



---

## ASPECTOS QUE LOS GERENTES DEBEN SABER SOBRE CONSULTORIA.

### Introducción:

El año pasado, tuve la fortuna de ser invitado a un seminario de Maastricht School of Management de los Países Bajos, cuyo tema era “**El Proceso de Consultoría**”, que se desarrolló en la ciudad de Maastricht, Países Bajos. Ahí conocí al expositor principal, el profesor Silvio Di Bono DBA, ciudadano maltés, quién durante dos semanas presentó los resultados de su trabajo de investigación, cuyo propósito era describir en profundidad las características del Proceso de Consultoría.

A continuación presentamos un compendio de conceptos que deben ser conocidos por los gerentes, con el único objetivo de aportar a su conocimiento y ayudarlos a tomar una buena decisión, en la contratación de consultores en sus empresas.

### EL PROCESO DE CONSULTORIA

#### Concepto.

Consultoría, es cualquier forma de proveer ayuda en el contenido, procesos o estructura de una tarea o series de tareas, donde el consultor no es responsable de ejecutarlas, pero si de ayudar en el esfuerzo.

Un individuo hace consultoría cuando está tratando de cambiar o mejorar una situación pero no tiene control sobre la implementación.

La consultoría asiste a la empresa desde un punto de vista independiente, en:

- Identificar problemas
- Analizar tales problemas
- Recomendar soluciones a esos problemas
- Ayudar cuando se requiere su implementación.

#### La Consultoría Gerencial.

Una Consultoría Gerencial, es un servicio provisto por profesionales, que asisten a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y propósitos solucionando los problemas de negocios, identificando y midiendo nuevas oportunidades, ampliando el conocimiento e implementando cambios.

El propósito de la Consultoría Gerencial es el de alcanzar los propósitos y objetivos de la organización:

- Resolviendo problemas de negocios y de Gerencia.
- Identificando y midiendo nuevas oportunidades.

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- Mejorando el conocimiento
- Implementando cambios

## ¿Porqué las empresas buscan Consultoría?

Un gerente puede recurrir a una consultoría cuando percibe una necesidad de ayuda profesional especializada. Existen sin embargo, una serie de razones genéricas que motivan a los clientes a contratar los servicios de un consultor, como:

- **Alcanzar los fines y los objetivos de la organización:** Toda consultoría tiene un objetivo básico el cual consiste en ayudar a la organización-cliente a alcanzar sus metas. Estas metas difieren según el tipo de organización, su estilo de dirección y sus prioridades.
- **Resolver los problemas gerenciales y empresariales:** El término problema se utiliza para definir una discrepancia empresarial entre lo que sucede y lo que debería suceder.
- **Descubrir y evaluar nuevas oportunidades:** Una consultoría a tiempo es mucho más valiosa que una correctiva, de allí que muchas empresas hoy en día utilizan a consultores para buscar nuevas oportunidades de negocios, desarrollo de productos. De estas consultorías siempre surgen brillantes y productivas ideas transformadores.
- **Mejorar el aprendizaje:** Busca aportar nuevas competencias a la organización, ayudando a los directivos a aprender de sus experiencias. Es el elemento más importante y duradero de una consultoría.
- **Poner en práctica los cambios:** Busca que las organizaciones y sus integrantes entiendan y participen del cambio, se adapten a él y puedan encontrar una mejor ventaja competitiva; más aún, cuando la constante del mundo empresarial es el cambio.

## ¿Por qué las empresas contratan consultoría?

Para resolver problemas:

- **Internos**
  - Pobre rendimiento del negocio
  - Inversiones inadecuadas
  - Falta de experiencia
  - No saber como manejar el cambio
  - Exceso de confianza

---

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- Falta de confianza
  - Conflictos internos
  - Pérdidas inesperadas
  - Oportunidades perdidas
  - Alta rotación de personal
- **Externos**
    - Quejas de los clientes
    - Falta de recursos
    - Presión de los competidores

### Características del Consultor.

Los consultores externos tienen estas características:

- **Migrante.**
  - Amplio panorama
  - Mayor experiencia
  - Sabe lo que está pasando en otros lugares
- **Racional.**
  - Sin emociones de por medio
  - Lógico
  - Trae ideas
  - Facilita la toma de decisiones
- **Competente.**
  - Conocimiento
  - Habilidades
  - Actitud

Los consultores internos, per se, solo disponen de la última. Utilice consultores externos para generar CAMBIOS. Utilice consultores internos para generar MEJORAS.

