

# Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada

Daniel, Peñaherrera-Patiño<sup>1\*</sup>; José, Flores-Poveda<sup>2</sup>; David, Pincay-Sancán<sup>3</sup>; Priscilla, Vargas-Ramírez<sup>4</sup>.

## Resumen

El presente trabajo desarrolla una propuesta metodológica que considera los factores claves a tener en cuenta para el desarrollo eficiente de un proceso de consultoría estratégica que le de soporte a la alta dirección empresarial. Para esta finalidad se ha planteado un esquema de alineamiento que se sustenta en un enfoque sistémico de empresa y fundamentado en criterios de causa y efecto entre las áreas que integran una organización. Este trabajo se ha desarrollado utilizando una metodología de investigación exploratoria, basada en la revisión de la literatura especializada, con el fin de determinar la influencia de la evolución de estos conceptos para la gerencia actual. Los resultados concluyen que el fenómeno de estudio no permite una descripción sistemática e integral del mismo, ya que para determinar con precisión una hipótesis o teoría sobre alineamiento estratégico, los factores críticos de éxito en diversas organizaciones empresariales deberían estudiarse con mayor profundidad. Además, sus características heterogéneas deben ser consideradas, en relación con su actividad económica, nivel de complejidad, formalización y centralización. Por tal razón se vuelve pertinente, profundizar en el estudio de la consultoría y la gerencia empresarial aplicada, para así poder contar con nuevos aportes teóricos en materia de dirección estratégica e innovación.

**Palabras Clave:** consultoría estratégica, estrategia, gobierno de organizaciones, modelos de negocios.

## Strategic alignment scheme: A theoretical perspective from business consulting and applied management

### Abstract

The present work develops a methodological proposal that considers the key factors to take into account for the efficient development of a strategic consultancy process that supports the top business management. For this purpose, an alignment scheme that is based on a systemic business approach and based on cause and effect criteria among the areas that make up an organization has been proposed. This work has been developed using an exploratory research methodology, based on the review of specialized literature, in order to determine the influence of the evolution of these concepts for current management. The results conclude that the phenomenon of study does not allow a systematic and integral description of the same, since to determine with precision a hypothesis or theory about strategic alignment, the critical success factors in diverse business organizations should be studied in greater depth. Also, their heterogeneous characteristics, in relation to its economic activity, level of complexity, formalization and centralization should be considered. For this reason, it becomes pertinent to deepen the study of the consultancy and applied business management, in order to be able to count on new theoretical contributions in strategic direction and innovation.

**Keywords:** business models, government of organizations, strategic consulting, strategy.

**Recibido:** 23 de febrero de 2018  
**Aceptado:** 25 de septiembre de 2018

<sup>1</sup>PhD. © en Ciencias Económicas, Empresariales y Sociales Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador; Consultor Económico y Empresarial; [daniel.penaherrerapa@ug.edu.ec](mailto:daniel.penaherrerapa@ug.edu.ec); <https://orcid.org/0000-0001-9216-8561>

<sup>2</sup>PhD. © en Ciencias Sociales y Jurídicas Profesor Agregado Titular de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Guayaquil, Ecuador. [florespj@ug.edu.ec](mailto:florespj@ug.edu.ec). <https://orcid.org/0000-0003-2492-1827>

<sup>3</sup>PhD © en Contabilidad y Finanzas; Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal de Milagro; [dpincays@unemi.edu](mailto:dpincays@unemi.edu); <https://orcid.org/0000-0002-7602-5701>

<sup>4</sup>Magíster en Finanzas y Proyectos Corporativos; Profesora Ocasional en la Universidad de Guayaquil, Ecuador; [priscivargas\\_20@hotmail.com](mailto:priscivargas_20@hotmail.com); <https://orcid.org/0000-0001-5987-072X>

\*Autor para correspondencia: [daniel.penaherrerapa@ug.edu.ec](mailto:daniel.penaherrerapa@ug.edu.ec)

## I. INTRODUCCIÓN

Los niveles de alta dirección de una organización, hacen referencia a los directivos que ostentan los cargos de más alta jerarquía en una organización, esta concepción nos indica que los directivos, gerentes generales, presidentes y/o máximos ejecutivos que gobiernan las organizaciones, son los responsables de liderar la creación de valor y la sustentabilidad de sus organizaciones en el largo plazo.

El problema central radica en que en la práctica gerencial empresarial, los niveles de alta dirección tienen grandes dificultades en poder simplificar las etapas de un proceso de intervención y los factores críticos de éxito a considerar, ya que no cuentan con algún esquema o modelo básico que permita sintetizar la compleja realidad empresarial, caracterizada por un ambiente competitivo dinámico, donde convergen tanto factores internos y externos a la organización, que hacen que la evaluación de decisiones estratégicas, requiera un mayor esfuerzo gerencial.

En este contexto el objetivo del presente trabajo es presentar un modelo teórico simplificado que aporte al entendimiento del tema gerencial en lo relacionado a los factores críticos de éxito a considerar en un proceso de consultoría estratégica que permitan la correcta implementación de estrategias generadoras de valor en una organización. Para esta finalidad estos elementos se convertirían en las causas (variables independientes) que explican los efectos o resultados (variables dependientes) que se alcanzan en una organización.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para poder realizar un análisis ordenado es necesario estructurar un marco conceptual básico, que permita orientar los principales conceptos que tienen una incidencia directa para el análisis del tema planteado.

La literatura al respecto del tema estudiado, ha tenido una evolución importante en las últimas décadas, razón por la cual, se vuelve pertinente plantear una estructura ordenada para la revisión del marco teórico, la misma que se enfocará en la literatura clave sobre consultoría aplicada a las organizaciones, estrategia y modelos de negocios, de tal manera de ilustrar la importancia y principales alcances de estos conceptos.

Los principales conceptos acerca de consultoría empresarial se orientan a un servicio de asesoramiento dirigido a gerentes, directores entre otros ejecutivos a cargo del gobierno de la organización, su objetivo principal se enfoca en que las recomendaciones del consultor, le permitan a la empresa asesorada, alcanzar sus objetivos, los que están relacionados principalmente a la maximización del valor de la empresa en el tiempo.

En general la consultoría empresarial se define como un servicio de asesoramiento profesional independiente que da soporte a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. (Kubr, 2002)

De acuerdo con Quijano (2006) la consultoría es una relación de ayuda establecida entre el consultor y la organización, la misma que está basada por un lado en los conocimientos, habilidades y las acciones del consultor y por otro sobre el conocimiento, la colaboración y la necesidad del cliente.

En la misma línea argumentativa Álvarez & Gómez (2003) y Greiner & Metzger (1983) plantean que la consultoría se relaciona a un servicio de orientación para organizaciones ofrecida por personal entrenado y calificado, que dan una asistencia objetiva e independiente, para identificar problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar de ser necesario en la implementación de las mismas.

