

Estrategia de entrada al mercado para la nueva oferta basada en el empoderamiento analítico en una firma de consultoría

Nombre del alumno: Sara Sofía Rodríguez Roldan

Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: rodriguez.saras@javeriana.edu.co

Nombre del Profesor/ Tutor: Alejandro Acosta

RESUMEN EJECUTIVO:

El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar una estrategia efectiva de entrada al mercado para una nueva oferta enfocada en el empoderamiento analítico, propuesta por una firma de consultoría gerencial. El propósito central es posicionar a esta firma como un aliado estratégico clave en la implementación y desarrollo de capacidades analíticas dentro de organizaciones colombianas.

Para alcanzar este objetivo, se realizó inicialmente un diagnóstico del entorno competitivo mediante la metodología de las cinco fuerzas de Porter, complementado con un benchmarking exhaustivo que analizó firmas líderes en consultoría y analítica tanto a nivel local como internacional. Este análisis permitió identificar prácticas exitosas y replicables, así como oportunidades estratégicas para diferenciarse en el mercado. Entre los principales hallazgos se destacan la alta competencia del sector, clientes cada vez más informados y exigentes, y una creciente demanda por propuestas de valor orientadas a resultados concretos y medibles.

Con base en estos hallazgos, la propuesta de valor definida para la firma integra cercanía, flexibilidad y generación de resultados tangibles, destacando especialmente la transferencia efectiva de conocimiento y el empoderamiento de los clientes en el manejo de sus datos. Para operativizar esta propuesta, se estructuró una estrategia comercial dividida en tres fases claramente definidas, acompañadas por una oferta modular que recomienda implementar pilotos iniciales de alto impacto y programas de acompañamiento continuo, fortaleciendo así la relación con los clientes posterior a la implementación.

Finalmente, se recomienda impulsar una sólida estrategia de posicionamiento digital a través de plataformas como LinkedIn, Instagram y sitios web corporativos. Esta estrategia deberá estar basada en contenido educativo de valor, casos de éxito concretos y eventos privados dirigidos a ejecutivos, adoptando siempre un enfoque consultivo, flexible y centrado en las personas. Esto permitirá reforzar la propuesta de valor, consolidar relaciones a largo plazo con los clientes y adaptarse dinámicamente a las necesidades cambiantes del mercado.

1. INTRODUCCIÓN

En el actual entorno dinámico y cambiante, las organizaciones necesitan expertos capaces de adaptar empresas a las constantes fluctuaciones del mercado. En este escenario, los servicios de consultoría se han convertido en un componente esencial al proporcionar estrategias efectivas para gestionar cambios internos y externos.

Con el paso del tiempo, la consultoría ha evolucionado significativamente, pasando de centrarse únicamente en la identificación de problemas empresariales y el seguimiento de tendencias de mercado, hacia la creación de propuestas más dinámicas, impulsadas por nuevos actores y tecnologías emergentes. Como cualquier otra industria, la consultoría ha tenido que adaptarse continuamente a las transformaciones del mercado.

Existen diversas formas de definir esta actividad. Según Sabath R. y Kubr M., en su obra 'Management Consulting, a Guide to the Profession' (1997), la consultoría puede entenderse desde dos enfoques complementarios: primero como un servicio profesional y, segundo, como un método para brindar asesoramiento y apoyar la implementación de soluciones prácticas. Esta visión destaca cómo el sector ha evolucionado y cuál es su rol actual en el entorno empresarial (Sabath R. y Kubr M., 1997, pp. 17).

De acuerdo con la plataforma Passport (2024), se estima que el mercado estadounidense de servicios de consultoría crecerá de 323,88 mil millones de dólares en 2024 a 431,89 mil millones en 2028, alcanzando una tasa anual de crecimiento del 3,9% y una rentabilidad esperada del 5,7%. Esta tendencia constituye un referente importante para el mercado colombiano, destacando la posibilidad de adaptar estrategias exitosas del mercado estadounidense a las condiciones locales. Por lo tanto, es crucial entender qué impulsa al mercado y quiénes son sus principales actores.

Impulsado por las transacciones B2B, el sector de la consultoría experimenta un crecimiento sostenido y una competencia intensa entre firmas internacionales reconocidas y algunas consultoras locales emergentes. A pesar de la reducción de barreras de entrada y la llegada de nuevos competidores con propuestas innovadoras, grandes firmas como Deloitte LLP continúan dominando, destacándose por su madurez organizacional y adaptabilidad ante cambios legislativos y económicos.

En este contexto, la organización objeto del presente estudio es una firma de consultoría gerencial. Esta firma surgió de la fusión entre dos empresas colombianas, Advantis y Stratco, cuya visión común fue generar valor en organizaciones colombianas y regionales. Esta fusión creó una consultora gerencial con presencia en América Latina y Estados Unidos, acumulando más de 25 años de experiencia, con más de 1.300 proyectos desarrollados y asesoría a más de 560 clientes en diversos sectores. Su enfoque analítico y humano le permite facilitar conversaciones organizacionales complejas y agilizar la toma de decisiones.

Desde su fundación en el año 2000, esta firma definió claramente cuatro líneas estratégicas: estrategia organizacional, efectividad comercial, excelencia operacional y sostenibilidad. Esta diversificación ha consolidado a la firma como una consultora boutique líder. Sin embargo, el mercado evoluciona y nuevos competidores ofrecen servicios similares a costos menores, impulsados

por la digitalización y el uso de herramientas como la inteligencia artificial. Esto obliga a las firmas tradicionales a innovar y ajustar continuamente su propuesta de valor para mantener su competitividad.

Ante un mercado altamente volátil, las consultoras necesitan ofrecer servicios más especializados en análisis de datos e implementación estratégica. En este punto, el empoderamiento analítico emerge como una herramienta clave, permitiendo a las organizaciones transformar sus modelos analíticos para mejorar su competitividad. La toma de decisiones basada en datos es una necesidad creciente, uniendo la evolución de la consultoría con el impacto del empoderamiento analítico, impulsando a las empresas hacia la eficiencia, innovación y resiliencia.

Con base en un estudio de viabilidad, el presente proyecto busca definir la estrategia óptima para ingresar al mercado de consultoría con un producto innovador en empoderamiento analítico. Esta investigación académica pretende identificar oportunidades y desafíos para ofrecer una solución que permita análisis estratégicos más rápidos, efectivos y económicos, posicionando a la firma como líder en transformación digital y analítica.

2. MARCO TEORICO

En el desarrollo del presente proyecto, resulta esencial establecer una base conceptual sólida que respalde el propósito de la investigación, especialmente considerando un entorno empresarial cada vez más interconectado, competitivo y orientado a datos. El incremento de tecnologías digitales ha facilitado el acceso a grandes volúmenes de información estructurada y no estructurada, destacando la importancia de desarrollar capacidades analíticas que transformen estos datos en conocimiento estratégico, fomentando decisiones empresariales informadas. Esta habilidad no solo optimiza la toma de decisiones gerenciales, sino que también representa un diferenciador clave para las organizaciones que buscan anticiparse al cambio, optimizar recursos y mejorar su posición en el mercado.

1. Evolución de la consultoría en el entorno empresarial

La consultoría ha evolucionado significativamente en respuesta a un entorno empresarial dinámico, caracterizado por constantes cambios y alta competitividad. Sabath y Kurb (1997) definen la consultoría como un servicio profesional que combina asesoramiento y apoyo en la implementación de soluciones. Desde esta perspectiva, la consultoría ha pasado de identificar problemas empresariales a implementar estrategias adaptativas basadas en tendencias de mercado.

Actualmente, las organizaciones requieren expertos capaces no solo de identificar necesidades, sino también de impulsar cambios mediante el uso efectivo de datos. Esto redefine el papel actual de las firmas consultoras, posicionándolas como actores clave en la transformación empresarial.

2. Análisis de datos

El análisis de datos es ahora central en la gestión empresarial, permitiendo a las organizaciones desarrollar estrategias fundamentadas en información objetiva y actualizada. Para que la analítica de datos genere impacto real, es necesario comprender las necesidades específicas de las organizaciones, identificar casos de uso adecuados y evaluar la capacidad de implementación. Aquí, la consultoría estratégica cobra relevancia al ofrecer metodologías estructuradas para transformar la información en acciones concretas.

Rodríguez, Gómez y Sánchez (2022) afirman que las organizaciones modernas están saturadas de datos provenientes de múltiples fuentes y sistemas de almacenamiento, generando inconsistencias y redundancias. La clave no es solo procesar estos datos, sino utilizarlos eficazmente para obtener una perspectiva clara y actualizada.

Para mantenerse competitivas, las organizaciones desarrollan estrategias basadas en la visión de recursos, que les permiten identificar y aprovechar sus activos. Barney (1991) sostiene que el éxito organizacional depende de gestionar efectivamente sus activos más valiosos. Sin embargo, Prescott (2014) señala que la ventaja competitiva puede perderse si las empresas no adaptan sus recursos a las innovaciones y exigencias del entorno externo. Por ello, Aguilar (2019) destaca que el valor real de los datos radica en la capacidad analítica para integrarlos eficazmente en la toma de decisiones alineadas con los objetivos empresariales.

3. Inteligencia de Negocios

La capacidad de aprovechar estratégicamente los datos se ha consolidado en las organizaciones bajo el concepto de inteligencia de negocios (BI). El proceso de digitalización ha generado grandes cantidades de datos, cuyo aprovechamiento a través de BI debe alinearse con los objetivos organizacionales (Huerta-Riveros, Gaete-Feres y Pedraja-Rejas, 2020).

Vilaplana y Stein (2020) consideran la transformación digital como un cambio en la mentalidad organizacional, enfatizando la importancia de utilizar herramientas innovadoras que potencien actividades empresariales.

Vedder, Vanecek, Guynes y Cappel (1999) inicialmente definieron BI como información que ayuda a las organizaciones a predecir comportamientos del mercado. Zhao, Dai y Yang (2010) destacan la capacidad de BI para transformar datos operacionales en conocimiento valioso. Actualmente, los ejecutivos reconocen el valor estratégico de los datos y aumentan inversiones en tecnología para potenciar su capacidad analítica.

4. Transformación digital y Analítica avanzada

La necesidad de mejorar la capacidad analítica dio origen al concepto de inteligencia artificial (IA). Thomas y Cook (2005) definen IA como el estudio del razonamiento lógico mediante interfaces visuales que permiten identificar patrones y descubrir hechos ocultos en grandes volúmenes de datos.

