consultoría que busca diversificar su portafolio de servicios estos aspectos son claves ya que aspectos políticos tecnológicos y económicos tiene una mayor relevancia, que pueden afectar la competitividad. Los constantes cambios en la demanda de los consumidores y las transiciones políticas, afectan de forma considerable los productos, los servicios y los mercados y, por ende, también las estrategias de las organizaciones.

### **Mesoentorno**

Según Fred et al. (2023) la clave del éxito de una empresa está dada en competir en industrias y sectores atractivos, que entiendan y sepan interpretar los factores externos vitales para su industria o sector específico, buscando un posicionamiento competitivo que se diferencien de sus adversarios y logren una ventaja competitiva, este modelo de las cinco fuerzas de Porter revoluciono el enfoque tradicional de la competencia cambiándola de una confrontación directa de los rivales, a un análisis más robusto y profundo que considera competidores existentes, nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos y compradores. La ventaja competitiva de Porter no se limita a superar sus rivales si no que interviene estratégicamente cada una de las cinco fuerzas entregando al consumidor un producto o servicio con unos atributos que sobrepase las expectativas de los consumidores al valor pagado. Con este modelo se puede realizar un análisis permite construir estrategias efectivas en el desarrollo de un portafolio de nuevos productos y servicios en un mercado fuertemente competido.

### **Microentorno**

Ospina Díaz (2020) define el análisis FODA como una herramienta de estudio integral para una empresa, intuición, proyecto o persona, mediante la evaluación de sus

características internas (Debilidades y fortalezas). En este sentido, los resultados de la investigación de mercados resultan fundamentales para nutrir dicha matriz la cual, bajo un enfoque cualitativo, aporta elementos críticos para la resolución del problema objeto de estudio. Este análisis detallado se desarrollará en las secciones posteriores del documento. Según Weihrich y Koontz (2022). Las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que a menudo se pasa por alto es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para identificar dichas elecciones se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA se inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos.

### **Población, muestra y ficha técnica**

Para el muestreo se realizó mediante tres tipos de muestreo de acuerdo a su aplicación. En primer lugar, se aplicó encuesta a potenciales clientes para el análisis externo; esta se llevó a cabo mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que los participantes fueron seleccionados por su accesibilidad, disponibilidad y relación directa con el objeto de estudio y características similares (Hernández y Mendoza, 2020), si bien este tipo de estudio no cubre toda una población empresarial de un 1.5 millones de MiPymes en Colombia, si resulta adecuada para estudios con propósito aplicado y toma de decisiones estratégicas. En el muestreo no probabilístico por conveniencia, los sujetos se eligen porque están a disposición del investigador. Aunque no garantiza representatividad

estadística, es una técnica válida cuando se requiere acceso directo a poblaciones específicas y contextualizadas (Saunders & Thornhill, 2019).

En este apartado se identificaron tres grupos poblacionales para los instrumentos de medición. El primero corresponde a una muestra no probabilística de 20 micro y pequeños empresarios, quienes representan el contexto externo del estudio, si bien es cierto es una muestra reducida, su elección es idónea para una investigación de alcance exploratorio, permitiendo una tabulación estadística descriptiva que identifica tendencias y patrones críticos en el segmento. Al respecto, Hernández Sampieri y Mendoza (2018) señalan que en estudios exploratorios y de enfoque cualitativo o mixto, las muestras de entre 12 y 20 unidades son suficientes para lograr la saturación de categorías y comprender la complejidad de un fenómeno en un contexto específico. Asimismo, en el ámbito de las organizaciones, muestras pequeñas, pero altamente representativas de su nicho permiten realizar inferencias iniciales valiosas sobre la realidad operativa y estratégica de la población objeto de estudio. En segundo lugar ; un grupo focal (*focus group*) para el análisis del entorno interno aplicado mediante técnica cualitativa grupal, se toma una muestra de cinco consultores de diferentes áreas del conocimiento empresarial, como actores internos dentro de la empresa Igm Consulting S.A.S. Aportando su conocimiento sobre el mercado y experiencia en el desarrollo de diferentes proyectos ejecutados, este instrumento nos permite validar oportunidades tendencias y ofertas de valor no identificadas anteriormente. Y en tercer lugar, un instrumento realizado por el centro nacional de consultoría en el año 2024 denominado Instrumento Caracterización MiPymes en Colombia y su apropiación digital 2024.

Diseñando una muestra probabilística con selección de las unidades por muestreo aleatorio simple, tamaño de muestra 4.107. Este instrumento se complementa con los anteriores ya que de acuerdo con (Kotler y Keller, 2016) La tecnología como segmentación es validada mediante estudios científicos argumentando que la segmentación no solo es con variables demográficas y económicas, sino también con criterios estratégicos como comportamientos, capacidades y nivel de adopción tecnológica. Por otro lado, estudios de competitividad empresarial resaltan la segmentación digital como criterio valido para definir estrategias de intervención empresarial y portafolios de servicios (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2019; McKinsey & Company, 2020).

**Tabla 1****Ficha Técnica**

Instrumento	Encuesta Cuantitativa MiPymes	Focus Group con Consultores Igm Consulting SAS	Instrumento DMDEA Diagnóstico de Madurez Digital Empresarial Aplicada
Objetivo	Identificar necesidades, percepciones, prioridades estratégicas y expectativas de servicios de consultoría empresarial, como nuevas fuentes de diversificación de portafolio.	Analizar y evaluar el conocimiento interno que poseen los consultores, identificando oportunidades, tendencias y ofertas de valor no exploradas.	Evaluación del nivel real de madurez digital empresarial, a partir de la identificación de resultados capacidades tecnológicas y convertirlas en criterio estratégico de segmentación.
Tipo de instrumento	Encuesta estructurada	Técnica cualitativa grupal guiada	Instrumento diagnóstico estructurado
Enfoque metodológico	Cuantitativo	Cualitativo interpretativo	Diagnóstico técnico – estratégico
Población objetivo	MiPymes colombianas	Consultores empresariales de la firma	MiPymes objeto de análisis
Tipo de muestra	No probabilística por conveniencia	Intencional – expertos	Muestra Probabilística MiPyme
Tamaño de muestra	Según diseño del estudio (20 empresas sectorizadas)	5 consultores expertos	4.107 empresas margen error 1,7% Confianza 96%
Unidad de análisis	Empresa – decisor empresarial	Expertos en consultoría	Empresas sector real
Variables clave medidas	Necesidades, percepción de valor, prioridades, interés tecnológico, problemas de gestión.	Visión estratégica, interpretación del mercado, tendencias, barreras, oportunidades.	Nivel de digitalización básica, sofisticación digital, uso funcional, objetivos estratégicos, clasificación de madurez.
Tipo de datos	Numéricos – escalas de medición Presencial guiada	Narrativos – categoriales	Clasificación diagnóstica y categórica
Técnica de aplicación	(formato encuesta hoja de cálculo Excel)	Moderación grupal guiada (transcripción formato Word)	Multimodal (presencial, telefónico, y web)
Técnicas de análisis	Estadística descriptiva, categorización, cruces de variables	Codificación temática, análisis interpretativo	Evaluación por niveles, análisis estructural, categorización por madurez
Validación	Validación 2 expertos académicos y un experto del sector empresarial.	Validación 2 expertos académicos y un experto del sector empresarial.	Basado en marcos teóricos (TOE, Rogers), estudio nacional MiPymes Centro de
Confiabilidad	Estandarización del instrumento	Consenso entre expertos	Consistencia estructural del modelo
Rol en la investigación	Evidencia cuantitativa del mercado	Profundización cualitativa y estratégica Interna	Instrumentalización del constructo de madurez digital
Contribución estratégica	Define necesidades y tendencias	Interpreta y contextualiza hallazgos	Permite segmentar, diagnosticar y priorizar
Periodo de aplicación	15/10/2025 - 11/12/2025	9/12/2025	30/05/2024
Responsable de aplicación	Investigador principal - Ivan Montenegro	Moderador Ivan Montenegro	<a href="https://www.centronacionaldeconsultoria.com">https://www.centronacionaldeconsultoria.com</a>

Nota. *Elaboración propia*

## **Identificación de variables**

Dentro del análisis de las diferentes variables que se pretenden medir mediante la identificación de atributos, cualidades y características observables, estudios realizados por grandes firmas como McKinsey & Company (2023) que analizan la relación clientes y consultoras y su entorno y el cómo adaptar nuevas ofertas de servicios, así como nuevas tendencias del mercado, dentro de las variables a analizar por Igm Consulting SAS se encuentran las siguientes;

Exploración de tendencia y nuevas oportunidades; Desde las fortalezas que tiene la empresa, se busca explorar nuevos mercados y tendencias que permitan ampliar la oferta de valor que actualmente tiene Igm Consulting SAS.

Nivel de experiencia y especialización del equipo de consultores; Como parte fundamental dentro de la firma de consultoría es indispensable conocer el nivel de experticia, así como habilidades cognitivas, emocionales y comunicativas con que cuenta cada uno de los consultores.

Competitividad; Es indispensable evaluar esta variable teniendo en cuenta cual es la ventaja competitiva de Igm Consulting S.A.S. con referencia al mercado en el cual se encuentra.

Adaptación al cambio; Medir la capacidad que tiene la empresa Igm Consulting S.A.S. para enfrentar nuevos desafíos que la orienten hacia nuevas oportunidades en el desarrollo de productos y servicios.

Diseño estratégico de la empresa; Mediante la introspección de la gerencia se busca medir la estructura estratégica con que cuenta la empresa.

## **Instrumentos de medición**

Se implementaron tres instrumentos de medición descritos de la siguiente manera:

Encuesta Diagnostico Empresarial: El instrumento de recolección de datos consistió en una encuesta estructurada, mediante encuesta en formato hoja de cálculo Excel, estructurada en cinco categorías (Gestión financiera, Gestión de marketing, Tecnología y digitalización, Estrategia y gestión empresarial, Gestión de procesos) con preguntas cerradas con múltiple opción de respuesta, que permitió una medición estandarizada de los desafíos que enfrentan las Mipymes.

Grupo Focal (Focus Group): Este segundo instrumento exploró fortalezas internas dentro del equipo consultor mediante la información cualitativa, aportando nuevas perspectivas en la diversificación de nuevos productos y servicios. A diferencia de la encuesta, este método permitió una exploración profunda, utilizando la interacción grupal para generar ideas que no surgen en encuestas individuales. Este ejercicio se realizó mediante una entrevista de 10 preguntas con un tiempo de duración de 90 minutos, guiada por un moderador quien se encargó de coordinar y extraer los puntos relevantes que permitan cumplir con las expectativas de este instrumento.

Madurez digital empresarial: Este tercer instrumento, se implementó como fuente secundaria de información, tomando como referencia técnica, el estudio (*Caracterización MiPymes en Colombia y su apropiación digital 2024*), desarrollado por el Centro Nacional de Consultoría (CNC) bajo el marco muestral del Registro Único Empresarial y Social (RUES), en colaboración con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT) e impulsa Colombia. Esta elección metodológica permite realizar una triangulación de datos con las fuentes primarias previamente descritas, facilitando el contraste entre las

capacidades percibidas internamente y las brechas tecnológicas identificadas a nivel sectorial. De este modo, el diagnóstico no solo identifica necesidades puntuales, sino que sitúa la propuesta de diversificación de Igm Consulting S.A.S.

### **Validación de instrumentos de medición**

La validación del instrumento (Encuesta Diagnostico Organizacional), se estructuró siguiendo los criterios del formato V de aiken (Merino Soto, 2023). Validado por dos docentes académicos de la universidad EAN, y un profesional Independiente experto en temas de consultoría empresarial.

La validación del instrumento Grupo Focal (Focus Group), se estructuró siguiendo los criterios formato V de aiken (Merino Soto, 2023). Validado por 2 docentes de la universidad EAN y un profesional Independiente experto en temas de consultoría empresarial.

La validación del instrumento de Madurez digital Empresarial se sustenta en criterios de calidad estadística, rigor metodológico y representatividad nacional. El diseño del estudio de referencia empleó un muestreo probabilístico estratificado, con una selección de unidades mediante muestreo aleatorio simple, lo que garantiza la fiabilidad de los datos y permite establecer comparaciones válidas.