Cohen (2003) plantea que un consultor es cualquier persona que da consejos o presta servicios de manera profesional o semiprofesional a cambio de una retribución, en este contexto la consultoría empresarial abarca un espectro muy amplio de actividades. Existen diversos enfoques de consultoría empresarial, los mismos que varían o difieren de acuerdo a la forma de intervención o el tipo de relación establecida entre el consultor y la empresa (Schein, 1973, 1988)

De acuerdo al esquema desarrollado en el presente trabajo el enfoque de consultoría relacionado al proceso de la empresa involucrada, se adapta al planteamiento teórico realizado. Según este enfoque las consultorías se pueden clasificar en:

- i. Gestión y Dirección estratégica integral:

- enfocada en la alta gerencia como apoyo a la gerencia funcional
- ii. Gestión financiera: enfocada en la gerencia funcional como apoyo a la alta gerencia.
  - iii. Gestión comercial y mercadeo: enfocada en la gerencia funcional como apoyo a la alta gerencia.
  - iv. Gestión de los procesos internos, productividad y calidad: enfocada en la gerencia funcional como apoyo a la alta gerencia.
  - v. Gestión de sistemas de información y tecnología: enfocada en la gerencia funcional como apoyo a la alta gerencia.

Ribeiro (2001), Schapiro, Eccles y Soske (1993) enfocan a la consultoría empresarial como un conjunto de actividades llevadas a cabo para ayudar a los clientes a detectar y entender los eventos que ocurren en su entorno para que puedan ejercer alguna influencia sobre estos y alcanzar sus objetivos requeridos. De manera general se puede determinar que cada proceso de consultoría se desarrolla desde un proceso particular, pero se pueden identificar tres etapas genéricas en el servicio: el diagnóstico, la intervención y el seguimiento (Gómez y Múnera, 1998)

En lo relacionado al concepto de estrategia aplicada a la consultoría empresarial, las definiciones básicas de estrategia, se enfocan en las actividades claves sobre las cuales las organizaciones son capaces de construir una propuesta de valor, mediante la puesta en marcha de una serie de iniciativas o proyectos específicos que impacten en las áreas de las mismas.

De acuerdo con Porter (1996) la estrategia competitiva consiste en ser diferente, este autor la concibe como la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor a lo que denominó ventaja competitiva sustentable. En igual sentido Jackson (2012) afirma que la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener, es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia.

De acuerdo con Hax & Majluf, (2004) el concepto de estrategia es multidimensional y abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación, propósito y facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio. Este carácter multidimensional de la estrategia

permite complementar el campo amplio de acción de la consultoría, en concordancia con las múltiples actividades en las que una organización debe trabajar y enfocarse para alcanzar sus propósitos.

En esa misma línea argumentativa Maldonado et al (2017) plantean un análisis que potencia el carácter multidimensional del concepto de estrategia, en su análisis estos autores abarcan el enfoque dimensional de los diferentes conceptos de estrategia, la evolución del concepto, que parte de una visión unidimensional y va transitando a una combinación de dimensiones.

La importancia de los estudios que hoy existen sobre la estrategia a nivel multidimensional, fueron planteados hace más de 24 años, cuando Prahalad C.K & Hamel G (1994) señalaban que las transiciones estructurales fundamentales en una amplia variedad de industrias producidas por catalizadores importantes como la desregulación, la competencia global, las discontinuidades tecnológicas y las cambiantes expectativas de los clientes, estaban imponiendo nuevas tensiones a los gerentes de todo el mundo y que estos preocupados por restaurar la competitividad de sus empresas, estaban abandonando los enfoques tradicionales de la estrategia y buscando nuevos enfoques que brinden orientación en un entorno turbulento.

La realidad empresarial actual y las organizaciones en general se encuentran justamente reexaminando los conceptos y herramientas del campo de la estrategia, tal como lo indicaban Prahalad & Hamel hace más de dos décadas, ya que las herramientas tradicionales son las que han encaminado la gestión organizacional y las prácticas están fundamentadas en esos conceptos de gerencia arraigados en la mente de los gerentes.

Al respecto de esto, vamos a realizar una revisión sobre algunas de estas herramientas gerenciales y enfoques de gestión para poder estructurar un análisis pertinente al contexto en que se desenvuelve la consultoría estratégica.

De acuerdo con Peñaherrera (2018) uno de los esquemas básicos de análisis y gerenciamiento empresarial es la denominada cadena de valor (CV) la misma que hace referencia a un modelo teórico, que detalla las actividades empresariales que una organización debe desarrollar, dentro de su proceso productivo, la misma que permiten generar una

propuesta de valor distintiva al cliente o grupo de clientes finales. Este concepto de acuerdo con este autor comienza a ser nombrada por Kogut (1984) con la denominación de cadena de valor añadida, donde enfatiza que la posición competitiva que una empresa es capaz de alcanzar en un mercado nacional, es la base que le permite desarrollar una estrategia global para entrar a otros países y en otras líneas de productos.

Porter (1985) y Kogut (1985) fueron desarrollando este enfoque inicial, planteando que toda actividad y unidad empresarial en general, se encuentran inmersas dentro de un sistema mayor, donde deben interactuar con otras unidades empresariales. El planteamiento de estos autores sostiene que es el resultado de dicha interacción, la que permite generar fuentes de ventajas competitivas, siempre y cuando dicha coordinación sea óptima y eficiente, pero es finalmente Porter quien define y desarrolla las actividades de la cadena de valor de la empresa. En la misma línea Porter (1985) incorpora al análisis, criterios relacionados al segmento de actuación de las empresas a nivel de productos a desarrollar, grado de integración, panorama geográfico e industrial, los que se relacionan en su orden con las decisiones estratégicas sobre las actividades claves a desempeñar en una firma y la priorización geográfica de las operaciones empresariales en mercados a escala local, nacional y/o internacional.

Es relevante sostener que esta coordinación está estrechamente relacionada con las capacidades gerenciales en desarrollar enfoques estratégicos y óptimos de trabajo o en su defecto, tener que contratarlo y es justamente este punto el que crea una disyuntiva para la gerencia, que vuelve pertinente a la consultoría estratégica.

Pero ¿Cuál es la importancia de la consultoría y el impacto que tiene en los resultados empresariales?

Al respecto de esta pregunta Bruhn M., Karlan, D. & Schoar A (2018), demuestran el efecto positivo en los resultados, a través de un estudio aleatorizado de control con 432 pequeñas y medianas empresas en México, el mismo que muestra el impacto positivo del acceso a 1 año de servicios de consultoría de gestión sobre la productividad total de los factores y el rendimiento de los activos de dichas empresas.

En la misma línea de investigación, Cruz M, Bussolo, M & Iacovone L. (2018) presentan

un estudio fundamentado en una metodología de evaluación del impacto de un programa de intervención cuyo objetivo era mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en Brasil, sus resultados demuestran efectos heterogéneos, los que se utilizaron para analizar cómo el cambio en la organización de las empresas se correlaciona positivamente con el desempeño de las exportaciones.

La evidencia empírica comprueba y recalca la importancia de la consultoría estratégica y la influencia de los expertos consultores en la gestión empresarial y organizacional.

Este es el caso planteado por Vogelpohl A & Klemp, F. (2018) en sus investigaciones realizadas a procesos de consultoría en Europa, exponen las tácticas generales de los consultores en la formulación de políticas contemporáneas y las plantean como una influencia progresiva de los expertos en las ciudades mediante la organización de consensos y redes. Ponen como ejemplo que en Berlín, la Cía. consultora McKinsey ha adquirido un papel particularmente poderoso en la configuración de estrategias en cuestiones económicas, pero también sociales.

