



Módulo I

Los servicios de consultoría



Tiempo destinado:

Asistencia:	5 mins.
Actividad de inducción:	8 mins.
Objetivos del módulo:	2 mins.
a) Servicios profesionales de consultoría.	
Actividad 1:	20 mins.
b) Estructuración formal de los servicios de consultoría.	
Actividad 2:	25 mins.
Actividad 3:	20 mins.
c) La búsqueda de clientes potenciales.	
Actividad 4:	20 mins.
Duración total:	100 mins.

Conceptos clave:

- ➔ Consultoría administrativa.
- ➔ Consultoría funcional.
- ➔ Posicionamiento.
- ➔ Mercadotecnia de servicios.

Objetivos del módulo I

- ❖ Conocer las características generales de los servicios profesionales de consultoría.

Actividad de inducción

Tiempo: 8 minutos
(que incluyen explicación
y realización de la actividad).



El profesor dará la bienvenida a los alumnos, subrayando la importancia de participar activamente en cada una de las actividades programadas en los tiempos establecidos para el logro de los objetivos.

El profesor iniciará su intervención relatando la siguiente información:

No existen datos exactos con respecto al número de personas que fueron despedidas de sus trabajos durante 1995, 1996 y parte de 1997, como consecuencia de la crisis económica y política que vivió México. Algunas fuentes estiman un promedio de tres millones de personas.

Esto trajo como consecuencia grandes ajustes tanto en las personas que fueron despedidas como en las empresas que tuvieron que operar con menor cantidad de gente.

Muchas de las personas que dejaron de laborar en las organizaciones tenían mucha experiencia en el campo de los negocios, sistemas de producción, comercialización, etc., y algunas de ellas decidieron aprovechar sus conocimientos y formar empresas de consultoría de negocios.

Por parte de las empresas, la disminución de su personal las llevó a subcontratar servicios para, por un lado, compensar la falta de empleados y, por otro, disminuir costos de producción al no tener de planta a las personas que necesitaban.

De esta manera, se intensificaron los servicios de consultoría y se hizo necesario sistematizar el tipo de servicios que ofrecen las empresas y personas consultoras.

Al terminar este texto el profesor pedirá a los alumnos que anoten su opinión sobre la situación descrita en el recuadro de la página 11 de su manual.

Objetivos

Tiempo: 2 minutos



El profesor pedirá a un alumno que lea los objetivos que aparecen en la página número 10 de su manual.

Al término del módulo, el participante será capaz de:

- ❖ Conocer las características generales de los servicios profesionales de consultoría.

a) Servicios profesionales de consultoría.



Actividad 1



Tiempo: 20 minutos
(que incluyen explicación y realización de la actividad).

El profesor pedirá a los alumnos que revisen de manera individual el texto que aparece en la página 11 de su manual y que posteriormente respondan las preguntas que se plantean.

Cuando las personas han decidido trabajar de manera independiente, generalmente se formulan algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué productos o servicios serán la base de mi propio negocio?
- ¿Cuál es mi mercado?
- ¿Será suficiente para proveerme de los recursos necesarios para una vida digna?

No existen bases científicas, fórmulas o ecuaciones que puedan ayudar a tomar la decisión para ofrecer servicios profesionales de consultoría. Las decisiones son subjetivas y se basan principalmente en la experiencia personal, en el conocimiento de lo que hacen otros consultores, y en los resultados que están teniendo, así como en un juicio de valor que generalmente es de naturaleza intuitiva (Bond, W. 1997).

Algunas empresas consultoras han llegado a ser tan grandes y poderosas como EDS (Electronic Data Systems), que ofrece sus servicios en los cinco continentes, y contratan personas de todas partes para formar equipos de aproximadamente 20 integrantes para ofrecer servicios muy específicos a un grupo muy localizado de clientes. La mayor parte del tiempo desempeñan su labor en las instalaciones de las empresas que han contratado sus servicios y permanecen junto a ellas “como si fueran” parte de las mismas por periodos que pueden oscilar de los seis meses a los tres años (Peters, T. 1992).

Otros grupos consultores, como el Tom Peters Group, ofrecen servicios de una manera

combinada: parte del tiempo están en las instalaciones de los clientes que los contratan y la otra mitad ofrecen su consultoría a distancia utilizando recursos como Internet, fax, teléfono, etc. (Peters, T. 1992).