**Tabla 1**

V de Aiken

Código	Pregunta / Variable operacional	Tipo de dato (Investigación)	Formato de respuesta en el formulario	Regla de validación	Condición de activación / Salto
Q1	Liquidez / Resultado financiero mensual	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – solo 1 respuesta – rango permitido 1–5	Siempre activa
Q2	Capacidad de escalamiento operativo	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q3	Base de toma de decisiones financieras	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q4	Claridad del diferencial competitivo	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q5	Gestión del ciclo del cliente	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q6	Efectividad de presencia digital	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q7	Existencia de estrategia digital empresarial	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q8	Inversión en tecnología y capacitación	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q9	Preparación para IA y automatización	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q10	Claridad misión – visión – objetivos	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q11	Análisis del entorno estratégico	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q12	Existencia de plan estratégico documentado	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q13	Documentación y estandarización de procesos	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q14	Evaluación periódica de procesos	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa
Q15	Uso de KPIs para gestión y eficiencia	Ordinal – Percepción	Escala Likert 1 a 5	Obligatorio – única – rango 1–5	Siempre activa

*Adaptado de. Evaluación Aiken*

## **Diagnóstico Organizacional**

El Diagnostico Organizacional de IGM Consulting SAS se estructuro mediante un proceso sistemático y metodológico en varias etapas. Este inició con una visita de campo que permitió la observación directa y la recolección de información documental, facilitando así el análisis de los entornos interno y externo, así como la evaluación del portafolio y la propuesta de valor. Posteriormente, se analizó la información suministrada mediante una triangulación metodológica de los instrumentos de investigación; este ejercicio permitió identificar patrones recurrentes, convergencias y tensiones que fortalecen la validez del diagnóstico Organizacional.

### **Estado Actual**

La empresa Igm Consulting SAS de acuerdo a resultados obtenidos en su análisis interno (focus group) muestra una fuerte dependencia a un solo nicho de mercado, como lo la contratación en el sector público, su propuesta de valor carece de factores diferenciadores siendo reglados y rígidos enfocados a pliegos y términos contractuales de la contratación pública que limitando su capacidad para atraer nuevos segmentos, así mismo la fuerte competencia disminuye oportunidades de competitividad y crecimiento, conllevado a bajos ingresos y una alta dependencia a personal especializado. Estos escenarios muestran una clara necesidad de diversificar su portafolio de servicios e incursionar en sector como el privado y sus diferentes ámbitos. Sin embargo, en medio de un panorama complejo he incierto, se evidencia una alta capacidad de resiliencia y adaptabilidad ante los nuevos cambios tecnológicos que pueden ser una amenaza transformándolos en una fortaleza como eje central en la estructuración de un nuevo portafolio de productos y servicios enfocados al sector MiPymes como unidades

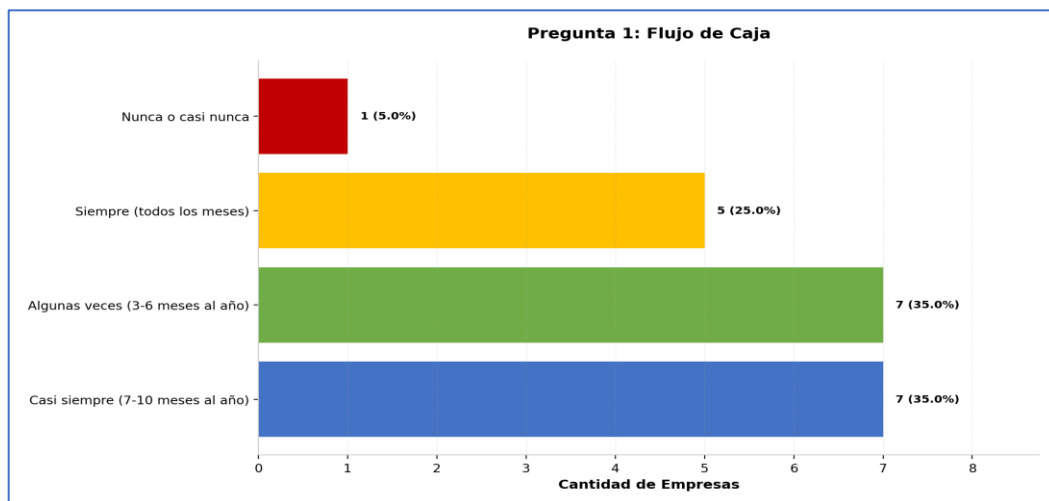
empresariales que requieren consultoría con una promesa de valor diferenciadora y competitiva.

### Análisis de datos

El procesamiento de los datos derivados de las encuestas de diagnóstico se realizó mediante la integración de herramientas tecnológicas. En primera instancia, se empleó Microsoft Excel para la captura, tabulación de frecuencias y generación de gráficos estadísticos descriptivos, facilitando una organización estructurada de la información primaria. Posteriormente, se integró el lenguaje de programación Python para optimizar la limpieza de datos y realizar un procesamiento analítico más robusto. Esta implementación técnica permitió garantizar la integridad de la información y facilitó la generación de los resultados estadísticos que se presentan gráficamente a continuación.

Figura 9

#### *Flujo de caja*



*Nota.* Elaboración Propia

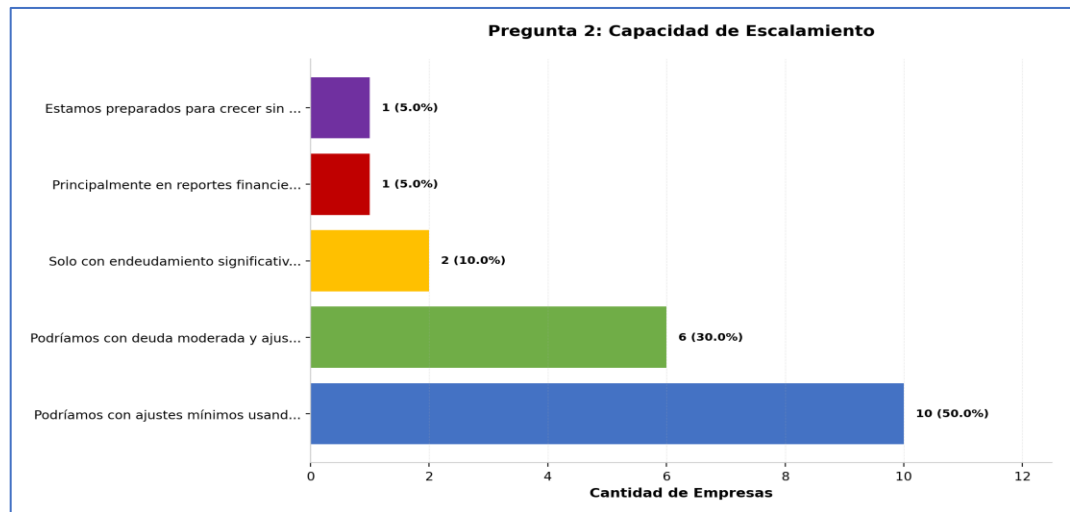
Análisis: Al final del mes, después de pagar todos los gastos operativos, al 60 % (casi siempre y siempre) de las empresas encuestadas, tienen un flujo de caja positivo, Esto

indica una fortaleza financiera que permite mayor poder de negociación con proveedores y capacidad de inversión. El 5% Empresas tienen flujo negativo constante, requiriendo atención prioritaria en consultoría de costos y rentabilidad.

Impacto: Este escenario muestra una oportunidad para diseñar soluciones orientadas a la optimización del flujo de caja; asimismo evidencia que el mercado objetivo posee la capacidad financiera para invertir en consultoría especializada.

### Figura 10

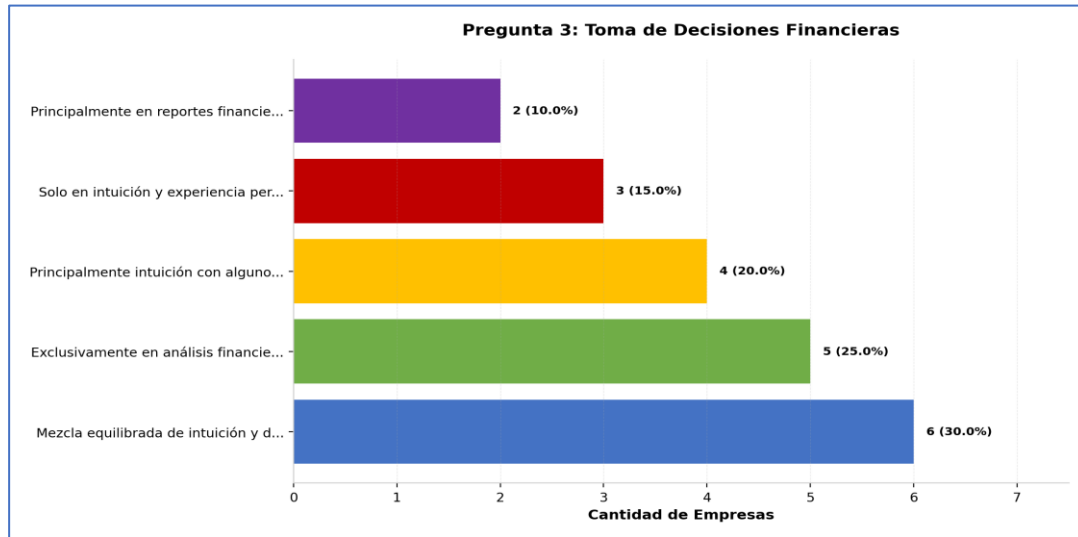
#### Capacidad de escalamiento



*Nota.* Elaboración Propia

Análisis: Si la empresa tuviera que duplicar sus ventas para cumplir con la demanda sin afectar la operación, solo el 55% de las empresas encuestadas tienen capacidad estructural para escalar, esto representa una debilidad competitiva, empresas sin capacidad de escalamiento son vulnerables a nuevos competidores.

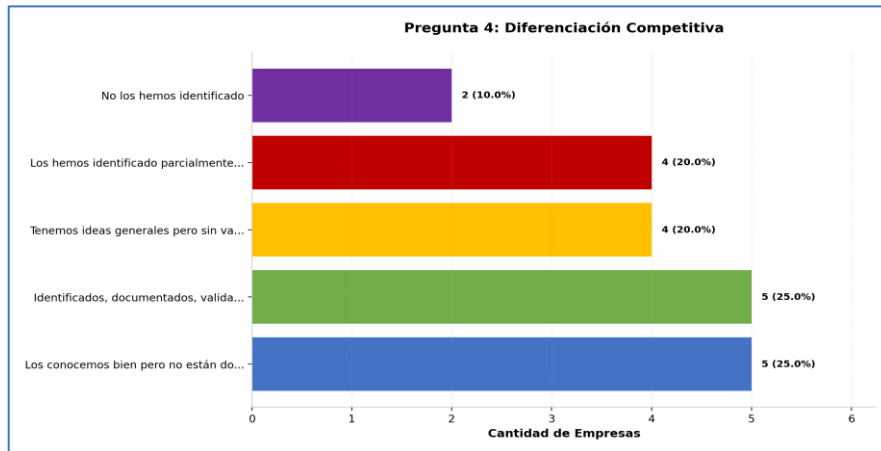
Impacto: Lo que no se mide no se puede controlar, por ello la falta de reportes y de indicadores es imperativo para el crecimiento siendo esto una clara oportunidad en consultoría.

**Figura 11***Toma de decisiones financieras*

*Nota.* Elaboración Propia

**Análisis:** Cuando las empresas toman decisiones financieras importantes el 35 % se basan principalmente en intuición. Esto refleja informalidad gerencial que limita la toma de decisiones estratégicas informadas, 25% usan análisis riguroso, mostrando mayor madurez financiera.

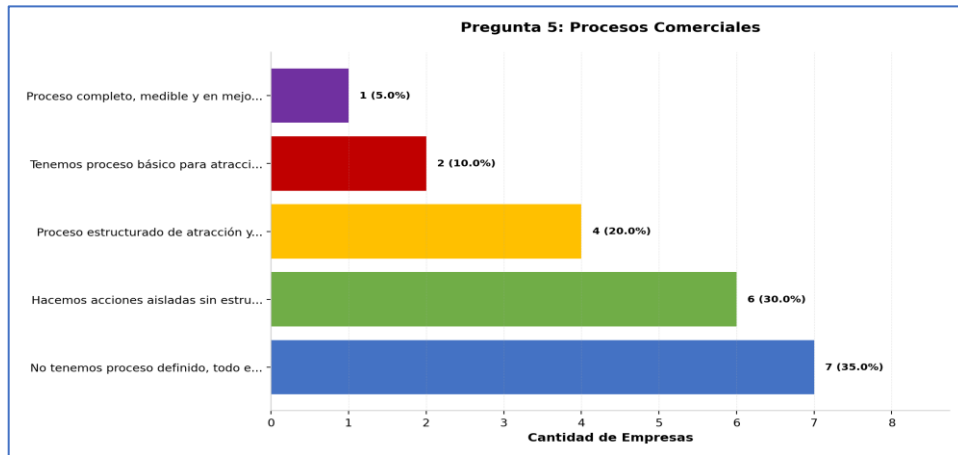
**Impacto:** La falta de información financiera estructurada genera desventaja competitiva y mayor riesgo en inversiones.

