



**EDITORIAL
DIGITAL**
TECNOLÓGICO DE MONTERREY

CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS



LAURA
ZAPATA CANTÚ

MARIELA
QUIROGA TREVIÑO

JOSÉ LUIS
PINEDA

JOSÉ ANTONIO
ROSAS FERRER

Editorial



El Tecnológico de Monterrey presenta su primera colección de eBooks de texto para programas de nivel preparatoria, profesional y posgrado. En cada título, nuestros autores integran conocimientos y habilidades, utilizando diversas tecnologías de apoyo al aprendizaje.

El objetivo principal de este sello editorial es el de divulgar el conocimiento y experiencia didáctica de los profesores del Tecnológico de Monterrey a través del uso innovador de la tecnología. Asimismo, apunta a contribuir a la creación de un modelo de publicación que integre en el formato eBook, de manera creativa, las múltiples posibilidades que ofrecen las tecnologías digitales.

Con su nueva Editorial Digital, el Tecnológico de Monterrey confirma su vocación emprendedora y su compromiso con la innovación educativa y tecnológica en beneficio del aprendizaje de los estudiantes.

www.ebookstec.com

ebookstec@itesm.mx

Autores

LAURA
ZAPATA CANTÚ

Profesora del Tecnológico de Monterrey, EGADE Business School-Sede Monterrey. Obtuvo el doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona en el 2004. Sus trabajos de investigación se centran en la planeación estratégica en PYMES, el impacto de las TICs en el área de recursos humanos, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Ha presentado sus investigaciones en congresos nacionales e internacionales. En 2008 publicó como coordinadora el libro de texto usado en el curso Aprendizaje Organizacional, materia curricular del área de Negocios del Tecnológico de Monterrey [McGraw Hill]. Ha escrito artículos para revistas arbitradas e indizadas. Ha impartido el módulo de Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual en la Maestría en Dirección Estratégica y Gestión de la Innovación ofrecido por el Instituto Universitario de Posgrado en Madrid, España. Ha sido profesora visitante en el Departamento de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Barcelona y en ICN Business School en Nancy, Francia. En 2008 recibió del Tecnológico de Monterrey el premio a la Labor Docente y de Investigación. Asimismo, desde enero de 2010 es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I (CONACYT) y desde octubre de 2009 es Titular de la Cátedra de Investigación Estudios Europeos sobre Desarrollo y Competitividad.

JOSÉ LUIS
PINEDA

Profesor del Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey. Es Doctor en Comunicación Audiovisual y Publicidad por la Universidad Autónoma de Barcelona. Sus intereses de investigación se han enfocado en el estudio del consumo y domesticación de tecnologías de información y comunicación, tanto en el ámbito privado como en el laboral. Entre sus estudios destacan el de la domesticación de la televisión digital en el hogar de la familia mexicana, así como el del uso de tecnologías digitales en la transferencia de conocimiento en organizaciones. También ha escrito sobre el impacto que tiene la investigación hecha en las universidades en el área de la administración, sobre la práctica en el mundo de los negocios. Actualmente es profesor de Publicidad y de Comunicación de Mercadotecnia, en el Departamento de Mercadotecnia, del campus Monterrey. También imparte cursos y seminarios en comunicación y persuasión, así como de ética aplicada en los negocios. José Luis Pineda ha sido colaborador del periódico El Norte, como reportero y como caricaturista. Ha participado además como articulista en el periódico El Financiero, en la sección Mercados. En

la radio ha producido y conducido programas promocionales de carácter institucional. También ha producido y dirigido, para el Tecnológico de Monterrey, programas para televisión en el marco de estrategias de promoción y construcción de reputación. Ha coordinado la realización de eventos masivos para la universidad.

MARIELA
QUIROGA TREVIÑO

Profesora del Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey. Cursó sus estudios profesionales de Economía y Mercadotecnia en esta misma institución. Tiene una maestría en Administración otorgada por el Tecnológico de Monterrey, así como la maestría en Desarrollo Organizacional en la Universidad de Monterrey. Actualmente es candidata a doctor en Ciencias Económico Empresariales, por la Universidad de Deusto, en Bilbao, España.

Cuenta con publicaciones académicas relativas a trabajo en equipos auto-administrados, planeación estratégica y responsabilidad social corporativa. Ha impartido clases a nivel profesional y de maestría tanto en universidades nacionales como latinoamericanas, forma parte del centro de investigaciones sociales y empresariales de la Universidad de Deusto en Bilbao.

JOSÉ ANTONIO
ROSAS FERRER

Profesor del Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey. Es candidato al grado de Doctor en Marketing por la Universidad Complutense de Madrid, España. Obtuvo el grado de Maestría en Mercadotecnia en el EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey y el grado de Maestría en Gerencia de Empresas en el Instituto de Empresa, Madrid, España. Sus trabajos de investigación están orientados a la comercialización e investigación de mercados, a la modelación del comportamiento del consumidor y a la gestión por calidad total y su impacto en el desempeño de las organizaciones. Sus investigaciones han sido presentadas en congresos nacionales e internacionales. Ha impartido cursos y diplomados a empresarios y universidades en México y en el extranjero en las áreas de Inteligencia de Negocios, Investigación de Mercados Cuantitativa., Administración de Precios, Pronósticos aplicados a los Negocios, Estadística para Ciencias del Comportamiento, Evaluación de Proyectos, Administración de la Tecnología, entre otros.

Desde enero de 2009 está adscrito como investigador asociado a la Cátedra de Investigación “Modelación del Comportamiento del Consumidor”, del Tecnológico de Monterrey.

[Haz clic aquí para ver el video de bienvenida.](#)

Mapa de contenidos

Capítulo 1

Perspectivas generales de consultoría

Capítulo 2

Metodologías de intervención

Capítulo 3

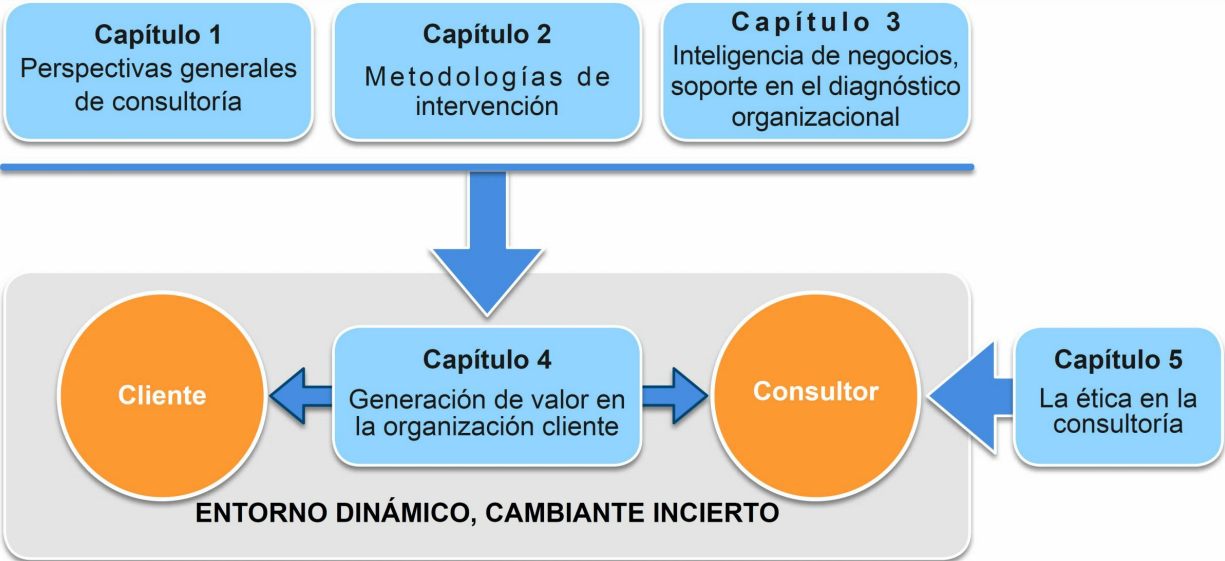
Inteligencia de negocios, soporte en el diagnóstico organizacional

Capítulo 4

Generación de valor en la organización cliente

Capítulo 5

La ética en la consultoría



Introducción del eBook

Las organizaciones viven actualmente en un continuo cambio dictado por el dinamismo y la incertidumbre del entorno. En la mayoría de las ocasiones, este cambio es gradual, con cambios tan pequeños, uno de tras de otro, que lo hace imperceptible. Otras veces el cambio puede ser radical y se manifiesta siendo necesario contar con un proyecto específico que dé respuesta oportunamente. En ambas situaciones, el cambio es difícil de asimilar por la organización, por lo que con frecuencia la gerencia se apoya en un consultor para tener certidumbre sobre la mejor manera de responder a este contexto.

El presente eBook tiene como finalidad, mostrar al lector conceptos y metodologías que apoyan el proceso de consultoría administrativa. Dicho proceso se analiza desde la perspectiva de ser un servicio profesional que genera valor en las organizaciones y, al mismo tiempo, es intensivo en conocimiento. Se exponen aspectos como competencias tanto genéricas, como técnicas y éticas de un consultor; así como técnicas de recogidas de datos y análisis de información, aplicadas en un proceso de consultoría.

En el [capítulo 1](#) se discuten las principales razones por las que las organizaciones solicitan un servicio de consultoría, cuáles son las dimensiones básicas de dicho servicio y, finalmente las fases básicas que integran un proceso de consultoría. Esto es de gran utilidad para aquellos interesados en ejercer la profesión de consultor como aquellos que, en algún momento de su vida profesional requieran contratar estos servicios.



En el [capítulo 2](#) se expone cómo el método es un aspecto clave y esencial en el diagnóstico del proceso de consultoría y, al mismo tiempo, es un distintivo de cada consultor. El método que utiliza cada consultor es único ya que ha sido diseñado con base en sus habilidades y conocimientos. Asimismo, se explican cuáles son las habilidades necesarias para que un consultor maximice su servicio haciendo un uso efectivo de técnicas de recogida y análisis de información para el diagnóstico definitivo. El uso de la inteligencia de negocios es de gran relevancia para la fase de diagnóstico del proceso de consultoría, este tema se aborda en profundidad en el [capítulo 3](#).

El [capítulo 4](#) expone el por qué un proyecto de consultoría se considera exitoso solo si el cliente está satisfecho, debido en gran medida a que el consultor ha respondido a sus expectativas. Es así que, el consultor tiene como fin último generar valor en la empresa cliente. En esta generación de valor un elemento importante es la efectividad de la generación, transferencia y utilización del conocimiento como recurso distintivo de las empresas consultoras. Este conocimiento es el que radica tanto en el consultor, por su experiencia como en su propia metodología.

Finalmente, en el [capítulo 5](#) se analiza cómo la labor del consultor conlleva una elevada responsabilidad ética. El éxito de la función del consultor se fundamenta en la confianza y la apertura que logra establecer con su cliente, y que se mantiene a través del tiempo con base en la honestidad, la justicia y la responsabilidad. Identificar y valorar la dimensión ética de la consultoría es indispensable en la práctica de esta disciplina.

Confiamos en que la presente obra contribuya a la difusión de los temas que aquí se abordan, que sea un libro de uso teórico y práctico para la academia y, de apoyo para aquellos interesados en ejercer en algún momento de su vida la profesión de consultor.



Capítulo 1. Perspectivas generales de consultoría

Organizador temático

1.1 Antecedentes

1.2 El proceso de consultoría desde el enfoque estratégico y operativo

1.2.1 Enfoques y fases del proceso de consultoría

1.2.2 Las habilidades y los roles de un consultor

1.3 La industria de la consultoría en el mundo

1.3.1 Las grandes consultoras transnacionales

1.3.2 La industria de la consultoría en México

1.4 La relación cliente-consultor

1.4.1 Primer acercamiento con el cliente

1.4.2 Diseño y presentación de propuesta de consultoría



1.1 Antecedentes

Se ha venido reconociendo durante muchos años, desde la época de la revolución industrial, que los consultores brindan un servicio profesional y útil a los dirigentes de todo tipo de organización, a quienes se les ayuda a analizar y resolver problemas prácticos que han venido afrontando las organizaciones que dirigen, a mejorar su rendimiento y sobre todo a aprender de la experiencia de otros agentes y organizaciones. Miles de entidades comerciales, ya sea públicas o privadas, y de organizaciones sin fines de lucro, tanto en países desarrollados como del tercer mundo, recurren a los servicios profesionales de la consultoría de empresas, independiente o conjuntamente con actividades de capacitación, dirección de proyectos, consultoría técnica, asesoramiento financiero, contabilidad y otros servicios profesionales de género similar, todos con el objetivo de ayudar a las empresas ya sea a mejorar o a lograr sus objetivos organizacionales de una manera más eficiente y efectiva.