Contribuciones sobre la importancia de poder implementar sistemas de gestión y control estratégico, también se han planteado en estudios en Ecuador, al respecto de esto, Soler R, Oñate M & Andrade R. (2015) analizan el proyecto de mejora, implementando un sistema de gestión de la calidad (SGC) basado en las normas ISO 9001:2008, en la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo ESPOCH, este proceso de gestión administrativa ha sido desarrollado bajo los estándares y criterios de la herramienta de control de gestión estratégica denominado *balanced scorecard* (BSC) conocido también como cuadro de mando integral (CMI). Estos ejemplos de implementaciones exitosas en materia de gestión estratégica, vuelven pertinente y afianzan a la consultoría como actividad importante en el campo empresarial.

En el ámbito de la investigación académica sobre consultoría gerencial, se puede evidenciar la importancia del tema, revisando los aportes realizados por López Zapata et al (2010) puesto que en este estudio se desarrolla, la caracterización del mercado de la consultoría en Medellín, Colombia,

tomando una muestra de 59 empresas medianas y 19 empresas consultoras, se analizó el comportamiento de la demanda y la oferta en el contexto local, levantando importante evidencia empírica sobre los procesos de consultoría.

En esa dirección las empresas, en las últimas décadas, han pasado a desarrollar estrategias enfocadas a la innovación, soportadas en el uso intensivo del conocimiento y políticas de recursos humanos que facilitan el logro de capacidades organizacionales (Calderón, et al, 2007). De manera complementaria dentro de la gestión humana, destaca el clima organizacional, el mismo que impacta directamente los resultados de gestión del conocimiento (Chen y Huang, 2007) y la probabilidad de éxito de los proyectos (Gray, 2001)

De acuerdo con Aguinis, H & Pierce, C.A (2008) existe una brecha entre ciencia y práctica en el comportamiento organizacional por la cual el acervo de conocimiento e investigación académica en alguna medida pasa a ser ignorado por los administradores en la práctica. Indican que la investigación y el desarrollo del conocimiento si bien es cierto, son necesarios para mejorar las prácticas de las empresas, estas actividades son vistas por los gerentes como abstractas y no prácticas. Esto nos lleva a entender porque en la mayoría de los casos, los gerentes prefieren adquirir ese conjunto de competencias profesionales especializadas de un consultor y así ayudar a reducir la brecha entre ciencia y práctica.

Collis D & Rukstad M, (2008), plantean que el alcance de una empresa abarca tres dimensiones: cliente u oferta, ubicación geográfica, e integración vertical. Claramente una vez definido los límites y las estrategias en esas dimensiones debería ser obvio para los gerentes, definir en qué actividades deben concentrarse y lo más importante, aquellas en las que no deberían hacerlo, conociendo sus fortalezas, debilidades y el nivel del complejidad inherente de la organización.

Al respecto del concepto complejidad y su aplicación a las organizaciones, Ackoff (1971) ilustra el concepto de complejidad, partiendo primero del entendimiento de lo que es un sistema, definiendo a este como un conjunto de elementos interrelacionados, formado al menos por dos elementos y con una relación establecida entre ellos ya sea directa o indirectamente.

La complejidad del sistema está directamente relacionada, al incremento del número de sus componentes. Por su parte Nadler & Tushman (1999) reiteran y complementan su definición de sistemas complejos, puntualizándolo como un conjunto de elementos interrelacionados, donde las acciones de sus componentes pueden afectar a los demás.

Estas aportaciones al respecto de la complejidad nos expresa claramente que una empresa es un sistema complejo que requiere un nivel de organización óptimo, donde sus áreas trabajen de forma coordinada generando eficiencia y efectos positivos entre ellas para alcanzar sus objetivos organizacionales. El tema vuelve a reivindicar la necesidad de trabajar de acuerdo a una estructura, esquema y/o modelo que permita una coordinación eficiente que reduzca la complejidad del sistema.

De acuerdo con Zapata R et al. (2008) en un estudio donde detallan las definiciones básicas de varios autores al respecto del concepto de complejidad, indica que dentro de la definición clásica de la complejidad, autores como Hall (1996), Daft (2000), Hodge et al. (1998), Gibson et al. (2001), Robbins y Coulter (2002), De la Fuente et al. (1997) y Robbins (2005), relacionan directamente el concepto, al número de actividades y subsistemas existentes en una organización y a sus problemas de coordinación e integración.

De manera complementaria es importante reseñar lo planteado por Hall et al. (1967) que indica que la complejidad puede ser estimada bajo la misma idea, enfocada en tres dimensiones: vertical (número de niveles jerárquicos y subordinados) horizontal (número de funciones especializadas) y espacial (estructura organizacional acorde al número de espacios geográficos donde opera)

La revisión de la literatura refleja la importancia que tiene la consultoría empresarial y contar con un esquema simplificado para poder tener éxito en la implementación de procesos de consultoría estratégica, considerando entre otros factores, la complejidad en las organizaciones.

En relación a los factores críticos de éxito que permitan tener éxito en la gestión empresarial, es necesario analizar y recalcar la pertinencia de contar con un modelo simplificado para efectos del trabajo de consultoría y dicha pertinencia radica en el desarrollo de los enfoques administrativos

contemporáneos a partir de la evolución del concepto de estrategia empresarial y los denominados modelos de negocios o modelos gerenciales. Al respecto de esto, se puede citar a Ruelas-Gossi & Donald N. Sull (2006), que sostienen que la lógica de los nuevos modelos de estrategia se centran en la innovación del modelo de negocios, como la orquestación estratégica, en contraste con otros esquemas como los centrados en el producto o la cadena de valor tradicional.

Diversos autores plantean la importancia de los modelos en un contexto de funcionamiento empresarial, en concordancia con esto, Magretta (2002) manifiesta que los modelos de negocios son historias que explican cómo funcionan las empresas y en ese sentido, como van a construir una propuesta de valor para sus clientes.

En este punto, lo importante es la lógica principal de este enfoque fundamentado en las ideas de Peter Drucker (1994) respecto del valor que el cliente en relación a la oferta de productos o servicios que una organización le ofrece, este punto es la construcción de un conjunto de beneficios que sean valorados por el cliente y que le permita a una organización aumentar su valor a través del incremento de sus ingresos, utilidades y rentabilidades. De igual manera Amit y Zott (2001) planean que un modelo de negocio guarda relación con la explicación detallada respecto a la estructura y el gobierno de la organización cuya orientación principal es crear valor aprovechando las oportunidades de negocio.

Según Chesbrough y Rosenbloom (2001) la importancia de poder detallar las funciones de un modelo de negocios, es que implícitamente identifican las condiciones que debe cumplir dicho modelo para alcanzar los resultados organizacionales, principalmente en relación a poder articular la propuesta de valor al cliente identificando un segmento de mercado y en base a esto definir la estructura de la cadena de valor de su organización, de tal forma de priorizar una estructura de costos óptima y el potencial de beneficios que la organización estima que va a poder alcanzar en base a la estrategia competitiva que se defina.