**Figura 12***Diferenciación Competitiva*

Nota: Elaboración Propia

Análisis: El 25% de las empresas tienen identificado claramente que factores hacen que sus clientes lo elijan con una diferenciación clara y documentada, 10% no han identificado sus diferenciadores, indicando alta rivalidad competitiva. El 65% no logra identificar claramente que los diferencia.

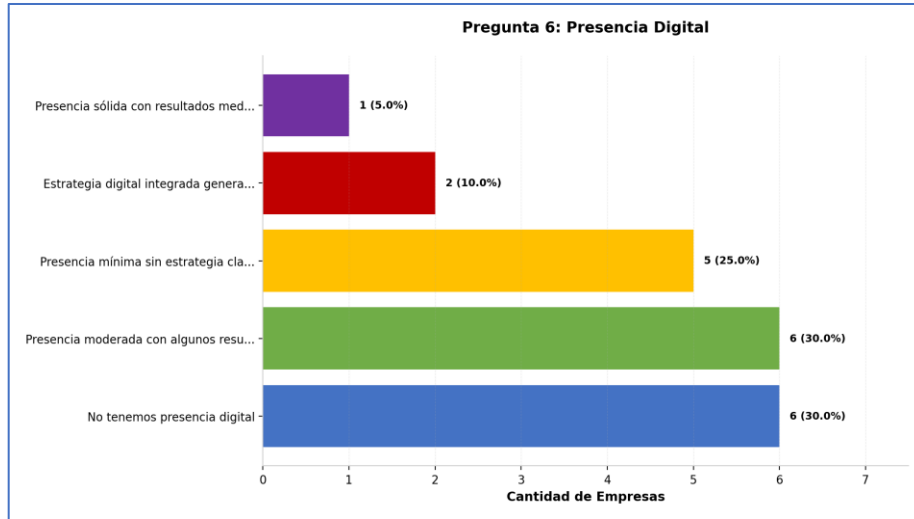
Impacto: Sin diferenciación clara, las empresas compiten principalmente por precio, reduciendo márgenes y sostenibilidad.

**Figura 13***Procesos Comerciales*

*Nota.* Elaboración Propia

Análisis: 35% de las empresas encuestadas operan de forma reactiva, sin procesos comerciales estructurados para atraer clientes. Esto reduce la capacidad de fidelización. El 20% tienen procesos estructurados, mostrando mayor control sobre la relación con clientes.

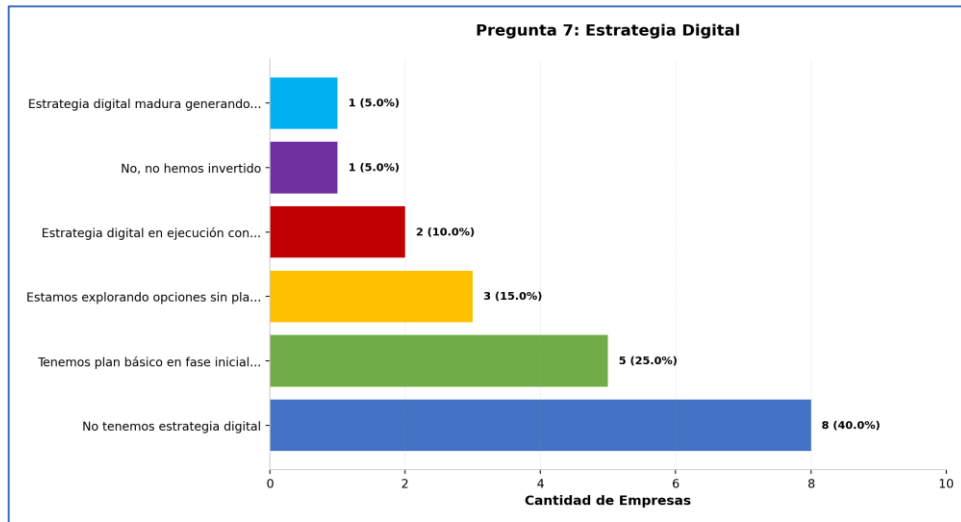
Impacto: La falta de procesos comerciales limita el crecimiento sostenible y aumenta la dependencia de clientes individuales.

**Figura 14***Presencia Digital*

*Nota.* Elaboración Propia

**Análisis:** EL 30 % de los encuestados no cuenta con ningún tipo de presencia digital, creando una brecha competitiva significativa. 55% Tiene una mínima o moderada presencia digital, cuentan con redes sociales, pero carecen de arquitectura digital, en un entorno cada vez más dinámico e influenciado por la tecnología, representando una amenaza a desaparecer. Solamente 15% de las empresas tienen estrategia digital, mostrando ventaja competitiva solida e integrada digitalmente.

**Impacto:** La brecha digital limita el alcance de mercado y expone a las empresas a competidores digitalizados. Siendo esto un aspecto relevante en la diversificación de un portafolio de servicios.

**Figura 15***Estrategia digital*

Nota: Elaboración Propia

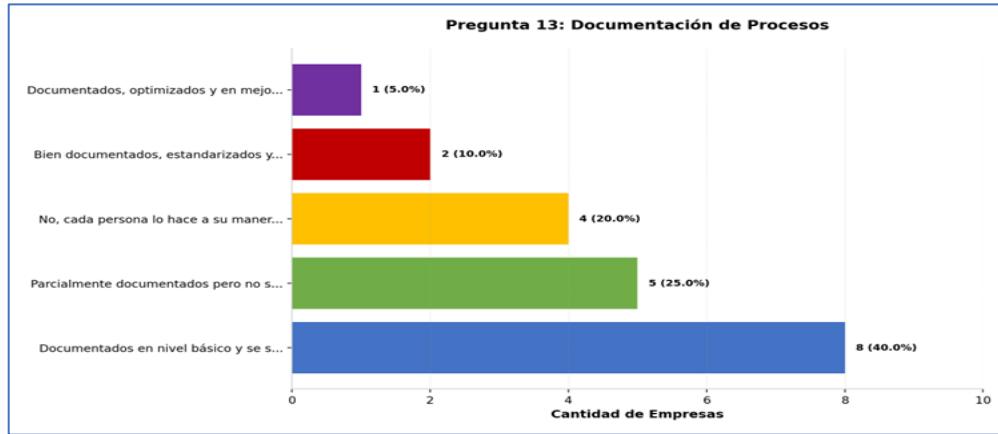
Análisis: 40% de las empresas encuestadas carecen de estrategia digital planificada.

Esto representa una debilidad estructural que limita la transformación digital y eficiencia operativa. Solo el 5% empresas tienen estrategia madura, mostrando liderazgo en transformación digital.

Impacto: Sin estrategia digital, las empresas pierden oportunidades de mejora en experiencia del cliente y eficiencia.

**Figura 16**

*Documentación de Procesos*



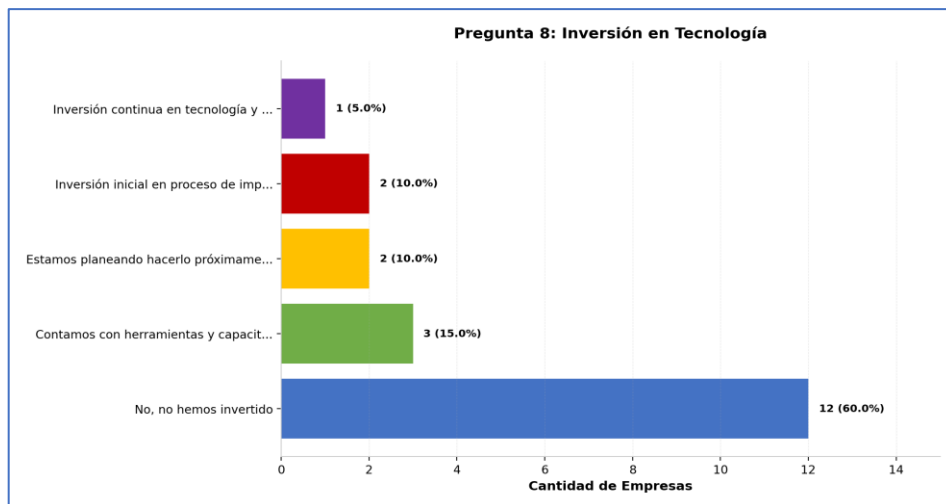
Nota: Elaboración Propia

Análisis: Solo el 5% de las empresas encuestadas tienen procesos documentados y estandarizados, el 75% son parcialmente o poco documentados, limitando la escalabilidad y consistencia. El 20% no tiene nada documentado

Impacto: La falta de estandarización limita la escalabilidad y crea dependencia de personas clave.

**Figura 17**

*Inversión en Tecnología*



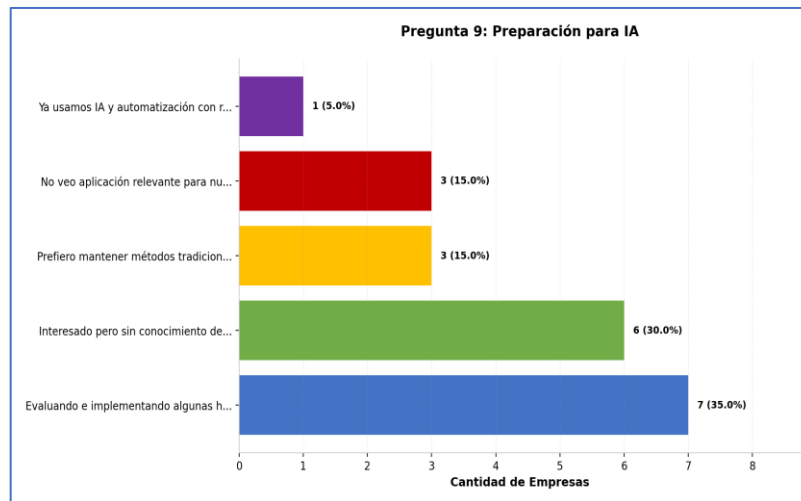
Nota: Elaboración Propia

Análisis: 60% de las empresas encuestadas no han invertido en tecnología, indicando subinversión tecnológica. Esto crea barreras de entrada bajas para competidores tecnológicamente avanzados. 5% de las empresas mantienen inversión continua, mostrando compromiso con la innovación tecnológica.

Impacto: La falta de inversión tecnológica limita la eficiencia operativa y la capacidad de competir en el futuro.

### Figura 18

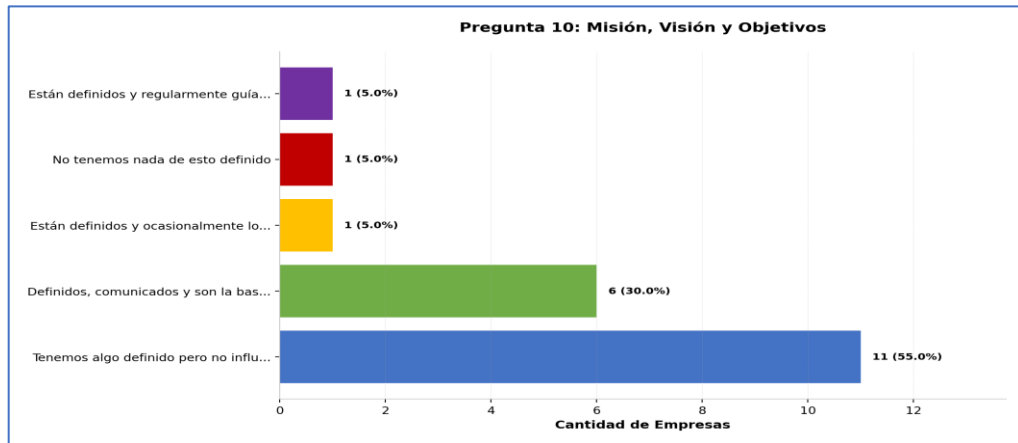
#### *Adopción de IA*



Nota: Elaboración Propia

Análisis: El 30% de empresas encuestadas prefieren métodos tradicionales, o no lo ven relevante, mostrando resistencia al cambio tecnológico. El 35% tiene un mínimo conocimiento y usa algunas herramientas, 30% está interesado, pero no tienen conocimiento, solamente el 5% empresas ya usan IA, mostrando preparación para el futuro competitivo.

