

# UDS

## Ensayo

Brian Eduardo Castro Aviles

---

# Introducción

En este trabajo analizaremos sobre la Consultoría, sus funciones y del porque de su importancia, por ende en sus servicios sabemos que la consultoría es un servicio donde un profesional (consultor) nos ayuda a identificar los principales problemas que afecta a nuestra empresa o organización. Sabremos lo importante que es la ética profesional para un profesional que ejerce Consultoría ya que un consultor es una persona que nos ayuda con lo que queremos saber o los que nos interesa saber, el tiene un extenso conocimiento sobre el tema de consultoría por ende debe de ser una persona certificada. <sup>La empresa que ofrece servicio de consultoría</sup> deberá de tener en vigor algún código de ética. Hablaremos sobre los tipos de consultor. Con conocimiento básico y conocimiento profesional de igual forma estaremos hablando sobre los elementos fundamentales del proceso de consultoría, el contacto inicial o sea la primera asesoría. El consultor debe de saber que espera el cliente de él. ~~ese~~ El diagnóstico preliminar incluye reunión y análisis de información entre otros más. de igual forma aprenderemos a planificar y realizar estrategias para presentar buenas propuestas a los clientes y por último los contratos de consultoría. El escrito es el que más se utiliza.



# Consultoría Empresarial

## Generalidades de la Consultoría

### ↑ Concepto, Naturaleza de la Consultoría

1.1 En las numerosas definiciones de Consultoría y en su aplicación a problemas empresariales si hacemos a un lado las diferencias estilísticas y semánticas nos dan como resultado dos enfoques básicos de la Consultoría.

1 Primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la Consultoría. Fritz Steele define la Consultoría "proceso de Consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido proceso o estructura de una Tarea o conjunto de tareas en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, si no que ayuda a los que lo son".

Peter Blok sugiere lo mismo en otras palabras.

En la definición primera y en otras análogas la idea viene siendo la misma "los Consultores proporcionan, ayudan, aportan capacidad" etc., y un director o gerente de una empresa puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega o subordinados en vez de darles instrucciones y órdenes.

2 Segundo enfoque se considera la consultoría un servicio profesional especial. Según Larry Greiner y Robert Metzger "La Consultoría de empresas es un servicio contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente



- **Servicio Consultivo**

Significa que los consultores no son contratados para dirigir organizaciones y tomar decisiones. No tiene ninguna facultad - lo que los respalda es la calidad e integridad de su asesoramiento. Teniendo el cliente la decisión de tomar o no el Consejo.

El consultor habil no solo se dedica a dar el consejo correcto, sino a darlo de manera adecuada a la persona adecuada y el momento oportuno por ende el cliente aprende a solicitar y utilizar adecuadamente los consejos.

- **Servicio Independiente**

La consultoria es un servicio Independiente - es por eso que el consultor debe de estar preparado para hacer su propia evaluación - sobre cualquier situación que se le presente decir la verdad, recomendar, ser objetivo en las medidas a tomar Organización - cliente sin pensar en sus propios intereses.

✳ **Independencia Técnica.** Cuando el consultor - esta en condiciones de dar una opinion tecnica y de proporcionar asesoramiento independiente de lo que debe escuchar el cliente. Incluso el consultor puede sacar y presentar sus propias conclusiones y recomendaciones cuando su cooperacion es estrecha.



\* La Independencia financiera. En este caso el consultor no obtiene ninguna retribución o beneficio alguno por la decisión final del cliente si se desea seguir siendo su asesor en el futuro. No debe de influir en si el cliente quiere invertir o comprar donde a el le plazca o deese.

\* La Independencia administrativa. Como el Consultor no es un subordinado del cliente y no se afecta por sus decisiones administrativas. Esto no es un problema para las Consultorias autonomas, si trae problemas complejos que se pueden superar en la Consultoria Interna.

\* La Independencia Politica

Significa que ni los directores, empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor valiendose de autoridades o partidos politicos o influencias.

\* La Independencia emocional

El Consultor debe separar amistad y Profesionalismo en lo que surja o exista durante la realización de su gestión.



\* La Independencia financiera. En este caso el consultor no obtiene ninguna retribución o beneficio alguno por la decisión final del cliente si se desea seguir siendo su asesor en el futuro. No debe de influir en si el cliente quiere invertir o comprar donde a el le plazca o deese.

\* La Independencia administrativa. Como el Consultor no es un subordinado del cliente y no se afecta por sus decisiones administrativas. Esto no es un problema para las Consultorias autonomas, si trae problemas complejos que se pueden superar en la Consultoria Interna.

\* La Independencia Politica

Significa que ni los directores, empleados de la organización cliente pueden influir en el consultor valiendose de autoridades o partidos politicos o influencias.

\* La Independencia emocional

El Consultor debe separar amistad y Profesionalismo en lo que surja o exista durante la realización de su gestión.



## • Servicio Temporal

La Consultoría es un servicio temporal que <sup>recubre el cliente cuando</sup> necesitan una ayuda profesional con conocimientos técnicos incluso en las empresas se puede dar pero solo temporalmente ya que no se le puede dar a algún directivo que se ocupe del problema o proyecto.

Los consultores aportan el tiempo y conocimientos al 100% de atención al problema y después dejarán la empresa cuando complete su cometido.