En 1993, AT&T gastó más en servicios de consultoría de gestión empresarial que en la investigación y el desarrollo, y AT&T no está solo (Byrne, 1994 p. 60). Los analistas de Wall Street esperan que la facturación de servicios de consultoría avancen el doble que la tasa de ingresos por tarifa corporativa en las próxima dos décadas.

Sin embargo, a pesar del tamaño, el crecimiento y la influencia de las empresas de consultoría, los historiadores de negocios han permanecido extrañamente silenciosos sobre los orígenes, desarrollo y el impacto de consultoría de gestión, o de "ingeniería de gestión", como era conocido antes de la Segunda Guerra Mundial, McKenna (1995) sostiene que:



(1) los historiadores han supuesto erróneamente que la consultoría empresarial surgió directamente de la época en que Frederick W. Taylor apoyó a las corporaciones de su época,

(2) que los ingenieros, contadores y abogados, a menudo bajo la supervisión de bancos comerciales, proveían la consultoría que más tarde se convirtió en el repertorio principal de la consultoría empresarial, y

(3) que la separación legal de la inversión y banca comercial en 1933 llevó a la rápida profesionalización y al crecimiento de la consultoría empresarial durante la Gran Depresión.

Ligas de interés

- » Dos de las áreas de consultoría que esta empresa norteamericana se ha especializado es en el área de Contabilidad y de Mercadotecnia.
[Deloitte \(2010\)](#)
- » Empresa de consultoría especializada en aspectos contable desde su fundación, y que ha incursionado en la consultoría empresarial, un punto a destacar es que esta empresa consultora fue la primera en reclutar a su personal directamente de las universidades en EEUU.
[Ernst & Young \(2010\)](#)
- » Esta es una de las empresas consultoras más importantes a nivel internacional, es una de las empresa consultoras que intervienen en un sin número de proyectos alrededor del mundo y en diversas industrias.
[PricewaterhouseCoopers \(2010\)](#)

Los historiadores recientes de la administración científica, incluyendo a Daniel Nelson, Stephen Waring y Judith Merkle, se han dado a la tarea de rastrear el impacto del *taylorismo*¹ en instituciones contemporáneas tan diversas como la educación, transformación, servicios, administración pública, a lo largo de lo que se ha definido como “la loca era de la eficiencia”². Desde el punto de vista económico, y de acuerdo a Adam Smith³, las organizaciones existen para producir bienes y servicios; por esta razón, cuanto mejor funcionen, mayor valor crean, en la forma de más o mejores bienes y servicios. Históricamente, la capacidad de las empresas para crear valor ha aumentado enormemente a medida que han introducido mejores maneras de producir y distribuir bienes y servicios.

El uso de nuevas y más eficaces tecnologías llega a incrementar la eficiencia operativa. El diseño y uso de nuevas y más eficaces estructuras organizacionales es de igual manera importante para lograr incrementar, no sólo

la eficiencia, sino también la eficacia organizacional.

La capacidad de las empresas para competir exitosamente en el ambiente competitivo de hoy en día está cada vez más en función de su capacidad de innovación y de qué tan rápidamente introducen nuevas tecnologías. El diseño organizacional desempeña un importante papel en la innovación. Por ejemplo, la manera en que la estructura de una organización vincula a las personas a diferentes especializaciones, como investigación y mercadotecnia, determina cuán rápidamente la organización puede introducir nuevos productos. De manera similar, la cultura de la organización puede afectar el deseo que tienen las personas de ser innovadoras. Es más probable que una cultura que se basa en normas y valores de espíritu empresarial fomente más la innovación, a diferencia de una que sea conservadora y burocrática, porque los valores del espíritu empresarial animan a las personas a aprender cómo responder y adaptarse a una situación cambiante. Éstos son sólo uno de los tantos ejemplos en que la Consultoría Administrativa funge como detectora de situaciones de mejora.

Recursos

- » [1taylorismo](#)
- » [2“la loca era de la eficiencia”](#)
- » [3Adam Smith](#)

Desde los inicios de la administración científica, iniciada por Frederick Taylor, Henry Gantt⁴, Cooke Morris⁵, Frank y Lillian Gilbreth⁶, y Harrington Emerson,⁷ quienes a través de sus estudios llegaron a consultar en conjunto cerca de 200 empresas, ayudándoles a sistematizar las actividades de sus trabajadores a través de la aplicación de incentivos, sueldos, estudios sobre tiempos y movimientos y psicología Industrial, sabemos que ellos fueron los primeros que, de manera sistemática, iniciaron su trabajo de consultores administrativos (Nelson, 1992). Naturalmente, los historiadores del *taylorismo* han supuesto que se podría describir a los profesionales contemporáneos de "ingeniería industrial", "ingeniería de producción" y de "la eficiencia de la ingeniería", como los consultores empresariales primigenios de la gestión administrativa en sus primeras etapas. De igual manera, consultores como Thomas Cody, quien ha tratado de trazar la historia de consultoría de gestión ha supuesto que:

[...] sin duda, el factor más influyente en el surgimiento y crecimiento de la consultoría empresarial moderna fue el desarrollo del concepto de "administración científica" de Frederick Taylor [...] El concepto combina la práctica de la ingeniería con los principios de la economía, combinación que estaba fuera de esta profesión el día que nació (Cody, 1986, p. 147).

Recursos

- » [4Henry Gantt](#)
- » [5Cooke Morris](#)
- » [6Frank y Lilian Gilberth](#)
- » [7Harrington Emerson](#)

Como Hugh Aitken señaló en su libro *La gestión de la ciencia en acción* (1960), los ejecutivos y sus asesores en negocios a gran escala estaban "preocupados por los problemas de organización y control oficial a nivel administrativo" (1960, pp. 17–18). Este concepto nace de una tradición intelectual diferente al movimiento de la administración con la que Taylor gesta su reputación. Los tayloristas⁸ estaban interesados principalmente en las relaciones laborales y en mejorar sustancialmente la eficiencia en las plantas productivas; no se centraban en las empresas de servicios, se enfocaban principalmente en las primeras, dado que en ellas consideraban que se podía mejorar la eficiencia en las operaciones.



Recursos

» [Tayloristas](#)

» [Bain and Company](#)

1.2 El proceso de consultoría desde el enfoque estratégico y operativo

La consultoría de empresas, es por sí misma, un proceso dinámico, derivado precisamente del dinamismo que priva en el medio ambiente externo, en el que juegan y compiten las organizaciones de todo tipo. En últimas fechas, a partir de la segunda mitad del siglo XX, la gran problemática a la que toda organización se enfrenta es a lograr obtener recursos escasos por el que pelean las organizaciones de una misma región. Todas ellas, requieren tanto de mano de obra calificada, materia prima, equipo, maquinaria y tecnología. Estos bienes son escasos y no todos ellos cuentan con la misma calidad; por otro lado, las organizaciones a partir de la globalización, se están enfrentando a un mercado cada vez más segmentado y más demandante en la obtención de una justa relación entre precio y calidad.

Si el consultor desea ser competente y útil para su cliente tiene que mantenerse al tanto de las tendencias económicas y sociales, prever los cambios que se van a efectuar y a afectar a las empresas de sus clientes y, por ende, ofrecer asesoramiento que ayude al cliente a lograr y mantener un alto rendimiento en un entorno cada vez más complejo, dinámico, competitivo y difícil.

Las investigaciones sobre cientos de organizaciones nos ofrecen la base de conocimientos para que las empresas sean más efectivas. Por ejemplo, los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son, en definitiva, muy diferentes a los del pasado y, por tanto, el enfoque con que los consultores tratarán esta situación también tiene que ser diferente (Barkema, Baum y Mannix, 2002). Algunos de estos desafíos específicos con los que se enfrentan las empresas en la actualidad son la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético y la necesidad de una empresa que pueda responder rápidamente a los cambios en la demanda.

Globalización:



La idea de que el mundo es cada vez más pequeño, llamado este último, incluso, “aldea global”, es notoriamente cierta en el caso de las empresas actuales. Con los rápidos avances en la tecnología y las comunicaciones, el tiempo necesario para ejercer una influencia en todo el mundo, incluso en los lugares más remotos, se redujo de años a segundos. Mercados, tecnologías y organizaciones están cada vez más conectados entre sí. Las tendencias se relacionan con el outsourcing global o la contratación de algunas funciones de las organizaciones en otros países; y la sociedad estratégica se relaciona con empresas extranjeras para obtener una ventaja global. En una encuesta que *Bain and Company*⁹ realizó en el 2007 entre gerentes, casi el 50% de ellos dijo que considera que las adquisiciones más allá de las fronteras son cruciales para su competitividad futura. Además, muchas empresas están recurriendo actualmente a la fabricación de sus productos en China, dado que las empresas maquiladoras de este país cuentan con la rapidez y la experiencia en varias industrias como la biotecnología, fabricación de computadoras y semiconductores (Dean, 2004).

Recursos

» [9Company](#)

Competencia intensa:



Esta interdependencia global está en crecimiento constante, lo cual genera el crecimiento de nuevas y diferentes ventajas pero, por otro lado, el entorno que rodea a las empresas se está volviendo cada día más competitivo. Los clientes quieren precios bajos para los servicios y bienes que se ofertan. Las firmas de *outsourcing* en los países con salarios bajos a menudo pueden trabajar por un 50% a un 60% menos que aquellas con sede en los países con economías desarrolladas que ofrecen servicios y productos similares. Las primeras deben buscar la manera de mantener esta diferencia pues, entre dichos países, la competencia por ser la sede de fabricación de las empresas transnacionales es alta; y las segundas, se ven en la encrucijada de buscar nuevos formatos para competir o desarrollar nuevas líneas de productos. Sin embargo, en años recientes, los costos de los combustibles han ido en aumento lo cual ha reducido la ventaja de costos que muchos fabricantes disfrutaban por lo que se conoce como el "precio de China". El costo más alto del envío de bienes desde China u otros países con salarios bajos contrarresta el costo más bajo de la producción, haciendo que los fabricantes de los países del primer mundo busquen formas de compensar la diferencia, sin aumentos de precios exorbitantes. Y por el lado de las empresas de bajos salarios, se están viendo en la problemática de buscar nuevos esquemas de producción a bajo costo, para seguir siendo las preferidas por las empresas multinacionales de los países ricos.

Las empresas de todas las industrias sienten la presión de reducir los costos y mantener los precios bajos; aunque, al mismo tiempo, se sienten atraídas por invertir en investigación y desarrollo o quedarse atrás en la innovación global.

1.2.1 Enfoques y fases del proceso de consultoría

Ética y responsabilidad social:



Los gerentes enfrentan hoy una gran presión de parte de sus gobiernos y del público en general por conservar en sus organizaciones y entre sus empleados altos estándares éticos y profesionales. Después de los escándalos de índole moral y financiero corporativos extensamente difundidos, las empresas están bajo la lupa como nunca antes. La frecuencia de los problemas éticos a principios de la primera década del siglo XXI fue sorprendente. El clima de sospecha se ha extendido también a las organizaciones sin fines de lucro, así como a colegios y universidades.

Velocidad y capacidad de respuesta:



Un tercer desafío importante para las empresas es responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis de las empresas y las cambiantes expectativas de los clientes. Durante gran parte del siglo XX, las empresas operaron en un entorno relativamente estable, de modo que los administradores se podían concentrar en diseñar estructuras y sistemas que mantuvieran a la organización funcionando sin problemas y con eficiencia. Había poca necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar una competencia cada vez más numerosa, cambios en un entorno volátil o demandas cambiantes de los clientes. En la actualidad, la globalización y la tecnología, en su constante avance, han llegado a acelerar el ritmo de las empresas, sin importar su género, al grado en que deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas. Los clientes actuales quieren productos y servicios adaptados a sus necesidades exactas, y las quieren “ya”, sin demora. Las empresas de manufactura, que dependen de las técnicas de producción y distribución en masa, deben estar preparadas con nuevos sistemas, asistidos por computadora, que pueden producir variantes únicas y sistemas de distribución modernizados que entregan productos directamente del fabricante al cliente. Así mismo las empresas de servicios buscan nuevas formas de ofrecer valor.