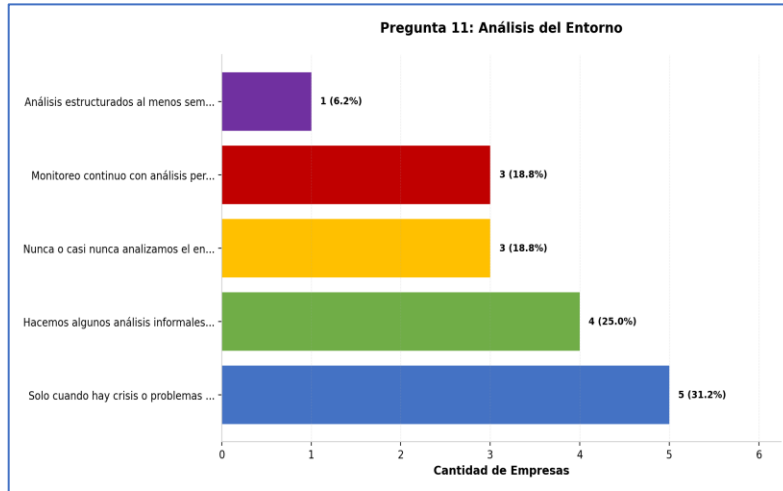
Impacto: La resistencia a IA y automatización representa una amenaza por obsolescencia tecnológica futura.

**Figura 19***Misión, visión y objetivos*

*Nota.* Elaboración Propia

Análisis: El 55% de las empresas encuestadas tienen misión/visión, pero no las aplican en decisiones. Esto indica debilidad estratégica: falta de alineación entre valores declarados y acciones, 30% tienen misión/visión como base de decisiones, mostrando foco estratégico claro.

Impacto: Sin guía estratégica clara, las empresas carecen de dirección y pierden oportunidades de mercado.

**Figura 20***Análisis del Entorno*

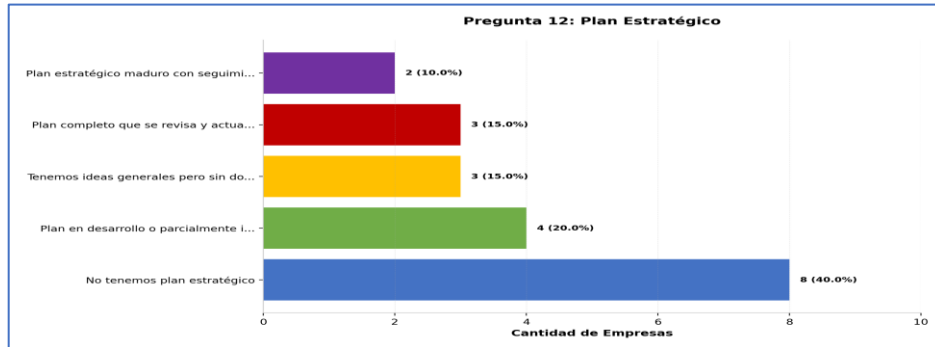
*Nota.* Elaboración Propia

**Análisis:** El 31,2% de las empresas encuestadas solo analizan el entorno cuando se enfrentan a una crisis o problemas inmediatos esta falta de previsión las deja vulnerables ante cambios en el mercado o nuevos competidores, 25% hace análisis informal, 18,8% admiten que nunca analizan lo que sucede a su alrededor representando un riesgo de obsolescencia, y solo el 18,8% Realiza un análisis estructurado y continuo.

**Impacto:** El análisis reactivo del entorno limita la identificación de oportunidades y amenazas tempranas.

**Figura 21**

*Plan Estratégico*



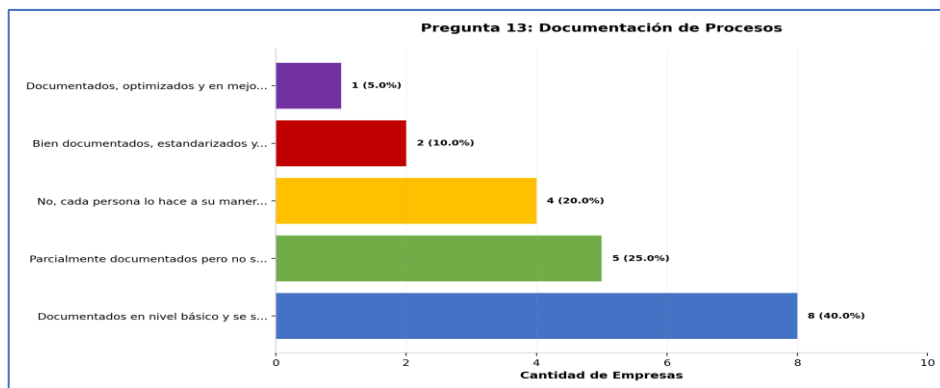
*Nota:* Elaboración Propia

Análisis: 40% de empresas encuestadas carecen de plan estratégico documentado. Esto limita la sostenibilidad competitiva y la capacidad de ejecución estratégica. 35% está en desarrollo o sin estructura y solo el 10% tienen planes maduros, mostrando gestión estratégica avanzada.

Impacto: Sin plan estratégico, las empresas operan sin rumbo claro, reduciendo su competitividad a mediano y largo plazo.

**Figura 22**

*Documentación de Procesos*



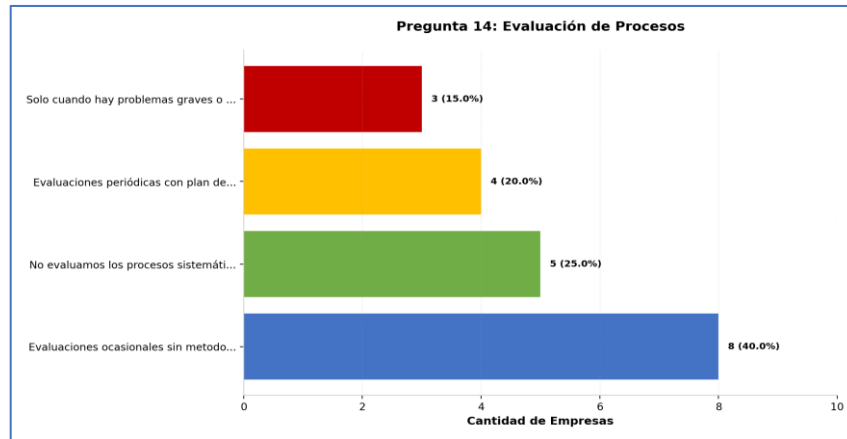
*Nota:* Elaboración Propia

Análisis: 20% de las empresas encuestadas no tienen procesos documentados, limitando la escalabilidad y consistencia. El 75% tienen procesos en un nivel básico o parcialmente documentados. Solo 5% empresas tienen procesos optimizados, mostrando capacidad de mejora continua.

Impacto: La falta de estandarización limita la escalabilidad y crea dependencia de personas clave.

### Figura 23

#### *Evaluación de Procesos*



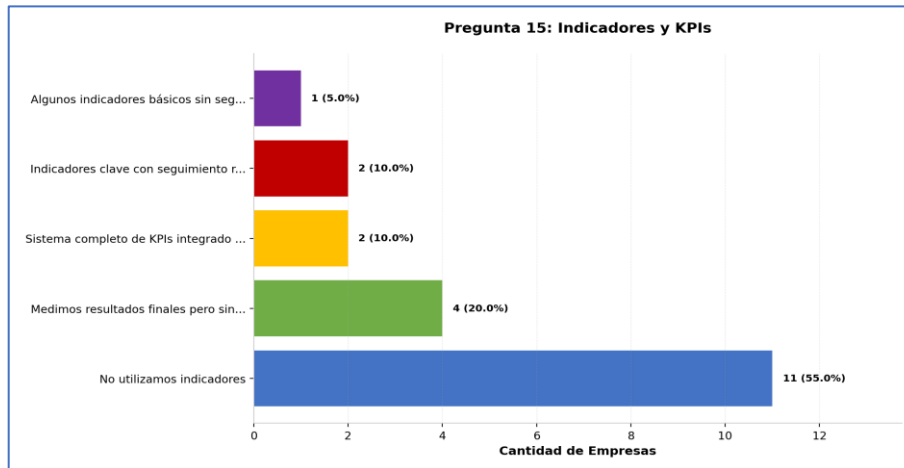
Nota: Elaboración Propia

Análisis: El 40% de las empresas encuestadas evalúan sin metodología, limitando la mejora continua. 25% no evalúan procesos, y el 15% lo hacen cuando hay dificultades significativas. Solo el 20% empresas tienen evaluaciones periódicas estructuradas.

Impacto: La ausencia de evaluación sistemática impide identificar y corregir cuellos de botella.

## Figura 24

### Indicadores y KPIs



*Nota:* Elaboración Propia

**Análisis:** EL 55 % de las empresas encuestadas no utilizan KPIs, limitando el control de gestión. Esto representa una debilidad en control que reduce la capacidad de toma de decisiones basada en datos. 25% lo hace de manera informal, Y solo el 10% de las empresas tienen sistemas completos de KPIs, mostrando gestión basada en indicadores.

**Impacto:** Sin KPIs, las empresas operan sin visibilidad de desempeño, reduciendo eficiencia y competitividad.

En el análisis del Focus Group, los consultores participantes de este instrumento coinciden en que la IA y la infraestructura tecnológica, son ejes fundamentales en la diversificación del portafolio de Igm Consulting SAS, no obstante, manifestaron que la tecnología no reemplazara al consultor, sino que automatiza tareas para que el profesional interprete los resultados, son enfáticos en que se debe invertir en capacitaciones y tecnología, y advierten que hay un riesgo significativo en la percepción del cliente de falta de experiencia al ingresar a nuevos nichos buscando diversificar el portafolio de servicios. De

igual manera, este análisis grupal permitió identificar estructurar los siguientes hallazgos clave.

**Tabla 2**

*Hallazgos encontrados en el análisis.*

Dimensión	Hallazgos Específicos de los consultores	Implicación Estratégica
Visión de la IA	Los consultores ven la IA como un complemento para automatizar "la forma" y centrarse en interpretación.	La empresa debe adoptar un modelo de "Consultoría Aumentada" (Humano + IA).
Nuevos Servicios	Fuerte consenso en servicios de Infraestructura Tecnológica, Capacitación Técnica y Marketing Especializado.	El portafolio debe mutar de "asesoría" a "implementación y formación".
Barreras de Entrada	Se identifica como riesgo alto ser percibidos como "novatos" al diversificar. señalan la saturación del mercado generalista.	Se requiere una estrategia de nicho (microsegmentación) para ganar autoridad rápido.
Inversión Crítica	Prioridad en Capital Humano Técnico y Capacitación en IA (antes que en activos físicos).	El crecimiento de la microempresa depende del Upskilling (mejora de habilidades) de sus socios.
Diferenciación	La tecnología no puede medir la Cultura Organizacional. El factor humano sigue siendo el blindaje competitivo.	Los servicios diversificados deben incluir siempre un componente de gestión del cambio humano.
Retos Operativos	los consultores coinciden en falta de información/datos de calidad en los proyectos para poder escalar.	Es urgente implementar herramientas de recolección de datos en los clientes actuales.

*Nota.* Elaboración propia

Al concluir el análisis de resultados desde la perspectiva del tejido empresarial nacional, los datos sobre adopción tecnológica derivados del estudio de Madurez Digital Empresarial, resultan aún más contundentes, solo el (0,24) de las microempresas tienen un indicador de transformación digital, comparado con medianas (0,42) medianas. El 8% de las empresas a nivel nacional utiliza IA como chaptGPT validando que un 60% de estas empresas no ha invertido en tecnología, esta situación constituye una oportunidad de océano azul, identificando segmentos de baja competencia, como podemos observar en la siguiente Tabla.