El éxito que han alcanzado empresas como las citadas nos permite percatarnos de la importancia creciente que día a día tiene la profesionalización de los servicios de consultoría. Además, la mayoría de las personas tiene más conocimientos y experiencia que la que puede poner en práctica en una organización que las contrata como empleados de planta.

Marsha Lewin (1995) define al consultor administrativo como aquel que tiene experiencia como administrador y que trabaja solamente con directivos de primer nivel.

La diferencia entre consultores administrativos y consultores funcionales radica en que los segundos trabajan con varios niveles de la organización.

Preguntas



Responde a las siguientes preguntas:

a) ¿Por qué se afirma que no existen bases científicas, fórmulas o ecuaciones que puedan ayudar a tomar la decisión, para ofrecer servicios profesionales de consultoría?

_____.

b) ¿Cuáles son las formas generales de operar de las empresas consultoras?

_____.

c) ¿Qué son los servicios de consultoría?

_____.

d) ¿Cuál es la diferencia entre la consultoría administrativa y la funcional?

_____.

e) ¿Por qué es necesario profesionalizar los servicios de consultoría?

_____.

Cuando el profesor estime que los alumnos ya respondieron a las cinco preguntas, les pedirá integrarse en equipos de cuatro, con quienes estén más cerca de ellos, y en seguida les indicará las siguientes instrucciones:

Cada integrante del equipo leerá a los demás su respuesta y todos se pondrán de acuerdo para integrar en el cuadro de la página 13 de su manual una respuesta que resuma lo aportado por todos los integrantes del equipo.

 Pregunta	Respuesta del equipo 
1	
2	
3	
4	
5	

El profesor caminará entre los grupos para verificar el avance, aclarar dudas y servir como mediador en caso de que haya controversias.

Una vez transcurrido el tiempo, el profesor pedirá a tres equipos diferentes que presenten su respuesta en voz alta (una por equipo) e invitará a los equipos restantes a que la complementen con sus aportaciones personales.

b) Estructuración formal de los servicios de consultoría.

Actividad 2

 **Tiempo: 25 minutos**
(que incluyen explicación y realización de la actividad).

El profesor pedirá a los alumnos que revisen en equipos (los mismos que formaron en el ejercicio anterior) el texto que aparece en la página 13 de su manual.

Para laborar como consultor, se debe tener espíritu emprendedor (recuerda que ya tomaste un taller sobre este tema); saber cómo administrar un negocio o subcontratar los servicios de un despacho contable y administrativo, pero sobre todo tener dominio sobre un campo específico en el cual se desea incursionar.

No está por demás enfatizar que no se puede ser consultor si sólo se tienen conocimientos superficiales o habilidades para envolver a la gente; se requiere tener ética

profesional, comprometerse con los clientes y, sobre todo, comprometerse con uno mismo en la actualización y desarrollo profesional permanente.

Una vez que se ha decidido incursionar en el campo de la consultoría profesional debe atenderse una serie de aspectos, como los siguientes:

El primer paso consiste en realizar un inventario de habilidades personales.

- ¿Puedo abarcar distintos sectores?
- ¿Resultaría mejor si me enfoco a un sector afín a mis intereses y conocimientos?
- ¿En qué sector me puedo ubicar como consultor?

A continuación se presenta una relación del sistema de clasificación industrial de América del Norte (SCIAN), que fue elaborado, acordado y firmado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el Statistics Canada y The office of Management and Budget, de los Estados Unidos (INEGI, 1998).

Sectores:

- a) Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza.
- b) Minería.
- c) Electricidad, gas y agua.
- d) Construcción.
- e) Industrias manufactureras.
- f) Comercio al por mayor.
- g) Comercio al por menor.
- h) Transporte, correos y almacenamiento.
- i) Información en medios masivos.
- j) Servicios financieros y de seguros.
- k) Servicios profesionales, científicos y técnicos.
- l) Dirección de corporativos y empresas.
- m) Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.
- n) Servicios educativos.
- o) Servicios de salud y asistencia social.
- p) Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos.
- q) Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.
- r) Otros servicios excepto administración pública.
- s) Administración pública.