## • Servicio Comercial

El profesional que se dedica a la Consultoría debe cobrar sus honorarios por su trabajo o realizar por cliente. La empresa de Consultoría vende servicios profesionales y los clientes lo compran. Además las empresas de Consultoría deben de ser rentables según el punto de vista del cliente y del consultor en caso del cliente los beneficios deben superar los costos incluyendo gastos y honorarios del consultor ya pagados. En el punto de vista del consultor la Consultoría debe de ser una actividad rentable.

por lo tanto "La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y organizaciones a alcanzar los objetivos y fines -



de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales; el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

## 1.2 Alcances e importancia de la Consultoría

La consultoría empresarial tiene claras ventajas y limitaciones? Algunas de ellas

- \* Ayuda a mejorar los resultados obtenidos por la empresa solicitante.
- \* Disponer de una serie de expertos en una o varias áreas.
- \* Se logra obtener una opinión clara y objetiva que incluye una visión global, extensa y detallada de los entornos de la empresa.
- \* Ofrece las herramientas y los conocimientos necesarios para enfrentar cambios importantes en un corto periodo de tiempo también sirve como gestor de cambio

Entre los beneficios de la Consultoría están:

- Rediseñar mejores estructuras y procesos
- Evaluar nuevas oportunidades de negocio
- Ayudar a las empresas a alcanzar metas a corto plazo



- Mejorar el aprendizaje y el entrenamiento de los recursos humanos
- Impulsar iniciativas e innovaciones en diferentes áreas de la organización.

Las cinco razones que motivan a los clientes cuando contratan a un Consultor:

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización: El objetivo general y principal de toda Consultoría es ayudar a los clientes a alcanzar sus metas empresariales, sociales, entre otros más y aumentar el valor organización cliente y que se note ese valor
- Resolver los problemas gerenciales y empresariales: La ayuda de un Consultor profesional a directores, gerentes entre otros, es diagnosticar y resolver "problemas"
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades: Los consultores pueden ofrecer mucho más que una ayuda a las organizaciones para sacarlas de sus "problemas" y descubrir aprovechando nuevas oportunidades, innovaciones - promoción de nuevos mercados y productos - utilización de tecnología avanzada, mejorar en la calidad, prestación de servicios más útiles al cliente, la motivación y promoción del personal, la utilización correcta de los recursos financieros y el descubrimiento de nuevos contratos comerciales, entre otras más



- **Mejorar el aprendizaje:** Lyndon Urwick Señala que "el único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal administrar mejor sus negocios". La mayoría de los clientes no solo recurren a los consultores por su servicio y resolver sus problemas, también para aprender los conocimientos técnicos especiales del consultor como son:  
Entrevistas, diagnósticos, Comunicación, persuasión, retroalimentación de la información evaluación y técnicas análogas

- **Poner en práctica los Cambios:** "Agente del cambio" así se les llama frecuentemente a los consultores puesto que su objetivo es ayudar a sus clientes a entender el cambio, adaptarse a él e introducir las innovaciones que se necesitan para sobrevivir y tener éxito. En la actualidad cuando las exigencias son mayores las organizaciones y su personal tienen que adaptarse rápidamente al cambio por cualquier repercusión posible.

### 1.3 Profesionalismo y ética en la Consultoría

Hubo un tiempo en que al expandirse la consultoría de empresas cualquier persona podría llamarse consultor



y ejercer como tal. Ya que en sus primeros años la "ocupación" atraía a gente buena, mala y mediocres no se considera "profesión" aunque la Consultoría de empresa avance por el mismo camino.

¿Es la consultoría de empresas una profesión?

Hasta este momento los debates no han llegado a concluir si es o no una profesión por ciertos criterios. Podríamos llamarla - una profesión incipiente, o en fase de creación. Algunas definiciones que se han dado sobre este tema.

"La consultoría de empresas es, por supuesto, una profesión, pero la certificación es irrelevante."

Victor Millar

"Naturalmente que es una profesión: los directores de empresas ofrecen servicios profesionales y son remunerados por ello y como tales, constituyen la élite de las ocupaciones relacionadas con los servicios."

Bob Hayes

"La consultoría de empresas es en realidad varias profesiones."

Pete Bradshaw



"NO, porque carecemos de metodologías precisas, un cuerpo de conocimientos y un vínculo educacional. Gran parte del trabajo profesional y muchos consultores son profesionales, pero distamos de ser una profesión."

Ken Tunnell

"La consultoría de empresas nunca ha descubierto su auténtica identidad como un campo profesional. Y los consultores de empresas como grupo no pasan la prueba para ser una profesión."

Phil Shay

"La pretensión de profesionalización tiene años de retraso. Una profesión es una creación social (prestigio, situación jurídica, etc.), no una creación empresarial, y es demasiado tarde para tratar de obtener un reconocimiento social."

David Maister

"La propia índole de la profesión de consultor de empresas se opone a una definición clara del término. Quizás se debería insistir no en las etiquetas o iniciales, sino en imponer la calidad de los servicios."

Ed Hendricks



"Tenemos el núcleo de una profesión, pero nos hacen falta otros veinticinco años para que madure."

Glen Van Doren

¿Cuáles son las características destacadas de un enfoque profesional en la consultoría de empresas? Algunas de ellas se encuentran en los códigos deontológicos que adoptan las Organizaciones de Consultores de empresas, en folletos de información que emiten las Empresas de Consultoría o de lo contrario un Consultor puede determinar su comportamiento profesional (Código de ética) para su beneficio y de sus clientes de esa depende su credibilidad y lo pone en una posición de confianza.

Cualquier Consultor que tenga aspiraciones de convertirse en un verdadero profesional de la Consultoría primero debe de tener en clara su propia concepción sobre ética y las normas que ha de respetar en su colaboración con sus clientes. Y esto aplica a Consultores externos o internos, en general a toda persona que ostente un título de Consultor.

Características profesionales:

\* Competencia Técnica.

Es la base del enfoque profesional. debe



de tener el conocimiento teórico y práctico para un cliente particular. Por regla general el Consultor debe poder y querer evaluar críticamente sus propios conocimientos teóricos y prácticos en cada contrato nuevo. El Consultor no debe de dar una falsa imagen de sí mismo como experiencia etc.

## \* Los intereses de los clientes

Cuando un Consultor pone toda su experiencia y competencia a disposición de su cliente y accede a prestar sus servicios debe estar seguro de sus propios intereses y los del cliente no están en conflicto. ya que de haberlos sería complejo un asesor por ética no podría ser asesor o intermediarios o sea como ser juez y parte.