Este concepto de propuesta de valor se complementa con lo planteado por Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005) los mismos que definen

al modelo de negocios como una herramienta conceptual que permite expresar la descripción del valor que una empresa es capaz de ofrecer a los segmentos de clientes que ha decidido atender y en base a lo cual va a diseñar su propuesta de valor que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos, utilidades y rentabilidades a la organización. De acuerdo con este enfoque desarrollado en el punto anterior respecto a Modelos de Negocios, Ruelas-Gossi & Donald N. Sull (2006), sostienen que la lógica de los nuevos modelos de estrategia se centran en la innovación del modelo de negocios, como la orquestación estratégica, en contraste con otros esquemas como los centrados en el producto o la cadena de valor tradicional.

Según Rivkin (2001) la estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones. Según este enfoque la estrategia reflejaría el plan de acción bajo el cual, una organización estaría en la capacidad de desarrollar, para en base a esto, construir valor en sus operaciones.

En igual sentido Markides C (2004) indica respecto a que la formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Este enfoque en igual sentido que el criterio de Rivkin (2001) otorga a los planes y a las acciones que están inmersas en estos, la relevancia para alcanzar la estrategia planteada, no enfatizando en ninguno de los dos casos, los factores de éxito a incorporar dentro de los planes de acción indicados.

La revisión realizada, nos permite resaltar la importancia, de los modelos de estrategia ya que los mismos, permiten entender y simplificar una compleja realidad, ya que ofrecen representaciones abstractas, conceptuales, matemáticas o gráficas, de sistemas o procesos con la finalidad de poder analizar, describir, explicar y predecir de una forma más efectiva, el comportamiento de fenómenos o procesos. Es por esta razón que para plantear una discusión teórica al respecto de la estrategia organizacional es necesario tener presente, que se requieren de nuevas propuestas innovadoras y reales aportes, que en alguna medida, permitan aumentar la discusión actual.



### III. DESARROLLO

#### 1. Metodología

Este trabajo se ha desarrollado utilizando una metodología de investigación exploratoria, fundamentado en la revisión de la literatura especializada con el fin de determinar la influencia de la evolución de estos conceptos para la gerencia actual, la misma que tiene que incorporar en su práctica diaria, algún modelo o esquema de trabajo que le permita guiar su acción directiva de forma más efectiva.

El trabajo se ha enfocado en la revisión de los principales artículos científicos de importantes autores que han abordado el tema desde una perspectiva histórica y actual, describiendo los principales avances teóricos al respecto, identificando las fortalezas y debilidades de dichos enfoques académicos, con la finalidad de poder puntualizar las limitaciones de los mismos en el contexto de la gerencia y consultoría estratégica.

La finalidad de haber elegido la metodología de investigación exploratoria, se fundamenta en que el trabajo pretende presentar una visión general, de tipo aproximativo, al respecto de la realidad empresarial en materia de alineamiento estratégico y los factores críticos de éxito en la implementación de estrategias. Para el desarrollo del presente trabajo se ha considerado que este tipo de investigación permite que el tema de estudio pueda ser abordado considerando la dificultad en la formulación de hipótesis precisas, en este caso en materia de implementación estratégica.

De manera complementaria, el tema o fenómeno en cuestión, no permite que se pueda dar una descripción sistemática del mismo, ya que para poder determinar con precisión o exactitud una hipótesis o teoría al respecto de un modelo prescriptivo de consultoría gerencial aplicado a la implementación estratégica, se deberían estudiar en un mayor nivel de profundidad, los factores críticos

de éxito en diversas organizaciones empresariales, considerando las características heterogéneas que estas tienen, por ejemplo en relación a su nivel de complejidad, formalización y centralización.

#### 2. Resultados y discusión

##### 2.1 Consultoría Empresarial y Alta Dirección

Una buena parte de los problemas empresariales nace de la coordinación entre las diferentes áreas o departamentos que forman parte de una empresa. Los niveles adecuados o inadecuados de coordinación entre las funciones de un área y los alcances que esta coordinación tiene, en la gestión y resultados de otra área, son aspectos claves a tener en consideración por la gerencia. Este problema nace justamente de principios importantes que han sido parte de la administración tradicional, esto es la especialización y la departamentalización, es decir al nivel de organización basado en la agrupación de especialistas por áreas y de ciertas actividades y tareas dentro de cada departamento, para optimizar los resultados y coordinar mejor las operaciones de una organización.

Esto por una parte genera eficiencia interna en cada área al interior de una organización, ya que cada departamento, unidad o gerencia según sea el caso (y como este determinado en el manual de funciones u orgánico de procesos de la organización) trata con los especialistas de su respectiva área, por ejemplo según la lógica de análisis del balanced scorecard (cuadro de mando integral o tablero balanceado de control) existen cuatro perspectivas o áreas claves en una organización, estas son:

- i. Aprendizaje, crecimiento y desarrollo del talento y capital humano
- ii. Procesos internos
- iii. Comercial
- iv. Financiero



Figura 1. Organigrama de Empresa basado en el Balanced Scorecard  
Elaboración propia

De acuerdo con estos principios, que ha regido a la administración tradicional durante décadas, se fomenta y se da énfasis a la coordinación vertical (hacia abajo) pero no se fomenta ni se aplica la coordinación horizontal (hacia los lados) es decir a la coordinación entre las áreas y que considera el efecto o impacto que la gestión de un área tiene en otra área. (Ver figura 1)

Los resultados (efectos) visibles en una organización son una lógica consecuencia del valor que va generando cada una de las áreas de la misma y que los lleva al objetivo final maximizar el valor de la organización en el tiempo. Para ilustrar el planteamiento del párrafo anterior, vamos a desarrollar los siguientes puntos a modo de supuestos lógicos que permitirán un mayor entendimiento sobre este enfoque, el ejemplo será para una empresa privada que busca maximizar su valor en el tiempo en base a su rentabilidad financiera:

- i. Si una organización cuenta con: procesos de gestión estratégica de recursos humanos gestionados formalmente con alto valor en sus subsistemas, reflejados por ejemplo en un buen clima laboral, una sólida cultura organizacional, la implementación de programas de capacitación y formación que desarrollen competencias distintivas, el impacto de estas acciones incidirán directamente en que la empresa podrá contar con colaboradores con un alto nivel de competencias distintivas, comprometidos y alineados con la misma. Esto permitirá que dichos colaboradores contribuyan a un alto nivel de productividad, alta calidad, reducción de costos, creación de valor en procesos internos claves, menos errores de fabricación, menos despilfarros, mayor aprovechamiento de la tecnología utilizada, desarrollo de tecnologías adecuadas a sus procesos de producción, entre otros.
- ii. Si una organización ha desarrollado: dichos procesos de gestión estratégica de recursos humanos, el resultado de estos procesos internos tendrían un impacto (Efecto) positivo, reflejado en un alto nivel de desempeño en sus procesos internos, lo cual permitiría que el producto o servicio final que esta organización ofrezca, refleje un alto valor para sus públicos de

interés, como sus clientes, entre otros públicos claves (stakeholders) que la organización defina.