Davenport y Harris (2007) destacan la evolución del análisis de datos desde enfoques descriptivos hacia modelos predictivos y prescriptivos, impulsados por IA y aprendizaje automático. Rodríguez, Gómez y Sánchez (2022) señalan que los sistemas de información gerencial promueven la innovación, la gestión de riesgos y ventajas competitivas al analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real, mejorando decisiones críticas y eficiencia operativa.

5. Calidad de información y desafíos organizacionales

Aspectos como calidad y accesibilidad de la información son cruciales en decisiones estratégicas. Lira, Cándido, Araujo y Barros (2007) sostienen que la capacidad adaptativa de una organización depende de su habilidad para identificar oportunidades y adaptar procesos mediante datos. Sin embargo, según Córdova y Santana (2011), el conocimiento necesario suele estar fragmentado, causando sesgos y limitando decisiones precisas.

6. Impacto de la analítica en la consultoría gerencial

Provost y Fawcett (2013) destacan que la analítica optimiza procesos, mejora segmentación de clientes y maximiza eficiencia operativa. No obstante, en pequeñas y medianas empresas, limitaciones presupuestarias y técnicas dificultan el acceso a herramientas avanzadas de análisis, generando demanda creciente por servicios especializados en analítica.

7. Empoderamiento Analítico y evolución de la consultoría

El empoderamiento analítico surge como respuesta estratégica para democratizar el acceso a herramientas analíticas dentro de las organizaciones. McAfee y Brynjolfsson (2012) definen este concepto como la capacidad de proporcionar herramientas analíticas a empleados para decisiones informadas en tiempo real. Alzoubi et al. (2023) subrayan que el empoderamiento analítico mejora el rendimiento empresarial, fomenta la independencia y eficiencia en decisiones, y optimiza modelos de negocio.

Las consultoras han evolucionado integrando analítica avanzada en sus servicios, impulsando innovación y estrategias empresariales mediante el uso intensivo de datos. Ejemplos de éxito incluyen alianzas estratégicas y adquisiciones como la de Bain & Company con Ashling Partners (2023) y McKinsey & Company con Iguazio (2023), reforzando así su capacidad analítica y su oferta de valor en transformación digital y analítica avanzada.

3. DIAGNOSTICO

En un entorno que cada vez es más dinámico, competitivo y orientado a la toma de decisiones basadas en datos, las firmas de consultoría estratégica enfrentan el desafío de evolucionar su propuesta de valor para responder a las nuevas necesidades del mercado. En este contexto, el empoderamiento analítico emerge como una oportunidad clave para transformar la relación con los clientes, al ofrecer no solo recomendaciones estratégicas, sino también capacidades para comprender, interpretar y accionar con base en datos

Para identificar el posicionamiento actual del sector, así como los retos y oportunidades que implican esta transición, se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter, una herramienta ampliamente reconocida en la planeación estratégica que permite analizar el nivel de competencia dentro de una industria, así como las presiones externas que afectan su rentabilidad. Este método proporciona un marco estructurado para comprender la dinámica competitiva del sector de consultoría en Colombia y fundamentar la toma de decisiones en torno a la implementación de una oferta diferenciadora basada en capacidades analíticas.

El diagnóstico estratégico del sector de consultoría en Colombia se realizó a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (tabla 1), revela importantes hallazgos que orientan la entrada y posicionamiento de una oferta basada en empoderamiento analítico; Se puede identificar un alto poder de negociación por parte de los clientes, quienes hoy cuentan con mayor madurez en el uso de datos, desarrollando capacidades internas y exigen propuestas de valor con impacto claro y medible sobre sus indicadores. Lo cual lleva a las consultoras a diferenciarse o solo por las recomendaciones que proveen sino por su capacidad de transferir conocimiento y habilitar el uso de datos dentro de las organizaciones.

El poder de los proveedores se ubica en un nivel medio, especialmente por la escasez de talento con habilidades híbridas de estrategia y analítica, y la dependencia de tecnologías externas. Sin embargo, esto representa una oportunidad para que las firmas desarrollen propiedad intelectual, herramientas propias y establezcan alianzas tecnológicas que potencien su oferta.

En cuanto a las amenazas de nuevos entrantes se mantiene en un nivel medio. Aunque las barreras operativas son bajas la credibilidad, la reputación y la confianza siguen siendo factores críticos de diferenciación. La innovación continua, la especialización sectorial y el desarrollo de metodologías propias son esenciales para sostener una ventaja competitiva antes nuevos actores en el mercado.

En comparación, la amenaza de productos sustitutos es alta, considerando que existen alternativas como equipos internos de analítica, plataformas self-service y consultores freelance que ofrecen servicios accesibles. De esa forma, el verdadero diferenciador será ofrecer acompañamiento estratégico, formación y herramientas integradas que conviertan al cliente en un usuario autónomo y estratégico de sus propios datos.

Finalmente, la rivalidad entre competidores es intensa, considerando la presencia de firmas globales y locales que compiten tanto en precio como en servicios estandarizados. Esto refuerza la necesidad de una propuesta de valor enfocada, especializada y basada en resultados medibles, capaz de posicionar a la consultora como un socio estratégico de transformación.

Tabla 4.1: Resultados análisis 5 fuerzas de Porter

| Fuerza de Porter | Nivel | Argumento | Implicaciones estratégicas |
|------------------|-------|-----------|----------------------------|
|------------------|-------|-----------|----------------------------|

| | | | |
|---|---------------------|---|---|
| <p>Poder de negociación de los clientes</p> | <p>Alto</p> | <p>Madurez del mercado consumidor: Las empresas han aumentado su conocimiento sobre analítica y datos, lo que les permite evaluar con más criterio las propuestas de valor de los consultores.</p> <p>Capacidades internas emergentes: Muchas organizaciones están desarrollando áreas internas de BI, analítica o innovación, lo que reduce su dependencia de firmas externas.</p> <p>Alta exigencia en retorno de inversión: Los tomados de decisiones exigen consultoría basada en resultados medibles, no solo entregables. Se busca impacto directo en indicadores clave (KPI) y no solo diagnóstico.</p> <p>Acceso a benchmarking y conocimiento global: Gracias al acceso a contenidos, conferencias, LinkedIn y redes profesionales, los clientes conocen tendencias, tarifas y metodologías, lo que reduce las asimetrías de información</p> | <p>Propuesta de valor diferenciadora: Las firmas deben presentar casos de éxito cuantificables, modelos propios y frameworks aplicados localmente.</p> <p>Upskilling y transferencia de capacidades: Ofrecer información o acompañamiento en la adopción de herramientas de análisis aumenta la percepción de valor.</p> <p>Co-creación con el cliente: Involucrar al cliente en el diseño de la solución genera apropiación y fidelización</p> |
| <p>Poder de negociación de los proveedores</p> | <p>Medio</p> | <p>Talento humano como principal insumo: Los consultores senior con habilidades híbridas (estrategia + analítica + habilidades blandas) son escasos y altamente demandados. Lo que genera presión salarial y riesgo de rotación</p> <p>Dependencia de tecnología externa: las firmas requieren acceso a herramientas de BI (Power Bi, Tableau), lenguajes (Python, R) plataformas cloud (AWS, Azure, GCP) y bases de datos para ofrecer sus servicios.</p> <p>Desarrollo de herramientas propias como ventaja competitiva: Las firmas que crean soluciones internas (dashboards, algoritmos, frameworks) disminuyen su dependencia de proveedores externos</p> | <p>Construcción de capacidades internas: Desarrollar talento propio y herramientas internas (propiedad intelectual) mitiga el poder de negociación de proveedores.</p> <p>Alianzas estratégicas con proveedores de tecnología: Acordar convenios con Microsoft, Google AWS, etc: permite acceso a licencias, entrenamientos y clientes conjuntos</p> <p>Oferta como ecosistema: Incluir herramientas, capacitación, soporte técnico y recomendaciones tecnológicas dentro del servicio de consultoría.</p> |
| <p>Amenaza de nuevos entrantes</p> | <p>Media</p> | <p>Baja barrera de entrada operativa: Un consultor independiente o una pequeña firma puede entrar al mercado con conocimientos y una red de contactos.</p> <p>Alta barrera reputacional: Las decisiones de contratar consultoría estratégica suelen estar basadas en credibilidad, trayectoria, y relaciones de confianza.</p> | <p>Construcción de reputación sólida: Es fundamental invertir en marketing de contenidos, certificaciones, publicaciones, conferencias, etc.</p> <p>Enfoque en nichos verticales: Especializarse en sectores específicos permite</p> |

| | | | |
|--|-------------|--|--|
| | | <p>Aceleradoras y startups de datos: Están surgiendo empresas de nicho especializadas en analítica, que ofrecen servicios puntuales de alto impacto y bajo costo.</p> <p>Transformación digital post-pandemia: La digitalización acelerada amplió el mercado, pero también aumentó la competencia</p> | <p>posicionarse rápidamente frente a competidores nuevos.</p> <p>Innovación constante: Crear soluciones con valor agregado, como dashboards interactivos, simuladores estratégicos o metodologías propias.</p> |
| Amenaza de producto sustitutos | Alta | <p>Equipos internos de estrategia y datos: Muchas organizaciones están desarrollando sus propios centros de excelencia analítica.</p> <p>Herramientas self-service: Plataformas como Power BI, Tableau, Looker, ChatGPT, entre otras, permiten que los usuarios accedan a insights sin consultores.</p> <p>Consultores independientes y plataformas de bajo costo: Alternativas de bajo costo que compiten en proyectos puntuales.</p> <p>Ecosistemas de datos abiertos y aceleradoras: Acceso a bases de datos, modelos y conocimientos disponibles online que reducen el valor percibido de la consultoría tradicional</p> | <p>Vender acompañamiento, no solo análisis: Las firmas deben posicionarse como aliados estratégicos, no como “proveedores de reportes”.</p> <p>Educación al cliente: Mostrar el valor de la interpretación estratégica de los datos, más allá del uso técnico de herramientas.</p> <p>Consultoría como plataforma: Ofrecer dashboards interactivos, bibliotecas de datos, formación continua y coaching como un paquete integral.</p> |
| Rivalidad entre competidores existentes | Alta | <p>Presencia de grandes jugadores internacionales: Firmas como McKinsey, BCG, Deloitte y EY han abierto líneas de negocio en analítica avanzada.</p> <p>Consultoras locales consolidadas: Empresas como Compartamos Conocimiento, Sintec, Grupo BIA, entre otras, ofrecen soluciones a precios más competitivos.</p> <p>Guerra de precios y servicios de bajo costo: Muchas consultoras bajan precios o copian metodologías sin agregar valor real.</p> <p>Proliferación de metodologías similares: Design Thinking, Data-Driven Strategy, Agile, etc., son usados por todos, lo que genera poca diferenciación.</p> | <p>Especialización y verticalización: Ser el “consultor estratégico de retail colombiano” o el “partner analítico del sector salud” otorga posicionamiento.</p> <p>Desarrollo de propiedad intelectual y herramientas propias: Ayuda a salir de la guerra de precios.</p> <p>Co-creación y alianzas: Las firmas deben colaborar con universidades, laboratorios de innovación y startups para generar soluciones más robustas.</p> |