### Asesor, Consultor y Tercerizador.

Frecuentemente hay una confusión entre los términos: Asesor, Consultor y Tercerizador, a continuación presentamos los conceptos que marcan las diferencias:

- **Asesor.** Brinda al gerente una panorámica del estado actual de la organización.
- **Consultor.** Asesora al gerente sobre el estado actual y le brinda alternativas de como mejorar, pero no tiene a cargo la ejecución.

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- **Tercerizador.** Implementa las ideas de mejora sugeridas por el consultor.

### Diferencias entre Consultor e Investigador

Factor	Investigador	Consultor
Problema	Manejado por el Investigador	Manejado por el Consultor
Escala de tiempo	Usualmente flexible	Estrecho y rígido
Producto Final	Nuevas teorías	Mejores prácticas de gerencia
Propiedad de la información	Pública y Disponible	A menudo confidencial
Toma de decisiones	El enfoque puede cambiar	La discreción está limitada solo a la tarea principal
Rigor académico	Metodología estrecha	Mínimo nivel
Evaluación	Externa, comunidad científica	Interna, por la compañía

### Características de los servicios de Consultoría.

- **Independencia.** Es una característica de la Consultoría, que le permite al Consultor, actuar en un ambiente de:
  - Independencia técnica.
  - Independencia financiera.
  - Independencia administrativa.
  - Independencia política
  - Independencia emocional.

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- **Servicios Temporales.**

- Acceso en un período limitado de tiempo.
- Acceso a información interna, desde un punto de vista externo
- Solo se puede hacer consultoría si no es parte de la organización.

### **Tipos de servicios de Consultoría**

- Consultoría Gerencial
- Tecnología
- Ingeniería
- Banca
- Recursos Humanos
- Capacitación
- Servicios Legales
- Finanzas y Contabilidad
- Otros servicios

### **Como separar las tareas en Consultoría**

- **Un generalista.** Es un consultor global para cualquier industria, analiza resultados y tendencias, y busca resultados
- **Un especialista.** Provee al cliente un constante flujo de información técnica
- **Delimitador de trabajo.** Trabaja un período de trabajo específico para alcanzar un resultado específico

### **Estrategias para adquisición de clientes en Consultoría**

1. **Mantenedor.** Enfoque en mantener los clientes existentes. Sus cualidades son:

- Analítico
- Con mucho conocimiento
- Organizado
- Estructurado
- Paciente
- Detallista
- Auto motivado
- Las acciones que usualmente realizan son:
  - a. Promete limitadamente, entrega en exceso
  - b. Deja saber al cliente acerca del trabajo en exceso desarrollado
  - c. Enfoque en resultados rápidos, así como en los de largo plazo
  - d. Promoción de nuevas ideas en la cabeza del cliente
  - e. Abierto a nuevas ideas

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- f. Disponible todo el tiempo
- g. Comunicación constante
- h. Busca la mejora de todos
- i. Muy buena actitud

2. **Asesor Confiable.** Enfoque en mantener relaciones. Sus cualidades son:

- Político
- Social
- Empático
- Desarrollo de redes y contactos
- Buen escuchador
- Las acciones que usualmente realizan son:
  - a. Mantienen relaciones de largo plazo
  - b. Tienen una base de datos de sus clientes
  - c. Desarrollo acelerado de redes de clientes
  - d. Promoción en revistas y periódicos
  - e. Influencia política
  - f. Desarrollan Corporate Social Responsibility

3. **Desarrollador de mercados.** Enfoque en nuevos clientes, es:

- Empujador
- Habilidades para comunicación
- Proactivo
- Desarrollo de redes y contactos
- Pionero
- Sabe como vender
- Las acciones que usualmente realizan son:
  - a. Perspectiva clara de los productos y servicios que se deben desarrollar
  - b. Búsqueda de clientes que necesitan sus servicios
  - c. Investigación sobre las personas que toman las decisiones del lado de sus clientes
  - d. Promoción de servicios
  - e. Tocan la puerta
  - f. Desarrollan presentaciones
  - g. Esperan retroalimentación
  - h. Evalúan sus estrategias y las mejoran

4. **Innovador.** Enfoque en nuevos productos y servicios. Es:

- Visionario
- Creador

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- Habilidades para desarrollo de relaciones
- Conocimiento de mercadeo
- Interés de crecer
- Inteligencia de mercado
- Las acciones que usualmente realizan son:
  - a. Enfoque en diferenciación
  - b. Desarrollo de mercados y búsqueda de nuevas necesidades del cliente
  - c. Promoción de nuevas ideas y conceptos
  - d. Pensadores de ideas locas, fuera de la caja
  - e. Escriben propuestas ganadoras
  - f.