Se exige a los Consultores antes de iniciar su cometido, todos sus intereses personales y financieros y de otra tipo esto se refiere a:

- Cualquier puesto de dirección o de Control en cualquier empresa competidora del cliente
- Cualquier interés financiero en los bienes y servicios recomendados o suministrados al cliente



- Cualquiera relación personal con cualquier persona que este al servicio del cliente.
- Cualquier inversión personal ~~con cualquier~~ ~~persona~~ en la Organización Cliente o en su empresa matriz o en cualquiera de sus filiales.

El consultor debe de transmitir sus conocimientos prácticos dando al cliente un asesoramiento para que aprendan a ayudarse a si mismos sin tener miedo de que al aprender el cliente no tendran trabajo al contrario el cliente siempre tendra nuevos tipos de problemas y volveran a necesitar de un consultor de quien aprendio tecnicas utiles y lo recomendará a sus conocidos. Aparecerán nuevos clientes y así sucesivamente.

- Imparcialidad y objetividad

Los clientes que buscan un profesional creen que recibirán un asesoramiento - imparcial y objetivo un verdadero profesional intenta ser lo más imparcial objetivo posible toda emoción la debe de hacer a un lado ya sean culturales, políticos, raciales, religiosos o de otra índole además suelen poseer enfoques personalizados para resolver los problemas de cada cliente.



al discutir el problema abiertamente con el cliente. Se puede tener una mejor objetividad sobre el problema no se le debe asignar cometidas a los consultores que sea evidente que no puedan ser ~~imparciales~~ imparciales.

- Obligación de reserva

Este es un principio universal que todo consultor de empresa se debe comprometer a no revelar ninguna información confidencial sobre los clientes ni utilizar dicha información para obtener algún beneficio o ventaja personal para sus empresas. Los clientes deben de tener confianza en el consultor y viceversa el consultor ganarse esa confianza con el respeto a su cliente de confidencial en el manejo de su información ya que a falta de un buen manejo puede ser violada y manipulada.

- Comisiones

Las comisiones suelen ser complejas en que si son o no sobornos aún que es algo que existe. En otros países es ilegal no comunicada y no sometida a impuestos. En una empresa profesional las comisiones puede causar graves problemas éticos.



En los Círculos de los Consultores la posición que rige con respecto a las Comisiones es la siguiente:

\* Una Comisión pagada por el Consultor al Cliente o a alguno de sus empleados para obtener un contrato, o para que se acepten sus propuestas, es contraria a la ética.

\* Una Comisión aceptada por el Consultor para hacer ciertas recomendaciones, que pueden tener relación Organización - Cliente como elegir un proveedor y que la elección propuesta por el Consultor afecte la decisión del Cliente, es contraria al código deontológico.

\* Una comisión pagada por el consultor para hacer ciertas recomendaciones ~~so~~ a una persona u organización que representa al cliente, o actúa como intermediario de una manera semejante, es aceptable en la mayoría de los casos; es una práctica común en muchos países; pero el cliente debe de saberlo y aceptarlo.

## ● Valor por el dinero

En el momento de hablar sobre sus honorarios un consultor debe de advertirle al cliente antes de iniciar el trabajo, el costo de su misión que deberá.



de ser "justa" y "razonables", según las normas y la práctica imperante de la profesión. El cobro excesivo a un cliente poco informado no es profesional, de igual forma si los honorarios son bajos para no tener competencia, o realizar reajustes no es profesional y no tiene ética.

- Los intereses sociales más amplios y la ética del cliente.

Los Contratos de consultoría con frecuencia se topan con conflictos de intereses del cliente, o el consultor puede descubrir prácticas que según las normas sociales son nocivas, indeseables o ilegales se enfrenta a un auténtico dilema ético. Puede pedir asesoría a sus colegas experimentados u otros pero el es quien dirá la última palabra para resolver dicho dilema. Los códigos deontológicos de la consultoría es de gran ayuda y nos dejan ver si el comportamiento del cliente es ético o no ético cuando el cliente participan en tratos ilegales o fraudulentos. La empresa de consultoría se retiraría de un cometido, si descubre o sospecha un comportamiento del cliente de ese tipo. El consultor debería señalar al cliente la posibilidad de un conflicto y la solución consistiría en que el consultor y el cliente tomen <sup>de la empresa</sup> juntas decisiones en las que el interés y la ética no estén en conflicto.



## • Codigos de Conducta

Las asociaciones profesionales de Consultores de empresas le dan mucha importancia a su código de Conducta profesional (ética, deontología, practica profesional) y que le son basicos para establecer la profesión y proteger su integridad y para informar a los clientes de normas de comportamiento observadas por los Consultores.

Muchos codigos llevan una clausula en la que los Consultores se comprometen a no hacer, actuar, actos que puedan ensuciar el buen prestigio de la consultoria de empresas como profesión. Ya que un código no puede ser detallado y concreto y no sería aplicable a todos los miembros y de igual forma no puede prever nuevos problemas y situaciones futuras donde el ~~profesional~~<sup>Consultor</sup> pueda decidir que es una profesional. Gordon Lippitt Senala "el proceso de evaluación constante del propio código deontológico y la aplicación de esas normas éticas debe de conseguir a lo largo de toda la vida profesional, recurriéndose a los colegas de confianza como puntos de referencia y aclaradores. La adquisición de una competencia ética reduce la ansiedad y aumenta la eficacia en la adopción de decisiones en situaciones concretas, por lo que ha pasado a ser un elemento constante en el proceso de consultoría".



- Contribución al mejoramiento profesional.

Las asociaciones de Consultores pueden ayudar a sus miembros a mejorar su nivel profesional. Con Cursos de Capacitación para los nuevos Consultores, Cursos y Seminarios de repaso, de perfeccionamiento para los Consultores con mayor experiencia, Conferencias para intercambiar experiencias, Investigaciones de nuevos sistemas, métodos de consultoría, Información sobre bibliografía útil, examen de nuevas tendencias en las empresas del mundo de las negocios, etc. La profesión de Consultor es relativamente nueva todas estas actividades deben de ser educativas, por ende significa que además de reforzar los conocimientos técnicos, se debe insistir en la ética y el comportamiento profesional tal y como se definen en el código de la asociación.