- iii. Si una organización logra: este alto nivel de desempeño en la gestión estratégica de sus procesos internos, en base a esto, la gestión estratégica comercial, puede trabajar de manera más formal y organizada, ya que si el producto o servicio con el que cuenta es de alto valor, la gestión estratégica comercial podría lograr sus objetivos e incrementar los ingresos y las ventas de la organización (con una estrategia comercial adecuada, enfocada por ejemplo en altos estándares de servicio al cliente, desarrollo de programas de fidelización de clientes, estrategias de posicionamiento de marca, programas de marketing relacional, merchandising, publicidad, promociones y comunicaciones estratégicas adecuadas) este impacto (Efecto) se verá reflejado en la función financiera.
  - iv. Si una organización logra: este alto nivel de desempeño en la gestión estratégica comercial, este posicionamiento comercial impactaría positivamente en los ingresos y las ventas, las cuales junto con la eficiencia generada en los procesos internos, reducirá los costos y permitiría alcanzar la rentabilidad de la organización y maximizar el valor de la misma. Es en este punto donde este efecto visible, le permitiría a la gestión estratégica financiera, poder desarrollar una estrategia financiera adecuada para evaluar las decisiones de inversión y financiamiento que la organización necesita para seguir maximizando su valor en el tiempo.
- A pesar de que este enfoque es muy simple y básico, a los gerentes les resulta muy difícil de entender y aplicar, debido a que los propios principios administrativos han facilitado que en la práctica, exista un divorcio entre las áreas de una organización y que no se pueda visualizar, que la organización es un todo y no partes aisladas y desconectadas sin objetivos en común. Las principales funciones de los niveles de alta dirección de una organización, involucran, las decisiones estratégicas para el buen gobierno de la organización, a través



de políticas organizacionales que aseguren el eficiente gobierno de la organización en las áreas claves de la misma que son:

- i. Políticas de aprendizaje y crecimiento: que tengan un impacto en los niveles de desarrollo de las competencias distintivas de los miembros y talentos del equipo de la organización. (efecto en los procesos internos de la empresa)
- ii. Políticas de procesos internos: que tengan impacto en los niveles de calidad de los procesos claves de la organización, en el valor agregado y en los niveles de satisfacción de los productos y servicios de la organización. (efecto en el nivel de conformidad del producto y/o servicio con nuestros clientes y públicos de interés)
- iii. Políticas Comerciales: que tengan impacto en el conjunto de objetivos, políticas y planes de

acción, que debe proponerse la empresa para aumentar su propuesta de valor y en base a esto asegurar un alto posicionamiento con sus clientes, aspectos que aseguren alcanzar los máximos objetivos organizacionales. (efecto en los resultados financieros, incremento de las ventas e ingresos como consecuencia del aumento del posicionamiento con sus clientes)

- iv. Políticas Financieras: que permitan el impacto final en la maximización del valor de la organización, la rentabilidad, el valor económico generado a través del uso óptimo de los recursos financieros (decisiones de inversión y financiamiento) que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. (efecto final en la maximización del valor de la organización)



Figura 2. Organigrama básico de empresa basado en Balanced Scorecard y enfoque de consultoría estratégica  
Elaboración propia

En todos los casos, el objetivo central de la consultoría estratégica es lograr que el trabajo humano, recurso importante en todos los procesos de negocio, se convierta en un factor clave de la competitividad mediante un incremento en la productividad y en la capacidad de innovación. (Ver figura2). Uno de los puntos claves de un eficiente proceso de consultoría, es el de diseñar nuevos esquemas y metodologías de trabajo que incrementen la capacidad de coordinación de los equipos y por lo tanto permitan alcanzar una mayor productividad y aumentar el valor de la empresa en el tiempo.

## 2.2 Diseño de un modelo de gerenciamiento estratégico para una organización de tipo político-social.

Esta propuesta teórica de modelo de gerenciamiento político-social, pretende plantear, como se puede diseñar la estructura de una organización, cuya rentabilidad este asociada a lo social, por ejemplo para el caso de una organización política (Que persiguen rentabilidad política, legitimidad electoral, posicionamiento ciudadano) u organizaciones no gubernamentales, como Fundaciones sociales (Que persiguen mejorar los resultados sociales asociados al desarrollo humano, la educación, la calidad de vida y el bienestar, para en base a eso lograr un posicionamiento social)

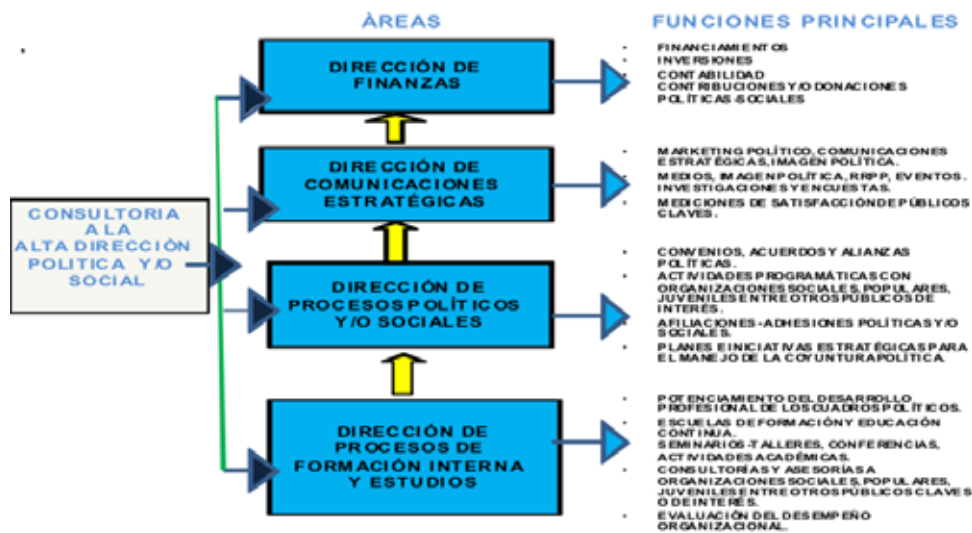


Fig.3 Modelo de gerenciamiento político-social  
Elaboración propia

Los criterios del esquema planteado se fundamentan en criterios sistémicos, los mismos que se interrelacionan, generando una interdependencia entre las funciones de un área y sus resultados, con la gestión y resultados de otra área.

Este modelo plantea que la base del éxito de una organización es el Aprendizaje y Formación Interna del recurso y el talento humano de una organización, y este es el motor principal del desarrollo organizacional cuyos efectos se evidencian en la calidad de su trabajo, mejoras de la productividad y es la que genera altos rendimientos, eficiencia y resultados. El Modelo puede ser utilizado como herramienta de gestión o de consultoría externa o interna, puesto que define las áreas y funciones críticas de una organización política-social, considerando sus grandes objetivos estratégicos a conseguir para maximizar su rentabilidad en el tiempo.

Los criterios en que se fundamentan las relaciones de causa y efecto entre las áreas, están establecidas siguiendo el criterio metodológico del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, modelo de estrategia desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, y que se ha convertido en una importante herramienta para la estrategia de negocios en los últimos años.

### 2.2.1 Diseño de las áreas y funciones principales del Modelo de gerenciamiento político-social

La lógica del diseño de las áreas y funciones principales del modelo planteado radica en encontrar coherencia entre la gestión estratégica en cada una de las áreas de la organización.