### Consultoría Proactiva y Reactiva

- **Reactiva:**

- El cliente contacta al consultor para solventar un problema o buscar una solución a una necesidad presente o futura
- El cliente está normalmente deseoso de tener una reunión y escuchar la forma como va a solventar su necesidad
- Algunos de los aspectos de consultoría, no están claros

- **Proactiva.**

- El consultor contacta al cliente
- El cliente se interesa en obtener asesoría en el futuro
- El gerente tiene una buena idea del proyecto.

### Consultoría Evolucionaria, Reaccionaria o Revolucionaria.

Si hacemos un gráfico de dos dimensiones, colocando en el eje de las x el tiempo, y en el de las y el cambio organizacional, y definimos un punto 0 en el que representamos el estado actual de la organización, y un punto 1 en el que representamos el estado deseado, y trazamos una recta entre los dos, obtenemos lo siguiente:

- La línea representa el estado de evolución de la industria.
- Si trazamos una curva por debajo de esa línea obtenemos un estado reaccionario de evolución. Lo que se encuentra por debajo de la línea, hasta la curva trazada es la desventaja competitiva de la organización.
- Si trazamos una curva sobre esa línea obtenemos un estado revolucionario de evolución. Lo que se encuentra sobre la línea, hasta la curva trazada es la ventaja competitiva de la organización.

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- El punto en el que se intersectan la línea con las curvas, es lo que se conoce como el punto crítico de consultoría, antes de él, el cliente está muy dispuesto a pagar los servicios del consultor, luego de él, no hay garantía de que siga con los servicios, pues ya logró su cometido.
- Si la consultoría empezó tras un estado reaccionario, existen dos perspectivas del resultado de la consultoría.
  - Si la Consultoría superó el estado evolucionario, el consultor y el gerente se sienten satisfechos.
  - Si la consultoría no superó el estado evolucionario:
    - Pero hubo una mejora respecto de su tendencia inicial, el consultor puede estar muy satisfecho, quizás el gerente no lo está.
    - Pero no hubo mejora respecto de su tendencia inicial, seguramente ninguno está satisfecho con los resultados obtenidos.

### Plan Estratégico de Consultoría

- Cultura Resumen del problema
- Objetivos a alcanzar cuando las acciones sean tomadas
- Fases de trabajo
- Definición de roles

### Poder Vs. Responsabilidad

- **Poder.** Está relacionado con la toma de decisiones adecuada.
- **Responsabilidad.** En la generación de resultados y la forma de implementar las acciones. La correlación entre poder y responsabilidad debería ser 1:1
  - Mucha responsabilidad y poco poder. Genera frustración.
  - Mucho poder y poca responsabilidad. Genera un pensador.

### El Proceso Contractual.

Regula la relación entre el cliente y el consultor. Las empresas de consultoría adoptan diferentes reglas y prácticas:

- Los términos de referencia
- Los objetivos del trabajo
- Los resultados esperados
- El equipo de consultoría
- El personal clave
- El personal de soporte
- El marco de tiempo
- Los costos
- Otros aspectos legales

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec





## Pequeñas y Grandes firmas de Consultoría.

**Pequeñas.** Son empresas orientadas al cliente, pues son organizaciones que sobreviven y crecen en base de la satisfacción del cliente, cuyo mayor activo es el conocimiento. Su prioridad es: como satisfacer al cliente, para ello utilizan los mejores consultores.

**Grandes.** Son empresas orientadas a las métricas, pues son organizaciones basadas en el conocimiento, cuyo mayor conocimiento es el manejo de proyectos, en tres aspectos:

- Dinero
- Tiempo
- Personal

Su prioridad es como incrementar su utilidad, para ello utilizan los menos costosos consultores (sin experiencia).

## Clientes del Consultor

- El gerente
- El representante legal
- El doliente
- Su contraparte
- El que paga por el trabajo
- La comunidad
- El dueño del proceso
- El que tiene que hacer el trabajo
- La empresa
- La Organización
- El Comité

La respuesta es "TODOS"

## Términos de Referencia.

Deben contener:

- La revisión de los procesos actuales de la organización, su forma de operación, sus procesos y estados financieros.
- Identificar los principales aspectos que están enfrentando en los actuales momentos.
- Proponer una serie de recomendaciones para sobrepasar los aspectos negativos identificados.