## 1.4 El papel del administrador en la Consultoría

Un buen Consultor debe de tener un perfil profesional con las siguientes características.

CONSULTOR

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

\* Capacidad para analizar Problemas complejos

\* Tener Conocimiento del proceso de toma de decisiones.



## • Contribución al mejoramiento profesional.

Las asociaciones de Consultores pueden ayudar a sus miembros a mejorar su nivel profesional. Con Cursos de Capacitación para los nuevos Consultores, Cursos y Seminarios de repaso, de perfeccionamiento para los Consultores con mayor experiencia, Conferencias para intercambiar experiencias, Investigaciones de nuevos sistemas, metodos de consultoría, Información sobre bibliografía útil, examen de nuevas tendencias en las empresas del mundo de los negocios, etc. La profesión de Consultor es relativamente nueva todas estas actividades deben de ser educativas, por ende significa que además de reforzar los conocimientos técnicos, se debe insistir en la ética y el comportamiento profesional tal y como se definen en el código de la asociación.

## 1.4 El papel del administrador en la Consultoría

Un buen Consultor debe de tener un perfil profesional con las siguientes características.

CONSULTOR

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

\* Capacidad para analizar Problemas complejos

\* Tener Conocimiento del proceso de toma de decisiones.



\* Tiene sentido del clima de la organización

\* Ser ético

\* Contar con un sentido de la oportunidad para establecer relaciones personales multidisciplinarias.

\* Tiene como objeto de estudio a las organizaciones

\* Ser objetivo y ético

\* Ser un líder para el manejo de grupos multidisciplinarios.

El licenciado en Administración está capacitado para ser un profesional en consultoría por su preparación educativa en que la consultoría está considerada dentro de los planes de estudio. Los profesionales ven la consultoría como un complemento del desarrollo de su actividad profesional no como un estilo de vida.

El cliente necesita tener la seguridad y certeza del tipo de servicio que necesita y el que va a recibir. Y el consultor debe de tratar de cumplir y satisfacer las necesidades de su cliente por medio de su producto. "En consultoría el producto es el consejo que se le da al cliente por lo consiguiente el producto final es el cambio que se produce en la organización cliente gracias a la intervención del consultor" por lo que el consultor tiene un papel importante en la organización cliente solucionando problemas principalmente los siguientes:



- a) Defensor
- b) Experto técnico
- c) Capacitador educador
- d) Colaborador en la Solución de problemas
- e) Identificador de opciones
- f) Especialista de opciones
- g) Estimulador

## 1.5 Certificación del Consultor

Todavía existe una gran polémica en que si se debe o no aplicar la certificación (el título profesional) o la concesión de licencias a los Consultores de empresas, para algunos la certificación sería reconocer a la Consultoría de empresas como una profesión y tener la garantía de que los Consultores que toman decisiones importantes en el sector público y privado son profesionales probados.

Con la certificación ayudaría a competir con otras profesiones y promover la situación internacional de los consultores de empresas, y que la certificación se debería aplicarse a individuos no a las empresas. James Sandford Smith, presidente fundador del Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido escribió en 1962 "Ninguna auténtica profesión se puede basar en la calificación de empresas"

Los que se oponen a la certificación ponen trabas de que la certificación no



garantiza que el consultor sea idóneo para un trabajo determinado y que la consultoría de empresas es un negocio y que el consultor que pasa la prueba de mercado encontrando clientes no necesita un documento que certifique su competencia. Algunas empresas importantes rechazan la legitimidad de los Institutos de Consultoría para certificar a sus empleados prefieren que los que trabajan por su propia cuenta sean los que se certifiquen.

## \* Avance hacia la Certificación

La Certificación de la Consultoría de empresas progresa lentamente y en otros países los Institutos han introducido un procedimiento de Certificación voluntaria reuniendo varios criterios y condiciones. El Consejo Internacional de los Institutos de Consultoría de empresas ha establecido un modelo internacional como un conjunto de requisitos mínimos para las Certificaciones nacionales.

### Modelo Internacional de Certificación de Consultor

|                      |  |
|----------------------|--|
| Requisitos           |  |
| Experiencia          | → Tres años en Consultoría de empresas   |
| Nivel de Instrucción | → Título reconocido o Calificación Profesional o cinco años adicionales en la Consultoría de empresas en lugar de un título. |



Edad  
Tiempo  
de dedicación

No existe requisito de edad  
1200 horas al año en consul-  
toria de empresas activa durante  
los tres años que dan derecho a  
la certificación en los cinco años  
precedentes, y participación activa  
en la Consultoría de empresas en la  
actualidad.

Independencia

↓ El propietario o el empleado  
de una empresa que ejerce de  
manera independiente o el con-  
sultor interno pueden ser elegidos  
para formar parte del Instituto.

Procedimiento de  
Calificación  
Examen

Examen escrito o entrevista  
estructurada para poner a  
prueba los conocimientos teó-  
ricos del Código de Conducta  
profesional y el Cuerpo Común  
de conocimientos

Patrocinadores

Dos patrocinadores que sean  
miembros o socios (consul-  
tores de gestión autorizados  
o certificados o título equiva-  
lente)

Referencias

Descripciones por escrito  
de cinco contratos o refe-  
rencias de cinco clientes →



Verificados por medio de entrevistas.

Titulo profesional  
Titulo

Existe el titulo profesional

Retención

El miembro puede retener el titulo incluso despues de haber abandonado la consultoria de empresas, mientras siga conservando una buena reputación.