El negocio de la consultoría opera en muchos campos diferentes tales como: importación, exportación, administración, ingeniería y mercadotecnia, siendo estos algunos de los más comunes. Por lo mismo, nos podremos encontrar con un sin número de diferentes definiciones. En nuestro caso particular, el de la consultoría empresarial, como ya hemos comentado, se cuenta con un gran número de definiciones del término “consultoría” y de su aplicación. Para efectos de esta obra, consideraremos dos enfoques claves: el primero, que se apoya en una visión funcional; y el segundo, que considera a la consultoría como un servicio profesional.

Ambos enfoques son complementarios.

a) El enfoque funcional define a la consultoría como un proceso, Fritz Steele su principal propulsor, sugiere que la consultoría es: “Cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los responsables” (1975 p. 3). El consultor no es responsable de la ejecución de la tarea. Un ejemplo de este primer enfoque de consultoría de empresas es cuando el dueño de una pequeña empresa solicita apoyo de un consultor para definir de qué manera puede estructurar su empresa, la cual está creciendo rápidamente y ha tenido que contratar nuevo personal, pero sin organización. Todos los empleados hacen de todo y se les complica resolver situaciones puntuales, principalmente la atención al cliente. El problema es básicamente de organización y el consultor, con base en su experiencia, sus conocimientos en el tema y la información que le provea el cliente, estructurará la empresa. No será el consultor quien implemente la nueva estructura organizacional, el cliente definirá si lo desea hacer y cuándo. Por su parte, Peter Block, otro de sus seguidores, sugiere que “se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar la situación, pero sin tener un control directo de la ejecución[...] La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente” (1999, p. 7). Bajo este enfoque se insiste en que la consultoría es una relación de ayuda, que se establece entre quien tiene un problema, necesidad u oportunidad de mejorar (el cliente) y quien tiene recursos y medios para ayudar a la resolución del problema o lograr el cambio (el consultor).

b) El segundo enfoque define a la consultoría como un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se le solicita, en la aplicación de soluciones (Kubr, 2004). De acuerdo a Larry Greiner y Robert Metzger: la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a estos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones (1998, p. 4).



Ambos enfoques son complementarios. La consultoría de empresas opera en muchos campos diferentes tales como: importación, exportación, gestión, ingeniería y mercadotecnia, los cuales han llegado a ser los más comunes. La consultoría de empresas es un método que ayuda a las organizaciones y a su personal en el logro del mejoramiento de las habilidades de administración, tanto de manera individual como en equipo. Los consultores para ser eficaces, deben ser capaces de manejar las técnicas de consultoría así como respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión del consultor.

Desde la perspectiva del enfoque de servicio de asesoramiento contratado se desprenden las principales características que definen la consultoría administrativa, las cuales se presentan en la [Figura 1.1](#):



Figura 1.1 Características de la consultoría administrativa.

Servicio:

Profesional:

Como mencionamos en el ejemplo anterior, la consultoría proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales, desarrolladas por el mismo consultor, que sirven de base para resolver la situación específica de cada empresa cliente. La experiencia es otro factor muy importante en la consultoría. Ésta se va desarrollando a lo largo de la trayectoria del consultor, con cada nueva consultoría. Esto le permite al consultor tener una óptica diferente y definir tendencias y patrones en industrias, giros o tamaños de empresas.

Consultivo:

La clave de esta característica es la parte de asesoramiento, como lo propone el enfoque funcional. El consultor no está facultado para modificar o tomar decisiones dentro de la empresa cliente. Pero sí debe de contar con habilidades interpersonales y de comunicación que le permitan aconsejar de una manera adecuada, en el momento oportuno a la persona correcta.

Independiente:

La independencia del consultor radica en la posición que toma en el proceso de consultoría y es un componente ético clave. El consultor es ajeno a la organización (no es un

empleado de la organización) y, por tanto, debe ser objetivo en sus consejos y recomendaciones. Debe actuar con franqueza, aun cuando la empresa cliente sea de alguien conocido o cercano a él.

Temporal:

El servicio de consultoría tiene una fecha de inicio y de terminación. Los clientes solicitan el servicio de consultoría por un tiempo limitado. La fecha de término depende de las necesidades del cliente y si éste desea que el consultor se quede durante la implementación y evaluación de las recomendaciones ofrecidas.

Comercial:

El consultor dedicado al cien por ciento a ofrecer servicios de consultoría requiere una remuneración por esto. El consultor “vende”, pone un precio a sus conocimientos, habilidades y experiencia. Aun cuando hay consultorías a organizaciones no gubernamentales (ONG), el consultor que vive de este servicio debe de apreciar su experiencia y obtener un beneficio por ella.

Limitado:

Esta característica está muy relacionada con la temporal. El consultor acude a la empresa cliente a resolver una situación muy puntual, con una fecha de inicio y fin y, por tanto, no se ocupa de otras cuestiones, no es primordial y necesaria su participación en el funcionamiento eficiente de la organización.

Un ejemplo del segundo enfoque es cuando el director general de una empresa mediana de servicios acude con el consultor porque sus ventas van a la baja desde hace seis meses. Hay muchas causas para esto, pero el consultor, como alguien externo a la organización, con experiencia y conocimientos de administración, podrá determinar en un periodo, mediante revisión de los estados financieros, documentos de la empresa, entrevistas a los empleados y un amplio análisis del entorno, cuáles son las causas. El análisis de toda esta información le permitirá diseñar una recomendación de acuerdo a los recursos y capacidades de la organización.

Es conveniente en este punto, señalar algunas características particulares de la consultoría de empresas.

Ayuda a directivos

Independientemente de que el servicio de consultoría se preste a la gestión administrativa como un todo o a un aspecto de la empresa cliente muy concreto y específico, este servicio se debe de prestar tomando como base el que los consultores proporcionarán conocimientos con fundamentos teóricos sustentables y técnicas que ayudarán a resolver problemas administrativos. Para que un profesional, se dedique a la consultoría, deberá contar con un cúmulo de conocimientos sobre diferentes situaciones a las que se llega a enfrentar una empresa. Por otro lado, debe adquirir práctica en la solución de problemas y tener conciencia de la necesidad de compartir con sus colegas partes en la empresa cliente su experiencia respecto a cómo se llegan a definir los problemas administrativos como tales, lo que ha logrado encontrar, los diferentes enfoques de analizar los problemas encontrados, y lograr sintetizar la información más importante, deberá también saber presentar las propuestas de mejora, y saber comunicarse efectivamente con su equipo y con el personal de la empresa, no podemos dejar de lado, el que

el profesional de la consultoría empresarial, debe contar con la habilidad de poder planear los cambios requeridos para poner en marcha las propuestas, saber superar la resistencia al cambio a la cual se enfrentará cuando se presenten formalmente las propuestas, y lo más importante, debe contar con la pericia para ayudar a sus clientes a que aprendan de experiencia, y ayudarles a transferir las nuevas técnicas que se incorporarán en la gestión entre países si fuese el caso.



De acuerdo a Peter Drucker (2000) los directivos de empresas, deberían de dominar todas estas habilidades y técnicas, pero dado que el contexto de cada empresa es única (Daft, 2011), surge la gran duda sobre la participación de un profesional ajeno a la situación por la que pasa la empresa.

Es importante recalcar, que los consultores de empresas, han de haber recorrido un buen número de situaciones similares en empresas diferentes, y por ello logran utilizar su experiencia para auxiliar a los nuevos clientes, podrán por ello hacer frente a diversas situaciones. Dado que deberán de trabajar en situaciones diferentes, los consultores logran desarrollar la habilidad de comprender y entender las tendencias usuales y las causas frecuentes de las dificultades, por lo que tendrán la opción de vislumbrar con claridad la solución apropiada, y por lo mismo aprenden a afrontar diferentes y nuevos problemas y a tener en cuenta nuevas soluciones.

Por otro lado, los consultores profesionales deberán mantenerse en contacto con todo sobre lo que se publica sobre dirección, estrategia, planeación y control administrativo, así como

de los nuevos métodos y sistemas de estudio relacionados con estas áreas. Actúa como el enlace entre la teoría y la práctica de todas las áreas del proceso administrativo. Es por ello, que un consultor de empresas profesional, logrará aportar algo novedoso y significativo a la organización.

Servicio consultivo

La consultoría es esencialmente un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección (Boatright, 2002). Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. A lo único que responden es a la calidad e integridad de su asesoramiento: los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variables y grados de asesoramiento. La pericia básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno. El cliente, a su vez, ha de aprender a solicitar y utilizar hábilmente los consejos del consultor. Estos elementos son tan importantes que se repetirán con frecuencia a lo largo de la presente obra.



Servicio independiente

Al consultor profesional le corresponde hacer una correcta evaluación de la situación a la cual se enfrentará, expresarse con veracidad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente sin tomar en cuenta sus propios intereses.

La independencia que el consultor debe verse desde diferentes ángulos, en algunos casos, puede llegar a ser un asunto a considerarse seriamente.

Independencia financiera:

- el consultor no deberá obtener ningún tipo de beneficio por la propuesta de solución aceptada por el cliente. La aspiración de lograr futuros contratos con un mismo cliente, en ningún caso debe nublar la objetividad del trabajo de consultoría generado en el contrato presente.

Independencia administrativa:

- el consultor no es empleado del cliente y por lo tanto no se verá afectado por ningún tipo de decisión administrativa tomada por el cliente.

Independencia política:

- el consultor se deberá mostrar siempre a cierta distancia afectiva o emotiva para evitar que dichos sentimientos obstaculicen su objetividad durante el tiempo que apoye en la solución de un problema o en el cause de una nueva dirección administrativa.

Límites de la consultoría

En el camino que han transitado las diferentes empresas alrededor del mundo a partir de la última década del siglo XX y lo que va del siglo XXI, se han enfrentado a un sin número de situaciones problemáticas derivadas de la globalización, entre los más acuciantes, los cambios en el sistema financiero internacional. Esto ha traído como consecuencia el que numerosas empresas han buscado el apoyo de consultores de empresas que han logrado evitar su quiebra (Richard Foster y Sarah Kaplan, 2001). Es por ello que, se ha llegado a considerar el que las empresas de consultoría pueden llegar a solucionar hábilmente, todo tipo de problemas administrativos u operativos. No obstante, los consultores no cuentan entre sus habilidades el crear pócimas mágicas para resolver todo tipo de situaciones. Podríamos caer en el error de suponer que, cada vez que se contrate a una empresa consultora, la dirección de la empresa cliente pueda llegar a descansar sin preocuparse porque alguien va a trabajar de solucionar los problemas. Se llegan a dar situaciones en las que nadie puede ayudar. Y si se llegara a dar el caso, para que el proceso de consultoría resultase eficaz, es necesario que gran parte de los empleados de la empresa cliente trabaje de manera sistemática y disciplinada en conjunto con los consultores profesionales, basándose en el análisis de la situación real y coadyuve a buscar soluciones creativas y factibles. El logro de buenos resultados para un problema determinado en el proceso de consultoría, se requiere de la colaboración cercana, siempre sustentada en la confianza, entre el cliente (con todos sus empleados) y el consultor, así como la asesoría técnica de este.



Si consideramos la confusión y el flujo inherente en el mundo actual, la forma de pensar que los líderes empresariales necesitan es esperar lo inesperado, sólo que nos encontramos siempre con el famoso término “ceguera de taller”, referente a que el ejecutivo y/o empresario, está siempre tan inmerso en la misma manera de hacer y ver la situación, que le es difícil encontrar nuevas formas de atacar estos problemas. He aquí que esto es una de las grandes áreas de oportunidad para la consultoría empresarial, ya que sus consultores ven siempre con “ojos nuevos” la situación, y son capaces de abstraerse y encontrar soluciones creativas acordes con la realidad de la empresa. La gran problemática en este caso, es hacer que el consultor logre generar confianza en su cliente, derivada siempre de su profesionalismo, experiencia y capacidad analítica para encontrar soluciones diferentes, y poder analizar correctamente los datos e información que le presentará el cliente y que tendrá que buscar en el medio ambiente externo.