---

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- Desarrollar un plan de acción para la implementación.
- Objetivos del proyecto. Deben ser: SMART (Specific, Measurable, Actionable, Realistic, Timeframe).
- Estudiar la estructura organizacional y la situación actual en:
  1. Estructura
  2. Procesos
  3. Situación Financiera
- Deben ser evaluados en 5 perspectivas
  1. El cliente
  2. La estrategia de negocios
  3. Los sistemas
  4. Los procesos
  5. El compromiso del personal
- Entregables. Deben ser enumerados para cada objetivo

### Aspectos que debe tener un consultor

1. Competencia
  - a. Conocimiento
  - b. Actitudes
  - c. Calificaciones
2. Habilidades
  - a. Técnicas
  - b. Humanas
  - c. Conceptuales
  - d. De Diagnóstico
3. Actitudes
  - a. Personales
  - b. Relaciones

### ¿Como desarrollar una consultoría exitosa?

- Subdimensión de resultados
- Transferencia desinteresada de conocimiento.

### La Identidad de la Firma

- El nombre de la firma
- Reputación de las personas clave
- Alta especialidad
- Industria de especialidad
- Tipos de clientes AAA, AA, A
- Nicho de mercado

---

#### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

#### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



- Tamaño de la firma
- Testimoniales de clientes

## El Proceso de Consultoría

El proceso de Consultoría tiene las siguientes fases:

- **Inicio**
  - Primer contacto
  - Diagnóstico preliminar
  - Planeación del trabajo
  - Desarrollo de la propuesta
  - Presentación del Contrato
- **Diagnóstico.** Identificar la raíz del problema, es uno de los más importantes pasos del proceso, pues debería conducir al consultor a determinar la raíz del problema. No es una mera recolección de datos, se caracteriza por seleccionar información que es consistentemente enfocada en el propósito del proyecto. El consultor debe concentrarse en cual es la causa del problema, más que en saltar al plan de acción.
  - Propósito.
  - Análisis
  - Identificar Hechos
  - Análisis y síntesis
  - Retroalimentación
- **Plan de Acción**
  - Desarrollar soluciones
  - Evaluar alternativas
  - Propuesta para el cliente
  - Planeación de la implementación
- **Implementación**
  - Asistir con la implementación
  - Ajuste de la propuesta
  - Capacitación
- **Terminación**
  - Evaluación
  - Reporte Final
  - Establecer compromisos
  - Plan de seguimiento
  - Retiro

---

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



## La Ética y el profesionalismo.

Si bien es cierto que la ética y el profesionalismo no son lo mismo, sí se complementan, es decir, es difícil imaginar una sin la otra. Por su parte, **profesionalismo** es el compromiso de obtener y mantener el conocimiento y destrezas requeridos en un campo específico y utilizar ese conocimiento y destrezas para proveer la más alta calidad de servicios.

En el ejercicio de la consultoría el manejo de estos dos conceptos es vital para el desarrollo oportuno de la profesión. Hay distintos puntos que resaltar, o aclarar, que se desprenden de éstos:

- **Los intereses del cliente.** El consultor no debe esperar más del cliente, debe definir primero qué es lo que quiere y establecer las metas al mismo nivel, de manera alcanzable; hacérselo ver al cliente para de esta forma obtener resultados óptimos,
- **Imparcialidad y objetividad.** El consultor no debe dejarse influenciar por sus casos anteriores y debe tener un inicio completamente desde cero en el caso actual para conseguir actuar de la forma más objetiva posible. No debe buscar la satisfacción de necesidades personales a través de un caso laboral.
- **Obligación de reserva.** El consultor, como profesional, debe tener la obligación de no divulgar la información que el cliente le ha confiado, ya que el cliente, en su falta de experiencia en consultoría, podría dejar salir información valiosa y que de ser pública lo perjudiquen.
- **Comisiones.** La comisión debe ser coherente y proporcional al trabajo que el consultor desempeña y los resultados que va a ofrecer. No debe tomarse ningún tipo de comisión que pueda confundirse con sobornos que afecten la objetividad del consultor.
- **Valor por el dinero.** El consultor tiene la obligación de cobrar por su trabajo lo justo; ni más que perjudique al cliente, ni menos que “robe” clientela de otros consultores.