La lógica del planteamiento teórico es la siguiente:

1. Si existe una Dirección de procesos de aprendizaje, formación interna y estudios: esta dirección será el motor que impulse el fortalecimiento permanente del desarrollo profesional de los miembros de las organizaciones, elevando el nivel de aprendizaje de los talentos y los recursos humanos de esta. Si una organización es capaz de diseñar una estructura adecuada en esta dirección, el efecto visible se verá reflejado en la Dirección de procesos políticos y/o sociales.

Sus principales funciones se orientan a:

- i. Desarrollar el fortalecimiento profesional de los cuadros políticos.
  - ii. Desarrollar para ejecutar escuelas de formación y educación continua.
  - iii. Desarrollar seminarios-talleres, conferencias, actividades académicas.
  - iv. Desarrollar consultorías y asesorías a organizaciones sociales, populares, juveniles entre otros públicos claves o de interés.
  - v. Realizar periódicamente una evaluación del desempeño organizacional.
2. Si existe una Dirección de procesos políticos y/o sociales: esta Dirección será la encargada del manejo de las principales funciones y procesos

propios de una organización política-social, estas funciones y procesos especializados están asociados a las actividades claves dentro de la cadena de valor de este tipo de organizaciones. La idea central es que esta Dirección recibe el impacto (efecto) del área de Procesos de Aprendizaje, Formación Interna y Estudios, puesto que la lógica en que se basa esta definición, es que una organización con alto nivel de aprendizaje y desarrollo de las competencias de sus miembros, tendrán un elevado nivel de productividad en el desarrollo de sus actividades y esto va a tener un impacto positivo en los niveles de eficiencia, eficacia y en el valor agregado de su cadena de valor.

Sus principales funciones se orientan a:

- i. Desarrollar estrategias para el desarrollo de convenios, acuerdos y alianzas políticas.
  - ii. Desarrollar estrategias en actividades programáticas con organizaciones sociales, populares, juveniles entre otros públicos de interés.
  - iii. Desarrollar estrategias en actividades orientadas a generar afiliaciones- adhesiones políticas y/o sociales.
  - iv. Desarrollar planes e iniciativas estratégicas para el manejo de la coyuntura política.
3. Si existe una Dirección de Comunicaciones Estratégicas: esta Dirección será la encargada del manejo de las comunicaciones estratégicas, sus actividades, funciones y procesos claves se fundamentan en que toda organización necesita un nivel de posicionamiento (o reposicionamiento si fuera el caso) con sus públicos de interés de tal manera de tal forma de consolidar una sólida imagen organizacional que le permita generar una marca potente. La idea central es que esta Dirección recibe el impacto (efecto) del diseño adecuado y potenciamiento del área de Procesos Políticos y/o Sociales, la lógica en que se basa esta definición, es que una organización con alto nivel de eficiencia en el manejo de sus procesos internos tendrán un elevado nivel de productividad en el desarrollo de sus actividades y esto va a tener un impacto positivo en los niveles de eficiencia, eficacia y en el valor agregado de su cadena de valor, lo que impacta positivamente para sentar las bases para poder posicionar a las

organizaciones en base a una adecuada estrategia comunicacional.

Sus principales funciones se orientan a:

- i. Desarrollar estrategias de marketing político, comunicacional e imagen política.
  - ii. Desarrollar estrategias de medios, relaciones públicas RRPP, eventos.
  - iii. Desarrollar investigaciones y encuestas relacionadas al posicionamiento político.
  - iv. Desarrollar mediciones de satisfacción de públicos claves.
4. Si existe una Dirección de Finanzas: esta Dirección será la encargada del manejo de las Finanzas, sus actividades, funciones y procesos claves se fundamentan en que toda organización necesita y tiene que manejar adecuada y eficientemente las actividades relacionadas al manejo de sus recursos financieros, de tal manera de poder aumentar sus niveles de competitividad en sus decisiones de inversión, financiamiento, de registro de sus operaciones contables y en el manejo profesional de las contribuciones y/o donaciones políticas-sociales, como fuente de financiamiento para sus actividades claves. La idea central es que esta dirección recibe el impacto (efecto) del diseño adecuado y potenciamiento del área de procesos políticos y/o sociales y de comunicaciones estratégicas, ya que el manejo adecuado y eficiente de estas actividades y procesos claves, impactan en el acceso a contribuciones y/o donaciones políticas-sociales, de otros actores sociales que se identifiquen con sus lineamientos y objetivos.

Sus principales funciones se orientan a:

- i. Desarrollar estrategias para las decisiones de financiamiento.
- ii. Desarrollar estrategias para las decisiones de Inversión.
- iii. Desarrollar formalización para el registro de la Contabilidad.
- iv. Desarrollar formalización en los procesos orientados al manejo de las contribuciones y/o donaciones políticas-sociales.

### **2.3 Esquema de Consultoría Estratégica para la Alta Dirección**

Los modelos empresariales o gerenciales son estrategias de gestión que sirven de guía, o patrón para ser aplicados en determinadas áreas o en toda la empresa. Todo

modelo es una representación de una realidad que refleja, determinaran una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización que lo utiliza. La diferencia que existe entre modelos se debe a su naturaleza, a

la diferente cantidad de elementos y relaciones entre ellos, a sus diferentes propósitos generales, funciones y estructuras. Pero ¿Qué tipo de modelo gerencial me permite diseñar, políticas de empresa coherentes con las nuevas realidades económicas y empresariales?



Figura 4. Modelo de Alineamiento Estratégico.  
Fuente: Córdoba & Peñaherrera 2010

El esquema de alineamiento estratégico presentado en este trabajo surge del modelo de trabajo presentado por Córdoba & Peñaherrera (2010) que considera cuatro (4) niveles de competencias profesionales necesarias en los miembros de una organización (las que a su vez tienen otros subniveles) y que son las siguientes:

- i. Competencias de Nivel Reproductivo o Etapa Reproductiva: este nivel se fundamenta en el dominio de conceptos, principios, teorías, convenciones y teoremas necesarios para desarrollar su trabajo.
- ii. Competencias de Nivel Transferecial o Etapa de Aplicación: este nivel está constituido por las aplicaciones directas, indirectas, técnicas y complejas que se llevan a cabo en los procesos especializados de una organización.
- iii. Competencias de Nivel Crítico o Etapa Estratégica: En este nivel se concentran las competencias de análisis, síntesis, evaluación de decisiones, optimización reingeniería, pensamiento sistémico, visión holística y prospectiva estratégica.
- iv. Competencias de Nivel Creativo o Etapa Creativa-Innovativa: esta etapa del modelo busca lograr que el individuo genere ideas, que rompa paradigmas de gestión, que logre combinar estas ideas y finalmente lograr crear e innovar, actividades claves desde el punto de vista del desarrollo del producto o servicio

o desde el lado de la reinención de los modelos de negocios.

De acuerdo con en el modelo de alineamiento estratégico, el desarrollo de un alto nivel de competencias profesionales distintivas (conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, utilizados en la práctica profesional para resolver problemas de gestión) permitirán que un ejecutivo pueda visualizar correctamente los tres factores críticos de éxito para el logro de estrategias empresariales exitosas.