La consultoría de empresas se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión. Este método puede ser empleado por una empresa privada independiente, una dependencia interna de consultoría en una organización privada o pública. (Kurb, 2004 p. 98)

Sin embargo, paralelamente, la consultoría de empresas se ha transformado en una profesión. Miles de personas y organizaciones hacen de la consultoría su ocupación de tiempo completo y tratan de imponer normas profesionales con respecto a la calidad del asesoramiento que proporcionan, métodos de intervención y principios éticos. Hasta las personas que aportan cierto asesoramiento, sin ser miembros a tiempo completo de la profesión, pueden cumplir las normas y los principios profesionales y deben contar con ayuda para hacerlo.

La consultoría de empresas puede ayudar a las organizaciones de muy diversas formas; algunas de las más comunes son:

Aportando conocimientos y capacidades especiales

Prestando ayuda intensiva en forma transitoria

Proporcionando un punto de vista imparcial

Proporcionando argumentos y elementos de juicio para la toma de decisiones

Las formas manifiestan la complejidad en la que trabajan los consultores, la diversidad de estilos de los clientes, así como los conceptos y metodologías de intervención. Por este motivo, generalizar acerca de la consultoría y recomendar como óptimo un modo de abordarla es difícil y peligroso. Lo recomendable es utilizar un enfoque ecléctico, para facilitar una descripción global del escenario de esta profesión, incluidos diversos métodos, estilos, modos y técnicas aplicados, señalando sus ventajas y desventajas. De esta manera, se podrá hacer una propia selección de acuerdo al contexto de la organización y del capital humano que compone a la empresa cliente.

A pesar de presentar enfoques diversos, lo que sí es importante remarcar es el siguiente proceso general:

a) el consultor debe compartir sus conocimientos técnicos con los del cliente, en lugar de ocultarlos;

b) el cliente debe participar activamente y de manera estrecha con el cometido, no se le debe dejar fuera; y

c) las dos partes no deben escatimar esfuerzo alguno para que la tarea y el proceso termine siendo un aprendizaje para ambas partes.

Dentro de estos tres grandes aspectos a tomar en cuenta, se pueden utilizar diversos métodos y técnicas y, por lo tanto, de acuerdo a la situación planteada por el cliente, así como el *expertise* del consultor, dará la pauta para elegir el que mejor se adapte a mejorar el área de oportunidad presentada en la empresa.

La consultoría de empresas proporciona las herramientas para analizar y entender de qué manera una empresa grande y poderosa, o bien mediana y pequeña, puede resurgir y empezar de nuevo desde una perspectiva más objetiva y ordenada.



En la actualidad, las organizaciones están inmersas en un entorno dinámico, cambiante, incierto y global. Este entorno trae consigo que las organizaciones tengan que identificar quién es su competencia, cómo mantenerse por más tiempo en el mercado y, lo más importante, que sean conscientes de cuáles son los recursos y las capacidades que les dan una ventaja competitiva. En esto último radicará su permanencia por más tiempo en un mercado global.

La consultoría administrativa ofrece a las organizaciones una mejor comprensión de su funcionamiento y de su entorno. Asimismo ofrece, a través de una detallada metodología, la experiencia y los conocimientos del consultor, identificar sus áreas de oportunidad, mejorar sus procesos, incrementar sus utilidades y conocerse a sí misma. La consultoría administrativa, como su nombre sugiere, es una actividad orientada a la administración que trae consigo grandes retos.

Ya que hemos definido el término de consultoría, podemos hablar del proceso y las fases que se ha de seguir para la consecución efectiva de la misma.

Wickham y Wickham (2008) nos plantean nueve fases, mientras que Kubr (2004) nos presenta solamente cinco.

Tabla 1.1 Fases del proceso de consultoría.

Fases del proceso de consultoría	
Wickham y Wickham (2008)	Kubr (2004)
1. Contacto inicial	• Iniciación
2. Decisión del trabajo en conjunto	
3. Análisis preliminar	
4. Propuesta formal	
5. Diagnóstico	2. Diagnóstico
6. Análisis a profundidad	
7. Implementación	3. Planificación de medidas 4. Aplicación
8. Entrega	5. Terminación
9. Seguimiento	

En definitiva, el proceso presentado por Kubr es más general, mientras que Wickham y Wickham hacen mucho énfasis en la fase de iniciación, siendo esta la más relevante del proceso de consultoría. Es aquí donde suceden dos cosas primordiales:



1) se convence al cliente del porqué son necesarios nuestra experiencia y conocimientos para resolver o mejorar la situación de su empresa, esto se prueba con nuestro portafolio de evidencias y currículum vitae;

2) se identifica entre los dos, cliente y consultor, cuál es el problema o el área a mejorar en la organización, lo que se conoce como diagnóstico preliminar. En esta fase también se define cómo se va a realizar la consultoría; cuándo, utilizando un cronograma de actividades; y quiénes van a participar tanto de la empresa cliente como de la consultora. En esta fase, las habilidades interpersonales, administrativas y analíticas son fuertemente aplicadas.

Por otra parte, en la fase de **diagnóstico**, el consultor tiene que poner en práctica sus habilidades analíticas, principalmente. Como lo hemos mencionado, ha de recoger datos primarios y secundarios para posteriormente analizar e identificar la(s) causa(s) del problema. Con un diagnóstico sustentado en evidencia es más sencillo para el consultor el diseño de las recomendaciones y acciones a realizar por la empresa cliente para su mejora.

A partir de la fase de implementación/aplicación, la participación del consultor puede disminuir o ser nula. Esto es, aquí el cliente puede decidir si realiza el cambio o no. Esto nos confirma la característica de la consultoría como un servicio consultivo, las decisiones de ejecutar las recomendaciones conciernen cien por ciento al cliente.

Finalmente, Wickham y Wickham nos hablan de una etapa de seguimiento, la cual pocas veces ocurre, ya sea porque el consultor tiene otros proyectos de consultoría o no se implementan las recomendaciones sugeridas.

1.2.2 Las habilidades y roles de un consultor

Las organizaciones solicitan un servicio de consultoría por muy diversas razones: resolver problemas, identificar áreas de oportunidad, mejorar sus sistemas y/o procesos, capacitar a su personal y, una de las razones más relevantes en la actualidad, ayudar a las organizaciones a adaptarse al cambio.



Por su parte, los consultores pueden desempeñar diversos roles en la intervención de las organizaciones, puede ser simplemente asesor o puede planificar y gestionar todo un cambio organizacional. ¿De qué depende cada uno de ellos? De la razón por la que ayudará a una organización. Estos aspectos serán analizados en el presente tema.

Las situaciones y el tipo de intervención por las que una empresa solicita los servicios de un consultor varían dependiendo de la administración, es decir, se modifica o adapta de organización en organización y la mayoría van encaminadas a alcanzar los fines y objetivos de la organización. Por ejemplo si es una empresa privada será maximizar sus utilidades.

La intervención puede ir desde algo muy puntual que requiere un *expertise* técnico como el desarrollo de un sistema informático a la medida del cliente para un proceso determinado, por ejemplo, desarrollar un Customer Relationship Management (CRM) para una comercializadora de llantas, hasta el apoyo en el cambio organizacional que sufre una empresa que ha sido recientemente adquirida por otra.

Independientemente de la situación, el consultor ofrece sus habilidades, experiencia y conocimiento del tema a una empresa cliente, creando de esta manera valor en la organización. Este valor debe ser una aportación tangible y medible para el logro de los objetivos del cliente.

Milan Kubr (2004) nos presenta las cinco razones genéricas que motivan a un cliente para solicitar la ayuda de un consultor (Ver [Figura 1.2](#)).

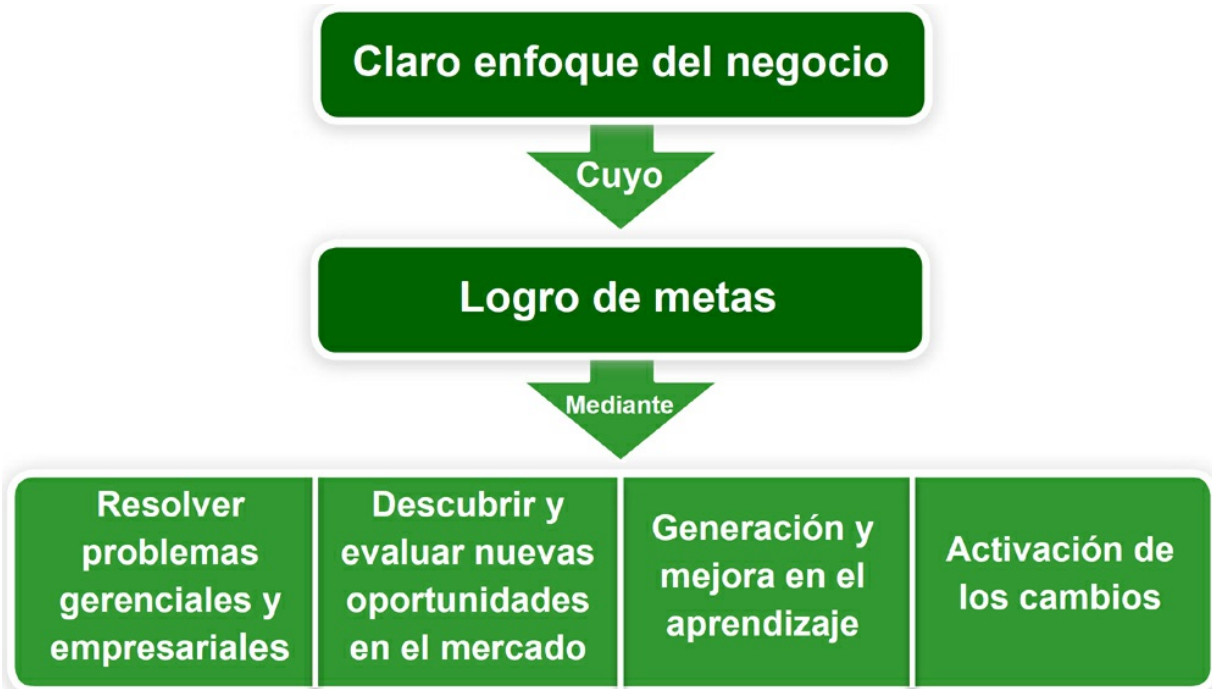


Figura 1.2 Razones que motivan a un cliente para solicitar la ayuda de un consultor.

Los objetivos y las metas de cada organización varían: para algunas es satisfacer completamente las expectativas del cliente; para otras será tener rentabilidad y crecimiento; tal vez en otras, ni siquiera se cuentan con objetivos y metas, o incluso sin una visión y misión, es decir, una empresa sin rumbo.

En la ineficiencia de la consecución de objetivos y metas es cuando se requiere el apoyo del consultor.

En otras situaciones, en la solución de problemas particulares de la empresa, también se acude al consultor. Hemos de entender como problema empresarial, aquella diferencia o brecha que existe entre lo que acontece en la organización y lo que debería suceder. Una situación en sí no es problema. Por ejemplo, cuando existe aumento de quejas de los clientes; lo ideal es que no existan quejas o sean las mínimas, por tanto, el problema es el incremento en la satisfacción del cliente y no el aumento de las quejas en sí.

Otro gran grupo de razones por las que se solicitan los servicios de consultoría es cuando una empresa se encuentra en "buena forma", tiene salud financiera, han crecido sus ventas, su cartera de clientes, la mayoría de sus procesos están automatizados y, por tanto, desea crecer. Este crecimiento puede ser geográfico y/o ampliando sus líneas de productos y/o servicios. En estas situaciones, el consultor es una fuente de información valiosa para la empresa, ya que cuenta con ideas valiosas dada su experiencia y continuo desarrollo mediante la adquisición de conocimiento. Asimismo, el consultor puede proveer métodos que permitan un eficiente cambio organizacional.



Muy relacionado con lo anterior se encuentra la razón de la consultoría como promoción de aprendizaje. El consultor es visto como un maestro que ayuda a las organizaciones a ayudarse a sí mismas. Analiza su situación actual y define lo que debe hacer para el logro de sus objetivos. En muchas ocasiones este quehacer acontece en el desarrollo y la capacitación del personal.

Finalmente, el servicio de consultoría puede considerarse como “un agente de cambio”. Primero, ayudar a las organizaciones a conocerse y, con base en su autoconocimiento, identificar la manera más conveniente de afrontar los cambios del entorno. En la actualidad, las situaciones relacionadas con la consultoría como apoyo al cambio son de gran relevancia. El entender, adaptarse al cambio e innovar son aspectos claves para contrarrestar un entorno tan cambiante y dinámico como el actual.