## Concesion de licencias

La concesión de licencias o el registro oficial puede ser obligatorio. Esto significa que para ejercer la profesion, un profesional debe de solicitar y obtener una licencia oficial si reúne ciertos requisitos. La concesión de licencias no es algo que pueda ser definitiva porque se puede retirar en caso de mala conducta y la otorga una autoridad estatal, o dejarlo a una asociación de miembros que actúa como orientador y vigilante de la administración pública.

Algunos consultores se oponen a la idea de concesión de licencias porque lo consideran como una violación innecesaria de su libertad. Sin embargo para poder avanzar se necesita la concesión de licencias flexible y no burocratica para tener la plena confianza



no solo de los consultores, por ende de los clientes, las autoridades estatales y el público general.

## 1.6 Tipos de Consultores

existen dos tipos de Consultores, Internos y externos y tienen las siguientes características:

- El Consultor externo, es aquel que contrata la organización para realizar procesos necesarios que se requieran en dicha empresa.

### Ventajas

1. Es independiente
2. Tiene un juicio "fresco, imparcial y no comprometido"
3. Maneja experiencia de otras organizaciones
4. Puede tener más credibilidad que los miembros de la organización

### Desventajas

1. No conoce la estructura organizacional de la empresa
2. Desconoce la cultura organizacional
3. por lo tanto desconoce a la empresa por sí misma



- El Consultor Interno, es una persona o conjunto dentro de la empresa, pueden ser directivos o especialistas, asumen funciones como: Tomar datos, preparación de datos, soporte y documentación de entrevistas, ayuda en la agenda del proyecto y en la elaboración de documentación.

Existen diferentes tipos de organizaciones entre ellas se encuentran:

### \* Grandes Oficinas de Consultoría Multifuncionales

Una oficina que emplea a centenares de profesionales se le considera importante existen 25 organizaciones enormes que tienen más de 1000 Consultores de base y actúan como multinacionales, con filiales (sucursales) en más de 20 países tratan con infinidad de clientes importantes y multinacionales; tienen mucho conocimiento técnico especial de igual forma técnico sectorial pueden ser muy competentes en estrategia y estructuración empresarial o concentrarse en consultoría de empresas basados en la tecnología de la información.

### \* Empresas Importantes de Contabilidad que prestan servicios de asesoramiento empresarial

Las grandes oficinas de Consultoría mul



ti-funcional. En la actualidad son em-  
presas profesionales no solo en conta-  
bilidad y auditoria si no tambien en  
Consultoria de empresas, la contabilidad  
dispone de conocimientos especializados,  
una imagen, contactos y oportunidades de  
trabajo, algunas empresas no quieren  
hacerse cargo de trabajos que no sean de  
contabilidad esto a cambiado.

### \* Oficinas de Consultoria pequeñas y medianas

Este grupo de organizaciones emplean entre  
50 a 100 consultores. Es obvio que lo  
que en estados unidos puede ser pequeña  
en los paises en desarrollo son grandes ofi-  
cinas.

### Principales Características

\* Consultoria general de empresas para ofi-  
cinas pequeñas y medianas, por lo común  
en una zona geografica limitada

\* Servicios de Consultoria de empresas en una  
o unas cuantas esferas tecnicas como estrate-  
gias de las compañías, administración del per-  
sonal, evaluación de los puestos de trabajo,  
mantenimiento, control y gestion de Calidad  
Comercialización, gestion de Ventas, adminis-  
tración de Ventas, auditoria entre otros más  
Especialización Sectorial a fondo, Ejemplo,  
Transportes Urbanos, Textiles, Industria de Impresión o Sector



## • Consultores independientes

Existen miles de Consultores independientes. Estos pueden ser generalistas que se caracterizan por su experiencia profesional, empresarial. Su capacidad para resolver problemas, por su habilidad, su ventaja consiste en aplicar un criterio sumamente personalizado y flexible que es más difícil de utilizar de manera coherente. Los servicios de un consultor independiente de categoría superior suelen ser menos caros.

Antes de ser independientes muchos consultores trabajaron como ejecutivos empresariales o en un inicio de su carrera en grandes consultorías.

## • Los profesores Consultores

Entre los Consultores independientes, existen profesores catedráticos, capacitadores e investigadores de administración de empresas y su principal trabajo no es la consultoría, pero que si participan en ella, solamente asesoran más no le dedican su tiempo, es por eso que algunos consultores los llaman "profesor". La principal aportación de los Profesores Consultores han sido nuevas perspectivas y nuevas ideas. etc.

## • Servicios de Consultoría de Instituciones de formación de personal de dirección

Varias escuelas empresariales, Instituciones de formación de personal de dirección -



y centros de productividad en el mundo vinculan a los profesores y capacitadores de administración de empresas.

Los países en desarrollo, han establecido los servicios de consultoría para las organizaciones privadas y públicas esto es posible por la asistencia técnica de organismos internacionales y son independientes en la elección de sus clientes. Algunas de ellas emplean a consultores de tiempo completo otras con sus docentes y con sus investigadores de la institución.



# Proceso de Consultoría

La consultoría de empresas facilita las herramientas para analizar y entender la forma <sup>para que</sup> una empresa pueda resurgir y empesarse de nuevo ya sea grande, mediana, o pequeña desde una manera más objetiva y Ordenada.

La Consultoría Administrativa proporciona a las Organizaciones una mejor comprensión de su funcionamiento y entorno de igual forma una detallada metodología y los conocimientos del Consultor para mejorar sus procesos, incrementar sus utilidades, y conocerse a sí misma.