## Costos de las Empresas de Consultoría

	Relacionados con el proyecto	Administración
Costos Directos	A. Consultores	
Costos Indirectos	B.	C.

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



La estructura de costos en una empresa de consultoría es la suma de A+B+C. Una buena idea es saber cuanto son los Costos Administrativos por día de trabajo.

El factor que usualmente es difícil de manejar es el tiempo, es por eso que el desarrollo de habilidades claves de Gerencia de Proyectos es de mucha utilidad.

Los consultores venden conocimiento y un marco de tiempo en la forma más efectiva y eficiente para el beneficio del cliente. Es por esto, que un valor por día u hora para cada consultor, debería ser identificado.

Existen horas:

- Facturables
- No Facturables
- Escribir propuestas
- Reuniones
- Correcciones
- Viajes
- Llamadas telefónicas
- Presentaciones
- Administrativas
- Marketing
- Oportunidad
- Ventas
- Propuestas
- Finanzas

La forma de controlar las horas del consultor, puede ser:

- Llenando Hojas de Tiempo (Time Sheets)
- Cambiando de Hojas de Tiempo (Time sheets) a Hojas de Tareas (Task sheets), y para cada tarea hay un tiempo especificado. De esta manera el gerente de proyecto conduce al investigador a través del proceso que debe hacer, eliminando los desperdicios de tiempo.
- Mediante el control del cliente, en el que el cliente firma cada vez que una tarea ha sido realizada (No recomendable)
- Incentivos por finalización del contrato a tiempo (muy popular en proyectos de tecnología)
- Por credibilidad.

Sobre los costos, se debe calcular la utilidad, lo que nos permite obtener el valor de un proyecto.

---

**Oficina  
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

**Centro de  
Capacitación  
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



El flujo de caja debe ser controlado, es por eso que para asegurarlo, es conveniente contar con Proyectos de largo plazo (aunque sea a precio reducido -30%)

## Terminando la Consultoría

Cualquier terminación, debería ser clara e idealmente acordada entre ambas partes.

Algunas preguntas que debe hacerse, para saber que debe cerrar el proceso de Consultoría

- ¿Ha terminado el trabajo para el que ha sido contratado?
- ¿Ha entregado/recibido todos los entregables esperados?
- ¿Se han firmado todas las actas de entrega recepción para todos los entregables?
- ¿La empresa no se ve afectada por la salida del consultor?
- ¿Puede continuar la empresa sin el consultor?
- ¿Se ha cumplido el tiempo para el que ha sido contratado?

¿Cuándo puede permitir que el equipo de consultoría se retire?

Cuando se haya respondido afirmativamente a todas las preguntas anteriores

## CONCLUSIONES

Diferentes factores deben ser tomados en cuenta por los gerentes antes de contratar consultoría, estos han sido presentados en este ensayo. A propósito hemos dejado los factores de éxito, que hemos encontrado que son el factor común de toda consultoría:

- **Comunicación.** Para una consultoría exitosa, el proceso de comunicación debe ser bidireccional y fluido.
- **Apoyo total de la Alta Gerencia.** Sin su decisivo apoyo los resultados se verán limitados
- **El plan de proyecto adecuado.**
  - Claramente delimitado
  - Con una metodología acorde.
  - Clara panorámica del estado mínimo deseado.
- **Manejo del cambio.** Por compromiso en lugar de por decreto.
- **Motivación.** Aprecio y Premio para los participantes.
- **Establecimiento de políticas adecuadas.** Para dar soporte a lo planeado.
- **Recursos.** Utilización de los mejores recursos.

---

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec



## Bibliografía

- The Consulting Process. DBA. Silvio Di Bono. .Maastricht School of Management. The Netherlands. (2007).
- <http://www.elmayorportaldegerencia.com>

## AUTOR:



Pablo G Páez Post-PhD

∴ CEO

[pablo\\_paez@piramidedigital.com](mailto:pablo_paez@piramidedigital.com)

Cel. + (593) 991 699 699

skype: ppaezec

[www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)  
[www.elmayorportaldeGerencia.com](http://www.elmayorportaldeGerencia.com)

### Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.  
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23  
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699  
Quito – Ecuador  
Skype:PiramideDigital

### Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184  
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000  
Sangolquí – Ecuador  
Skype:pdccgec