No hay que olvidar que la consultoría implica una inversión para la empresa cliente, y es aquí que el servicio en sí compete con otras necesidades requeridas por las organizaciones. Por tanto, el consultor tiene que partir de la premisa de creación de valor: eficiencia operativa, incremento en las ventas, desarrollo de competencias en los empleados, maquinaria y equipo que hagan más eficientes los procesos, capacitación del personal, entre otros. Con esto en mente, para el consultor será más sencillo ofrecer sus servicios como una inversión en alguna oportunidad del negocio.

Asimismo y considerando las razones por las que se requiere el servicio de consultoría, el consultor puede realizar diferentes roles, según Kubr (2004):

Tabla 1.2 Roles del consultor

Informante	Proveer de información del exterior y combinarla con el conocimiento de la empresa.
Especialista	Complementar con su <i>expertise</i> al personal de la organización.
Identificador de contactos y vínculos	Reconocimiento de asociaciones y/o empresas potenciales que apoyan el proceso de creación de valor de la empresa.

comerciales

Dictaminador

Fungir como asesor imparcial e independiente antes de que la empresa tome una decisión.

Investigador de los hechos

Es uno de los principales **roles del consultor**. Se requiere la recogida y análisis de información primaria y secundaria para sustentar una decisión.

Diseñador de propuestas a la medida del cliente

El rol anterior es clave para poder diseñar propuestas que estén de acuerdo a las necesidades y los recursos de la empresa cliente.

Identificador de mejoras de sistemas y métodos

Modificar y/o automatizar procesos para el logro de su eficiencia. Por ejemplo, control de inventarios.

Planificador y gestor de los cambios

Planear cambios en la organización minimizando la resistencia a los mismos por parte de los empleados. Por ejemplo, adquisición de una nueva empresa o cambio de directivos.

Capacitador de directivos y personal

Mediante seminarios o el mismo coaching el personal y los directivos aprenden y mejoran su desempeño.

Asesor personal

Implica una relación estrecha, basada en la confianza y el respeto, entre el consultor (asesor) y el cliente.

Ante esta perspectiva, las razones por las que las empresas acuden a un consultor y los roles que éste puede desempeñar, podemos concluir que el servicio de consultoría implica dos aspectos claramente definidos:



El técnico

- Ofrece al cliente las metodologías utilizadas por el consultor.



El humano

- Es indispensable para un manejo efectivo de las relaciones interpersonales y una comunicación eficiente con el cliente y la organización.

1.3 La industria de la consultoría en el mundo



La industria de la consultoría abarca muchos aspectos diferentes, por lo tanto, es muy difícil medir con precisión el volumen total en dólares de los servicios de consultoría que se realizan actualmente en el mundo. Algunos investigadores sólo son capaces de estimar el valor de los servicios de consultoría que se realiza para las empresas grandes. Un reciente artículo en la revista *Fortune* (2010) estimó que el tamaño de la industria había llegado a \$1,000,000 de dólares anuales y está creciendo a un 20 % cada año, e incluso más rápido en los países desarrollados. Otros han estimado incluso que la cifra es superior y que ronda los \$5,000,000 dólares al año (Millman, 2011).

1.3.1 Las grandes consultoras transnacionales

Durante la década de 1920 nacieron en las grandes ciudades empresas de consultoría como: McKinsey y Booz Allen, en Chicago; y Ford, Bacon y Davis, en Nueva York, así como Stevenson, Jordan y Harrison. Durante esta década las empresas demandaban los servicios de consultoría externa para analizar problemas en departamentos específicos. Es importante recordar que, en esos días, la organización empezaba a verse a sí misma como una entidad compuesta de elementos interconectados, es decir, iniciaba el pensamiento sistémico a adentrarse en las mentes de los gestores de empresa. A pesar de ello, la interconexión entre las partes que la conformaban no estaba aún bien definida, por lo que cada una de ellas actuaba por su cuenta y se le pedían resultados particulares. Todavía los gestores no lograban comprender los importantes efectos que el diseño y el cambio organizacional podían tener en el desempeño y eficiencia de su empresa; en otras palabras, no eran conscientes de los muchos factores que afectaban la relación entre los diferentes departamentos de la empresa, y prestaban escasa atención a la forma en que los empleados, con su actuación, podían afectar el comportamiento final de la firma. En ese entonces, la consultoría, como se mencionó, se realizaba sólo para un problema específico en una unidad o departamento.



En esta década, a los gestores se les hacía responsables –al igual que hoy– de la utilización de los recursos organizacionales de tal manera que buscaran siempre maximizar la capacidad de la empresa para crear valor, por lo que se les evaluaba en función de ello. Esto no ha cambiado pero, en la segunda década del siglo XX, la manera en que se medía la efectividad tenía como característica que, dependiendo de lo que hiciera en específico un departamento o unidad organizacional, se elegía el enfoque para su medición; una vez medida su efectividad, se procedía a hacer las mejoras en las áreas específicas en las cuales se había detectado que no operaban de manera efectiva. A continuación se muestran en la Tabla 1.3 los tres enfoques para medir la efectividad que se empezó a utilizar en esos años.

Tabla 1.3 Enfoques tradicionales para medir la efectividad organizacional.

Enfoque	Descripción	Metas a establecer para medir la eficacia
Enfoque de recursos externos	Evalúa la capacidad de la organización para asegurar, administrar y controlar habilidades y recursos escasos y valiosos	<ul style="list-style-type: none"> • Costos más bajos de insumos • Alta calidad de materia prima • Aumento en participación de mercado • Aumento en el precio de la acción
Enfoque de sistemas internos	Evalúa la capacidad de la organización para ser innovadora y funcionar rápidamente	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir tiempo en la toma de decisiones • Aumentar el índice de innovación de productos • Aumentar la coordinación y motivación de los empleados • Reducir conflictos • Reducir el tiempo de llegada al mercado
Enfoque técnico	Evalúa la capacidad de convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes y servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la calidad del producto • Reducir el número de defectos • Reducir los costos de producción

Ante esto, los consultores que inician en esta época partían del supuesto de que la organización enfrenta cada uno de estos tres retos y, por lo tanto, sus clientes –los gerentes de las empresas que los contrataban– podían ser medidos por uno de estos tres enfoques. Estos consultores determinaban que una organización era eficiente si podía:

- 1) asegurar habilidades y recursos escasos y valiosos externos a la organización [enfoque de los recursos externos];

- 2) coordinar creativamente los recursos con las habilidades de los empleados para innovar los productos y adaptarse al mercado [enfoque interno]; y
- 3) convertir eficientemente las habilidades y recursos en bienes terminados y servicios [enfoque técnico].

En la década de 1930, cientos de grandes corporaciones contrataban a consultores para mejorar aspectos fundamentales de sus organizaciones, entre ellos, los procesos de planeación, definición de sus estructuras organizacionales y actuación financiera.



La Segunda Guerra Mundial aportó un estímulo vital al pensamiento estratégico en los dominios tanto de negocios como militares porque subrayó el problema de asignar los recursos escasos a toda la economía. Se idearon nuevas técnicas de investigación de operaciones que facilitaron el camino para el uso del análisis cuantitativo en la planeación estratégica formal. En 1944 John von Neumann y Oskar Morgenstern publicaron su obra clásica *The Theory of Games and Economic Behavior* (La teoría de juegos y el comportamiento económico) que resolvía el problema de los juegos de suma cero y resaltaba los temas alrededor de los juegos de no suma cero. El concepto de “curvas de aprendizaje” se volvió una herramienta cada vez más importante para la gestión empresarial. La curva de aprendizaje se descubrió en la industria aéreo-militar en los años 20 y 30, cuando los fabricantes se dieron cuenta de que los costos directos de mano de obra, tendían a bajar en un porcentaje constante al duplicarse la cantidad acumulada de aeronaves producidas. Tales efectos de aprendizaje figuraron en forma importante en los esfuerzos de planeación de producción durante la época de la guerra.

Las experiencias de la época de la guerra alentaron no sólo el desarrollo de nuevas herramientas y técnicas sino también, según algunos observadores, el uso del pensamiento estratégico formal para guiar las decisiones administrativas.

Peter Drucker, al escribir sobre este período, afirmó que: “la administración no es sólo una conducta adaptable, pasiva, significa emprender acciones para producir los resultados deseados” (2000, p. 45). Observó que, desde hacía mucho tiempo, la teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de empresarios individuales y organizaciones. Sin embargo, en la era de las grandes corporaciones, administrar “implica la responsabilidad de intentar dar forma al entorno económico, para planificar, iniciar y llevar a cabo los cambios en dicho entorno, de eludir en forma constante las limitaciones de las circunstancias económicas sobre la libertad de acción de la empresa” (p. 79) y con ello la necesidad de contar con personal capacitado en consultoría administrativa, se hizo evidente en esa época.



En los años comprendidos entre 1950 y 1960, se gesta una jerarquía de empresas de consultoría empresarial diferente, lideradas por McKinsey, Booz Allen y Cresap, McCormick y Paget. Estas empresas líderes crecieron rápidamente durante el período de la posguerra y se expandieron a Europa Occidental en donde se encontraron con poca o nula competencia y una creciente demanda por parte del entramado empresarial de ese continente. En este sentido, la industria se concentra a nivel mundial conformando una estructura industrial *oligopolística*¹⁰,

debido a ello, su deterioro en cuanto a su eficiencia y atención al cliente se hace notar, es entonces cuando, a finales de la década de 1960, las firmas contables, como Arthur Andersen, y de estrategia, como Boston Consulting Group, empiezan a ofrecer sus servicios de consultoría fuera de sus áreas en que se enfocaron desde su creación. En la década de 1970, las empresas consultoras iniciales dejaron de dominar el mercado de servicios de consultoría y su modelo dejó de ser competitivo. Por otro lado, algunas de las empresas multinacionales empiezan a desarrollar divisiones de consultoría interna por lo cual la competencia se intensifica en el mercado. Esto último es lo que prevalece actualmente en la arena de los negocios, más específicamente, en la parte que le corresponde a la industria de la consultoría, debido a que se ha incrementado el número de participantes, y todos y cada uno de ellos trata de especializarse en una problemática especial; sobre todo aquellas firmas que no cuentan con la reputación de las primeras que aparecieron en escena o no cuentan con el respaldo de la empresa multinacional que la funda.

Ligas de interés

- » A sus consultores se les debe la creación de la famosa “matriz de BCG”, herramienta que ayuda a medir el índice de crecimiento de una industria vs. la participación de mercado de las empresas que la componen. BCG ha logrado ser reconocida a través de esta herramienta en el mundo empresarial y universitario.

Boston Consulting Group.

www.bcg.com

- » [10 oligopolística](#)

1.3.2 La industria de la consultoría en México



La consultoría como industria, en México históricamente se ha enfocado a dos grupos; por

un lado la consultoría de gestión (proceso administrativo, área financiera, área contable, etc.) y por otro la consultoría en ingeniería.

La que tarda más en aplicarse en México es la consultoría administrativa. Recordemos que la industria mexicana vivió, durante muchos años, protegida de la competencia internacional. Este paternalismo no permitió el desarrollo de empresas de consultoría, de igual manera se rezagó la formación y capacitación de personal con los conocimientos necesarios para llevar a cabo esta profesión. En la segunda mitad de la década de 1970, cuando se iniciaba la era de la privatización a nivel mundial, en México se inicia con pasos lentos la incursión de firmas de consultoría extranjeras, sobre todo las especialistas en aspectos fiscales y contables. Este crecimiento continúa durante la década de 1980 y ha venido dándose de manera continua durante los últimos treinta años. Se han establecido múltiples empresas en diferentes especialidades como economía, finanzas, TI, calidad, capacitación, procesos, planeación estratégica, control y otras especialidades. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial es el órgano oficial en México encargado de habilitar a las empresas de este ramo, así como a los profesionistas o “consultores individuales” para apoyar a las micro y pequeñas empresas en el manejo administrativo y en procesos de calidad.

Ligas de interés


- » Empresa con 125 años de existencia, su especialidad es la consultoría en Planeación Estratégica.