**Tabla 3**

*Indicadores*

<b>Categoría</b>	<b>Indicador Clave (Dato País)</b>	<b>Análisis del Experto</b>	<b>Oportunidad para diversificar el portafolio de servicios</b>
Apropiación de IA	Solo el 8% de las MiPymes utiliza IA (ChatGPT, Gemini, etc.).	Existe un "analfabetismo funcional" tecnológico. La mayoría no sabe cómo pasar del uso personal al corporativo.	Liderazgo por Innovación: Crear el servicio "IA Operativa para Dueños", posicionándote en el 8% de élite.
Madurez Digital	Puntaje de <b>0.24</b> para microempresas (Escala 0-1).	El nivel es "Inicial/Básico". Las empresas están atrapadas en la operatividad y no en la estrategia.	Consultoría de Transición: Ayudar a las empresas a subir del nivel 0.2 (básico) al 0.5 (intermedio) con procesos.
Talento Humano	Solo el <b>38%</b> de microempresas tiene un responsable TIC.	La tecnología no es una prioridad jerárquica, es vista como un gasto de soporte, no como inversión.	CTO / CIO Externo: Ofrecer dirección tecnológica por horas para suplir la falta de personal calificado.
Infraestructura	Foco principal en Back Office (Facturación y Pagos).	Las empresas digitalizaron lo obligatorio (impuestos), pero descuidaron lo rentable (ventas).	Digitalización del Front Office: Implementar CRMs, redes sociales profesionales y bots de atención.
Brechas por Sector	El <b>Sector Comercio</b> es el más rezagado en transformación.	Es el sector que más transacciones genera pero el que menos herramientas de análisis usa.	Nichos de Alta Rentabilidad: Especializar la consultoría en retail y comercio para optimizar sus márgenes.
Perfil del Líder	Empresas lideradas por comunidades diversas muestran resiliencia y mayor adopción.	La apertura mental del líder es el predictor No1 de éxito en la consultoría.	Segmentación Psicográfica: Enfocar esfuerzos comerciales en líderes jóvenes o perfiles innovadores.

Nota: Elaboración propia

**Tabla 4***Diagnostico Integral Resultados*

<b>Instrumento</b>	<b>Tipo de Fuente</b>	<b>Población / Alcance</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Aporte Principal a la Diversificación</b>
Encuesta a Clientes potenciales	Primaria (Externa)	20 microempresas locales	Diagnosticar diferentes áreas de la empresa.	Identificó la falta de KPIs (55%) y la toma de decisiones por intuición (35%) como dolores de mercado.
Focus Group (IGM Consulting)	Primaria (Interna)	5 consultores Senior (Expertos)	Evaluar capacidades internas y viabilidad de nuevos servicios.	Definió la IA y la infraestructura como ejes, advirtiendo el riesgo de la pérdida de autoridad al diversificar.
Caracterización MiPyme 2024	Secundaria	+4,000 empresas a nivel nacional	Contextualizar el negocio frente a tendencias y brechas nacionales.	Validó el Océano Azul de la IA (solo 8% la uso) y un 60% por realizar transformación digital.

Nota: Elaboración Propia

Se pueden evidenciar oportunidades de mejora para diversificar el portafolio de Igm Consulting, que de acuerdo con el análisis a los resultados obtenidos en los diferentes instrumentos existe un universo por explorar de micro y pequeñas empresas, desarrollando productos y servicios a la medida de cada una de ellas donde Igm Consulting S.A.S no vende productos en tecnología sino resultados basados en datos.

Así mismo estos resultados nos pueden describir las frustraciones y dolores donde se puede evidenciar por que el 35% de empresarios deciden por intuición y sienten la necesidad de adoptar la tecnología, sin embargo, no tienen la claridad cómo se traduce en rentabilidad y generación de valor medible. Esta brecha entre la digitalización, automatización e innovación y la desconfianza de su aplicación es lo que conlleva a la toma de decisiones de la forma en que lo hacen.

**Figura 25**

Mapa de empatía



*Nota. Elaboración Propia*

El mapa de empatía evidencia que el dueño de MiPyme siente la necesidad de adoptar la tecnología es consciente, sin embargo, no tiene la claridad como se traduce en rentabilidad y generación de valor medible. Esta brecha entre la digitalización, automatización e innovación y la desconfianza de su aplicación lo que conlleva a la toma de decisiones por convicción

**Análisis Macroentorno**

Para comprender los factores externos que afectan la empresa, se empleó la herramienta estratégica Pestel evaluando aspectos políticos, económicos, sociales, Ecológicos (ambientales) y legales. Los cuales nos permitieron identificar oportunidades

amenazas probabilidad y ocurrencia. Validando las diferentes oportunidades que actualmente encontramos en el entorno.

**Tabla 5**

*Matriz PESTEL.*

criterio	Factor	Descripción	Oportunidad	Probabilidad	Impacto	Prioridad	Interpretación
			Amenaza				
P	Marco regulatorio MiPymes	Alta exigencia normativa y formalización	A	5	4	20	Alta prioridad estratégica
	Políticas de digitalización	Gobierno impulsa tecnología empresarial	O	4	4	16	Favorable para servicios tecnológicos
E	IPC, SMLV, Afecta liquidez empresarial	Dificultad de Inversión	A	4	4	16	Riesgo crítico
	Acceso limitado a financiación	Dificulta Inversión	A	4	4	16	Relevante
	Rentabilidad consultoría	Menor infraestructura de operación	O	4	4	16	Favorable
S	Brechas gerenciales	Falta de formación	O	4	4	16	Oportunidad clave
	Resistencia al cambio	Adopción lenta	A	4	4	16	Riesgo moderado
	Índice elevado de cierre empresarial	Mala gestión de negocio	A	4	5	20	Riesgo considerable
T	Tendencia a transformación digital	Necesidad real	O	5	5	25	Prioridad Maxima
	IA, analítica automatización	Eficiencia operativa	O	5	5	25	Prioridad Maxima
	Ciberseguridad	Riesgo latente	O	4	4	20	Prioridad Importante
E	Tendencia - Sostenibilidad	Impacto Ambiental	O	3	3	12	Oportunidad Moderada
	Innovación nuevos mercados	Nichos verdes	O	3	4	12	Oportunidad Moderada

	<i>Retorno - Inv. Sostenible</i>	<i>Baja conciencia Ambiental</i>	A	4	4	16	<i>Riesgo moderado</i>
L	<i>Legislación empresarial y fiscal</i>	<i>Informalidad</i>	A	4	5	20	<i>Riesgo crítico</i>
	<i>Protección de datos</i>	<i>Obligación creciente</i>	O	4	4	16	<i>Alta relevancia</i>
	<i>Regulación Laboral</i>	<i>complejidad contratación</i>	A	4	4	20	<i>Critico</i>

Nota: Elaboración Propia

#### Anexo tabla

<i>Probabilidad</i>	<i>Impacto</i>
<i>1. Muy baja</i>	<i>1. Bajo</i>
<i>2. Baja</i>	<i>2. Moderado</i>
<i>3. Media</i>	<i>3. Alto</i>
<i>4. Alta</i>	<i>4. Muy Alto</i>
<i>5. Muy Alta</i>	<i>5. crítico</i>

#### Análisis Mesoentorno

En el análisis del mesoentorno de IGM Consulting SAS empleamos el modelo de las cinco fuerzas de Porter. De acuerdo al análisis de información nos muestra una baja diferenciación, se ofrecen servicios similares lo cual incrementa la competencia lo que contribuye que la diferenciación sea por precio y no otro atributo del servicio. Los clientes buscan negociar servicios de consultoría ajustados a sus presupuestos. Amenazas como productos sustitutos, de acuerdo a los avances tecnológicos o la entrada de nuevos competidores teniendo en cuenta que no se necesita una inversión alta constituyen punto de inflexión y análisis.

Para el análisis y desarrollo del modelo del mesoentorno basado en las fuerzas de Porter presentado en la tabla 7, se consolidaron los hallazgos derivados de los

instrumentos de medición aplicados. Este proceso permitió integrar la realidad operativa detectada con los fundamentos estratégicos del sector como se describe a continuación:

**Rivalidad entre competidores** (Intensidad: Alta)

Situación: Saturación de firmas de consultoría genérica.

Enfoque de Diversificación: Pasar de la consultoría tradicional a un acompañamiento estratégico de alto valor. La diferenciación obligatoria es el uso de IA y analítica para ofrecer diagnósticos que la competencia manual no puede igualar.

**Amenaza de nuevos entrantes** (Intensidad: Alta)

Situación: Barreras de entrada bajas para profesionales Independientes

Enfoque de Diversificación: Especialización técnica. El nuevo portafolio debe centrarse en sectores de alta complejidad (CFO as a Service) donde la experiencia senior sea una barrera que un nuevo competidor no pueda saltar.

**Amenaza de Productos Sustitutos** (Intensidad: Alta)

Situación: Software de autogestión, tutoriales e IA generativa básica.

Enfoque de Diversificación: Valor consultivo. No vender el dato (que ya lo suministra el software), sino la interpretación y ejecución estratégica.

**Poder de negociación de los clientes** ((Intensidad: ALTA)

Situación: Alta sensibilidad al precio y presupuestos limitados en MiPymes.

Enfoque de Diversificación: Ofrecer servicios modulares y de bajo costo inicial con resultados a corto plazo, permitiendo que el cliente perciba el retorno de la inversión antes de contratar servicios integrales.

### **Poder de negociación con proveedores** ((Intensidad: Media)

Situación: Dependencia de talento especializado y plataformas tecnológicas

Enfoque de Diversificación: Gestión del conocimiento. Estandarizar metodologías internas para que el servicio dependa de los procesos internos de la empresa y no de consultores individuales, asegurando escalabilidad del nuevo portafolio.

### **Tabla 6**

#### *Análisis fuerzas y amenazas*

<b>Fuerza</b>	<b>Nivel de Intensidad</b>	<b>Evidencia (Encuesta + Focus Group)</b>	<b>Lectura Estratégica</b>
Rivalidad entre competidores	Alta	Muchas ofertas de consultoría genérica	Diferenciación obligatoria
Poder de negociación de los clientes	Alto	Sensibilidad al precio, bajo presupuesto	Portafolio escalonado
Poder de negociación de proveedores	Medio	Dependencia de talento especializado	Gestión del conocimiento
Amenaza de nuevos entrantes	Alta	Barreras de entrada bajas	Necesidad de especialización
Amenaza de productos sustitutos	Alta	Software, tutoriales, IA, asesoría informal	Valor consultivo claro

Nota: Elaboración Propia

### **Análisis Microentorno**

En este análisis la matriz (FODA) nos permite trazar un a hoja de ruta siendo un impulsor de alto valor permitiendo que la diversificación de portafolio de Igm Consulting S.A.S., sea una intención y se convierta en una ventaja competitiva ejecutable frente a la competencia. Esta herramienta nos brinda una ventaja de enfoque integrado pasando de un plan estático a un plan proactivo transformando debilidades en ventajas competitivas y asegurando que cada decisión esté alineada con la realidad operativa, reduciendo la incertidumbre y generando estrategias mixtas vitales, para la estructuración del plan de intervención.

**Figura 26**  
Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>F1. Equipo de consultores con experiencia multidisciplinaria.</p> <p>F2. Orientación hacia soluciones tecnológicas.</p> <p>F3. Capacidad de ofrecer servicios virtuales reduciendo costos operativos.</p> <p>F4. Uso de metodologías orientadas a resultados y KPIS medibles.</p> <p>F5 Capacidad de financiación de nuevos proyectos.</p>	<p>D1. Actual portafolio enfocado en un solo nicho ( Sector Publico).</p> <p>D2. Dependencia alta del talento humano especializado.</p> <p>D3. Sin diferenciación e innovación en la oferta.</p> <p>D4. Ausencia de un Plan de Marketing Digital y una estructura comercial definida.</p> <p>D5. Falta de servicios recurrentes o suscripciones.</p>
FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIAS FO (Ofensivas)	ESTRATEGIAS DO (reorientación)	
<p>O P O R T U N I D A D E S</p> <p>1. El 92 % del tejido empresarial en colombia son micro y pequeñas empresas.</p> <p>2. Alta demanda de IA como aliada en la automatización de procesos.</p> <p>3. El agilismo como cultura organizacional</p> <p>4. Necesidad de las empresas de reducir el riesgo de ciberseguridad.</p> <p>5. Creciente interés empresarial por la sostenibilidad y responsabilidad social.</p>	<p>F1O1. Lanzar un programa de transformación digital para micro y pequeños empresarios que combine IA y automatización con acompañamiento de consultores especialistas.</p> <p>F2O2. Diseñar paquetes de implementación tecnológica de bajo costo (IA y automatización de procesos.</p> <p>F4O3. Diferenciarse de la competencia ofreciendo un modelo de precios basado en el cumplimiento de KPIs y metodologías ágiles.</p> <p>F3O4O5 Mediante infraestructura virtual, diseñar productos en ciberseguridad y sostenibilidad que reduce costos operativos.</p>	<p>DO1. Migrar progresivamente al sector privado mediante un Portafolio de servicios mas ágil y menos reglado.</p> <p>DO2. Crear un ecosistema digital con IA que reduzca dependencia de talento humano.</p> <p>DO3. Implementar una cultura ágil como factor diferenciador.</p> <p>D4O4O5 mitigar la percepción de falta de experiencia en nuevos servicios creando metodologías estandarizadas y certificables que generen confianza inmediata en clientes del sector privado.</p>	

AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta competencia por falta de Diferenciación.</li> <li>2. Saturación del mercado con empresas de consultoría diversa y profesionales independientes de bajo costo.</li> <li>3. Los clientes potenciales tienen un alto poder de negociación y exigen precios bajos.</li> <li>4. Resistencia al cambio en empresas que no ven valor en la consultoría digital.</li> <li>5. Riesgo de obsolescencia si no hay capacitación en nuevas metodologías y tecnologías.</li> </ol>	ESTRATEGIAS FA (Defensivas)	ESTRATEGIAS DA (Supervivencia)
		<p>A1.F2.F3.F4 Diferenciarse mediante un modelo de Consultoría por Proyectos con KPIs para pequeños empresarios, lo cual justifica precios premium.</p> <p>A2.A5.F2.F5 Implementar la capacitación e Innovación continua, como política interna para adelantarse a la obsolescencia tecnológica.</p> <p>A3.A4.F1 Crear paquetes combinados low cost de acompañamiento especializado, y soluciones digitales de fácil acceso y generación de valor a corto plazo.</p>	<p>A1.D1.D3. Especializarse en un nicho altamente técnico; Finanzas Tecnología donde la saturación de mercado sea menor.</p> <p>A3.D4. Crear Diagnósticos Iniciales Gratuitos para demostrar valor inmediato y romper la barrera de entrada de nuevos clientes.</p> <p>A2.D2 Automatizar procesos básicos internamente para reducir costos y centrar al consultor senior solo en la interpretación estratégica.</p> <p>A4.D4 Diseño plan de choque Marketing y ventas mediante un sistema de tracción de clientes de alto valor.</p>
<b>ESTRATEGIAS COMBINADAS</b>			

Nota: Elaboración Propia

### Síntesis estratégica y triangulación de resultados

La vinculación de estas herramientas en el análisis del entorno de Igm Consulting S.A.S. se fundamenta en un proceso de triangulación de datos obtenidos en la aplicación de los instrumentos de investigación, que permitieron transformar variables teóricas, en estrategias accionables. El análisis de Pestel y las cinco fuerzas no se limitaron a un diagnóstico del entorno, sino que actuaron como filtros para identificar brechas de mercado que las fuentes secundarias (Caracterización MiPyme 2024) señalaban como críticas. Al cruzar estos hallazgos con el Focus Group, se logró decantar cuáles fortalezas internas de la empresa podían atender dichas brechas, asegurando que cada nuevo servicio del portafolio tenga un sustento técnico y una demanda validada.

De esta manera, el FODA resultante dejó de ser una lista de atributos para convertirse en una hoja de ruta de la diversificación. Cada debilidad de las MiPymes detectada en la encuesta externa fue contrastada con las capacidades analíticas de Igm Consulting S.A.S, permitiendo que la diversificación no sea una diversificación improvisada, sino una respuesta estratégica calculada. Este enfoque garantiza que la transición hacia el sector privado esté respaldada por datos de fuentes primarias y secundarias, cumpliendo con el propósito de pertinencia y oportunidad del Trabajo de intervención.

## Plan De Intervención

El plan de intervención diseñado para Igm Consulting S.A.S. se articuló como respuesta a los hallazgos críticos detectados en la fase de diagnóstico, esta hoja de ruta se despliega de manera sistemática en cuatro fases operativas (ver figura 27), los cuales garantizan una transición controlada desde el diseño conceptual hasta la diversificación de los nuevos productos y servicios. Para optimizar tiempos, recursos y capacidades se han priorizado cinco estrategias claves derivadas de la matriz FODA cruzada, las cuales no solo buscan mitigar las debilidades internas, sino capitalizar las ventajas de oportunidades detectadas en el mercado del sector privado.

1. D.O.1 Migrar progresivamente al sector privado mediante un Portafolio de servicios enfocado al sector privado menos reglado y más dinámico.
2. A1.D1.D3. Especializarse en un nicho altamente técnico; Finanzas Tecnología donde la saturación de mercado sea menor.
3. A3. D4. Crear Diagnósticos Iniciales Gratuitos para demostrar valor inmediato y romper la barrera de entrada de nuevos clientes.
4. A3.A4.F1 Crear paquetes combinados *low cost* de acompañamiento especializado, y soluciones digitales de fácil acceso y generación de valor a corto plazo.
5. A4.D4 Diseño plan de choque Marketing y ventas mediante un sistema de tracción de clientes de alto valor.

**Figura 27***Fases de intervención*

*Fuente.* Elaboración Propia

**Fase de Preparación**

Esta fase se busca realizar una transición progresiva en la prestación de servicios profesionales de consultoría enfocados al sector privado y la adecuación del talento humano, así como tecnológica pasando de una consultoría tradicional a un aliado estratégico del micro y pequeño empresario que genera valor mediante soluciones medibles y escalables, esto conlleva a un cambio de mentalidad organizacional, Para ello se deben asignar los recursos necesarios tanto humanos como tecnológicos y los tiempos de implementación sugeridos en este plan de intervención.

**Fase de Ejecución e intervención**

En esta fase Igm Consulting SAS realizara la aplicación de las estrategias priorizadas de la matriz FODA donde se ejecutarán los objetivos, actividades clave, asignación de recursos y cronogramas, así como el presupuesto establecido para llevar a cabo este plan de intervención.

## Fase de Validación y Seguimiento

Para garantizar la sostenibilidad del plan de implementación se debe controlar mediante el cronograma de ejecución y los tiempos establecidos de entrega de cada una de las actividades propuestas. La validación se realizará mediante la medición de los resultados obtenidos de la diversificación de los productos y servicios propuestos.

## Fase de Comunicación

Esta fase, está enfocada a construir confianza mitigando barreras de entrada en el sector privado, siendo una estrategia de comunicación con un lenguaje claro cercano y orientado a solucionar los dolores que enfrentan los micro y pequeños empresarios, para ello, un gancho de entrada es un diagnóstico gratuito que le permite encontrar valor inmediatamente. La difusión se realizará mediante canales de alto tráfico en el segmento de MiPyme como redes especializadas en consultoría, cámaras de comercio entre otros. Esta fase de comunicación no solo se enfoca a la diversificación de los nuevos productos ofertados, sino que también fortalece y hace visible a Igm Consulting S.A.S. como aliado estratégico de micro y pequeños empresarios.

## Plan de mejora

**Tabla 7**

### *Plan de mejora*

Atributo	Modelo Actual	Modelo sugerido
Enfoque de mercado	Sector Público	Sector Privado
Generador de valor	Consultoría gestión Publica	Resultados medibles Pymes (Base tecnológica)
Entrada al cliente	Participación (licitaciones)	Diagnostico Automático
Salida cliente	Entregables (requeridos)	Metodología estructurada

*Nota.* Elaboración propia.

El plan de mejora incorpora en el ADN de Igm Consulting S.A.S. la tecnología como eje transversal en sus diferentes procesos de consultoría que sugieren las estrategias 2 y 3, con productos digitales estandarizados que reducen la dependencia de conocimiento humano y generan valor en menor tiempo, pasando de participar en procesos por convocatoria pública reglados y estáticos, a soluciones medibles, atendiendo micro y pequeños empresarios con resultados en menor tiempo. La combinación estratégica del procesamiento de datos mediante la automatización y generación de informes, como la toma de decisiones estratégicas por parte de los consultores, maximizan la generación de valor en cada solución de cliente.

Ante el riesgo que se puede generar por barreras de entrada al sector privado, y encaminados a las estrategias 1 y 3 se ofrecen paquetes de entrada rápida que resuelven problemas específicos del cliente, generando confianza y retornos de inversión a corto plazo, este enfoque no solo diversifica el portafolio y contrarresta la dependencia e incertidumbre del sector público.

Para que la transición de un modelo tradicional, a uno disruptivo tecnológicamente, no se quede solamente en teoría y se adapte como una hoja de ruta, se debe gestionar el motor de cambio dentro de la empresa. Esto implica capacitar el talento humano, e invertir en el componente tecnológico, lo cual reduce ciclos de contratación rígida y se convierte en soluciones escalables y de crecimiento.

## Plan estratégico

Este plan se fundamenta en los hallazgos identificados a partir de la aplicación y análisis de los instrumentos cualitativos y cuantitativos, los cuales permitieron comprender de manera integral las necesidades percepciones y comportamientos de los actores objetos de este estudio. Asimismo, se complementa con un análisis estratégico considerando factores internos con herramientas como PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz FODA.

**Tabla 9**

### *Plan estratégico*

Estrategia	Objetivo General	Actividades Clave	Recursos humanos / Tecnológicos		Presupuesto Estimado (COP)	Tiempo ejecución semanas
<b>1. Migración progresiva al Sector Privado</b>	Establecer un modelo (tracción por valor) de captación de cliente del sector privado.	Atracción y visibilidad en redes sociales, - Networking camaras de comercio. - Contenido educativo.	Consultor Sr. Marketing digital Consultor Comercial	LinkendIn Ads Google Ads Hubspot Sales	<b>3.000.000</b>	4 semanas
<b>2. Especializarse en un nicho altamente técnico Finanzas y transformación digital.</b>	Diseñar y estandarizar un portafolio de dos soluciones de consultoria (Finanzas inteligentes y arquitectura digital)	Fotalecimiento de las capacidades tecnicas del equipo consultor. Construir Alianzas con proveedores tecnologicos.	Consultor Sr. Especialista en automatización y dashboards	Open IA API, Make.com, Typeform, Power BI Pro	<b>4.000.000</b>	4 Semanas
<b>3. Diagnósticos Iniciales Gratuitos</b>	Generar 30 diagnósticos mensuales con una tasa de conversión del 20%.	Diseño de flujo de preguntas; Automatización de reportes de valor inmediato.	Consultor Tecnológico / IA: Especialista en automatización.	Typeform, ChatGPT API, Make.com.	<b>3.000.000</b>	6 semanas
<b>4. Paquetes Low-Cost (CFO + Digital)</b>	Lanzar 3 niveles de suscripción con margen operativo del 40%.	Estructuración de costos; Creación de paquetes de acompañamiento híbrido.	Consultor de Producto: Diseñador de servicios y pricing.	Power BI, Plantillas de Dashboards financieros.	<b>5.000.000</b>	8 semanas
<b>5. Plan de Choque Marketing y Ventas</b>	Captar 100 leads calificados en los primeros 3 meses de campaña.	Pauta digital segmentada; Social Selling en LinkedIn; Webinars de autoridad.	Growth Marketer: Especialista en pauta y embudos.	LinkedIn Ads, Meta Ads, CRM (HubSpot/Pipedrive).	<b>5.000.000</b>	4 semanas
<b>TOTAL</b>					<b>20.000.000</b>	

*Nota.* Elaboración propia

1. D.O.1 Migrar progresivamente al sector privado mediante un Portafolio de servicios enfocado al sector privado menos reglado y más dinámico.

### **Objetivo específico**

Establecer un modelo de captación sostenible de clientes del sector privado MiPymes específicamente de Bogotá y la sabana norte.

### **Actividades Clave**

- Identificar los segmentos clave con mayor potencial desagregado por sector, tamaño, grado de digitalización, ingresos, dolor financiero.
- Construcción cliente tipo (buyer persona) necesidades, criterios de decisión, canales de contacto, entre otros.
- Adaptar el mensaje comercial y la narrativa de valor que soluciona el problema del cliente.
- Establecer contactos con cámara de comercio, asociaciones empresariales, cluster sectoriales desplegando estrategia de networking.
- Configuración de CRM (HubSpot, pipedrive) con embudos claros: lead, prospecto, oportunidad y cliente.
- Validación de mensajes comerciales, con promesas de valor y formatos de contacto optimizando tasas de conversión.

**Recursos humanos:** Consultor Sr., especialista em marketing digital, Consultor comercial

**Tecnológicos:** LinkedIn Ads, Google Ads, HubSpot Sales

**Tiempo de ejecución:** 4 semanas

**Presupuesto estimado:** \$ 3.000.000

2. A1.D1.D3. Especializarse en un nicho altamente técnico; Finanzas Tecnología donde la saturación de mercado sea menor.

**Objetivo específico**

Diseñar e implementar en un periodo de 2 meses los dos productos de finanzas y transformación digital logrando la implementación piloto en 1 mes adicional.