## • faces de proceso

| Wickham y Wickham                   | Kubr                        |
|-------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Contacto Inicial                 |                             |
| 2. Decisión del Trabajo en conjunto | 1. Iniciación               |
| 3. Analisis preliminar              |                             |
| 4. Propuesta formal                 |                             |
| 5. Diagnostico                      | 2. Diagnostico              |
| 6. Analisis a profundidad           |                             |
| 7. Implementación                   | 3. planificación de medidas |
|                                     | 4. <del>3</del> Aplicación  |
| 8. Entrega                          | 5. Terminación              |
| 9. Seguimiento                      |                             |



El proceso que presenta Kubr es más general Wickham y Wickham hacen mayor hincapié en la fase de iniciación, siendo esta la más relevante del proceso de consultoría. Es aquí donde suceden dos cosas:

- 1) Se convence al cliente de 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 Curriculam vitae;
- 2) Se identifica entre los dos, cliente y consultor, cual es el problema o área a mejorar de la organización, a esto se le conoce como diagnóstico preliminar. En esta fase se define como se va a realizar la consultoría; cuándo utilizando un Cronograma actividades; y quienes van a participar tanto de la empresa cliente como de la Consultora. En esta fase, las habilidades Interpersonales, administrativas y analíticas son fuertemente aplicadas.

En el diagnóstico el consultor tiene que poner en práctica sus habilidades analíticas. deberá de recoger datos primarios y secundarios para hacer un diagnóstico y diseñar sus acciones a seguir a partir de la implementación/aplicación en esta fase la participación del consultor puede ser nola ya que el cliente decide si se realiza el cambio o no



## 2.1 Elementos fundamentales del proceso de Consultoría

Este proceso se lleva a cabo entre dos Socios: El Consultor y su cliente. El cliente es quien busca el servicio profesional de consultoría y expone condiciones como el tiempo de duración, honorarios ya sean diarios o de una sola exhibición etc., esperando que el consultor con sus conocimientos lo ayude a resolver su problema.

El consultor es una persona ajena a la organización y de él se espera que logre un buen resultado para el cliente y su asesoramiento puede ser o no aceptado o entendido por el cliente.

No es fácil de lograr una buena relación entre cliente - Consultor y durante los trabajos se pueden presentar algunos problemas es por eso que en conjunto se tengan confianza y poder realizar un buen trabajo y terminarlo.

Existen algunos aspectos que no pueden ser tan obvios se les llama <sup>llama</sup> métodos indirectos o contacto en frío.

### \* Métodos para obtener clientes

- Métodos directos
  - 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 los ex empleados de los futuros clientes.



- Métodos Indirectos  
o  
Contacto en frío

- Se ha logrado una buena reputación por parte del consultor o la empresa de consultoría y el cliente ha oído hablar de la fama.

- Un amigo empresario queda satisfecho con los servicios y se lo recomienda (esta es la más frecuente).

- El consultor ha participado en conferencias sobre temas de gestión administrativas o ha escrito sobre dichos temas en revistas, periódicos y el cliente se impresionó.

- 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 buenos resultados en el pasado.

Una vez que surge el contacto y el cliente llama al consultor se dan una serie de reuniones donde se busca la confianza y la buena impresión del cliente. Se debe de tomar en cuenta



que el cliente no deca que el consultor en las primeras reuniones le presente soluciones confeccionadas; lo que espera es que el consultor este familiarizado con todo tipo de problemas que se pueden dar en su organización para eso se debe de informar 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 estandar de la industria

Metodos y practicas peculiares de la industria

Leyes, reglas que regulan

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 entrevistas de investigación el consultor debe de inducir al cliente a hablar de su empresa, sus dificultades, esperanzas y expectativas. El objetivo de esta reunión para el consultor es convencer al cliente que el es una buena opción y es muy probable que el cliente quiera conocer su trabajo, sus referencias etc.



En la fase inicial se debe hacer ver al cliente que la colaboración de ambas partes es muy importante y los beneficios que se tiene, 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 ayudarlo 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 empresa podrían rechazar los cambios si sienten que vienen del exterior. Al colaborar en buscar una solución el compromiso por parte del cliente será mayor y no recaerá toda la responsabilidad en el consultor.
- d) Es más provechoso, a largo plazo, de esta manera el cliente logrará aprender sobre la tarea, si participa en su realización el aprendizaje es uno de los objetivos de la consultoría.

El cliente no podría ser el que se encuentra frente al consultor y sería un gran error excluir a la dirección o gerencia lo propio



es mantenerlos informados y solicitar su apoyo.

## 2.2 Contacto Inicial

Un contacto en frío puede despertar el interés del cliente y es raro que se de origen a la asignación de una tarea. Si el consultor contacta a un cliente y puede mostrarle que conoce sus problemas y que puede ofrecer algo que lo pueda ayudar, o si algún cliente satisfecho del pasado lo presente, o se escuche hablar por sus propuestas y su buen servicio o posiblemente encuentre el nombre del consultor en un registro etc.

En cualquier caso el consultor deseará saber el porque el cliente lo ha elegido. A menudo son clientes satisfechos

\* Actividades que siguen a la primera reunión. Si el cliente accede a que se realice un diagnóstico preliminar del problema y puede abarcar:

- El alcance y objetivo de un diagnóstico preliminar
- Los registros y la información que se han de poner a disposición.
- A quien se debe ver y cuando.
- Como presentar al consultor.
- Las actitudes del personal con relación a los asuntos que se han de estudiar.
- Cuando se ha de concluir el diagnóstico preliminar y como se ha de presentar las propuestas al cliente.
- La remuneración por el diagnóstico.



El cliente puede haber contactado con varios consultores para elegir la propuesta que le convenza por eso debe de informar al consultor y de las propuestas dadas el cliente se tomara un tiempo (ejem: 30 a 45 dias) para elegir. En el diagnostico si es corto no suelen cobrar los consultores si se les otorga el trabajo ahí lo incluyen si en cambio es preciso preparar un diagnostico preliminar para un trabajo complejo y se requiere mucho tiempo el cliente debe de pagar. Si el consultor y el cliente llegan a un acuerdo y trabajaran juntos se presizaria contestar otras preguntas. Existen practicas de algunos consultores de utilizar estudios gratuitos pero en realidad otro cliente pagara por lo "gratuito" y de igual forma el cliente que copia información e ideas de diversos consultores sin pagar nada por ese servicio profesional. Dicha practica tiende a desaparecer.