Arthur D.Little.

www.adl.com

De acuerdo a los especialistas de la FEPAC, más del 80% de la facturación en este rubro se lo han llevado empresas extranjeras, en donde destaca la contratación de organismos estatales en materia de planeación estratégica y modernización, como Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad y Secretaría de Hacienda y Crédito Público, principalmente. El 22 de mayo de 1985 se crea la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC); actualmente cuenta con 1689 miembros. Sin embargo las empresas socias de CNEC no representan el total del universo de la consultoría. Actualmente la gran mayoría de las empresas no pertenecen a la Cámara. Al gran mercado de la consultoría de gestión empresarial lo han capturado 10 ó 12 grandes empresas transnacionales, solas o asociadas con empresas mexicanas que facturan más del 80% del mismo. El 20% restante de este mercado se reparte entre un gran número de empresas consultoras mexicanas medianas que atienden también a empresas industriales y comerciales medianas, y del orden de diez mil consultores individuales que están apoyando a la micro y pequeña empresa.

En la actualidad, los sectores que más demandan el servicio de consultoría administrativa, en México, son: turismo, instalación de parques industriales para industria maquiladora, equipamiento y edificios de oficinas y vivienda popular, además del mantenimiento y cierto desarrollo de la infraestructura urbana.



La industria de consultoría empresarial tiene en México un gran mercado, dado que la empresa mexicana necesita modernizarse con el fin de ser competitiva a nivel global. Los principales servicios que brindan son: planeación estratégica, optimización de procesos, sistemas de calidad y capacitación. La consultoría en la preparación y apoyo para el desarrollo de planes de negocios es una actividad muy demandada en estos tiempos.

Se estima que en México, la facturación anual en ingeniería y arquitectura es del orden de 1,000 M DLS, de los cuales 250 M DLS son facturados por empresas de la CNEC. No disponemos de datos de la facturación de la consultoría empresarial pero se estima que en México es tres veces la de ingeniería. En condiciones de equilibrio deberían ser similares.



1.4 La relación cliente-consultor



El proceso de consultoría se lleva a cabo entre dos socios: el consultor y su cliente. El cliente es quien ha resuelto pedir se le preste el servicio profesional de consultoría, expone algunas condiciones, entre ellas pusieran ser, el número de días en que se prestará el servicio y el monto de los honorarios diarios. Una vez que el tiempo convenido es definido, el cliente contará con que el consultor aportará sus conocimientos técnicos y, es de suponer, que el poner en práctica dichos conocimientos para resolver una situación deberá de resultar fácil. Es lógico presumir que ambos (cliente y consultor) están conformes lograr el mismo objetivo.

Pero la realidad se impone. El consultor es una persona ajena a la organización, de él o ella se espera el que logre un resultado efectivo para el cliente, a pesar de no formar parte de su sistema administrativo y humano. Por otro lado, el asesoramiento del consultor, puede llegar a no ser aceptado o entendido por el cliente, y este es otro punto importante a tomar en cuenta. Esto

se puede llegar a dar, cuando la manera de presentar la información recabada por el consultor no es entendida por el cliente, ya sea porque su nivel de educación es diferente, o porque la información no es presentada de manera correcta.

La relación entre ambas partes, no es fácil de lograr. Para que sea efectiva, tanto los consultores como los clientes, deben de conocer a fondo todos los factores que están en juego en la situación a atender, tanto los humanos, como los administrativos y los técnicos, al igual que los posibles errores que se llegan a presentar durante el trabajo conjunto. Es por ellos que es menester, el que ambas partes, deban lograr generar confianza en la relación, de lo contrario, no se logrará el conjuntar el esfuerzo y dedicación necesarios para que la relación posibilite que la intervención llegue a buen puerto.

1.4.1 Primer acercamiento con el cliente

Este apartado trata uno de los aspectos más importantes para cualquier empresa de consultoría, conseguir clientes, se abordarán no sólo los métodos convencionales de comercialización y obtención de clientes, sino también algunos aspectos que pueden no ser tan obvios. Llamamos a estos "métodos indirectos" o "contacto en frío", y puede llegar a despertar el interés del cliente y éste posiblemente retendrá el nombre del consultor para el futuro. Es raro que un contacto en frío dé origen inmediatamente a la asignación de una tarea de consultoría. La práctica indica que se deben integrar tanto los métodos directos como los indirectos para obtener clientes y acercarse a ellos.

Es importante que el consultor contacte a un cliente sobre el que tenga suficiente información para que pueda mostrarle que conoce el negocio, sus problemas, su mercado, a sus competidores y que, por ello, tiene algo muy concreto que ofrecer. Si se contacta de esta manera al cliente, el consultor puede llegar a tener mayores probabilidades de que se le contrate. Lo mismo puede suceder si el consultor es presentado por otro cliente para quien ha trabajado en el pasado.

Dentro de los métodos directos tenemos los siguientes:

- **Correo electrónico**
- **Correo postal**
- **Llamadas telefónicas**
- **Contar con publicidad en los medios de comunicación de mayor acceso para los clientes**
- **Inserto en las páginas amarillas**
- **Apoyo de ex empleados de los futuros clientes.**

Entre los métodos indirectos se encuentran los siguientes:

- **Se ha logrado una buena reputación por parte del consultor o la empresa de consultoría y el cliente ha oído hablar de la fama del consultor o empresa de consultoría.**
- **Un amigo empresario quedó satisfecho con los servicios y se lo recomienda (ésta es la más frecuente).**
- **El consultor ha participado en conferencias sobre temas de gestión administrativa o ha escrito sobre dichos temas en revistas y/o periódicos y el cliente se ha visto impresionado.**
- **El cliente puede recordar que el consultor lo había contactado en el pasado.**
- **El cliente quiere volver a contar con el apoyo del consultor que le dio muy buenos resultados en el pasado.**

Una vez realizado el contacto, y que el cliente llama al consultor, se generan una serie de reuniones; la primera de ellas debe considerarse como una breve oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable.

Cuando se trata de una firma de consultoría, quienes deben de asistir, por regla general, son los asociados o los miembros de más alto nivel. Este mismo grupo debe de estar presente en la firma del contrato, una vez que el cliente ha decidido que la consultoría se lleve a cabo en su organización. Para la realización de las tareas se debe organizar otro grupo conformado por subalternos.

Es importante tomar en cuenta que el cliente no gusta ni desea que el consultor le presente, en estas primeras reuniones, soluciones confeccionadas; lo que espera es tratar con alguien que esté muy familiarizado con los tipos de problemas que se pueden plantear en su organización. Es tarea del consultor el encontrar la manera sutil de demostrarlo. Para ello se suele reunir información sobre:

Terminología más utilizada en la industria a la cual pertenece la posible empresa cliente

Información sobre la composición del mercado

Nombres y participación de los principales productos de la empresa

Tipos y fuentes de materias primas

Pesos y medidas utilizadas en la industria

Equipo y procedimientos estándar de la industria

Métodos y prácticas peculiares de la industria

Leyes, reglas y costumbres que regulan la industria

Historia de la industria y su evolución

Historia de la empresa y su evolución

Principales problemas de la industria así como la situación económica actual

Estas primeras reuniones se dan a manera de entrevista de investigación, en la que cada parte trata de conocer a la otra. El consultor debe estimular al cliente a que lleve la voz cantante; el cliente debe hablar de su empresa, sus dificultades, esperanzas y expectativas. El objetivo de esta reunión para el consultor es el convencer al cliente de que está eligiendo lo que le conviene. Es muy probable que el cliente quiera conocer el trabajo que el consultor o la empresa consultora ha realizado en otras empresas y puede llegar a pedir referencias. Esto puede ocurrir en cualquier momento de esta fase inicial, por lo que el consultor o el representante de la

empresa consultora debe tener siempre en mente el carácter confidencial de su trabajo y citar sólo a los clientes que han accedido a dar referencias.

En esta fase inicial es en donde el consultor debe lograr hacer ver al cliente que el trabajo de consultoría requiere de colaboración entre las dos partes, explicándole los beneficios de la colaboración en este proceso, por las siguientes razones:

- a) No se podrá realizar un diagnóstico adecuado y fiable si se niega información al consultor o éste no puede intercambiar ideas con determinadas personas.
- b) El consultor, gracias a la colaboración que le brinda el cliente, podrá ayudarle a descubrir o movilizar sus propios recursos.
- c) Es necesario que el cliente se sienta parte de la definición del problema y sus soluciones para que pueda ponerlo en marcha; de lo contrario el capital humano de la organización podría rechazar los cambios propuestos si sienten que vienen del exterior. Al colaborar en la búsqueda de una solución, el compromiso por parte del cliente, para su implementación, será mayor y no descargará toda la responsabilidad sobre el consultor.
- d) Es más provechoso, a largo plazo, “enseñar a pescar en lugar de dar el pescado”, de esta manera el cliente logrará aprender sobre la tarea, si colabora en su realización. El aprendizaje es uno de los objetivos fundamentales de la consultoría.

Dentro del sistema cliente, el consultor debe determinar:



Quién tiene el poder real para adoptar decisiones relacionadas con la consultoría en todas sus etapas.



Quién tiene el mayor interés en el éxito o el fracaso de la tarea.



Con quiénes es esencial establecer una colaboración directa.

Algunos consultores llegan a cometer el error de considerar y tratar automáticamente a la persona que está a la cabeza de la organización como su cliente principal. Esto puede predisponer en su contra a algunas de las personas que asumirán la responsabilidad directa para aplicar las soluciones y que es probable que su trabajo se vea afectado, y no el del director o gerente. Pero, por otro lado, un gran error es el excluir a la alta dirección o gerencia; al contrario, se les debe mantener informados y habrá que solicitar su apoyo.

1.4.2 Diseño y presentación de propuesta de consultoría

El diseño y presentación de propuestas de consultoría es un proceso que debe tomar en cuenta, en primer lugar, lo que en el argot de la consultoría se denominan preparativos.

Los preparativos constituyen la fase inicial en todo proceso y contrato de consultoría. El resultado de esta serie de conversaciones se reflejará en el contrato de consultoría, cuya firma se considera el último punto de esta fase inicial.

Los preparativos son, en gran parte, una etapa de adaptación, el consultor ha de estar convencido de que es la persona idónea o que su empresa de consultoría es competente para abordar los problemas de ese cliente en particular. Es en esta etapa en donde se debe gestar una confianza mutua así como empatía, en donde también se acuerden plenamente las reglas del juego y se dé comienzo al cometido, con optimismo compartido y una visión de lo que se puede conseguir.

Una vez que la primera reunión da como resultado el convencimiento por ambas partes para seguir adelante, es preciso examinar las condiciones de la colaboración. El consultor se debe dar a la tarea de realizar un primer diagnóstico, cuyas actividades deben incluir:

Actividades del diagnóstico

- 1. Incluir el alcance y objetivo del diagnóstico.**
- 2. Definir los registros e información que se han de poner a disposición del consultor.**
- 3. Nombrar a las personas a las que se debe entrevistar y cuándo hacerlo.**
- 4. Presentar el consultor a los miembros de la organización cliente que otorgarán la información requerida para el diagnóstico preliminar.**
- 5. Dar una fecha de término del diagnóstico preliminar.**

6. **Comunicar la forma en que se darán a conocer las propuestas al cliente.**
7. **Remunerar el diagnóstico preliminar.**

Alcance del diagnóstico

El objetivo del diagnóstico preliminar del problema no consiste en proponer medidas para resolverlo, sino en definir y planear una misión que produzca ese efecto. Un consultor experimentado sabe que debe evitar la trampa de aceptar una definición estrecha del problema técnico, sin examinar personalmente las restricciones y tendencias que puedan imposibilitar la solución de ese problema, o que puedan mostrar que el problema es mucho más grave del que el cliente supone.

El diagnóstico preliminar, no debe durar mucho tiempo. Por regla general, con máximo cuatro días es suficiente.



En este punto, se debe poner sobre la mesa, toda la información sobre las actividades, pero sobre todo, las perspectivas del cliente. También se deben de llevar a cabo una serie de conversaciones con ciertos empleados de la empresa cliente. El consultor por su parte, debe estar interesado en la búsqueda de tendencias y las relaciones entre los elementos que generan

el problema a resolver, más que en los detalles.