**Actividades Clave**

- Definir claramente los servicios que componen cada solución estableciendo el alcance, el entregable la metodología tiempos y resultados esperados.
- Capacitación al equipo consultor en herramientas de IA, automatización, BI y analítica de datos, estableciendo rutas de aprendizaje y certificaciones mínimas en competencias tecnológicas.
- Construcción de alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos, gestionando acuerdos comerciales en uso preferencial de herramientas que fortalezcan la propuesta de valor.
- Desarrollar el producto mínimo viable de cada producto y realizar pruebas piloto en 2 micro y pequeñas empresas.

**Recursos humanos:** Consultor Sr. Especialista en automatización y dashboards

**Recursos Tecnológicos:** OpenAI API, make.com Typeform, power BI pro

**Presupuesto Estimado:** \$ 4.000.000

**Tiempo de ejecución:** 4 semanas

3. A3. D4. Crear Diagnósticos Iniciales Gratuitos para demostrar valor inmediato y romper la barrera de entrada de nuevos clientes.

**Objetivo específico**

Identificar en los diagnósticos gratuitos patrones recurrentes de problemáticas financieras que permitan desarrollar nuevos paquetes alineados con las necesidades más frecuentes.

### **Actividades Clave**

- Elaborar un cuestionario estructurado que evalúe madurez financiera y otra madurez digital direccionados a empresarios no técnicos fáciles de interpretar
- Automatizar el análisis y generación de respuestas con hallazgos y recomendaciones básicas.
- Diseñar reporte de valor para el cliente, intuitivo con semáforos de madurez, indicadores críticos, brechas detectadas y oportunidades de mejora concreta.
- Optimización del instrumento de diagnóstico con base en retroalimentación del empresario y tasas de conversión

**Recursos Humano:** Consultor tecnológico IA especialista en automatización

**Recursos Tecnológicos:** Typeform, ChatGPT API, make.com

**Presupuesto Estimado:** \$ 3.000.000

**Tiempo de ejecución:** 6 semanas

4. A3.A4.F1 Crear paquetes combinados low cost de acompañamiento especializado, y soluciones digitales de fácil acceso y generación de valor a corto plazo.

### **Objetivo específico**

Medir el impacto a corto plazo de los paquetes *low cost* mediante los resultados e indicadores operativos y financieros en por lo menos 60% de las empresas.

### **Actividades Clave**

- Diseñar tres paquetes de servicio; básico pro y premium definiendo que incluye cada paquete; número de sesiones, acompañamiento por consultor y valor entregado.
- Establecer la estructura de costos en la prestación de los servicios (horas consultor, licencias) definiendo margen de rentabilidad
- Diseño de estructura fija donde el cliente reciba Dashboard financiero estándar, flujos de caja y reportes KPI.

- Diseñar el customer journey mapeando el recorrido del cliente desde la contratación hasta el uso recurrente del servicio.

**Recursos Humanos:** Consultor de producto, Diseñador de servicios y pricing.

**Recursos tecnológicos:** Power BI, plantillas de dashboards financieros

**Presupuesto estimado:** \$ 5.000.000

**Tiempo de Ejecución:** 8 semanas

### **Presupuesto**

5. A4.D4 Diseño plan de choque Marketing y ventas mediante un sistema de tracción de clientes de alto valor.

### **Objetivo específico**

Implementar un embudo de ventas especializados para clientes de alto valor, captando que al menos un 30% de los leads calificados se conviertan en oportunidades comerciales efectivas en un periodo no mayor a 3 meses.

**Actividades Clave**

- Estructurar una campaña publicitaria de alto impacto en las diferentes redes como; LinkedIn, meta Google enfocado o segmentada en dueños de empresas, con llamados claros al diagnóstico gratuito.
- Construir flujos de correos y mensajes automatizados para educar al prospecto hasta que esté listo para comprar.
- Configuración del CRM para rastrear cada lead desde el diagnóstico hasta el cierre.
- Analizar las métricas clave (CPL, tasa de conversión, CAC) y ajustar mensajes, canales y ofertas para maximizar retorno del presupuesto de marketing.

**Recursos Humanos:** *Growth Marketer*, especialista en pauta y embudos.

**Recursos Tecnológicos:** LinkedIn, Ads, meta Google CRM (HubSpot / Pipedriv0065zz)

**Presupuesto Estimado:** \$ 5.000.000

## Conclusiones y Recomendaciones

Este trabajo de intervención empresarial consolida el cumplimiento del objetivo general mediante la estructuración de estrategias alineadas con la necesidad imperativa de diversificar el portafolio de productos y servicios de Igm Consulting SAS. Pasando de un modelo tradicional hacia una consultoría de alto valor añadido teniendo como eje central la integración tecnología y analítica de datos, dicha reorientación se enfoca en el sector privado, la propuesta de valor resultante se diferencia mediante soluciones de optimización de costos y resultados tangibles a corto plazo, logrando derribar las barreras de resistencia al cambio digital. En última instancia, esta estrategia no solo fortalece la competitividad de la firma, sino que la posiciona como un socio estratégico capaz de profesionalizar la gestión empresarial en un entorno en constante evolución.

Al diseñar el estado de arte de este trabajo no solo se garantiza una sólida estructura investigativa teórica, también se realiza un análisis profundo del micro, meso y macroentorno de la empresa, dando un diagnóstico de la situación actual de la empresa tomándolo como referencia para proponer una hoja de ruta con una oferta de valor de soluciones, con base tecnológica asequibles a los micro y pequeños empresarios, que aseguran que la diversificación sea rentable, escalable, sostenible y competitiva.

Se da respuesta al planteamiento del problema por el cual se realizó este trabajo de intervención empresarial, diversificando el portafolio de servicios Priorizando estrategias alcanzables, medibles y relevantes en el corto y mediano plazo, lo que le permite desligarse progresivamente del sector público, y no depender de una sola fuente de ingresos, redireccionando todas sus capacidades hacia un sector con una demanda constante de servicios y productos de consultoría.

Al realizar el análisis del macro el meso y el micro entorno de Igm Consulting SAS y de acuerdo a los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos, se puede evidenciar la falta clara de un plan de mercadeo, que contribuya en la búsqueda de nuevos segmentos de mercadeo, reduciendo significativamente la dependencia a un solo sector, así mismo es de vital importancia aprovechar las diferentes estrategias resultantes del análisis FODA.

Como reflexión final, en la actualidad del mercado de consultoría en Colombia y de acuerdo al análisis investigativo que se hizo en el marco de referencia de este trabajo de intervención, factores como; la competencia, el precio, el entorno interno y externo, los productos y servicios sustitutos, y no menos importante los avances tecnológicos, juegan un papel determinante evolucionando de un servicio estático tradicional, con informes muy extensos, hacia un servicio dinámico y estratégico, donde el micro y pequeño empresario invierte para buscar un retorno de la inversión en un corto tiempo. No se trata de diversificar en cantidad de productos y servicios tecnificados, sino de entender las necesidades del mercado, haciendo de la tecnología, un complemento de la consultoría con soluciones, accesibles tangibles e indispensables que generan valor.

La Viabilidad financiera y Mitigación del riesgo (ROI): Se determina que el retorno de la inversión (ROI) de la propuesta se fundamenta en la optimización de la estructura de ingresos y la reducción de la dependencia contractual. Al diversificar el portafolio, Igm logra una mayor resiliencia financiera frente a las fluctuaciones del sector público. Aunque las mediciones exactas de los flujos de caja pertenecen a la fase de ejecución la fundamentación técnica del trabajo de intervención asegura la captura de valor en el mercado privado.

La implementación del plan de intervención permitirá a Igm Consulting S.A.S. migrar de un mercado de alta rivalidad hacia un nicho especializado del sector privado, capitalizando una trayectoria de 10 años, esta transición estratégica fundamenta su competitividad en la transferencia de confianza, factores que actúan como barreras de entrada para competidores genéricos, posicionando a la empresa como un aliado estratégico para la MiPymes.

### **Recomendaciones**

Se recomienda ampliar el presupuesto inicialmente planeado con el fin de expandir y desarrollar nuevas soluciones tecnológicas como plataformas de IA, automatización, analítica producción de contenidos digitales, incrementar las capacidades del equipo consultor en formación tecnológica, innovación y nuevas metodologías.

Se sugiere iniciar la ejecución del plan de intervención en el menor tiempo posible con el fin de aprovechar las oportunidades que ya se expusieron lo cual posiciona a Igm Consulting SAS como un referente de soluciones tecnológicas de gran impacto a micro y pequeñas empresas.

Se sugiere analizar las demás estrategias que dieron como resultado en la matriz FODA y que no fueron priorizadas en el plan de intervención ya que también se pueden implementar en el largo plazo.

Se sugiere adaptar dentro de la ejecución del plan de intervención, metodologías ágiles e innovación tecnológica pasando de que se convierta de un proceso lineal a un ciclo que entrega valor continuo y escalable, reduciendo tiempos de entrega.

## Referencias

- Álvarez Cruz, G. V. (2006). El aprendizaje organizacional como eje de desarrollo en la organización escolar. *Educación*, 15(29), 7–34.
- Bonet, J. (2006). *La terciarización de las estructuras económicas regionales en Colombia* (Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional N.º 68). Banco de la República.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *Empresas activas por tamaño*.  
<https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/dinamica-empresarial/empresas-activas/tamano>
- Confecámaras. (2024). *Dinámica de creación de empresas en Colombia*.  
<https://confecamaras.org.co/wp-content/uploads/2024/07/2024-1-dinamica-de-creacion-de-empresas.pdf>
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos.
- Hernández Palomino, J. A. (2017). *Desarrollo organizacional: teoría, práctica y casos*. ECOE Ediciones.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza, C.P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* McGraw-Hill-Hill Education.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

- Lerma Kirchner, A. E. (2017). *Desarrollo de productos: una visión integral*. Cengage Learning.
- McKinsey & Company. (2023, octubre 10). The future of consulting: Navigating disruption and opportunity.  
<https://www.mckinsey.com/businessfunctions/mckinsey-digital/our-insights/the-future-of-consulting-navigating-disruption-and-opportunity>.
- Observatorio Distrital de Contratación y Lucha Anticorrupción. (2024). *Análisis y Estudios ODCLA No. 8: Contrato de obra por administración delegada*. Secretaría Jurídica Distrital; Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Ospina Díaz, M. R. (2020). *Investigación de mercados y planeación estratégica para medianas y pequeñas empresas*. Editorial Klasse.
- Palacios Acero, L. C. (2024). *Consultoría empresarial*. ECOE Ediciones.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J., III. (2023). *Administración Estratégica* (23.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Wehrich, H., Cannice, M. V., & Koontz, H. (2022). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación* (16.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Villareal-Solis, F. M., & Gómez-Romero, J. G. I. (2022). Las estrategias competitivas y la sustentabilidad en la MiPyME de Durango Capital. *Lúmina*, 23(1).

## ANEXOS

### Anexo A

Estimado(a) Empresario(a), somos estudiantes de la maestría en administración (MBA) de la universidad EAN y estamos llevando a cabo esta investigación con el objetivo de diversificar el portafolio de servicios de la empresa de consultoría empresarial Igm Consulting S.A.S.

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_ Nombre Empresario \_\_\_\_\_

Años de operación: \_\_\_\_\_ Número de empleados \_\_\_\_\_

Ciudad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Al final del mes, después de pagar todos los gastos operativos de su empresa, le queda dinero disponible?

Nunca o casi nunca

Rara vez (1-2 meses al año)

Algunas veces (3-6 meses al año)

Casi siempre (7-10 meses al año)

Siempre (todos los meses)

2. ¿Si mañana duplicara sus ventas, ¿su empresa podría cumplir con la demanda adicional sin comprometer su operación actual?

No podríamos, la operación colapsaría

Solo con endeudamiento significativo y alto riesgo operativo

Podríamos con deuda moderada y ajustes operativos importante

Podríamos con ajustes mínimos usando recursos actuales

Estamos preparados para crecer sin problemas mayores

3. ¿Cuándo toma decisiones financieras importantes (inversiones, expansión, contrataciones), ¿en qué se basa principalmente?

Solo en intuición y experiencia personal

Principalmente intuición con algunos números básicos

Mezcla equilibrada de intuición y datos financieros

Principalmente en reportes financieros actualizados

Exclusivamente en análisis financiero riguroso y proyecciones

4. ¿Ha identificado claramente qué factores específicos hacen que sus clientes lo elijan a usted en lugar de la competencia?

No los hemos identificado

Tenemos ideas generales, pero sin validar con clientes

Los hemos identificado parcialmente con algunos clientes

Los conocemos bien pero no están documentados formalmente

Identificados, documentados, validados y guían nuestra estrategia

5. ¿Su empresa cuenta con un proceso estructurado para atraer nuevos clientes, fidelizar actuales y medir su satisfacción?