Por otra parte, aun dentro de los sectores, puede identificarse un mayor grado de especialización, o bien ser consultor general de un sector.

Un ejemplo, dentro del sector manufacturero, podría ser el especialista en automatización de procesos productivos, o en sistemas de fundición, o comercialización de productos lácteos, etcétera.

Por otro lado, tal vez se tengan destrezas y conocimientos que abarquen diferentes sectores. Algunos ejemplos podrían ser la administración por objetivos, la administración de precios unitarios, el control de inventarios, la comunicación organizacional, etcétera.

Es recomendable, cuando se inician los servicios de consultoría, iniciar con áreas específicas más que generales, ya que esto permite precisar acerca de lo que se ofrece a los clientes de una manera altamente diferenciada. Un inconveniente podría ser que el consultor novel tenga un mercado específico muy pequeño y que pronto deje de tener más clientes, pero esto puede superarse si después de posicionarse con algunos clientes se agregan gradualmente servicios (Albarrán, 1999).

El profesor pedirá a los alumnos que llenen los cuadros que se solicitan en la página 15 de su manual.

Seleccionen tres de los sectores e identifiquen los servicios generales que podrían ofrecer como consultores y los servicios específicos o especializados.

Servicios de consultoría:

Sector	Servicios generales	Servicios específicos
 Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza.		
 Minería.		
 Electricidad, gas y agua.		
 Construcción.		
 Industrias manufactureras.		
 Comercio al por mayor.		
 Comercio al por menor.		
 Transporte, correos y almacenamiento.		

Sector	Servicios generales	Servicios específicos
 Información en medios masivos.		
 Servicios financieros y de seguros.		
 Servicios profesionales, científicos y técnicos.		
 Dirección de corporativos y empresas.		
 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.		
 Servicios educativos.		
 Servicios de salud y asistencia social.		
 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos.		
 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.		
 Otros servicios excepto administración pública.		
 Administración pública.		

Aprovechando tu experiencia personal, escolar y/o laboral, ¿en qué otras áreas crees que podrías desenvolverte como consultor?

_____.

Una vez que se realice la actividad, el profesor pedirá a cuatro o cinco equipos que presenten su respuesta en voz alta (una por grupo) e invitará a los equipos restantes a que hagan aportaciones personales.

Actividad 3



Tiempo: 20 minutos
(que incluyen explicación
realización de la actividad).



La siguiente lectura, que se encuentra en la página 16 del *Manual del alumno*, se hará en forma grupal, cada párrafo será leído en voz alta por algún alumno voluntario:

Estructura de la organización

El siguiente paso consiste en decidir cuál será la mejor manera de actuar: si se va a operar como consultor único, si se va a asociar con más gente o si se formará un corporativo que atienda las diversas áreas empresariales y sectores industriales.

a) Consultor independiente

Cuando se inician los servicios de consultoría, generalmente lo inicia una sola persona. La ventaja de esto es que ésta puede tomar todas las decisiones de manera individual, aunque también se corre, de manera individual, con todos los riesgos.

b) Consultor en sociedad

Cuando se inicia en compañía de otra, u otras personas, se tiene la ventaja de que se pueden abarcar diversas áreas de consultoría y compartirse los gastos (renta de oficinas, equipamiento, teléfono, publicidad, etc.). La desventaja podría ser que los ingresos iniciales sean tan pequeños que al dividirse lleguen a desalentar el esfuerzo conjunto.

El profesor pedirá a los alumnos que en equipo determinen las ventajas y desventajas que encuentran al ofrecer los servicios de consultoría independiente y en sociedad.

	 Ventajas	 Desventajas
Consultor independiente.		
Consultor en sociedad.		

El profesor pedirá a tres equipos que indiquen las ventajas y desventajas identificadas en ambas modalidades de consultoría (una ventaja y una desventaja por equipo).

Para finalizar esta actividad un alumno voluntario leerá en voz alta la siguiente información. Posteriormente, el profesor pedirá a los equipos que decidan, en función del tipo de servicios de consultoría que ofrecerán, tres nombres probables para la firma consultora y una breve justificación de por qué denominarla así. Lo anotarán en el cuadro de la página 18 de su manual.

Nombre de la compañía

El siguiente paso consiste en encontrar una denominación para ofertar los servicios de consultoría. (Recuerda los elementos que revisaste en tu taller de creatividad y solución de problemas.)