Para lograr lo anterior, es imperativo tener una visión global, no solo de la organización, sino de todo aquello que la rodea y explica su funcionamiento, tanto de manera interna como externa (metas, actividades, logros pasados, quebrantos pasados). Para ello, el consultor debe entender cuáles son los acontecimientos vitales de la organización, así como el futuro que se perfila en la industria a la cual pertenece la empresa cliente, todo esto debe ser evaluado personalmente por el consultor, no lo puede dejar en manos de alguno de los empleados de la empresa cliente, ya que estos no lograrán ser objetivos en el análisis de la situación global.

Un enfoque importante en esta fase es ir de lo general a lo particular, lo cual ayuda al consultor a limitar el estudio preliminar de este diagnóstico a asuntos de importancia capital para la organización cliente o, a la inversa, lo puede persuadir de que, para tener las mayores posibilidades de conseguir los resultados previstos, la investigación debe tener en cuenta todos los aspectos del funcionamiento de la empresa.

Sería un grave error el pensar que, mientras en las primeras reuniones de contacto la relación recíproca era intensa y directa entre el consultor y el cliente, durante el diagnóstico preliminar del problema el consultor trabajará solo, limitando sus contactos con el cliente al entrevistar a ciertas personas y solicitar información. El diálogo con el cliente se prosigue durante el diagnóstico del problema.

Fuentes de información

Todo buen diagnóstico se basa en la rápida recolección de información relevante que deje entre ver el tipo de ayuda que el consultor puede llegar a proporcionar al cliente.

Entre las principales fuentes de información para el estudio preliminar del diagnóstico tenemos los siguientes:

El material publicado sobre la empresa cliente.

Los registros (contables, ventas, RRHH, procesos, inventarios, etc.).

La observación directa y las entrevistas que efectuarán los consultores.

Las entrevistas (si son posibles) con los contactos fuera de la organización (agentes de ventas, distribuidores, clientes, etc.).

Visitas a los locales (si es que cuenta con ellos) con el propósito de ver en acción al personal y escuchar tanto sus opiniones como sus preocupaciones sin dejar de lado sus sugerencias.

Todo esto le dará a los consultores una idea a la vez que conocimiento directo sobre la manera en la cual la organización cliente funciona en el día a día, el ritmo en que se actúa dentro y fuera de esta y las relaciones que se dan entre los trabajadores de la empresa. Las entrevistas a profundidad, no entran en esta etapa, tampoco las actividades ni la observación de las rutinas y acciones que llevan a cabo los miembros de la empresa cliente a través de su cadena productiva.

Estrategia y planificación de la tarea

Una vez llevados a cabo los pasos anteriores, el consultor debe contar con la suficiente información para planificar su tarea. El cliente querrá en este momento obtener no sólo las conclusiones a las que ha llegado el consultor sobre el problema a resolver, también querrá que se le presente una propuesta en donde se represente y describa claramente lo que el consultor propone que se lleve a cabo y bajo qué condiciones brindará su ayuda.

En este punto es cuando el consultor debe especificar e indicar los respectivos papeles que han de desempeñar el consultor y el cliente, la modalidad de consultoría elegida, el ritmo de las actividades y la forma y secuencia en que se aplicarán sus intervenciones y los recursos asignados para poder lograr el objetivo señalado en la intervención.

El plan de trabajo y la estrategia de ejecución se presentan oficialmente al cliente en forma de propuesta.

Determinación del problema

Salvo casos excepcionales (cuando la tarea encargada es una extensión del trabajo realizado en el pasado) no es posible iniciar una tarea de inmediato sin efectuar un análisis preliminar del problema y planificar el trabajo.



El primer punto a abordar, es el definir claramente el problema del que se ocupará el consultor; antes de llegar a esto, es imperativo hacer mención que tanto el cliente como el consultor pueden llegar a considerar puntos de vista diferentes respecto al resultado previsto y la manera de efectuar el proceso de resolución del problema (esto es frecuente cuando el cliente tiene una idea vaga sobre la manera de trabajar de los consultores). Aquí es cuando se llega a dar el primer problema: el desacuerdo. Es por ello que el consultor debe de alentar al director o gerente de la empresa cliente a que defina con la mayor claridad y precisión posible el problema que desea que se resuelva. Antes de que el consultor acepte el proyecto de consultoría, debe asegurarse de que puede aceptar la definición del problema formulada por su contraparte. Es frecuente que los directores o gerentes, al estar inmersos en una situación particular la cual en ocasiones ellos mismos han creado, solo llegan a percibir los síntomas, pero no el fondo de la situación que les aqueja.

En segundo lugar, el consultor y el cliente deberán determinar qué se quiere lograr con la consultoría y cómo se deberán medir sus resultados. Es común que en este momento se llegue a requerir una reunión en donde se aclare todo lo relativo sobre lo que cada parte, tanto el cliente como el consultor, espera uno del otro, lo que esperan como resultado de la intervención, hasta dónde debe llegar ésta en la ejecución de la intervención y cuál es la responsabilidad del consultor ante el cliente.

Con independencia del tipo de intervención y sus límites, lo primordial debe ser siempre la creación y el mantenimiento de una auténtica relación de colaboración, caracterizado por un deseo compartido de que la tarea de consultoría resulte un éxito. En la etapa de investigación, es en donde se pone a prueba la voluntad de colaboración; sobre todo cuando para la empresa la información financiera y contable es considerada estrictamente confidencial y no considera que el consultor deba solicitarla, a menos que su tarea se desarrolle en la función de las finanzas, dado que si se está asesorando sobre asuntos financieros, esta información será necesaria, ya que no es posible asesorar en esta área sin tener acceso a los datos financieros.

Con la determinación y aceptación por ambas partes acerca del problema, el siguiente paso es la definición de los objetivos. Estos, dentro de lo posible, deben presentarse de forma cuantificable, de preferencia, que describan los beneficios que obtendrá el cliente si la intervención llega a ser exitosa. Se expresarán consideraciones sobre los beneficios financieros globales con el fin de garantizar que el cliente entienda las consecuencias de la aplicación de las soluciones ofrecidas por el consultor.

Por su parte, los beneficios sociales y cualitativos, pueden ser difíciles de expresar de

manera cuantitativa, por lo que se recomienda que se describan de la manera más exacta y clara posible y se expliquen meticulosamente.

Calendarización de las fases de la intervención

Cada una de las etapas que se llevarán a cabo deberá ser programada con mucho detalle. Además, se deben proponer disposiciones precisas en las que se especifique:

Qué tareas van a realizarse por parte del cliente y del consultor.

Qué datos, información y documentos se prepararán y quién los realizará.

Qué reuniones, grupos de trabajo, y otras formas de trabajo en grupo se dispondrán y quién participará en ellos.

Qué tipo de capacitación concreta se llevarán a cabo.

Presentación de propuesta al cliente

Por regla general, la propuesta es un documento que se somete a la decisión y aprobación del cliente. Este documento puede llegar a tener diferentes nombres, y algunos clientes exigen que el consultor presente las propuestas en una forma predeterminada. La forma de la propuesta podrá corresponder a la forma de contrato de consultoría que se va a firmar.

Toda propuesta presentada a un cliente es un documento de venta importante. No basta con que el consultor tenga una idea clara de cómo ejecutar la tarea para conseguir el éxito; debe poder describir esa idea por escrito de manera que resulte clara de entender para otras personas. Entre estas otras personas pueden figurar algunas con quienes no se reunió en la primera junta con el consultor en la organización cliente, y que formularán sus opiniones exclusivamente sobre la base de la propuesta escrita; estas otras personas pueden ser accionistas, acreedores o consejeros de la organización cliente.

En la mayoría de los casos, la propuesta al cliente incluye:

Sección técnica.

- En donde se describen las conclusiones preliminares del consultor sobre su evaluación del problema, el objetivo que se persigue, el método que se propone adoptar y el programa de trabajo que tiene intención de seguir. El cliente puede llegar a sentir que el consultor no le está explicando de manera clara lo que plantea llevar a cabo en el caso de que esta sección sea vaga y general; y por otro lado, si la información que se le presenta es demasiado pormenorizada y concreta, el consultor puede llegar a presentar ya datos sobre la ejecución de la intervención sin haber logrado el visto bueno del cliente.

Sección relativa al personal.

- En este apartado, se deben de enlistar los nombres y detalles de todos aquellos que estarán involucrados en la intervención. Deberán estar expuestos los nombres de los consultores (tanto de los asociados como de los directores del proyecto) que serán los responsables de la supervisión del equipo que labora en la empresa cliente. Es en la propuesta en donde se garantiza la disponibilidad de ciertas personas durante un periodo de tiempo determinado.

Sección relativa a los antecedentes del consultor.

- Esta sección describe la experiencia y la competencia de la organización de consultoría en relación con las necesidades del cliente particular. Puede abarcar información general y las normas éticas a las que se adhiere el consultor. Otra sección puede ser la referente a trabajos análogos realizados y en la que se aportan pruebas de que la oficina o agencia de consultoría tiene las calificaciones necesarias para ser elegido. Las referencias relativas a clientes anteriores sólo se pueden utilizar con el acuerdo previo de esos clientes.

Sección de las condiciones financieras y de otra índole.

- Aquí se detalla el costo de los servicios, la manera en que se preverá cubrir los incrementos de los gastos, determinación de los montos específicos para gastos imprevistos, también el plan de remuneración de honorarios y la liquidación de los compromisos que se lleguen a efectuar.

Es preferible entregar la presentación de la propuesta personalmente al cliente, en una reunión que comience con una breve introducción oral y visual del resumen del informe. Se puede dar el caso, de que al entregar la propuesta, el cliente pueda no estar interesado en contratar los servicios de consultoría, ya que no le lleguen a satisfacer algunos puntos de la propuesta. Por ejemplo, en el caso de que en la propuesta se especifique que ciertas tareas sean realizadas por consultores expertos, y el cliente prefiera que dichas tareas sean realizadas por sus empleados, otra situación parecida se da cuando al cliente, la calendarización de las actividades y tareas no sea de su agrado y sugiera una diferente calendarización; cuando sucedan estas situaciones (u otras que pudieran surgir), lo aconsejable es hacer los cambios sugeridos por el cliente, si es que dichas variaciones no llegasen a perturbar el resultado final de la intervención.

Las tres formas principales para concertar un contrato son:



El acuerdo verbal

Carta de acuerdo



Contrato escrito firmado por ambas partes



a) El acuerdo verbal. Este se presenta cuando el cliente, después de haber revisado la propuesta escrita por parte del consultor o, incluso, sin haberla revisado, considera que el consultor es el profesional adecuado. Este tipo de acuerdo fue el que se utilizó en los primeros años de la industria de consultoría, en nuestros días, lo que se utiliza es el contrato escrito.

b) Carta de acuerdo. También llamada carta compromiso o de intenciones, esta es la

forma de contratar servicios en muchos países. Ésta se redacta y entrega por parte de la empresa cliente al consultor, después de recibir la propuesta del consultor, y en ella se confirma que es aceptada la propuesta.

c) Contrato escrito firmado por ambas partes. Aquí la ley o las políticas del cliente pueden imponer el contrato escrito para utilizar los servicios externos. Llega a ser la mejor forma de elegir, si el consultor y el cliente proceden de medios jurídicos o mercantiles diferentes dando lugar a malas interpretaciones. Esta forma es aconsejable, aunque no absolutamente necesaria.

Contrato psicológico

Es importante tener presente que los mejores trabajos de consultoría son aquellos en que existe este tipo de contrato, que no está codificado en ningún documento y que no resulta fácil de describir. El contrato psicológico, es aquel en el cual el consultor y el cliente cooperan en un ambiente de confianza y respeto, en la creencia de que el método aplicado por la otra parte es el mejor para que la misión de consultoría termine con éxito.

Ejercicio integrador del capítulo 1

A continuación se te presentarán algunas preguntas. Selecciona el inciso con la respuesta correcta.

1. El diseño organizacional desempeña un papel secundario en la innovación.
 - a. Falso.
 - b. Verdadero.
2. Desde la perspectiva del enfoque de servicio de asesoramiento contratado que define la consultoría administrativa se desprenden las principales características excepto:
 - a. Consultivo.
 - b. Permanente.
 - c. Comercial.
 - d. Independiente.
3. El consultor acude a la empresa cliente a resolver una situación muy puntual, con una fecha de inicio y fin.

- a. Falso.
- b. Verdadero.

4. Los consultores administrativos deben proporcionar a la empresa:

- a. Conocimientos con fundamentos teóricos sustentables.
- b. Ejemplos de la manera en las que otras empresas del mismo ramo han solucionado sus problemas.
- c. Un servicio permanente.
- d. Una única solución al problema.