Fuente: Elaboración Propia

El análisis realizado (Tabla 4.1) demuestra que el sector de consultoría estratégica en Colombia enfrenta un entorno altamente competitivo, marcado por un cliente más informado y exigente, una creciente disponibilidad de soluciones sustitutas, y una rivalidad intensa entre actores consolidados y emergentes. Sin embargo, también se identifican oportunidades clave que permiten construir una propuesta de valor diferenciadora basada en el empoderamiento analítico. Lo cual consiste no solo en entregar un diagnóstico o recomendaciones, sino en transferir capacidades, habilitar herramientas y generar autonomía analítica en los clientes

4. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo general:

Diseñar la estrategia en entrada al mercado de la nueva propuesta de valor de Firma de consultoría, empoderamiento analítico

Objetivos específicos:

1. Analizar a los competidores directos e indirecto en el ámbito del empoderamiento analítico
2. Identificar y evaluar las estrategias implementadas por las empresas líderes en el empoderamiento analítico
3. Detectar las oportunidades del mercado y diseñar una estrategia de entrada adaptada al mercado colombiano

5. METODOLOGÍA

La metodología de esta investigación se basó en la aplicación del Benchmark competitivo y estratégico como método principal, según Malhotra, G., Dandotiya, G., Shaiwalini, S., Khan, A., & Homechaudhuri, S. (2024), esta herramienta permite comparar el desempeño, las capacidades y las prácticas organizacionales de los competidores del sector frente a las propias, con el objetivo de identificar brechas, oportunidades y ventajas competitivas dentro del mercado, que ayudarán a establecer las bases para construir una estrategia de entrada al mercado adecuad a las condiciones actuales y alineada con las capacidades internas de la organización.

Para alcanzar el primer objetivo específico se tiene como propósito analizar a los competidores directos e indirectos en el ámbito del empoderamiento analítico, se realizará un proceso de benchmarking competitivo que consistió en identificar las consultoras que operan en el mercado colombiano en el campo del empoderamiento analítico. A partir de allí se realizó un análisis descriptivo, en el cual se evaluarán variables como portafolio de servicios, pricing, segmento objetivo, diferenciadores tecnológicos, presencia en medios digitales y posicionamiento.

El segundo objetivo específico busca identificar y evaluar las estrategias implementadas por las empresas lideres en empoderamiento analítico, por lo que es necesario hacer una revisión de casos de éxito y estrategias de entrada al mercado de consultoras boutique y consultoras reconocidas a nivel internacional. Para este objetivo se llevó a cabo un análisis de benchmarking estratégico, el cual para Malhotra et al. (2025), permite comparar los enfoques de planeación a largo plazo y los modelos de diferenciación competitiva, considerando componentes como la estructura comercial, mecanismos de capacitación al cliente, uso de canales digitales, casos de éxito y formatos de acompañamiento.

Durante el tercer objetivo, se espera detectar las oportunidades del mercado y proponer una estrategia de entrada adaptada al mercado colombiano, en este se integrarán los hallazgos obtenidos en los anteriores objetivos con el fin de desarrollar una propuesta concreta de estrategia de entrada al mercado (go-to-market strategy) basada en las capacidades internas de Firma de consultoría como recursos clave.

En ese sentido, se diseñó una matriz metodológica (tabla 5.1) que articula el objetivo general con los objetivos específicos, detallando las actividades desarrolladas en cada etapa y las herramientas empleadas para el análisis. Esta metodología se enfocó en una identificación de oportunidades y una propuesta estratégica viable para posicionar a la firma en el mercado del empoderamiento analítico.

Tabla 5.1 Matriz de metodología

| Objetivo General | Objetivo Especifico | Descripción Objetivos | Herramientas |
|--|---|--|---|
| Diseñar la estrategia en entrada al mercado de la nueva propuesta de valor de Firma de consultoría, empoderamiento analítico | <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar a los competidores directos e indirecto en el ámbito del empoderamiento analítico 2. Identificar y evaluar las estrategias implementadas por las empresas líderes en el empoderamiento analítico 3. Detectar las oportunidades del mercado y diseñar una estrategia de entrada adaptada al mercado colombiano | <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de una investigación sobre los demás jugadores en el mercado 2. Considerar las estrategias implementadas por las demás empresas líderes en empoderamiento analítico 3. Diseñar la estrategia de entrada al mercado | <ol style="list-style-type: none"> 1. Benchmark 2. Estrategia de entrada go to market |

Fuente: Elaboración propia

6. ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN

El objetivo 1 busca analizar a los competidores directos e indirecto en el ámbito del empoderamiento analítico, por lo que es importante empezar mencionando que el empoderamiento analítico se ha convertido en la oportunidad de muchas organizaciones para aprovechar el valor de los datos con el objetivo de optimizar sus procesos, mejorar la experiencia del cliente y generar ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, las soluciones analíticas varían según la industria, la adopción de herramientas digitales y la capacidad de las empresas para integrar herramientas en su operación diaria.

Para diseñar una estrategia de entrada al mercado efectiva de empoderamiento analítico, dentro del sector de servicio de consultoría es fundamental realizar un diagnóstico integral que permita identificar oportunidades, evaluar la demanda de servicios analíticos y entender el panorama competitivo. Este análisis incluirá la evaluación de tendencias del mercado, estudio de casos de éxito, el benchmarking de empresas líderes en analítica avanzada, identificación de barreras y facilitadores para la implementación.

El sector de la consultoría estratégica ha experimentado un crecimiento constante, con un tamaño del mercado de 799 USD mil millones en 2023; el crecimiento proyectado del sector es del 3,9% CARG hasta 2028 consolidándose como uno de los mercados más grandes dentro de las 20 principales economías desarrolladas. Sin embargo, dentro de los informes, se evidencia una disminución en la rentabilidad del sector del 5,7%, lo cual demuestra un posible desafío frente a los competidores del mercado.

La industria se caracteriza por una amplia fragmentación, teniendo en cuenta que hay 321,752 empresas operando en el sector y las 5 principales compañías representan el 4,8% del total del mercado. Para Luisa, De la Paz y Arcelia (2004) las industrias fragmentadas son un ambiente único para competir, pues al existir tantos jugadores en el mercado ninguno de ellos ejerce suficiente influencia sobre el resultado del sector, lo cual clasifica al sector con una oferta-demanda altamente competitiva, donde los valores de diferenciación se vuelven fundamentales para posicionarse en el mercado (Luisa, D. H. M., De la Paz, H. G. J., & Arcelia, T. L. et al, 2004).

Entendiendo que, entre los principales cinco competidores, Deloitte LLP cuenta con un 1,5% del volumen total de producción, se da a entender que mientras la ventaja competitiva del jugador sea valiosa, las barreras de entrada al mercado no son tan complejas de superar.

En cuanto a las tendencias del mercado, este sector se encuentra impulsado por la creciente necesidad que ha presentado las organizaciones en cuanto a las soluciones basadas en datos, automatización de procesos y análisis predictivo, algunos drivers del mercado son:

Tabla 6.1: Drivers del mercado de empoderamiento analítico

| Digitalización y data-driven decision making | Adopción de Inteligencia Artificial y machine learning | Crecimiento de servicios basados en la nube |
|---|---|--|
| Se refiere al uso de datos, análisis y software continuamente optimizados para orientar las decisiones empresariales estratégica y cada vez más organizaciones buscan integrar soluciones analíticas en su toma de decisiones para mejorar la eficiencia y competitividad | La innovación digital en una herramienta estratégica y considerando el impacto positivo que produce en los resultados de las empresas, el uso del poder de la información se ha convertido en una estrategia diferenciadora al lograr mayor eficiencia en una organización. (Castillo. J., y Muñoz. S., et al 2023) | La implementación de herramientas de análisis en la nube evidencia un crecimiento exponencial atribuido al Gen Inteligencia Artificial y se espera que continúe creciendo debido a la implementación organizacional de Inteligencia Artificial |

Fuente: Elaboración propia

A pesar de las facilidades del mercado, también existen algunos desafíos que podrían afectar la adopción de soluciones de empoderamiento analítico en las organizaciones, desde los altos costos de inversión que puede significar la adopción de herramientas avanzadas.

En este caso es importante identificar los enfoques estratégicos de empresas consultoras líderes en el empoderamiento analítico. Para ello se analizarán firmas como EY, Accenture, Globant, Deloitte, PwC, KPMG, que han desarrollado capacidades avanzadas en analítica de datos como ingeniería artificial y consultoría estratégica para potenciar la toma de decisiones. Así mismo, se incluirán firmas boutique como The Cocktail, Artefact y BIP, las cuales han destacado por su enfoque innovador en la transformación digital y el empoderamiento analítico en diversas industrias. Este análisis permitirá entender aspectos básicos de la estructura de los competidores, como sus líneas de negocio, el tamaño de sus equipos y cuales son habilidades que buscan fortalecer dentro de ellos, cuáles son sus clientes objetivo, a través de que canales les llegan a estos clientes y como se muestran en los medios digitales a nivel de organización.

Como evidencia del desarrollo del objetivo, a continuación, se realizó la construcción propia de fichas técnicas (anexo 1) de cada una de las organizaciones elegidas para la realización del benchmarking competitivo. A partir de estas fichas se definen 5 referentes para investigar exhaustivamente su línea de negocio de empoderamiento analítico y entender que aspectos dentro es su estrategia comercial son de valor para que la firma de consultoría los replique en su estrategia de entrada, además validar el interés del mercado en esta oferta de valor.

Para la realización del segundo objetivo, se implementa un benchmarking estratégico con los 5 referentes elegidos en el objetivo anterior, en el cual se identifican las organizaciones con mejor consolidación en el ámbito de empoderamiento analítico. Este ejercicio comparativo permitirá identificar las capacidades críticas que la firma de consultoría debe desarrollar para ser competitivo, así como los elementos clave para construir una propuesta de valor diferenciada. Igualmente,

brindará información fundamental acerca del posicionamiento estratégico de los líderes del sector, los enfoques comerciales predominantes y las oportunidades en el mercado que generan valor y vale la pena destacar frente a sus competidores directos.