## 2.3 Diagnostico preliminar

El consultor debe de realizar un diagnostico independiente del problema fuera de lo que se haya trabajado con el cliente y ese diagnostico debe de iniciar desde el primer momento en que entra en contacto con el cliente ejemplo de como fue contactado, preguntas del cliente, su empresa, los competidores, si esta tension, etc.



y en su momento el consultor deberá clasificar toda su información y entre eso debe de hablar con las distintas personas que intervinieron en las primeras reuniones y poder completar lo que ya tiene examinado

### • Alcance del diagnostico

El objetivo del diagnostico preliminar es definir y planificar una misión o proyecto de Consultoría que produzca ese efecto y limita su alcance a una reunión y analisis rapidos de información que según la experiencia y buen juicio del consultor podra evaluar de manera realista las posibilidades de ayudar al cliente. Los problemas tecnicos no requieren un estudio global de toda la organización del cliente. Por lo consiguiente el consultor no debe de caer en en trampas. aceptando una definición estrecha del cliente debe de examinar personalmente las restricciones y tendencias que pueden imposibilitar la solución del problema. Un consultor de empresas autenticamente profesional se interesara por las características generales y globales de la organización cliente. si se recurre a el consultor por un diagnostico preliminar del problema sera breve. Se necesitara de uno a cuatro dias y si es más dificil pueden ser de cinco a diez dias (por ejemplo para preparar cambios radicales de la compañía, reorganizaciones importantes, adquisiciones de participaciones de empresas o fusiones o por cualquier otro motivo) ya no seria un diagnostico preliminar, sino un estudio de diagnóstico a fondo.



## • Algunas pautas metodológicas

Los consultores de empresas han elaborado ciertos métodos y pautas para efectuar una rápida evaluación de las empresas de los clientes. Incluye la reunión y el análisis de información sobre rendimiento y perspectivas del cliente así mismo conversaciones con determinados directores y otros empleados, en algunos casos también con personas ajenas al consultor no se interesa en detalles, el está en busca de problemas potenciales como el respeto de la jerarquía, como hablan los empleados entre sí, como se manipula la información confidencial, la amabilidad del recepcionista etc..

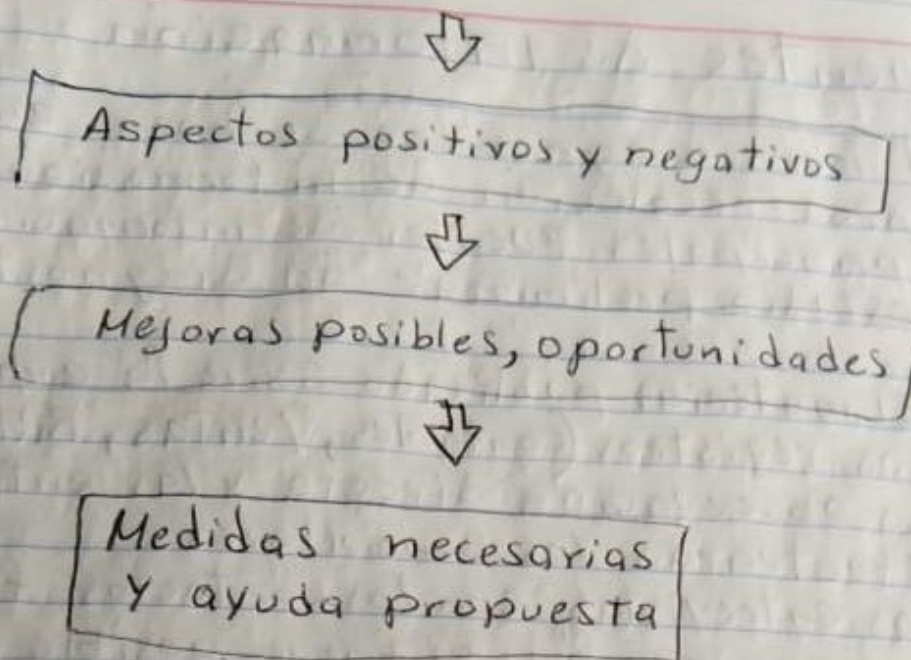
Se debe de adoptar una visión dinámica y global de la organización, sus recursos, metas, actividades y logros. entre otros más el consultor personalmente evalúa los aspectos positivos y las deficiencias y se interesa en las oportunidades futuras; el diagnóstico detallado y las nuevas tareas que se propone al cliente debe de orientarse hacia estas oportunidades que se resume: ~~el sistema~~

Sistema utilizado por el consultor para el estudio de una empresa.

Pasada  
Presente  
futura

} situación del negocio del cliente





Es recomendable que el consultor pase de lo general a lo particular, de objetivos globales e indicadores generales de rendimiento, a las razones de un rendimiento inferior a lo normal o de las oportunidades perdidas.

Un enfoque amplio y global se combina con un enfoque funcional cuando es necesario.

Ejemplo; una empresa con mala situación financiera puede tener problemas en alguna esfera funcional; a la producción mal organizada, a una comercialización costosa, a un gasto excesivo en investigación improductiva, a la escasez de capital o otra razón. La esfera técnica que utilice el consultor tendrá que examinarse con mayor profundidad y se hará lo que sea necesario.



## • fuentes de Información

El buen diagnóstico se basa en la rápida recolección de información entre las principales fuentes de información para el estudio preliminar del diagnóstico son:

- \* El material publicado sobre la empresa cliente
- \* Los registros (contables, Ventas, RRHH, procesos, etc.)
- \* La observación directa y las entrevistas que efectuarán los consultores
- \* Las entrevistas con los contactos fuera de la organización si fuera posible (agentes de ventas, distribuidores, clientes etc.)
- \* Visitas a las locales (si es que se cuenta con ellos) con el propósito de ver en acción al personal y escuchar sus opiniones y preocupaciones sin dejar de escuchar sus sugerencias.

Con todo eso los consultores tendrán el conocimiento de como la organización cliente funciona cada día, las relaciones del trabajador empresa etc.