5. Para que un profesional se dedique a la consultoría deberá contar con las siguientes competencias:

- a. Conocimientos sobre diferentes situaciones a las que se puede enfrentar una empresa.
- b. Tener práctica en la solución de problemas de gestión administrativa.
- c. Saber compartir con sus contrapartes en la empresa cliente su experiencia.
- d. Todas las anteriores.

6. Cada vez que se contrate a una empresa consultora, la dirección de la empresa cliente pueda llegar a descansar sin preocuparse dado que los consultores le solucionarán los problemas.

- a. Falso.
- b. Verdadero.

7. La consultoría de empresas es un método que puede ser empleado sólo por una empresa privada independiente.

- a. Falso.
- b. Verdadero.

8. En consultoría, el mejor enfoque a aplicar es ecléctico, ya que facilita una descripción global del escenario de esta profesión, incluidos diversos métodos, estilos, modos y técnicas aplicados, señalando sus ventajas y desventajas.

- a. Falso.

b. Verdadero.

9. Existe un proceso general en la consultoría que incluye los siguientes aspectos:

- a. 1. Compartir conocimientos con el cliente; 2. Participación activa por parte del cliente y 3. No escatimar esfuerzos ni por parte del consultor ni por parte del cliente para que la tarea y el proceso termine siendo un aprendizaje.
- b. 1. Compartir conocimientos con el cliente; 2. Participar en la ejecución de la solución y 3. No escatimar esfuerzos ni por parte del consultor ni por parte del cliente para que la tarea y el proceso termine siendo un aprendizaje.
- c. 1. Contar con la ayuda de expertos en el tema; 2. Participar en la ejecución de la solución y 3. No escatimar esfuerzos ni por parte del consultor ni por parte del cliente para que la tarea y el proceso un aprendizaje.

10. De acuerdo a Kurb (2004) el proceso de consultoría, no incluye el seguimiento.

- a. 1. Se convence al cliente del porqué son necesarias la experiencia y conocimientos del consultor para resolver o mejorar la situación de la empresa; y 2) se identifica entre el cliente y el consultor, cuál es el problema o área a mejorar en la organización.
- b. 1. Se convence al cliente del porqué son necesarias la experiencia y conocimientos del consultor para resolver o mejorar la situación de la empresa; y 2) se fija el precio del servicio.
- c. 1. Se fija el precio del servicio; y 2) se identifica entre los dos, cliente y consultor, cuál es el problema o el área a mejorar en la organización.
- d. 1. Se genera ahí la confianza que debe de tener el cliente hacia el consultor; y 2) se identifica entre los dos, cliente y consultor, cuál es el problema o el área a mejorar en la organización.

11. Para Wickham y Wickham, quienes hacen mucho énfasis en la fase de iniciación, suceden dos cosas primordiales:

- a. 1. Se convence al cliente del porqué son necesarias la experiencia y conocimientos del consultor para resolver o mejorar la situación de la empresa; y 2) se identifica entre el cliente y el consultor, cuál es el problema o el área a mejorar en la organización.
- b. 1. Se convence al cliente del porqué son necesarias la experiencia y conocimientos del consultor para resolver o mejorar la situación de la empresa; y 2) se fija el precio del servicio.
- c. 1. Se fija el precio del servicio; y 2) se identifica entre los dos, cliente y consultor, cuál es el problema o el área a mejorar en la organización.

- d. 1. Se genera ahí la confianza que debe de tener el cliente hacia el consultor; y 2) se identifica entre los dos, cliente y consultor, cuál es el problema o el área a mejorar en la organización.

12. Por lo tanto, el consultor tiene que partir de la premisa de creación de valor.

- a. Falso.
- b. Verdadero.

13. Como identificador de mejoras de sistemas y métodos el consultor ayuda a:

- a. Planear cambios en la organización minimizando la resistencia a los mismos por parte de los empleados.
- b. Modificar y/o automatizar procesos para el logro de su eficiencia.
- c. Diseña propuestas que estén de acuerdo a las necesidades y los recursos de la empresa cliente.
- d. Ninguna de las anteriores.

14. Mediante el enfoque de recursos externos se evalúa la capacidad de la organización para asegurar, administrar y controlar habilidades y recursos escasos y valiosos.

- a. Falso.
- b. Verdadero.

15. Los sectores que más demandan los servicios de consultoría en México son:

- a. Turismo.
- b. Instalación de parques para maquiladoras.
- c. Desarrollo de infraestructura urbana.
- d. Todas las anteriores.

Las respuestas correctas:

1.
 - a. Falso.
2.
 - b. Permanente.
3.
 - b. Verdadero.
4.
 - a. Conocimientos con fundamentos teóricos sustentables.
5.
 - d. Todas las anteriores.
6.
 - a. Falso.
7.
 - b. Verdadero.
8.
 - b. Verdadero.
9.
 - a. Compartir conocimientos con el cliente; 2. Participación activa por parte del cliente y 3. No escatimar esfuerzos ni por parte del consultor ni por parte del cliente para que la tarea y el proceso termine siendo un aprendizaje.
10.
 - a. Se convence al cliente del porqué son necesarias la experiencia y conocimientos del consultor para resolver o mejorar la situación de la empresa; y 2) se identifica entre el cliente y el consultor, cuál es el problema o el área a mejorar en la organización.
11.
 - a. Se convence al cliente del porqué son necesarias la experiencia y conocimientos del consultor para resolver o mejorar la situación de la empresa; y 2) se identifica entre el cliente y el consultor, cuál es el problema o el área a mejorar en la organización.

12.

b. Verdadero.

13.

b. Modificar y/o automatizar procesos para el logro de su eficiencia.

14.

b. Verdadero.

15.

d. Todas las anteriores.

Conclusión del capítulo 1



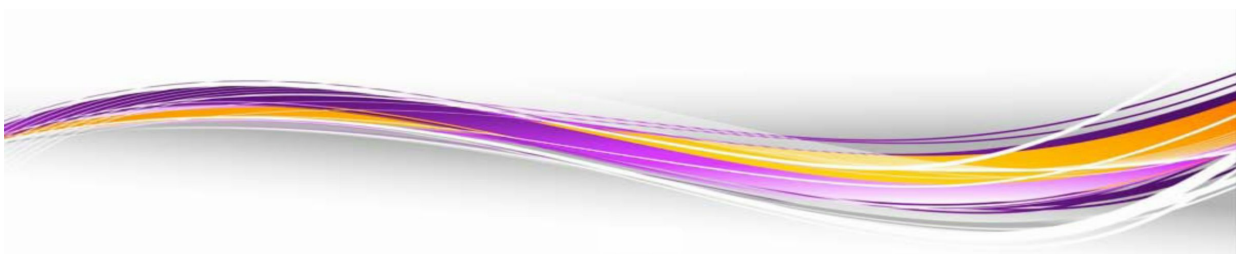
El [capítulo 1](#) nos ha presentado una visión general de lo que es la consultoría como servicio profesional de asesoramiento y cuáles son las fases del [proceso de consultoría administrativa](#).

La consultoría administrativa tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, desde ese entonces, los consultores se han avocado a prestar un servicio profesional a los administradores de diversas empresas en una amplia gama de industrias, centrándose en apoyar en la mejora del rendimiento de las compañías, haciendo énfasis en el proceso de aprendizaje que se presenta durante la prestación del servicio, este aprendizaje ha sido valioso tanto para los consultores, como para los gerentes y administradores de las empresas clientes, para los primeros su valía se hace presente en el cúmulo de conocimientos que los consultores adquieren al adentrarse en la resolución de un problema específico, lo cual les dará la experiencia necesaria para poder afrontar en el futuro problemas similares con nuevos clientes; en cuanto a los segundos, el aprendizaje se da al participar de manera conjunta con los consultores para delimitar la situación a mejorar y en el desarrollo de la solución para dicha situación. En los países industrializados, el servicio de consultoría es en donde más auge ha tenido, y es por ello que en esta industria –la de la consultoría- nos llegamos a encontrar con firmas especializadas en apoyar a solucionar o mejorar la situación de los clientes. Por su parte, en México, la demanda de este servicio profesional, se empezó a otorgar en apoyar en sus inicios a temas de producción, después temas contables y fiscales y a partir de la última cuarta parte del siglo XX fue cuando se dio el auge de consultoras en temas de planeación y control, así como de relaciones laborales y humanas; esto se derivó a partir de la incursión de México en el comercio global vía que derivó en una mayor competencia para las empresas nacionales.

El siguiente tema nos plantea cuáles son las situaciones más comunes por las que se solicita un servicio de consultoría de empresas y qué elementos son relevantes en el método utilizado por los consultores.

También hemos visto las razones genéricas por las que una empresa considera necesario el apoyo de un consultor. Estas razones van desde la solución de un problema, la capacitación del personal, la identificación de oportunidades hasta la mejor manera de adaptarse al cambio. Ante esto, el consultor puede desempeñar diversos roles que le permitan ayudar a la organización.

Ya que hemos revisado el proceso de consultoría, las razones por las que se acude a un consultor y reconocer cuáles son los roles que puede desempeñar, ahora es importante identificar cómo debe desarrollarse la relación consultor-cliente, clave para que exista una efectiva intervención.



Glosario del capítulo 1

D

Diagnóstico

Examen del problema que afronta la organización, de manera detallada y a fondo, en donde se ponen al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan dicho problema y lo que influye en él.

P

Proceso de consultoría administrativa

Ciclos o fases que desarrolla el consultor o la empresa de consultor para prestar sus servicios a la empresa cliente, los cuales se pueden resumir en cinco: 1) Iniciación que contempla: primeros contactos con el cliente, diagnóstico preliminar de los problemas, planeación del cometido, propuestas de tareas a realizar por el cliente y contrato de consultoría; 2) Diagnóstico: análisis del objetivo, análisis del problema, descubrimiento de los hechos, análisis y síntesis de los hechos, así como información de los resultados al cliente; 3) Planificación de medidas: elaboración de soluciones, evaluación de las opciones de solución, propuesta al cliente y planeación de la aplicación de las medidas de solución; 4) Aplicación: ayuda en la aplicación de la solución, propuestas de ajustes y capacitación; y 5) Terminación: evaluación, informe final, planes de seguimiento y retirada.

R

Roles del consultor

Papeles que tendrá que desempeñar el consultor en su accionar con el cliente.

Recursos del capítulo 1

Consultoras transnacionales en México:

- » Empresa con 125 años de existencia, su especialidad es la consultoría en Planeación Estratégica.

Arthur D.Little. Recuperado de: www.adl.com

- » A sus consultores se les debe la creación de la famosa “matriz de BCG”, herramienta que ayuda a medir el índice de crecimiento de una industria vs. la participación de mercado de las empresas que la componen. BCG ha logrado ser reconocida a través de esta herramienta en el mundo empresarial y universitario.

Boston Consulting Group: Recuperado de: www.bcg.com

- » Dos de las áreas de consultoría que esta empresa norteamericana se ha especializado es en el área de Contabilidad y de Mercadotecnia

Deloitte (2010). Recuperado de www.deloitte.com/mx

- » Empresa de consultoría especializada en aspectos contable desde su fundación, y que ha incursionado en la consultoría empresarial, un punto a destacar es que esta empresa consultora fue la primera en reclutar a su personal directamente de las universidades en EEUU.

Ernst & Young (2010). Recuperado de www.ey.com/mx

- » Empresa de consultoría que tiene presencia a nivel mundial, apoyando a todo tipo de empresas, cuenta entre otras con un capítulo o especialidad en todo lo relacionada con Responsabilidad Social Corporativa

KPMG (2010). Recuperado de www.kpmg.com.mx/

- » Esta es una de las empresas consultoras más importantes a nivel internacional, es una de

las empresa consultoras que intervienen en un sin número de proyectos alrededor del mundo y en diversas industrias.

PricewaterhouseCoopers (2010). Recuperado de <http://www.pwc.com/mx/es/index.jhtml>

Información complementaria

<http://www.editorialdigitaltecdemonterrey.com/materialadicional/id138/cap1/notas.pdf>

» Además se recomienda elaborar:

Diagnóstico de autoevaluación de habilidades de consultoría

<http://www.editorialdigitaltecdemonterrey.com/materialadicional/id138/cap1/diagnostico.pdf>