Como herramienta principal, se elabora un benchmarking estratégico, donde se contrastan diferentes variables específicas relacionadas a la línea de negocio de empoderamiento analítico y la estrategia comercial de cada jugador. Estas características dan una previsualización de las fortalezas, debilidades y estrategias diferenciales de los actores del mercado, facilitando la toma de decisiones estratégicas para el diseño de la estrategia de entrada.

En el contexto de Colombia, los principales competidores de la firma de consultoría incluyen EY, Accenture, VWL The Cocktail, Artefact y BIP, estos referentes han demostrado una fuerte presencia dentro de las consultoras multidisciplinarias y un alto posicionamiento en el servicio de empoderamiento analítico, a continuación, se presenta un análisis de sus estrategias y soluciones relacionadas, comparando aspectos relevantes como las soluciones ofrecidas, los aliados estratégicos, su estrategia comercial y pitch de venta.

Accenture: Opera como uno de los principales referentes de transformación digital y consultoría tecnológica, a lo largo del tiempo se han extendido por diferentes países de Colombia, fortaleciendo su cobertura y la captación de clientes a nivel nacional.

- Solución ofertada de empoderamiento analítico: *Applied Intelligence*, se presenta como una solución que mezcla las herramientas de inteligencia artificial analítica y la automatización *end-to-end*, incluyendo soluciones de IA y analíticas en escala, desde la estrategia hasta la implementación.
- Propuesta de valor diferenciadora: Destacan por su capacidad de ejecución a gran escala y expertise técnico-industrial. Su valor único es se one-stop-shop en transformación de data/AI, con laboratorios de innovación y alianzas exclusivas con grandes partners del sector como Microsoft y SAP.
- Industria objetivo o foco sectorial: Accenture posee grupos especializados por industria servicios financieros, comunicaciones y media, productos tecnológicos, retail y energía. En Colombia tienen énfasis en telecomunicaciones y banca, además apuntan al sector público en transformación digital. Su división atiende marketing combinado con IA.
- Nivel de madurez analítica en la solución: Accenture ha estado posicionando el mercado de consultoría analítica durante más de una década, su oferta está probada a nivel global, y pretende ser aplicada a demasiados casos y soluciones integrando el *generative IA* en sus proyectos. En Colombia cuentan con laboratorios de innovación tecnológica, donde impulsan nuevos conceptos y aplican tecnologías avanzadas para ofrecer soluciones relacionadas a inteligencia artificial, experiencias digitales, seguridad, tecnologías futuras, ingeniería de aplicaciones, industria X y sistemas y plataformas.
- Líneas de comunicación: “Tecnología + ingenio humano = Crecimiento” Su comunicación se basa en ser aspiracionales y educativos, por lo que tienen lemas como “Preparados. Listos. Escala”. Convenciendo a su cliente objetivo de la necesidad de acelerar la transformación basada en 5 factores clave:

- Colaboración entre humanos y máquinas
- La IA responsable
- Gestión del cambio cultural
- Un ecosistema de innovación
- Integración de extremo a extremo
- Herramientas de venta: Ofrece talleres de innovación (Innovations hubs) y utiliza demos de soluciones. Aplican metodologías propias (Accenture Innovation Architecture) y activos reutilizables y además utilizan la publicación de informes y casos de éxito para evidenciar su experiencia.
- Canales de venta y marketing: Invierte en campañas multimedia (videos sobre casos de IA, podcasts de innovación) y publica estudios (Tech Vision) que funcionan como marketing inbound. Usa intensamente LinkedIn con contenido local (ej. casos de éxito breves, posts de empleados evangelizando IA). Hace presencia en eventos sectoriales y organiza foros privados con ejecutivos clave. A nivel global, su marca está en TV, pero localmente es más B2B directo. Sus equipos comerciales usan su red de relaciones y referencias de proyectos globales para abrir puertas.
- Oferta educativa: Cuentan con la Accenture Academy, una plataforma de cursos para empleados y clientes, en la que ofrecen programas de “Workforce skilling” para la adopción de nuevas tecnologías. Dejando materiales de capacitación al final de sus proyectos, además poseen una alianza con Coursera que les permite proveer paquetes educativos a medida para grandes transformaciones.

EY: Tienen una trayectoria de 60 años en el mercado colombiano, haciendo parte de las Big Four en el país, se han consolidado como una firma multidisciplinaria para atender diferentes sectores.

- Solución ofertada de empoderamiento analítico: Se enfoca en servicios de analítica avanzada integrada en la toma de decisiones humanas. Enfatizando en el análisis a lo largo de la organización para crecimiento, protección y optimización.
- Propuesta de valor diferenciadora: Buscan combinar su prestigio en aseguramiento con consultoría tecnológica, presentándose como un aliado confiable para convertir los datos en valor de negocio, apoyado por su red global y conocimiento regulatorio. Su enfoque le permite ofrecer soluciones integrales que generan confianza en los mercados.
- Industria objetivo o foco sectorial: Atiende tanto a sector privado como sector público, tienen fuerte presencia en servicios financieros y energía, minería e impulsa la analítica reflejando un enfoque amplio en diferentes sectores.
- Nivel de madurez analítica en la solución: EY lleva años ofreciendo analítica como parte de sus servicios de consultoría, considerando que cuentan con frameworks establecidos, pero constantemente integran nuevas tecnologías, por ejemplo EY.ai. En Colombia, tienen equipos dedicados de Data & Analytics, por lo que su solución es muy elevada en múltiples casos, pero localmente dependen de traer expertos regionales según el proyecto.
- Líneas de comunicación: “Analítica para decisiones mejor argumentadas” comunican con formalidad, destacando construir un mejor futuro y confianza en datos. Su estilo

corporativo apela al valor, el crecimiento y la protección a largo plazo enfatizando su reputación para dar credibilidad analítica.

- Herramientas de venta: Emplea casos de estudio y demostraciones de impacto, dispone de EY.ai, una plataforma unificadora de IA y EY Nexus como aceleradores a mostrar y además, tienen podcast y webcast educativos para sus clientes.
- Canales de venta y marketing: Utilizan el alto tráfico de publicaciones (reportes) en la web y notas de prensa. Organizan eventos exclusivos para ejecutivos como *EY Entrepreneur of the year* donde promociona también analítica. Utiliza las redes sociales corporativas publicando casos de éxito y reportes relacionados al sector. En Colombia, participa en eventos de industria, y produce webinars específicos para la serie *EY Tech Webcasts*.
- Oferta educativa: Ofrecen capacitaciones in-house en herramientas implementadas. Globalmente tienen academias internas e iniciativas de educación social, comparten ese know-how en forma de talleres para clientes.

VWL The Cocktail: Es una consultora digital boutique que forma parte del grupo WPP para reforzar las capacidades de transformación digital del holding, cuentan con oficinas en Madrid, México y una en Bogotá. A nivel global, la firma emplea alrededor de 250 personas entre todas las sedes, en Colombia su equipo es más reducido, enfocándose en brindar un servicio altamente especializado y cercano.

- Solución ofertada de empoderamiento analítico: Consultoría digital integral combinando el diseño, tecnología y datos para acelerar el crecimiento sostenible de clientes. Ofrece proyectos de transformación digital, con foco en experiencia de cliente omnicanalidad y marketing *data-driven*.
- Propuesta de valor diferenciadora: Se distinguen por un pensamiento creativo de agencia con la analítica de consultora. Su propuesta busca ayudar a clientes que tradicionalmente contrataban agencias de publicidad para rediseñar su negocio con datos, sin perder la sensibilidad hacia la marca y la experiencia.
- Industria objetivo o foco sectorial: Se enfoca en sectores donde la experiencia de cliente digital es diferenciadora retail, e-commerce, bancos, seguros y telecom. En Colombia, buscan clientes con necesidades de transformación en marketing y canales, menos orientados a industria pesada o manufactura más a sectores de cara al consumidor final.
- Nivel de madurez analítica en la solución: Su oferta analítica es relativamente nueva y ligada a proyectos de marketing, sin embargo, al integrarse con Wunderman Thompson, la madurez aumentó tomando las capacidades en ciencia de datos de WPP, aun así, el empoderamiento analítico es menos estructurado ya que, lo abordan proyecto a proyecto y están apoyados en talento específico más que en un framework consolidado.
- Líneas de comunicación: "Crecimiento orquestado por datos, diseño y creatividad". Mantiene un tono creativo-consultivo frases como: "Construir relaciones genuinas para hacer crecer las marcas y el negocio". Mezclando el marketing emocional centrado en persona con la consultoría, se apoyan en storytelling con analogías, y su estilo es disruptivo frente a agencias tradicionales, hablan de valentía, de desafiar estatus quo en publicidad mediante la analítica.

- Herramientas de venta: Se venden mediante proyectos piloto de alto impacto en experiencia digital, al ser parte de WPP se apalanca de casos globales de éxito en transformación de cliente (CX) y utiliza presentaciones inspiracionales, con metodologías propias de data-driven desing para mostrar como los datos optimizan la creatividad.
- Canales de venta y marketing: Se apalanca en Wunderman Thompson para canales, aparece en comunicados de WPP cuando ganan cuentas de consultoría y colaboran en eventos de marketing para mostrar casos de data-driven marketing. Además, tienen su plataforma The Cocktail Analysis que publica estudios de consumidor muy citados en medios, lo que eleva su perfil, en redes mantienen cuentas propias con publicaciones. El networking personal es clave pues los ejecutivos de the cocktail frecuentan eventos de startups, meetups UX, donde conectan posibles clientes.
- Oferta educativa: Han ofrecido cursos y workshops abiertos en temas de UX, analítica web, como forma de networking y a los clientes les vende talleres de co-creción y también ofrecen acceso a VWT Inspiration Events que son formativos.

Artefact: Es una consultora global especializada en data y AI con origen en Francia. La operación en Colombia se constituye formalmente a finales de 2023, tiene un equipo local pequeño, la entrada de Artefact es significativa pues se suman como jugador boutique de alta especialización en un mercado dominado por firmas más generales.