Estos factores sustentan una metodología, orientada en desarrollar un enfoque de consultoría estratégico, fundamentado en el alineamiento de estos elementos claves de una Organización, que son:

- i. Los grandes objetivos estratégicos definidos por una organización: representan los objetivos y metas que reflejan la visión, misión, valores y la estrategia adoptada por la empresa y se fundamentan en relaciones de causa y efecto entre las áreas.
- ii. El desarrollo de una eficiente estructura organizacional y el nivel de capital organizacional con el que cuente una organización: representan la estructura organizacional, el clima y cultura laboral, las políticas de incentivos, la infraestructura, recursos, capacidades y demás soportes con él cuenta una organización para el desarrollo de su estrategia.

- iii. El nivel interno de talento humano y aprendizaje interno con el que cuenta o sea capaz de desarrollar una organización: representa el desarrollo de competencias y aprendizaje con el que cuenta una organización, la formalización de las actividades de soporte para el aprendizaje interno, una gestión estratégica basada en el desarrollo de competencias laborales, la formación profesional, la adquisición y el desarrollo de competencias estratégicas en los miembros y talentos de las organizaciones. Si bien es cierto no existe una metodología de

consultoría que sea adecuada para toda organización, tanto los objetivos como los medios utilizados para un proceso de intervención, deben ser coherentes con la cultura organizacional de la organización, de forma que no sean percibidos como amenazantes para sus normas y valores (Jang y Lee, 1998). Este planteamiento es coherente con los criterios definidos en el presente trabajo, relacionados a los tres factores críticos de alineamiento estratégico, puesto que dentro de todo proceso de consultoría, el factor cultural debe estar dentro de los elementos claves a alinear.



Figura nº 5. Alineamiento Estratégico. Factores claves de alineamiento  
Elaboración Propia

Este modelo permite identificar una metodología de consultoría gerencial aplicada para alinear adecuadamente, dichos factores críticos de éxito que deben estar vinculados para que las estrategias sean coherentes, lógicas y que realmente permitan alcanzar los resultados empresariales. La importancia del esquema planteado, radica en encontrar una relación simplificada entre la estrategia de la organización, la estructura y los sistemas de recursos humanos, así como lograr un ajuste entre ellos y su adecuación al ambiente organizacional.

La consultoría estratégica y la gerencia de acuerdo con este esquema deberían concentrarse en diagnosticar, diseñar, implementar y evaluar periódicamente:

- i. El planteamiento o replanteamiento de los objetivos estratégicos que reflejen donde quiero ir como organización, bajo que filosofía voy a trabajar, que mercados voy a desarrollar y que estrategia voy a definir para generar valor;
- ii. El diseño o rediseño de una estructura organizacional adecuada, el conjunto de recursos y capacidades e infraestructura con

que la organización cuente y que le de soporte a mis objetivos estratégicos;

- iii. El incremento permanente de los niveles de aprendizaje y crecimiento organizacional a través de las políticas de capacitación y desarrollo de los talentos y competencias en los miembros de mi equipo.

En este contexto el referido alineamiento estratégico se lo define como la unidireccionalidad que se logra en una organización, al relacionar y vincular correctamente, los factores críticos de éxito planteados, de tal forma que exista coherencia en el diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y seguimiento de las estrategias organizacionales.

### 3. Resultados de la investigación exploratoria

Los resultados de la investigación exploratoria a partir de la revisión realizada permiten recalcar los siguientes puntos, al respecto de los modelos de negocios y las limitaciones de los mismos en lo relacionado a los factores de alineamiento estratégico para el éxito de la implementación de estrategias y son:



- i. Una empresa es un sistema complejo que requiere un nivel de organización óptimo, donde sus áreas trabajen de forma coordinada, generando eficiencia y efectos positivos entre ellas para alcanzar sus objetivos organizacionales. Este tema vuelve pertinente la necesidad de trabajar de acuerdo a una estructura, esquema y/o modelo que permita una coordinación eficiente que reduzca la complejidad del sistema empresarial.
- ii. El incremento de la propuesta de valor que una organización sea capaz de construir a través de sus políticas de empresa, se fundamentan en la capacidad de dicha organización, de poder establecer una correcta implementación o ejecución de lo que se planificó, esta es una de las limitaciones de los modelos empresariales.
- iii. La respuesta asociada al equilibrio en el diseño de las políticas de empresa, vuelve imprescindible que los gerentes cuenten con diversas alternativas teóricas para poder combinar estos conceptos y así poder diseñar, esquemas prácticos de trabajo gerencial que tengan un efecto visible en los resultados de las organizaciones.
- iv. En este contexto la consultoría estratégica cobra gran importancia y protagonismo en el diagnóstico, diseño, implementación y evaluación de políticas de empresas y al acompañamiento profesional para la generación de valor a las organizaciones.
- v. El enfoque gerencial se ve limitado cuando al estar dentro de las operaciones de una organización, el gerente es atrapado o absorbido por los niveles de fallas, restricciones, complejidad y desorden asociados a la falta de estrategias coherentes, es aquí donde la complementariedad de la consultoría con la gerencia, tienen un protagonismo mayor, que puede convertirse en un esquema de trabajo adecuado a la realidad de las organizaciones que compiten en mercados cada vez más exigentes.
- vi. Para determinar con precisión una hipótesis o teoría sobre alineamiento estratégico, debería estudiarse en mayor profundidad, los factores críticos de éxito en diversas organizaciones empresariales, considerando sus características heterogéneas, en relación con su actividad

económica, nivel de complejidad, formalización y centralización. Por tal razón se vuelve pertinente, profundizar en el estudio de la consultoría estratégica y la gerencia aplicada, para así poder contar con nuevos aportes teóricos en materia de dirección estratégica e innovación empresarial.

#### IV. CONCLUSIONES

En líneas generales el rol de la alta dirección es asegurarse de que la empresa pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, deben revisar periódicamente los principales lineamientos y supuestos de su estrategia y modelo de negocios, deben replantearse objetivamente los actuales desafíos y retos que su organización afronta y tener la prospectiva para visualizar los escenarios futuros que la empresa abordará.

El problema central para poder alcanzar esto, radica en que en la práctica gerencial, los niveles de alta dirección tienen grandes dificultades para poder determinar, cuáles son los factores críticos de éxito a considerar en su planificación e implementación estratégica, ya que no cuentan con algún modelo básico que permita simplificar la compleja realidad empresarial, caracterizada por un ambiente competitivo dinámico y muchos factores internos y externos a considerar. En este contexto la alta dirección necesita un modelo teórico simplificado que aporte al entendimiento del tema gerencial en lo relacionado a los factores críticos de éxito que permitan la correcta planificación e implementación de un proceso de consultoría estratégica y la creación de valor en una organización.

Para esta finalidad los factores críticos de éxito, se deben entender como: los elementos claves a considerar dentro de la gestión estratégica para poder alcanzar los resultados empresariales esperados. Dichos elementos se convierten en las causas que explican los efectos que se alcanzan en una organización. Este modelo enfatiza criterios estratégicos relacionados al dominio de los tres elementos principales o factores críticos de éxito presentados, factores que un directivo debe desarrollar como gestor para alcanzar establecer estrategias exitosas y maximizar el valor de su institución.