No tenemos proceso definido, todo es reactivo

Hacemos acciones aisladas sin estructura ni seguimiento

Tenemos proceso básico para atracción de clientes

Proceso estructurado de atracción y fidelización con seguimiento

Proceso completo, medible y en mejora continua con KPIs

6. ¿Qué tan efectiva considera la presencia digital de su empresa para atraer y retener clientes?

No tenemos presencia digital

Presencia mínima sin estrategia clara

Presencia moderada con algunos resultados

Presencia sólida con resultados medibles

Estrategia digital integrada generando resultados consistentes

7. ¿Su empresa cuenta con una estrategia digital planificada para mejorar la experiencia del cliente o la eficiencia operativa?

No tenemos estrategia digital

Estamos explorando opciones sin plan concreto

Tenemos plan básico en fase inicial de implementación

Estrategia digital en ejecución con algunos resultados

Estrategia digital madura generando ventajas competitivas

8. ¿Ha invertido en herramientas tecnológicas y capacitación para que su personal se adapte a nuevas tecnologías digitales?

No hemos invertido

Estamos planeando hacerlo próximamente

Inversión inicial en proceso de implementación

Contamos con herramientas y capacitación básica

Inversión continua en tecnología y desarrollo del equipo

9. ¿Qué tan preparada está su empresa para incorporar herramientas de inteligencia artificial y automatización en sus procesos?

No veo aplicación relevante para nuestro negocio

Prefiero mantener métodos tradicionales por ahora

Interesado, pero sin conocimiento de cómo implementar

Evaluando e implementando algunas herramientas piloto

Ya usamos IA y automatización con resultados positivos

10. ¿Su empresa tiene definida misión, visión y objetivos claros que guían las decisiones y acciones diarias?

No tenemos nada de esto definido

Tenemos algo definido, pero no influye en decisiones

Están definidos y ocasionalmente los consideramos

Están definidos y regularmente guían nuestras decisiones

Definidos, comunicados y son la base de toda decisión

11. ¿Con qué frecuencia realiza análisis del entorno (competencia, clientes, tendencias) para ajustar su estrategia?

Nunca o casi nunca analizamos el entorno

Solo cuando hay crisis o problemas evidentes

Hacemos algunos análisis informales ocasionalmente

Análisis estructurados al menos semestralmente

Monitoreo continuo con análisis periódicos definidos

12. ¿Cuenta con un plan estratégico documentado que incluya objetivos, recursos necesarios y plazos definidos?

No tenemos plan estratégico

Tenemos ideas generales, pero sin documentar

Plan en desarrollo o parcialmente implementado

Plan completo que se revisa y actualiza regularmente

Plan estratégico maduro con seguimiento

13. ¿Los procesos clave de su empresa (producción, logística, servicio) están documentados y estandarizados?

No, cada persona lo hace a su manera

Parcialmente documentados, pero no se siguen consistentemente

Documentados en nivel básico y se siguen generalmente

Bien documentados, estandarizados y se siguen siempre

Documentados, optimizados y en mejora continua

14. ¿Realiza evaluaciones periódicas para identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora en sus procesos?

No evaluamos los procesos sistemáticamente

Solo cuando hay problemas graves o quejas de clientes

Evaluaciones ocasionales sin metodología clara

Evaluaciones periódicas con plan de mejoras definido

Sistema continuo de evaluación y mejora implementado

15. ¿Utiliza indicadores (KPIs) para medir la productividad y eficiencia de sus procesos clave?

No utilizamos indicadores

Medimos resultados finales, pero sin indicadores específicos

Algunos indicadores básicos sin seguimiento riguroso

Indicadores clave con seguimiento regular

Sistema completo de KPIs integrado a la gestión diaria

## **Anexo B**

Tipo de Instrumento: Aplicado, descriptivo y de enfoque mixto

Enfoque: cualitativo: mediante focus group para explorar percepciones, tendencias y oportunidades de diversificación

Duración: 60 a 90 Minutos

Modalidad: Virtual

Moderador: IVAN

Fecha: 05 /12/2025

Objetivo: Identificar, desde la perspectiva de consultores internos o externos de IGM SAS:

1. Oportunidades reales de diversificación del portafolio.
2. Percepción del mercado y tendencias en consultoría.
3. Viabilidad de nuevos servicios.
4. Modelos de precios y estrategias de posicionamiento.
5. Retos y limitaciones internas para la diversificación.

## **Participantes**

**Población Objetivo: Cinco Consultores vinculados o aliados de Igm S.A.S**

**C.1** Consultor Senior Control interno y Procesos

**C.2** Consultor Senior Contabilidad y Finanzas

**C.3** Consultor Senior Tecnología

**C.4** Consultor Senior Marketing

**C.5** Consultor Senior Estrategia

**Criterios a tener en cuenta:** Experiencia en consultoría empresarial, participación en proyectos previos con Igm Consulting S.A.S, conocimiento del portafolio actual

Criterios de Exclusión: consultores sin experiencia en áreas evaluadas

Bienvenida

Estimado consultor Agradezco su amable participación en este Focus group, seré el moderador para este estudio sobre la diversificación del portafolio de servicios de Igm Consulting S.A.S su experiencia y conocimiento de la empresa es fundamental para comprender oportunidades, retos y tendencias del mercado actual. La estructura de las preguntas está enfocada en 5 bloques: Portafolio actual, Precio y modelo de la consultoría

### **Bloque 1 – Portafolio actual**

¿Qué tan completo considera que es el actual portafolio de IGM Consulting con relación a las necesidades del mercado?

C.1 Está enfocado en un solo nicho de mercado lo que lo hace poco competitivo, falta incorporar nuevos productos y servicios.

C.2 Incompleto porque no abarca todas las áreas requeridas dentro de la gestión empresarial. Se sugiere automatizar procesos

C.3 El sector público es muy limitado y es el que más representa el volumen de ingresos incursionar en el sector privado abre nuevas oportunidades

C.4 El sector público es muy reglado, por lo tanto, es más difícil acceder a oportunidades de servicios ofrecidos, debería complementarse con servicios al sector privado.

C.5. considero que el sector privado genera mayores oportunidades en las cuales se podría segmentar y complementar mejor el portafolio de servicios

¿Qué servicios nuevos deberían incorporarse?

C.1 Servicios enfocados a Tecnología, automatizaciones y mercados digitales

C.2 Gestión de procesos, mercadeo exploración de nuevas tecnologías

C.3 Tecnología (Ciberseguridad) las empresas tienen mayor riesgo actualmente, también abordar sostenibilidad

C.4 Capacidad implementación de sistemas y servicios posteriores (ejecución y aplicaciones en herramientas especializadas marketing entre otros)

C.5 Innovación en procesos

¿Cuál es, según su experiencia, el servicio más demandado que debería priorizarse en un portafolio diversificado?

C.1 En la actualidad las finanzas siguen siendo un pilar importante, sin embargo, todo lo relacionado con el manejo de datos mediante tecnología está ganando un gran campo.

C.2 Finanzas teniendo en cuenta que es la estructura básica dentro de la empresa.

C.3 Finanzas y legal siempre será clave estos dos aspectos

C.4 Construcción de marca (estructura) no es el grafico es como se debe ejecutar precios ecosistema digital transversal a otras áreas

C.5 Análisis de datos

## **Bloque 2 – Precio y Modelo de consultoría**

¿Qué factores consideran más importantes para establecer precios competitivos y sostenibles en los servicios de consultoría?

C.1 El valor percibido por el cliente es importante, primando la calidad sin considerar el precio como factor principal.

C.2 Precio del mercado evaluando los costos operativos necesarios para el desarrollo de los diferentes proyectos de consultoría.

C.3 Reconocimiento en el mercado, recomendaciones de sector

C.4 Tiempos de entrega, proceso estructurado enfocado al resultado (agilismo)

C.5 El retorno de la inversión

¿Qué modelo de consultoría (por horas, por proyecto, basado en resultados, etc.) se considera más adecuado para una microempresa que busca diversificar?

C.1 La consultoría ha evolucionado siendo los resultados el indicador más importante en la satisfacción del cliente.

C.2 Orientado a resultados porque es la mejor forma de garantizar al cliente el retorno de su inversión.

C.3 Un mix de opciones basado en resultados y diagnósticos iniciales gratuitos dependiendo del sector

C.4 Por proyectos con alcance y tiempos establecidos

C.5 Por proyecto por que se definen los kpis principales para dar el resultado esperado

¿Cómo evaluar la relación entre precio y calidad en los servicios ofrecidos a clientes?

C.1 La calidad no es un valor agregado, debe ser el principal atributo del servicio, el precio se puede determinar de acuerdo al mercado para ser competitivo

C.2 Evaluando los resultados obtenidos de acuerdo al alcance y los objetivos propuestos

C.3 Establecer kpis específicos que sean medibles

C.4 se determina por el resultado mediante los Kpis

C.5. EL PRECIO PUEDE SER DIFERENTE A LA CALIDAD DE ACUERDO A LA ESCALA QUE TIENE EL PROYECTO

### **Bloque 3 – Estrategia y Tendencias**

¿Qué estrategias consideran más efectivas para la diversificación y crecimiento del portafolio de servicios en consultoría?

C.1 Las tendencias actuales son estrategias que se pueden contemplar ya que son mercados por explorar.

C.2 En el entorno actual las alianzas estratégicas son claves para interactuar en ecosistemas cada vez más sofisticados. Y la innovación como política de estar reinventando cada vez un mercado competitivo y exigente como la consultoría.

C.3 segmentación del mercado y las alianzas clave

C.4 Nuevas tendencias y alianzas mediante tercerizaciones

C.5 Alternativas en las metodologías de los desarrollos de los diferentes proyectos

¿Cuáles considera las tendencias actuales más relevantes en consultoría empresarial que deben incorporarse en la estrategia?

C.1. Las nuevas tecnologías apoyadas en IA deben ser incorporadas en los procesos y productos, por otro lado, la sostenibilidad dentro de las empresas está jugando un papel importante.

C.2 Sin lugar a dudas el cuidado del medio ambiente por parte de las empresas está ocupando un lugar relevante dentro de la responsabilidad empresarial. Por otro lado, la IA es la nueva revolución que está cambiando la forma de hacer las cosas.

C.3 Agilismo y automatización

C.4 Dependiendo el tipo de sector el costo de adquisición de clientes

C.5 Digitalización, capacitación y agilismo

¿Considera que la integración de servicios digitales está transformando la forma en que se ofrecen los servicios de consultoría?

C.1. Especialmente en servicios de consultoría esta integración es relevante

C2. Completamente, ya que facilita el tratamiento de la información y potencializa lo que se puede obtener de ella.

C.3 Totalmente

C.4 La resistencia a la consultoría por falta de generación de valor he implementar algo diferente les cuesta lo que impide hacer una buena integración

C.5 la digitalización más rápido más fácil mayor demanda

#### **Bloque 4 Retos y proyecciones**

¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrenta una empresa de consultora al diversificar su portafolio de servicios?

C.1 Competencia tanto de profesionales independientes como de empresas, hay que identificar un nicho específico donde se pueda diferenciar

C. 2 Dificulta para acceder a nuevos mercados ya que al diversificar el portafolio siendo un producto nuevo puede percibirse como una falta de experiencia siendo poco competitivo.

C.3 Competencia y saturación del mercado

C.4 Saturación del mercado

C.5 Segmentación limitante a la información al proyecto a desarrollar

¿Qué inversión considera prioritaria para crecimiento?

C.1. Capacitación en nuevas tecnologías con el fin de ampliar el portafolio de servicios de consultoría.

C.2 Infraestructura tecnológica y capacitación son claves para el desarrollo de nuevos productos.

C.3 Marketing con un enfoque claro

C.4 Capital humano técnico

C.5 Inversión en innovación

¿Considera que la tecnología podría suplantar la consultoría?

C.1 La consultoría se complementa con la tecnología para generar un mejor valor

C.2 Hay tareas que la tecnología automatiza, pero se necesita de la experiencia de un profesional de la consultoría para interpretar los diferentes resultados.

C.3 No la tecnología no puede medir temas de cultura organizacional la visión de ser humano en la compañía apoya el proceso y se complementan.

C.4 no, la experiencia del consultor estructura, pero no reemplaza

C.5 De acuerdo a la evolución que ha tenido la IA en los últimos tiempos puede llegar a reemplazar en todos los aspectos lo que hay que analizar es como capacitarnos en su uso.