- Solución ofertada de empoderamiento analítico: Ofrecen proyectos de punta a punto en transformación de datos con el fin de acelerar adopción de datos e IA con impacto tangible, prometen equipos multidisciplinarios (Científicos de datos, ingenieros y marketing) que ayudan a extraer valor de los datos.
- Propuesta de valor diferenciadora: Se especializan en datos e IA con impacto rápido, vendiéndose a sí mismos como puros datos, solo hacen data, IA y data marketing, siendo expertos dedicados, usan como diferenciador esa hiper especialización que tienen en un enfoque pragmático: prometen resultados tangibles en meses. Además, su cultura europea de “ética de IA” y su lema “AI is about people” les permite posicionarse como socio que no solo implementa algoritmos, sino que se preocupa por adopción ética, aspecto valorado especialmente en grandes multinacionales
- Industria objetivo o foco sectorial: Atienden turismo, retail, finanzas, salud, bienes de consumo, lujo, automotriz, alineados con su origen en data marketing, buscan bancos y retailers grandes para replicar su propuesta.
- Nivel de madurez analítica en la solución: Su modelo de entrega de proyectos de datos está altamente afinado, han replicado el modelo en muchos países y en su equipo todos son expertos en datos. Al enfocarse en data/IA alcanza una madurez comparable a divisiones de datos de firmas más antiguas.
- Líneas de comunicación: “Transformar datos en impacto de negocio”. Artefact comunica de forma enfocada y técnica a la vez: resalta su especialización en datos/IA y promueve la idea de adopción acelerada de estas tecnologías para el bien de las personas y organizaciones, destaca su experiencia a través de las muestras de logs y los rankings con un toque innovador.

- Herramientas de venta: Demuestran las soluciones aplicadas en marketing, cadena de suministros, entre otros; y ofrece proyectos piloto para nuevos clientes, incorporando entrenamiento incluido desde el diseño hasta la adopción.
- Canales de venta y marketing: Anunciaron su entrada a LATAM con comunicados de prensa, realizando publicaciones en LinkedIn e Instagram, donde publican constantemente en LinkedIn compartiendo contenido global adaptado como casos y webinars. Realizan eventos propios online: por ejemplo, Artefact AI Webinar con casos de retail, orientado a público regional.
- Oferta educativa: Su iniciativa Artefact school of data, es una plataforma formativa desarrollada por ellos para difundir habilidades de datos, la plataforma la han usado como oferta a los clientes para construir academias internas usando su contenido estructurado. También realizan AI training workshops como parte de sus entregables por lo que dentro de su propuesta resaltan que no solo entregan el producto analítico, sino que forman al personal para que sea suficiente.

BIP: Multinacional de consultoría que entró al mercado colombiano a través de la adquisición de Advantis en 2021, tiene entre 51 y 100 empleados, la firma está presente en más de 12 países, poseen conocimientos internacionales y metodologías, aterrizadas al mercado colombiano y la relación con los proyectos actuales.

- Solución ofertada de empoderamiento analítico: Se posicionan como guías de la transformación digital del cliente, ofreciendo desde estrategia digital hasta la implementación de Big Data y analítica para generar valor continuo.
- Propuesta de valor diferenciadora: Se diferencia por su trabajo a la medida en cada proyecto, pues la cercanía de los socios estratégicos frente al cliente da la tranquilidad del trabajo realizado y su frase "Here to dare" implica aplicar soluciones innovadoras con el riesgo calculado, manteniendo al cliente tranquilo e informado.
- Industria objetivo o foco sectorial: Su posición de estratégicos digitales implica que abordan cualquier industria que necesite una hoja de ruta digital, sin embargo, considerando su tamaño en Colombia, se han enfocado en proyectos de banca, energía, telcos y retail.
- Nivel de madurez analítica en la solución: Es un jugador curioso, globalmente tiene áreas muy maduras, sin embargo, en Colombia su presencia es nueva y han aplicado marcos adoptados en Europa, pero con la flexibilidad de una firma en crecimiento local.
- Líneas de comunicación: "Tecnología = valor continuo - Nosotros te guiamos". Adoptan un tono motivador enfatizando confianza y experiencia, utilizan frases clave como "entender la tecnología como camino de oportunidades", "de la duda a la certeza", que les permite posicionarse como socios estratégicos a largo plazo.
- Herramientas de venta: Realiza diagnósticos iniciales rápidos, por lo que como consultores estratégicos empiezan por assessment de madurez digital, que funciona como demo para demostrar su experiencia, y se apoyan en su centro de excelencia tecnológico Bip xTech que provee aceleradores y casos de referencia en data-driven transformations; durante la implementación, mantienen consultores de

acompañamiento que entrenan al personal, usando el acompañamiento como herramienta de fidelización.

- **Canales de venta y marketing:** Al ser una firma pequeña confía en el networking y sus referidos, usualmente sus directores participan en foros empresariales, utilizan LinkedIn para compartir logros y promover su cultura “Here to Dare”. BIP genera reportes que localmente adaptan en webinars para prospectos y en Instagram muestran su equipo y su cultura empresarial.
- **Oferta educativa:** Ofrecen una formación práctica “Side-by-side”, suelen incluir mentorías y capacitaciones en sus proyectos para el equipo del cliente mientras trabajan con él, han organizado algunos bootcamps internos con el cliente agregándolo como valor diferenciador.

A partir del análisis de estos 5 referentes, determinamos 5 elementos claves que hacen sentido que la firma de consultoría replique en su estrategia para salir al mercado con su nueva oferta de valor, empoderamiento analítico:

1. **Comenzar con pilotos de alto impacto:** Diseñar paquetes de entrada de 4 a 6 semanas, que incluya un diagnóstico rápido de madurez analítica, definición y ejecución de casos de usos donde el ROI sea visible y material de comunicación interna de seguimiento y ayuda para el cliente; entrar a los clientes con proyectos que muestran valor tangible en poco tiempo, crea confianza rápidamente y genera casos de éxito internos que impulsan la expansión del proyecto.
2. **Ofrecer acompañamiento educativo como ancla comercial:** Incorporar una micro academia interna para el cliente como parte de cada entrega, incluyendo módulos relacionados a fundamentos de analítica, talleres de interpretación para los dashboards o ética y gobernanza de datos, refuerzan la adopción interna y permite posicionar la firma no solo como implementador sino como habilitador de capacidades.
3. **Definir una propuesta de valor con propósito humano:** Mostrar la dinámica de Firma de consultoría enfocada a ayudar a las personas de la organización a adoptar, entender y liderar basado en el uso de datos, permite a las empresas transformarse con sentido, sin temer a los cambios demasiado “Técnicos”.
4. **Posicionamiento como guía confiable:** Muchas empresas tienen miedo a lo técnico o a fallar en sus intentos con analítica de datos, mantener un tono consultivo y cercano, donde se mantenga un constante acompañamiento en la ejecución y construir la reputación de ser un socio que no abandona.
5. **Comunicar resultados con historias reales:** Convertir los casos de éxito en historias que inspiran, generan confianza en el cliente y demuestran la experiencia en diferentes sectores y casos de uso.

A partir de los elementos definidos en el anterior objetivo, en el objetivo tres se busca definir la estrategia de entrada al mercado para la nueva oferta de valor de la firma de consultoría, el empoderamiento analítico, tras entender cuáles son los drivers del mercado, el tamaño y sus competidores.

Para cumplir el tercer objetivo, se desarrollará una estrategia de entrada al mercado, la cual será diseñada para posicionar la firma de consultoría como un aliado estratégico en la adopción efectiva del empoderamiento analítico en las organizaciones colombianas, en el que los datos están disponibles pero su aprovechamiento aún es limitado, así que la firma de consultoría busca cerrar esa brecha llevando capacidades analíticas directamente a quienes toman decisiones.

A partir de un análisis comparativo con los principales referentes del sector, se propone una ruta de entrada que combina proyectos rápidos de alto impacto, formación práctica y acompañamiento consultivo continuo. Esta estrategia prioriza la cercanía con el cliente, la transferencia de conocimiento y la adaptabilidad sectorial, con el fin de construir relaciones de confianza sostenibles y habilitar una cultura data-driven desde adentro. Firma de consultoría no solo ofrecerá soluciones, sino que guía a las organizaciones en el proceso de traducir datos en acción, con personas empoderadas al centro del cambio.

El objetivo de la estrategia está en introducir y posicionar a Firma de consultoría como un socio confiable en procesos de empoderamiento analítico, con una propuesta centrada en demostrar un impacto tangible, acompañamiento humano y adopción efectiva dentro de las organizaciones colombianas. Para esta estrategia se definen siete componentes estructurales de la propuesta de valor que hacen sentido que firma de consultoría considere para la entrada al mercado

- Producto/servicio: Enfocado en soluciones de empoderamiento analítico integral como el diagnóstico, diseño, entrenamiento, implementación y adopción.
- Segmento objetivo: Empresas medianas y grandes con alta cantidad de datos dentro de los sectores financieros, retail y consumo, energía y sector público.
- Diferenciadores clave:
 - o Uso de la cercanía y la agilidad de la firma boutique
 - o Enfoque Humano
 - o Resultados medibles desde el primer sprint
- Formatos de entrada: Workshops estratégicos, para el diagnóstico de la madurez analítica de la empresa, pilotos de 6 a 8 semanas y sesiones de descubrimiento con el cliente.
- Oferta educativa: Micro academia Firma de consultoría para líderes y equipos operativos.
- Mensajes clave:
 - o Caminamos contigo, rápido y enfocados
 - o De datos a estrategia

En cuanto al modelo de entrada comercial, se estructura en tres fases estratégicas, cada una cuenta con acciones clave definidas y se constituyen los canales de contacto adecuados para facilitar la conversación y el relacionamiento con los clientes, dentro de los canales encontramos las relaciones B2B por medio de contacto directo por referidos y LinkedIn, contenido inbound en LinkedIn y el sitio Web usando un tono consultivo, uso de casos de éxito y noticias de reconocimiento, y realización de eventos privados para ejecutivos con clientes y aliados.

Tabla 6.2: Fases de la estrategia comercial

| Fases | Acciones clave |
|---|---|
| Atraer, buscar estrategias de generación de leads y atracción de clientes | <ul style="list-style-type: none"> - Realización de contenido educativo como guías, artículos y casos de uso sectoriales. - Webinars de sectores y de casos de uso - Charlas en eventos de gremios |
| Convertir y generar interés en el proyecto | <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de la madurez analítica - Discovery o workshop - Proyectos cortos con resultados tangibles en 6 semanas |
| Expandir, retener los clientes | <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación continua o micro aprendizaje - Seguimiento de usuarios clave - Agregar valor a nuevas áreas en clientes con casos de éxito |

Fuente: Elaboración propia

Oferta base modular (PMV): Estructurar la oferta en módulos flexibles que pueden activarse según la necesidad, el nivel de madurez y el contexto de cada cliente. Esta modularidad permite combinar un impacto rápido con visión estratégica.