## 2.4 Estrategia y Planificación de la tarea

Con todo el material reunido en el contacto inicial y en el diagnóstico preliminar en esta etapa el cliente espera recibir una conclusión acerca del problema que se ha de abordar, si no de igual forma la propuesta y sugerencia del consultor



y en que condiciones ofrece su ayuda. Desde el primer contacto con el cliente, el consultor reflexiona sobre el enfoque que ha de tomar hasta que este seguro de conocer mejor la situación.

Un aspecto fundamental de la creación y planificación de una tarea consultiva consiste en elegir la estrategia para asignar las tareas. O sea los papeles que desempeñarán el consultor y el cliente. El plan de trabajo, incluida la estrategia se presenta oficialmente al cliente en forma de propuesta, dicha propuesta se realiza con frecuencia con la colaboración de otros miembros de la organización de consultoría. Principales elementos de la planificación del contenido:

### \* Resumen de la identificación del problema.

Con las conclusiones del diagnóstico preliminar del problema se resumen y el consultor presenta una descripción del problema. Se puede trabajar con el problema que presenta el cliente y el consultor sugerir que se amplíe o reduzca y por ende ira evolucionando según se realice la tarea y tomando en cuenta los objetivos, las tendencias y los recursos del cliente.

### \* Objetivos que se han de alcanzar y medidas que se han de adoptar

Siempre que sea posible, los objetivos serán presentados como medidas de rendimiento donde se describan los beneficios que



Obtendrá el cliente si el cometido se completa con éxito. Se hacen observaciones sobre los beneficios financieros globales con el fin de que el cliente entienda las repercusiones. Ejemplo, los ahorros que resultan de un producto acabado se consiguen cuando las existencias hayan disminuido y esto puede requerir una reducción de la producción durante cierto tiempo. Por eso los beneficios se señalan en la forma que se proceda. Los beneficios son difíciles de expresar con cifras, se describen de la manera exacta y <sup>cuando</sup> posible y se explican meticulosamente para evitar malas interpretaciones.

## \* Fases del Comedido y Calendario.

El Consultor deberá programarse para llevar a cabo su cometido y ajustarse según el cliente lo requiera. Es fundamental no solo para programar el trabajo, sino por otros motivos, en cada fase hay modificación, el cliente deseará saber si el Comedido avanza hacia los objetivos finales el Consultor en cada fase describirá y definirá que informe y el momento de presentarlo al cliente durante las tareas. Cada fase principal requerirá un informe final (mensual, trimestral) para estar pendientes de los progresos y permitir que se efectúen pagos regulares al Consultor.



## \* Definición de las funciones

El Consultor sugerirá la modalidad de consultoría que considere apropiado según el problema y a la motivación y capacidades del personal del cliente. Se debe de especificar

- Que actividades van a realizar el cliente y el Consultor.
- Que datos y documentos se prepararán y por quién.
- Que reuniones, grupos de trabajo, grupos de proyecto y otras formas de trabajo en grupo se utilizarán y quien participara en ellos
- Que actividades de capacitación especial e información se llevarán a cabo. Ejemplo; una capacitación intensiva del personal del cliente sería una solución de problemas y de ahí resultarían cambios en que el consultor pueda sugerir una reducción de su presencia y el cambio de su papel durante las siguientes fases.

## 2.5 Presentación de propuesta al cliente

La propuesta del Consultor se describirá en un documento para la decisión y aprobación del cliente. El documento puede tener diferentes nombres: Informe sobre el estudio, propuesta técnica, documento de proyecto, plan de proyecto, propuesta de contrato etc.



Para facilitar el estudio y evaluación  
Algunos clientes exigen que el consultor  
presente propuestas en una forma prede-  
terminada y el decida la propuesta que  
a él le convenga y con que consultoría va  
a firmar.

Toda propuesta que sea presentada a un  
cliente es un documento de venta impor-  
tante. El consultor no solo debe de tener  
la idea de como ejecutar la tarea para  
conseguir el éxito sino debe de poder des-  
cribir la idea por escrito y que otras  
personas la entiendan correctamente.  
La redacción de propuestas "ganadoras o éxi-  
tosas" es un arte que ningún consultor puede  
ignorar.

## \* Secciones de la propuesta

La propuesta al cliente incluye cuatro  
secciones:

- Sección técnica. (Conclusiones preliminares del consultor)
- Sección relativa al personal. (los nombres <sup>se indican</sup> de quien realizarán la tarea entre ellos los consultores, asociados, directores de proyectos etc.)
- Sección relativa a los antecedentes del consultor. (se describe la experiencia,



y la competencia de la organización, su ética la práctica profesional del consultor) entre otros los trabajos análogos realizados y que la agencia de consultores es una buena opción a elegir

- Sección de las condiciones financieras y de otra índole. (se indica el costo de los servicios, los créditos previstos para cubrir los aumentos de los gastos y los gastos imprevistos, pago de honorarios etc.)

### \* Presentación de la propuesta

Algunos consultores prefieren entregar en la mano del cliente sus propuestas porque está dispuesto a contestar preguntas acerca del comienzo del encargo propuesto. y si el cliente desea y está dispuesto a empezar, existen ventajas en hacerlo mientras dure el entusiasmo. El consultor profesional sabe si su desempeño es lo suficiente bueno y debiera tener paciencia con el resultado final que tome el cliente.



# Conclusión

La consultoría no resulta de la imaginación, resulta de una ardua preparación del Consultor, de sus análisis, de su trabajo, ideas, decisiones entre otros más para solucionar problemas de clientes que contratan un servicio de consultoría.

Un consultor además de que debe comprender la cultura de la empresa debe de tener un código de ética, ser analítico, respetuoso, responsable, paciente, objetivo al momento de corregir y dar su punto de vista a sus clientes ya que el cliente toma la decisión final. Inducir al cliente o imponer sus reglas es falta de ética del consultor.