Algunas personas utilizan su nombre propio para denominar sus servicios de consultoría.

Ejemplo:

Juan Pérez y asociados

Otros prefieren hacer referencia al tipo de servicios que ofrecen.

Ejemplo:

Consultores administrativos y contables

Otros más optan por crear un nombre comercial o marca que posteriormente posicionarán:

Ejemplo:

Claulter SA de CV

Es recomendable que para iniciar los servicios de consultoría se empiece con términos que le permitan al probable cliente identificar la oferta profesional que se le hace. Sin embargo, la denominación de los servicios de consultoría queda a criterio de quien los ofrece y no existen limitaciones al respecto.

Nombre propuesto		Justificación

El profesor pedirá a cuatro o cinco equipos que lean uno de los nombres que proponen y su justificación.

c) La búsqueda de clientes potenciales.


Actividad 4


Tiempo: 20 minutos
 (que incluyen explicación y realización de la actividad).

El profesor solicitará a los alumnos que lean individualmente la información que aparece en la página 18 de su manual.

Una vez identificado el grado de especialización o generalización de los servicios, la estructura adecuada para operar y la denominación del despacho o empresa de consultoría, el siguiente paso consiste en buscar clientes potenciales.

La mercadotecnia y venta son el soporte vital del consultor.

La venta incluye entrevistarse con prospectos para identificar y discutir sus problemas, identificar y proponer tus habilidades, experiencia y conocimientos. Posteriormente, habrá que proponer una forma de resolver tales problemas. (¿Recuerdas las técnicas que revisaste en tu taller de negociación?)

Sin embargo, antes de empezar a vender, se debe localizar a esos clientes potenciales, quienes deben familiarizarse contigo y con tus servicios.

Preparación

Antes de diseñar materiales publicitarios, se debe analizar:

- a) Si existe un mercado definido para los servicios que se ofrecerán.
- b) El tipo de clientes que se abordará.
- c) El tipo de servicios que se ofrecerá.
- d) A qué personas, tomadoras de decisiones, sería conveniente localizar.
- e) Quiénes están compitiendo por el mismo segmento de mercado y cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Inicio de los contactos

Ahora es tiempo de elegir, de entre los numerosos canales existentes, cuáles pueden ser útiles. Entre ellos pueden mencionarse:

a) Citas telefónicas

Para esto puede comprarse una base de datos donde aparecen las industrias instaladas en la localidad, el giro principal, los nombres de los principales directivos y su número telefónico.

Es conveniente hacer una cita donde se ofrezca el tipo de problemas que se atienden, de qué manera se abordan y qué resultados se han tenido.

b) Publicidad por correo

La publicidad por correo puede contribuir al posicionamiento de la empresa consultora. No es raro ver en los escritorios de las secretarías de directivos información impresa que, inicialmente, despierta la curiosidad y, posteriormente, puede hacerla llegar o comentar a su jefe.

Raramente un director general revisa publicidad no solicitada. Sin embargo, al iniciar una entrevista con directivos, siempre es muy conveniente mostrar material impreso donde se resuma información sobre el despacho consultor y el tipo de servicios que ofrece.

Enviar publicidad por correo puede llegar a ser costoso para el despacho consultor que inicia, sin embargo, es un medio utilizado comúnmente.

c) Páginas amarillas

Algunos consultantes contratan páginas amarillas o espacios publicitarios en revistas y periódicos que suelen consultar los directivos, en función del prestigio y nivel de distribución de este medio. Puede llegar a ser un poco caro, aunque suele tener mayor impacto y resultados que la publicidad impresa y enviada por correo.

Tomando como ejemplo la compañía de consultoría a la que pusieron nombre en la actividad anterior, llena el siguiente recuadro:

		
Cliente potencial	Forma de establecer contacto	Problemas potenciales

El profesor pedirá a tres equipos que mencionen a uno de sus clientes potenciales, el medio de contacto y los problemas potenciales que podrían presentarse.

Recapitulación:

 Recuerda	
 Procurar...	Evitar... 
<ul style="list-style-type: none"> • Tener identificadas las fortalezas y debilidades personales como consultor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer servicios donde no se tiene un alto dominio de las situaciones.