Tabla 6.3: Oferta modular de entrada

| Módulo | Descripción |
|--|---|
| Diagnóstico de madurez analítica | Evaluación rápida (cuestionario + entrevista + análisis de capacidades) que entrega una hoja de ruta personalizada y accionable. |
| Quick Win Firma de consultoría | Proyecto corto (4 a 6 semanas) que resuelve un caso de negocio prioritario usando analítica. Incluye implementación técnica, datos clave y entrenamiento básico para usuarios |
| Workshop estratégico | Sesión de 1 día con líderes clave para identificar brechas, priorizar oportunidades y alinear expectativas alrededor del empoderamiento analítico. Genera visión compartida y compromisos internos. |
| Academia firma de consultoría Express | Programa formativo enfocado en alfabetización de datos, lectura de dashboards, definición de KPIs y uso ético de la analítica. |
| Soporte continuo y seguimiento | Acompañamiento posterior al proyecto inicial para fomentar la adopción, escalar iniciativas y consolidar cultura data-driven dentro de la organización. |

Fuente: Elaboración propia

Cada módulo funciona como parte de una ruta estratégica más amplia, para permitirle a la firma de consultoría adaptarse con flexibilidad a diferentes organizaciones, así mismo facilitar el crecimiento progresivo de la solución alineándose con prioridades, contexto y el nivel de madurez

analítica de cada cliente. Finalmente, se propone fortalecer su posicionamiento mediante una estrategia de contenidos en redes sociales, destacando casos de éxito, publicaciones técnicas del equipo, blogs especializados, informes sectoriales y análisis de tendencias del mercado. El foco principal de la estrategia debe darse en LinkedIn y en el sitio web, como plataformas clave para dar visibilidad, credibilidad y oportunidades comerciales cualificadas.

7. GESTIÓN DEL RIESGO

Al realizar una investigación del mercado como la del presente trabajo es fundamental identificar los riesgos potenciales, lo que no solo permite una toma de decisiones basada en los vacíos de la investigación, sino que permite validar la calidad de la información y la aplicabilidad de los resultados, a continuación, se presentan los principales riesgos sobre la propuesta de estrategia de entrada al mercado para la oferta de valor de empoderamiento analítico de la firma de consultoría.

Inicialmente, existe una limitación en el acceso de información sensible, aunque el desarrollo del benchmarking tiene como objetivo ver la información pública de cada una de las organizaciones elegidas, existen algunos elementos que podrían ser de alta importancia y que las consultoras no publican en sus páginas web o lo manejan de manera confidencial, sin embargo, dentro del análisis realizado en este trabajo se hace énfasis en la información encontrada para algunas de las consultoras y para las que la información no sea de dominio público o no provenga de una fuente verídica se presenta la información como no disponible dentro del ejercicio.

Otro riesgo encontrado dentro de este ejercicio, es la posible generación de un sesgo al estar tratando con información de consultoras internacionales, considerando que las estrategias mostradas por los jugadores son aplicadas a nivel internacional, y las mismas podrían no ser viables en Colombia por las diferencias culturales y la estrategia del negocio, para mitigar este riesgo se realizó una investigación exhaustiva en la cual se filtró la adaptabilidad local dentro del análisis y se consideraron únicamente las estrategias que pudieran ser validadas como casos de éxito en el país.

Finalmente, si bien la investigación ofrece un enfoque especializado en el diseño de una estrategia basada en el benchmarking y el análisis de capacidades internas, es fundamental reconocer los riesgos asociados que podrían afectar la validez y aplicabilidad de los resultados, teniendo en cuenta los posibles sesgos de la información proveniente de fuentes primarias. Anticipar estos riesgos y determinar estrategias para mitigarlos fortalece el proceso de investigación, asegurando que los resultados estén contextualizados y sean útiles en la toma de decisiones estratégicas en Firma de consultoría frente a su ingreso al mercado del empoderamiento analítico.

8. RECOMENDACIONES O IMPLEMENTACIÓN FINAL

A partir del diagnóstico estratégico del entorno, el análisis competitivo y la estructuración de la propuesta de valor de empoderamiento analítico de la firma de consultoría Gerencial, a continuación, se plantea un conjunto de recomendaciones orientadas a guiar la implementación efectiva de la estrategia de entrada al mercado.

Inicialmente se recomienda implementar un piloto estructurado como primer contacto comercial, el cual sea corto con alto impacto, como herramienta de prueba de valor y confianza para los clientes. Este permitirá demostrar resultados rápidos, para generar casos de éxito, abrir puertas clave con los clientes y generar una estrategia de voz a voz entre los consumidores. Así mismo se recomienda desarrollar una micro academia corporativa para clientes, en el cual además de los entregables, se realice una entrega formativa de un programa de data literacy para usuarios clave, con módulos sobre interpretación de los casos de uso.

En la estrategia comercial se recomienda adaptar el discurso comercial por industria personalizando el mensaje, las soluciones y los casos de uso para cada sector, usando el lenguaje y los indicadores propios de cada industria para mayor cercanía y autoridad. Además de potenciar los canales digitales, priorizando LinkedIn como plataforma clave para compartir insights del equipo, casos de éxito local, artículos sectoriales y eventos ejecutivos cerrados, lo cual permitirá posicionar a la firma de consultoría como referente de empoderamiento analítico.

Finalmente, adaptar un modelo de acompañamiento continuo, post- proyecto, que sea más allá de la entrega del producto, así establecer un modelo de seguimiento, soporte y actualización que mantenga el vínculo con el cliente y permita escalar nuevos casos de uso. Al seguir estas recomendaciones se tienen como expectativa que la estrategia de entrada al mercado de la Firma de consultoría Gerencial este alineada con sus objetivos empresariales y sea alto valor para la organización.

9. REFERENCIAS

1. Agilidad competitiva. (s. f.). Accenture. <https://www.accenture.com/es-es/insights/competitive-agility-index#block-whole-brain>
2. Aguilar, L. J. (2019). Inteligencia de negocios y analítica de datos: Una visión global de Business Intelligence & Analytics. Alpha Editorial.
3. Alzoubi, H. M., Agha, K., Alshurideh, M. T., Ghazal, T. M., & Alhyasat, K. M. K. (2023). The impact of organizational empowerment practices and learning organization on firm performance. *Corporate And Business Strategy Review*, 4(2), 151-167. <https://doi.org/10.22495/cbsrv4i2art14>
4. Artefact. (2025b, febrero 27). Artefact es una consultora global especializada en data e inteligencia artificial. <https://www.artefact.com/es/>
5. Bain & Company. (2023). Bain & Company forms partnership with Ashling Partners to provide market-leading automation consulting and implementation advice as automation boom accelerates. Recuperado de <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2023/bain--company-forms-partnership-with-ashling-partners-to-provide-market-leading-automation-consulting-and-implementation-advice-as-automation-boom-accelerates/>
6. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), pp 99-120.
7. BIP. (2021, enero 15). Business Functions - BIP Consulting. Bip Consulting. <https://www.bip-group.com/es-co/what-we-do/business-functions/>

8. Ciampi, F., Demi, S., Magrini, A., Marzi, G., & Papa, A. (2020). Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Journal Of Business Research*, 123, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.023>
9. Cobeña, C. M. B., Guerra, P. D. E. A. V., & Pozo, R. A. (2018). Los sistemas de información en la toma de decisiones gerenciales en las empresas comerciales de Portoviejo. *ECA Sinergia*, 9(2), 45. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v9i2.1334
10. Córdova, C., & Santana, C. (2011). ¿Cómo las tomas de decisiones se apoyan en los sistemas de información?, 75.
11. Davenport, T., & Harris, J. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
12. Deloitte. (s.f.). Datos y análisis del cliente. Recuperado de: <https://www.deloittedigital.com/es/es/capabilities/customer-data-analytics>
13. Estrella, C. W. G., Ramírez, E. B., & Gárate, S. K. S. (2021). La inteligencia de negocios y la analítica de datos en los procesos empresariales. *Revista Científica de Sistemas E Informática*, 1(2), 38-53. <https://doi.org/10.51252/rcsi.v1i2.167>
14. Globant. (s. f.). Nuestro trabajo - Transformando empresas a través de IA | Globant. <https://www.globant.com/es/our-work>
15. Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1982). *Consulting to Management*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA12095529>
16. KPMG. (s.f.). Customer & Growth: Clientes, crecimiento y rentabilidad. Recuperado de: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/customer-growth-managment-consulting.pdf>
17. Luisa, D. H. M., De la Paz, H. G. J., & Arcelia, T. L. (s. f.). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados: el caso de la artesanía en México. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922004000100006#:~:text=Una%20industria%20fragmentada%20se%20define,el%20resu ltado%20del%20sector%20industrial.
18. McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). Big data: the management revolution. *Harvard business review*, 90(10), 60-68
19. McKinsey & Company. (2023). McKinsey acquired Iguazio, a leader in AI and machine learning technology. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/mckinsey-acquires-iguazio-a-leader-in-ai-and-machine-learning-technology>
20. M. P. Cota, M. R. G. Castro and J. Á. Domínguez, "Importance of visualization usage in enterprise decision making environments," 2014 9th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Barcelona, Spain, 2014, pp. 1-7.
21. Malhotra, G., Dandotiya, G., Shaiwalini, S., Khan, A., & Homechaudhuri, S. (2024). Benchmarking for organizational competitiveness: a resource-based view perspective. *Benchmarking An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/bij-09-2023-0668>
22. Passport (2024) *Business and Management Consultancies in US (ISIC 7414)*. Euromonitor Internacional.
23. PricewaterhouseCoopers. (s. f.). PwC | Auditoría, consultoría y asesoría legal y tributaria. PwC. <https://www.pwc.com/co/es/>

24. Qué hacemos. (s. f.). https://www.ey.com/es_co/services
25. Rodríguez Torres, E., Gómez Cano, C. A., & Sánchez Castillo, V. (2022). Management information systems and their impact on business decision making. *Data & Metadata*, 1(21). <https://doi.org/10.56294/dm202221>
26. Sabath, R. E., & Kubr, M. (1977). Management Consulting, a Guide to the Profession. *Journal Of Marketing Research*, 14(3), 422. Pp. 17 <https://doi.org/10.2307/3150794>
27. Sulú, N. V. S., López, P. G. B., Ortiz, S. A., & Durand, J. G. (2024). Acercamiento teórico sobre la digitalización y herramientas administrativas de las micro, pequeñas y medianas empresas. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-688>
28. Vedder, R. G., Vanecek, M. T., Guynes, C. S., & Cappel, J. J. (1999). CEO and CIO perspectives on competitive intelligence. *Communications Of The ACM*, 42(8), 108-116. <https://doi.org/10.1145/310930.310982>
29. VML THE COCKTAIL - We orchestrate growth. (s. f.). <https://vmlthecocktail.com/sectores/banca>
30. Waller, M. A., & Fawcett, S. E. (2013). Data Science, Predictive Analytics, and Big Data: A Revolution That Will Transform Supply Chain Design and Management. *Journal Of Business Logistics*, 34(2), 77-84. <https://doi.org/10.1111/jbl.12010>
31. Weidong, Z., Weihui, D., & Kunlong, Y. (2010, April). The relationship of business intelligence and knowledge management. In 2010 2nd IEEE International Conference on Information Management and Engineering (pp. 26-29). IEEE.