#### V. REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1971). Towards a system of systems concepts. *Management science*, 17(11), 661-671. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/>



- mnsoc.17.11.661.
- Aguinis, H., & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139-145. Doi: 10.1002/job.493.
- Álvarez, C.P. y Gómez, Á.M. (2003). Metodología para hacer consultoría en talento humano. Medellín, Colombia: Facultad de Minas - Universidad Nacional de Colombia.
- Amit, R., Zott, C. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal*, 22 (6-7), 493-520. Recuperado de [https://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value\\_Creation\\_in\\_E-Business.pdf](https://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf).
- Bruhn, M., Karlan, D. & Schoar A (2018). The impact of consulting services on small and medium enterprises: Evidence from a randomized trial in Mexico. *Journal of Political Economy*, 126(2), 635-687. Recuperado de [https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/publications/The-Impact-of-Consulting-Services-on-SME\\_Schoar-et-al\\_March2018.pdf](https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/publications/The-Impact-of-Consulting-Services-on-SME_Schoar-et-al_March2018.pdf).
- Calderón, G., Naranjo, J.C. y Álvarez, C.M. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23(103), 39-64. Disponible en: [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/1156/1/Gestion\\_humana\\_Colombia.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1156/1/Gestion_humana_Colombia.pdf)
- Cohen, William A (2003), "Cómo ser un consultor exitoso", Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Collis, D., y Rukstad, M. (2008). Can you say what your strategy is?. *Harvard Business Review*, 86(4), 82-90. Recuperado de <https://hbr.org/2008/04/can-you-say-what-your-strategy-is>
- Córdoba, R. & Peñaherrera (2010). Alineación Estratégica: Una Visión desde la creatividad y la innovación. Ponencia realizada en el Congreso Internacional de Estrategia SLADE 2010. Guayaquil, Ecuador. ISBN: 978-958-96553-3-7.
- Cruz M, Bussolo, M & Iacovone L.(2018) Organizing knowledge to compete: Impacts of capacity building programs on firm organization. *Journal of International Economics*. 111(1), 1-20. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022199617301435>
- Chen, C.J. y Huang, J.W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management: The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118.
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Daft, R (2000), "Teoría y Diseño de la Organización", México DF, México: International Thomson Editores.
- De la Fuente, J., García-Tenorio, J, Guerras, L y Hernán-Gómez, J (1997), "Diseño Organizativo de la Empresa", Madrid, España: Editorial Civitas, S.A.
- Drucker, P. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review*. 95-104. Recuperado de <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>
- Gibson, J, Ivancevich, J y Donnelly, J (2001), "Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos", décima edición, Santiago: McGraw-Hill.
- Gray, R.J. (2001). Organisational climate and project success. *International Journal of Project Management*, 19(2), 103-109.
- Greiner, L.E. y Metzger, R.O. (1983). Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Gómez, D. y Múnera, J.I. (1998). El mundo de la consultoría empresarial. *Tecnología Administrativa*, 12(28), 13-39.
- Hall, R (1996), *Organizations, Structures, Processes and Outcomes*, Nueva York, USA: Prentice Hall International, Inc.
- Hax, A, y Majluf, N. (2004), *Estrategias para el liderazgo competitivo*. De la visión a los resultados, Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. y Gales, L. M. (1998), "Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico", Madrid, España: Prentice Hall.
- Jackson, S. E. (2012). Five secrets to success in business strategy. *Journal of Business Strategy*, 33(2).
- Jang, Y. y Lee, J. (1998). Factors influencing the success of management consulting projects. *International Journal of Project Management*, 16(2), 67-72.
- Kogut, B. (1984). Normative Observations on the International Value-Added Chain and Strategic Groups. *Journal of International Business Studies*. 15(2), 151-167. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490488>
- Kogut, B. (1985). *Designing Global Strategies: Comparative and Competitive Value Added Chains*.

- Sloan Management Review, 15-28. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/designing-global-strategies-comparative-and-competitive-valueadded-chains/>
- Kubr, M. (2002). La consultoría de empresas. Guía de la profesión (3ra ed.). México DF: Limusa.
- López Zapata, E., Sepúlveda Rivillas, C. I., & Arenas Cardona, H. A. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. Estudios Gerenciales, 26(114), 149-168.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. Harvard Business Review, 80(5), 86-93. Recuperado de <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Maldonado B; Benavides K & Buenaño J (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. Revista Ciencia UNEMI, 10(25), 25-35 ISSN 1390-4272 Impreso ISSN 2528-7737 Electrónico.
- Markides, C. (2004). What is strategy and how do you know if you have one?. Business Strategy Review, 15(2), 5-12. Recuperado de [https://www.guberna.be/sites/default/files/newsflash/nl\\_Readers/What%20is%20Strategy.pdf](https://www.guberna.be/sites/default/files/newsflash/nl_Readers/What%20is%20Strategy.pdf)
- Nadler D y Tushman M (1999), El Diseño de la Organización como Arma Competitiva, México DF, México: Ediciones Oxford University Press.
- Osterwalder A, Pigneur Y. & Tucci C. (2005). Clarifying Business Models: origins, Present, and Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems, 16(1), 1-25. Recuperado de <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.ec/&httpsredir=1&article=3016&context=cais>.
- Peñaherrera. D (2018) Desarrollo de clústeres locales y cadenas de valor global: Diagnóstico, revisión teórica y justificación metodológica de la evaluación del programa encadena Ecuador. Innova Research Journal. Vol. 3 Núm. 8.1 (2018): Conferencia Internacional de Investigación Multidisciplinaria.
- Ploetner, O. (2008). The development of consulting in goods-based companies. Industrial Marketing Management, 37(3)
- Porter, M. (1985), Competitive Advantage: Creating and sustaining a superior performance, New York, USA: Free Press.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review 74(6) 61-78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigma?. Strategic Management Journal, 15(2), 5-16. Doi: 10.1002/smj.4250151002.
- Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Barcelona: Icaria.
- Ribeiro, D. (2001). Quality in the consulting service - evaluation and impact: a survey in Spanish firms. Managing Service Quality, 11(1).
- Rivkin Jan W, (2001.) An Alternative Approach to Making Strategic Choices, Harvard Business School, 702-433. Recuperado de <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=28695>.
- Robbins, S (2005), Administración, México DF, México: Editorial Pearson Educación.
- Robbins, S y Coulter, M. (2002), Management: Upper Saddle River (NJ) Prentice Hall.
- Ruelas-Gossi, A & Donald N. Sull (2006). Orquestación estratégica la clave para la agilidad en el escenario global. Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, 84(11), 42-52. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2151832>.
- Shapiro, E.C., Eccles, R.G. y Soske, T.L. (1993). Consulting: has the solution become part of the problem? Sloan Management Review, 34(4).
- Schein, E. (1973). Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional. Washington, DC: Fondo Educativo Interamericano.
- Schein, E. (1988). La consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores. Wilmington, DE: Addison - Wesley Iberoamericana.
- Soler R, Oñate M & Andrade R. (2015). Modelo de Gestión de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Revista Ciencia UNEMI, 8(13), 16-28 ISSN: 1390 - 4272.
- Vogelpohl A & Klemp, F. (2018). The creeping influence of consultants on cities: McKinsey's involvement in Berlin's urban economic and social policies. Geoforum, 91(1), 39-46. Doi: 10.1016/j.geoforum.2018.02.028.
- Zapata R, Gerardo J & Caldera J (2008). La complejidad de las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. Revista de Ciencias Sociales, 14(1), 46-62. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673005>.