10. ANEXOS

Anexo 1. Fichas técnicas de cada uno de los jugadores elegidos en el benchmarking competitivo

1. Accenture

| | |
|--|--|
| Fundación | 1989 |
| Ubicación | Principal: Dublín, Irlanda Colombia: Bogotá, Medellín, Barranquilla |
| Ingresos | USD 64.9 MM (2024) |
| Cantidad de empleados | 43000 |
| Logo o frase característica de la firma | Juntos nos reinventamos |
| Cliente objetivo | Buscan corporaciones grandes que estén interesadas en realizar transformaciones digitales a gran escala y adopción de herramientas de Inteligencia Artificial y machine learning a nivel empresarial |
| Sectores destacados | <ul style="list-style-type: none"> • Aeroespacial y defensa • Automotriz • Banca • Comunicaciones, medios y tecnología • Consumo masivo y servicios |

| | |
|--------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none">• Energía• Farmacéutico• High Tech• Mercado Capitales• Retail• Salud• Seguros• Servicios públicos• Software y Plataformas |
| Portafolio de servicios | <ul style="list-style-type: none">• Automatización: Mejorar la rapidez, calidad y experiencia de los clientes a través del poder la nube, bases de datos e Inteligencias artificiales• Business Process Outsourcing: A medida que las organizaciones se esfuerzan por optimizar los costos y acelerar el crecimiento, los servicios gestionados estratégicos pueden ayudar a prepararlas mejor para reinventar las operaciones e impulsar el valor holístico a escala.• Change Management: Cuando las empresas liberan el poder del potencial humano, acceden a un nuevo nivel de transformación de la fuerza de trabajo.• Cloud: Ofrece un espectro completo de servicios en la nube para maximizar el beneficio de la nube. Además, sabemos que la nube es mucho más que una solución tecnológica, Por lo tanto, nuestras soluciones abarcan la fuerza laboral y el cambio cultural para garantizar el éxito.• Comercio Digital: Generar un crecimiento en los ingresos a través de la transformación de comercio digital• Consultoría financiera: Apoya a las empresas a mantener resiliente ante las disrupciones del mercado |

| | |
|--|---|
| | <p>y la creciente volatilidad empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none">• Consultoría tecnológica: Uso de la tecnología para expandirse a nuevos mercados, desarrollar nuevas capacidades de clientes, crear nuevos productos y servicios y mejorar la competitividad general, rendimiento e innovación.• Estrategia de negocio: Crear un valor 360° para definir crecimiento rentabilidad, transformación, fusiones y adquisiciones, modelos operativos y sostenibilidad.• Experiencia de Cliente: Anticipación de cambios en el mercado, resolución con ideas innovadoras, escalables y basadas en tecnología para generar valor significativo frente a los clientes.• Fusiones y adquisiciones: Los profesionales de las operaciones reconocen que sus funciones de estrategia y fusiones y adquisiciones están listas para la transformación.• Infraestructura: Infraestructuras de TI pueden monitorearse a sí mismas, predecir y responder a las necesidades del negocio futuro.• Ingeniería: Ingeniería digital y servicios de manufactura enfocados a revolucionar la forma en la que se hace.• Innovación tecnológica: Impulsa la disrupción tecnológica a favor de la organización, desarrollando nuevos conceptos y aplicando tecnologías más avanzadas para ofrecer soluciones innovadoras para las empresas y la sociedad.• Inteligencia Artificial: Escalar el impacto de la IA en tu negocio para obtener el máximo valor. |
|--|---|

| | |
|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Marketing: Aumentar la demanda de clientes, a través de crear experiencias significativas para el cliente que respondan directamente a las necesidades humanas • Seguridad: Servicios innovadores de ciberseguridad para ayudarte a crecer con confianza y construir la ciber-resiliencia desde adentro hacia afuera. • Servicios de ecosistemas: La reinención no ocurre aisladamente. Agilice su transición con aplicaciones y plataformas integradas que incorporan las últimas capacidades específicas de cada sector y función, además de datos avanzados e inteligencia artificial, para empoderar a su equipo y a su negocio. • Supply Chain Management: Reinvente, construya y opere su red de cadena de suministro para orquestar el cambio, simplificar la vida e impactar positivamente en los negocios, la sociedad y el planeta. |
|--|--|

Fuente: Página Web Accenture

2. Globant

| | |
|--|---|
| Fundación | 2003 |
| Ubicación | Principal: Luxemburgo Colombia: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Calí |
| Ingresos | USD 2470 M (2024) |
| Cantidad de empleados | 26100 |
| Logo o frase característica de la firma | Technology that dares to delight |
| Cliente objetivo | Empresas grandes en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, especialmente aquellas buscando transformación digital innovadora y que requieren desarrollo ágil a escala. |
| Sectores destacados | <ul style="list-style-type: none"> • Finanzas • Salud |

| | |
|---------------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Enterprise • Connected Experiences |
| <p>Portafolio de servicios</p> | <ul style="list-style-type: none"> • IA estudios: Impulsa el crecimiento aprovechando nuestra experiencia en el sector, y transporte radicalmente el negocio. • Globant GUT: Potencia la singularidad de tu marca a través de experiencias extraordinarias. • Digital: Mejore la eficiencia y acelere los avances integrando la IA en cada etapa del ciclo de vida del desarrollo de software. • Enterprise: Uso tecnología personalizada para simplificar operaciones y aumentar la productividad a gran escala. integradas que incorporan las últimas capacidades específicas de cada sector y función, además de datos avanzados e inteligencia artificial, para empoderar a su equipo y a su negocio. • Supply Chain Management: Reinvente, construya y opere su red de cadena de suministro para orquestar el cambio, simplificar la vida e impactar positivamente en los negocios, la sociedad y el planeta. |

Fuente: Página Web Globant

3. EY

| | |
|---|---|
| <p>Fundación</p> | <p>1989</p> |
| <p>Ubicación</p> | <p>Principal: Londres, Reino Unido Colombia: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Calí</p> |
| <p>Ingresos</p> | <p>USD 51.2 MM (2024)</p> |
| <p>Cantidad de empleados</p> | <p>10000</p> |
| <p>Logo o frase característica de la firma</p> | <p>Shape the future with confidence</p> |
| <p>Cliente objetivo</p> | <p>Grandes corporaciones multinacionales en todos los sectores, que buscan mejorar la toma de decisiones con datos a escala global.</p> |

| | |
|--------------------------------|--|
| Sectores destacados | <ul style="list-style-type: none">• Manufactura• Productos de consumo• Energía y recursos• Servicios financieros• Gobierno e infraestructura• Salud• Private equity• Tecnología |
| Portafolio de servicios | <ul style="list-style-type: none">• Estrategia por EY-Parthenon: Combinamos la innovación con el pensamiento pragmático para ofrecer estrategias prácticas que tengan un impacto real en el panorama empresarial actual.• Consultoría: Ayudamos a transformar el negocio situando a las personas en el centro, aprovechando la tecnología a velocidad y permitiendo la innovación a escala.• El talento y la fuerza laboral: Ayudamos a liberar el potencial de las personas como parte de una estrategia empresarial integrada que crea una ventaja competitiva.• Transacciones y finanzas corporativas: Ayudamos a los clientes a reimaginar sus ecosistemas, replantear sus portafolios y reinventarse para un futuro mejor.• Auditoría y finanzas: Promovemos la confianza en las empresas y los mercados de capitales para ayudar a proteger y generar el valor sostenible a largo plazo para los stakeholders.• Impuestos: Ofrecemos servicios conectados en todas las disciplinas fiscales para ayudar a prosperar en una era de rápidos cambios.• EY Law - Servicios legales: Reducimos la brecha entre los asesores empresariales y los |

| | |
|--|--|
| | <p>jurídicos para ayudar a navegar por las complejidades de la economía global.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología: Aprovechamos la tecnología como fuerza transformadora para ayudarte a reformular el futuro de tu organización y tu sector. • Servicios Administrados: Revolucionamos sus actividades no esenciales, pero críticas para el negocio, con soluciones fáciles de integrar que liberan su tiempo para la innovación. • Ey private: Ayudamos a liberar todo el potencial de tu ambición con apoyo para ampliar, transformar, integrar, gobernar y financiar tu negocio. • Sostenibilidad en EY: Ofrecemos una sostenibilidad basada en el valor para ayudar a proteger y crear valor para las empresas, las personas, la sociedad y el mundo. |
|--|--|

Fuente: Página Web EY

4. KPMG

| | |
|--|--|
| Fundación | 1987 |
| Ubicación | Principal: Londres, Reino Unido Colombia: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Calí, Bucaramanga |
| Ingresos | USD 38.4 MM (2024) |
| Cantidad de empleados | 1500 |
| Logo o frase característica de la firma | Impulsamos el cambio a través de soluciones innovadoras |
| Cliente objetivo | Empresas multinacionales y empresas altamente reguladas, enfocados en la gobernanza de datos |
| Sectores destacados | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios Financieros • Energía y Recursos naturales • Consumo • Tecnología, medios y telecomunicaciones • Seguros |

| | |
|---------------------------------------|---|
| <p>Portafolio de servicios</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura y Gobierno • Auditoría y aseguramiento: Proporcionan auditorías excepcionales mediante la introducción de tecnologías de transformación que tienen la capacidad de remodelar el proceso de auditoría y superar las expectativas. • Impuestos y servicios legales: El dinamismo del sistema jurídico nacional e internacional requiere de un conocimiento amplio enfocado a encontrar soluciones eficientes • Consultoría: Apoyo en el entendimiento del valor del negocio para generar ventajas competitivas en las organizaciones • KPMG private enterprise: Apoyo en la superación de desafíos y un rápido crecimiento para la organización |
|---------------------------------------|---|

Fuente: Página Web KPMG

5. Deloitte

| | |
|---|--|
| <p>Fundación</p> | <p>1845</p> |
| <p>Ubicación</p> | <p>Principal: Londres, Reino Unido Colombia: Bogotá, Medellín, Barranquilla, Calí, Cartagena</p> |
| <p>Ingresos</p> | <p>USD 67.2 MM (2024)</p> |
| <p>Cantidad de empleados</p> | <p>1100</p> |
| <p>Logo o frase característica de la firma</p> | <p>Making an impact on that matters</p> |
| <p>Cliente objetivo</p> | <p>Buscan corporaciones globales y grandes corporaciones que busquen un socio integral con capacidades desde la consultoría de alto nivel hasta la implementación técnica a gran escala</p> |
| <p>Sectores destacados</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ciencias de la vida y cuidado de la salud • Construcción y bienes raíces • Energía y recursos naturales • Manufactura |

| | |
|--------------------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Productos de consumo y detallistas• Sector público• Servicios financieros• Tecnología, medios y telecomunicaciones |
| Portafolio de servicios | <ul style="list-style-type: none">• Auditoría y Assurance: Apoyo a las empresas a enfrentar los retos regulatorios y tecnológicos que se presenten en materia financiera y contable, buscando optimizar y mejorar los procesos existentes• Tecnología y transformación: Una tecnología brillante profundiza las relaciones con los clientes. Los líderes de Consumo de Deloitte trabajan donde el mundo digital se encuentra para así contribuir a unir la experiencia y satisfacción de los clientes.• Estrategia, riesgos y transacciones: Lograr resultados y un crecimiento continuo del negocio requiere de un roadmap estratégico e insights más brillantes.• Asesoría financiera: Proveen estrategias y servicios a nuestros clientes en cada fase del ciclo económico de sus negocios. Cuentan con expertos en el desarrollo de estrategias financieras que ayudan a agregar valor a los accionistas.• Impuestos: Cuentan con un equipo de profesionales experimentados y capacitados para desarrollar estrategias efectivas en el ámbito tributario, y de esta forma, apoyar a las organizaciones para que puedan cumplir correctamente con sus obligaciones fiscales.• Legal: Las organizaciones multinacionales requieren asesores jurídicos que las asistan en las |

| | |
|--|--|
| | <p>actividades del día a día. Brindan orientación respecto a las decisiones estratégicas del negocio, ofreciendo un soporte rentable para las actividades legales de rutina.</p> |
|--|--|

Fuente: Página Web Deloitte

6. PwC

| | |
|--|---|
| Fundación | 1998 |
| Ubicación | Principal: Londres, Reino Unido Colombia: Bogotá |
| Ingresos | USD 55.4 MM (2024) |
| Cantidad de empleados | 2088 |
| Logo o frase característica de la firma | Cada reto es una oportunidad para crear valor y fortalecer tu empresa |
| Cliente objetivo | Apunta a organizaciones complejas que requieran confianza y rigor en sus iniciativas de datos |
| Sectores destacados | <ul style="list-style-type: none"> • Automotriz • Farmacéutica • Retail y Consumo • Telecomunicaciones • Agroindustria • Infraestructura • Salud • Transporte y Logística • Energía, Minería y Servicios Públicos • Industrias • Manufactureras • Servicios Financieros |
| Portafolio de servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Auditoría: Construyen confianza y valor a través de la auditoría de calidad que se apoya en el conocimiento y la experiencia de nuestros profesionales especializados. • Consultoría de negocios: Asesoran a la organización a través de soluciones estratégicas, permitiendo generar un mayor |

| | |
|--|--|
| | <p>impacto a tu negocio y solucionando de manera óptima tus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tributario: Ayudan a los clientes a identificar debilidades tributarias y planificar su cumplimiento gracias al entendimiento de las normas fiscales y el uso estratégico de éstas. • Legal: Ayudan a las empresas nacionales e internacionales a cumplir y entender la dinámica legal colombiana. Contamos con abogados y asesores especializados para brindar el mejor servicio. |
|--|--|

Fuente: Página Web PwC

7. VWL The Cocktail

| | |
|--|--|
| Fundación | 2003 |
| Ubicación | Principal: Madrid, España Colombia: Bogotá |
| Ingresos | EUR 135M (2024) |
| Cantidad de empleados | 1200 |
| Logo o frase característica de la firma | Create, think and connect to transcend |
| Cliente objetivo | Enfocados en grandes empresas latinoamericanas que busquen transformarse digitalmente hacia el área de marketing o innovación mejorando la experiencia omnicanal, impulsar ventas o conectar a sus consumidores digitalmente, creando valor creativo basado en datos |
| Sectores destacados | <ul style="list-style-type: none"> • Banca • Comercio y productos • Energías y commodities • Educación • Salud • Ecommerce • Turismo • Mercado inmobiliario • Seguros • Teleco y media |

| | |
|--------------------------------|--|
| Portafolio de servicios | No tienen servicios específicos presentados en la página web principal |
|--------------------------------|--|

Fuente: Página Web VWL The Cocktail

8. Artefact

| | |
|--|--|
| Fundación | 2014 |
| Ubicación | Principal: París, Francia Colombia: Bogotá |
| Ingresos | EUR 100 M (2024) |
| Cantidad de empleados | 1500 |
| Logo o frase característica de la firma | IA is about people |
| Cliente objetivo | Se dirigen a grupos internacionales que quieren un especialista en IA para proyectos transformacionales |
| Sectores destacados | <ul style="list-style-type: none"> • Bienes de consumo • Venta al por menor • Lujo y belleza • Servicios financieros • Salud • Industria • Telecomunicaciones • Inmobiliario • Turismo • Transporte |
| Portafolio de servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia y transformación: Acompañan a las empresas desde la estrategia hasta las operaciones y la adopción. Aprovechan todo tipo de data en todas las organizaciones para acelerar su transformación y crear valor. Los hackathones, GenAI Academy y School of Data les permiten a las empresas a educar y formar a sus equipos. • IA Aceleración: Se basan en sólidos conocimientos de data, desarrollan soluciones AI diseñadas por sectores industriales y hechas a medida por departamentos (Ventas y Marketing, Atención al |

| | |
|--|---|
| | <p>Cliente, Cadena de Suministro, Fabricación, Finanzas, RRHH). Contamos con equipos dedicados y expertos que trabajan juntos más allá de las fronteras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Data fundamentos y BI: Crean una base para la gobernanza y la gestión eficaces de data mediante un marco que impulsa el valor y el cumplimiento. Sus herramientas de análisis y data BI ayudan a las empresas a trabajar de forma más inteligente y obtener mejores resultados. También combinan data y las transformaciones medioambientales para lograr un mayor impacto. • IT y plataformas de datos: Data-Centric IT se centra en aprovechar data como activo estratégico, mientras que los Cloud Services proporciona una infraestructura escalable y segura. Juntos, permiten una toma de decisiones más inteligente, agilidad y optimización de las operaciones de TI. Son agnóstica tecnológicamente y nos asociamos con los mayores proveedores de cloud del sector. • Marketing datos y digital: Trabajan conjuntamente especialistas en marketing con científicos de datos y analistas de datos, gestionando campañas y objetivos de marketing utilizando mecanismos avanzados multicanal. A través de las plataformas Customer Data, potencian las organizaciones de marketing y aumentan el ROI de marketing. |
|--|---|

Fuente: Página Web Artefact

9. BIP

| | |
|-----------|------|
| Fundación | 2003 |
|-----------|------|

| | |
|--|---|
| Ubicación | Principal: Milán, Italia Colombia: Bogotá |
| Ingresos | EUR 450 M (2024) |
| Cantidad de empleados | 50 - 100 |
| Logo o frase característica de la firma | Here to dare |
| Cliente objetivo | El cliente objetivo son empresas que busca innovar a través de nuevas tecnologías y modelos de negocio |
| Sectores destacados | <ul style="list-style-type: none"> • Automoción y movilidad • Energía e infraestructuras • Sector financiero • Salud • Industria • Sector público • Retail • Telecomunicaciones, medios de comunicación y entretenimiento |
| Portafolio de servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de CEO: Acompañamiento en la evolución del papel del CEO, desde gerente de sistemas de información hasta centro neurálgico de la transformación y la innovación de toda la organización. • Finanzas: Apoyo al cliente en la evolución adecuada de las finanzas considerando la naturaleza de su función dentro de la organización • Recursos Humanos: Diseño de estrategias que transforman los negocios anteponiendo a las personas a todo lo demás • Innovación: Ayuda al director de innovación a concretar la voluntad de innovar, planificar y gestionar estrategias sostenibles y repetibles • Marketing: Ayuda a las grandes empresas a crear mercado, valiéndonos de conocimientos de marketing, creatividad, datos y tecnología para innovar y acelerar el crecimiento. • Operaciones: Capacitan a los directores de operaciones para |

| | |
|--|--|
| | <p>lograr operaciones eficientes basadas en datos.</p> <ul style="list-style-type: none">• Compras: Ayuda al director de compras a asumir el papel de socio comercial dentro de su organización, haciendo que el proceso de compra sea una parte integral de la cultura corporativa para poder anticipar y responder a los desafíos planteados por el mercado actual.• Ventas: Creación de mejores experiencias de venta del mercado, facilitando la colaboración entre la estructura comercial y toda la empresa.• Estrategia: Combinación de los conocimientos intersectoriales para diseñar nuevas estrategias empresariales que se puedan implementar rápidamente como soluciones efectivas para las operaciones de nuestros clientes.• Servicios de sostenibilidad: Ayudan a las empresas actuales a evolucionar hacia negocios sostenibles con independencia de su madurez. |
|--|--|

Fuente: Página Web BIP

1. DECLARACIÓN DE VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN PÚBLICA

Yo, SARA SOFIA RODRIGUEZ ROLDAN, identificado con CC 1031640924, estudiante del programa de ADMINISTRACIÓN de la PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA, declaro bajo la gravedad de juramento que la información utilizada en el desarrollo de mi trabajo titulado “Estrategia de entrada al mercado para la nueva oferta basada en el empoderamiento analítico en una firma de consultoría” se basó en un 100% en fuentes de información pública. Reconozco que cualquier falsedad en esta declaración puede acarrear consecuencias académicas y legales, conforme a los reglamentos internos de la Universidad y la normativa vigente. En constancia de lo anterior, firmo la presente declaración en Bogotá, a los 10 días del mes de Junio del año 2025.

Atentamente,

Sara Sofía Rodríguez Roldan

CC. 1031640924

rodriguez.saras@javeriana.edu.co

Trabajo de Grado Carrera de Administración
Semestre 2025-10
Proyecto Líder



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Bogotá



Facultad de
Ciencias
Económicas y
Administrativas

A handwritten signature in black ink, enclosed within a thin black rectangular border. The signature is stylized and appears to be a name.